

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BİLGİ PAYLAŞIMININ
ÖRGÜTSEL KÖRLÜĞE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ARACI ROLÜ; BİR ZİNCİR HASTANE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zuhal ACAR

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Sağlık Yönetimi Programı

MART, 2022

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BİLGİ PAYLAŞIMININ
ÖRGÜTSEL KÖRLÜĞE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ARACI ROLÜ; BİR ZİNCİR HASTANE ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zuhal ACAR
(Y1916.130010)

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Sağlık Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa METE

MART, 2022

ONAYFORMU



ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bilgi Paylaşımının Örgütsel Körlüğe Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü; Bir Zincir Hastane Örneği” adlı çalışmamın, tez proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (Mart,-2022)

Zuhal ACAR

ÖNSÖZ

Tez çalışma sürecimde akademik bilgi birikimi ile bana yol gösteren çalışmamın her aşamasında desteğini veren, güler yüzü ve olumlu yaklaşımı ile beni motive eden danışmanım değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa METE hocama,

Yüksek Lisans eğitimi boyunca sağlık yönetimi alanında deneyimlerini, akademik bilgilerini aktaran, ufkumu açan, zaman gözetmeden her daim sorularıma cevap aldığım değerli hocalarım Doç. Dr. Haluk ŞENGÜN' e ve Dr. Öğr. Üyesi Abdülkadir GÜÇLÜ 'ye,

Tez çalışmamda, verilerimin analizinde gece, gündüz ulaştığım, çok kıymetli katkıları ile çalışmamı zenginleştiren, en stresli anlarımda enerjisi ile beni rahatlatan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Funda SEZGİN 'e

Bana bu yüksek lisans eğitimi yolculuğumda ilgi, yardım ve desteğini esirgemeyen yol arkadaşım Uzm. Emel Özlem ATASOY 'a ve burada adını sayamadığım tezimin anketlerini sabırla cevaplayan destek olan herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Ve bu yoğun çalışmamda sabır, anlayış ve desteği ile her zaman yanımda olan eşim Ömer YETİM 'e ve kızım Eslem 'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mart, 2022

Zuhal ACAR



SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜTSEL BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖRGÜTSEL KÖRLÜĞE ETKİSİNDE LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ; BİR ZİNCİR HASTANE ÖRNEĞİ

ÖZET

Sağlık sektörü, insanların bedensel ve ruhsal gereksinimlerinin çoğalması, sürekli çeşitlenen hastalıkların tedavi yöntemleri ve Covid-19 pandemisi gibi bütün dünya ülkelerini sarsan salgınlarla baş edebilmek için sürekli gelişmesi ve yüksek kalite ile hizmet verilmesi gereken birincil sektördür. Sağlık sektörünün önemli parçası olan hastaneler içerisinde tıbbi hizmetler, hasta bakım hizmetlerini, koruyucu sağlık hizmetleri, otelcilik ve tesis hizmetlerini, sosyo-psikolojik danışmanlığı, idari ve mali işlemleri barındıran matriks yapıda örgütlerdir. Bu matriks yapının başarısını etkin iletişim ve bilgi paylaşımı sağlamaktadır.

Hastanelerde bölümler arasında bilgi akışının sağlanamaması, hastaların gereksinimlerinin doğru ve zamanında yerine getirilmemesi ve örgüt üyelerinin birbirinden bağımsız uygulamalar yapması ile sonuçlanmaktadır. Hasta ve çalışan güvenliğini tehlikeye düşüren bu durum ayrıca memnuniyetinde azalmasına sebep olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı zincir hastanenin farklı görevlerde çalışan 489 sağlık çalışanının örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün yapısal eşitlik modeli yöntemi ile ortaya koymaya çalışmaktır. Çalışma sonuçları, lider-üye etkileşiminin bilgi paylaşımı ile örgütsel körlük davranışı arasındaki aracılık rolünün olduğunu göstermiştir. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi sağlanmasının bilgi paylaşımını artırdığı ve örgütsel körlüğü azalttığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık kurumları, Bilgi paylaşımı, Liderlik, Örgütsel Körlük, Lider-üye Etkileşimi



THE MEDIATOR ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING ON ORGANIZATIONAL BLINDNESS IN HEALTHCARE PROFESSIONALS; A CHAIN HOSPITAL EXAMPLE

ABSTRACT

The health sector is the primary sector that needs continuous development and high quality service in order to increase the physical and mental needs of people, the treatment methods of constantly diversifying diseases and to cope with the epidemics that shook all the countries of the world such as the Covid-19 pandemic. Hospitals, which are an important part of the health sector, are organizations in a matrix structure that include medical services, patient care services, preventive health services, hotel management and facility services, socio-psychological consultancy, administrative and financial transactions. Effective communication and information sharing ensure the success of this matrix structure.

Failure to ensure the flow of information between departments in hospitals results in the failure to fulfill the needs of patients correctly and on time, and the implementation of independent practices by the members of the organization. This situation, which jeopardizes patient and employee safety, also causes a decrease in satisfaction.

The aim of this study is to try to reveal the mediator role of leader-member interaction in the effect of organizational knowledge sharing on organizational blindness of 489 health workers working in different tasks of the chain hospital, with the method of structural equation modeling. The results of the study showed that the leader-member interaction has a mediating role between knowledge sharing and organizational blindness behavior. It has been determined that providing high quality leader-member interaction increases knowledge sharing and reduces organizational blindness.

Keywords: Health institutions, Knowledge sharing, Leadership, Organizational Blindness, Leader-member Exchange



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ	1
II. BİLGİ, BİLGİ PAYLAŞIMI KAVRAMI.....	5
A. Bilgi Kavramı	5
B. Bilginin Türleri	6
1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	6
a. Açık Bilgi	6
b. Kapalı (Örtük) Bilgi	6
2. Kullanım Şekillerine Göre Bilgi Türleri	6
a. İdealist Bilgi	7
b. Sistematik Bilgi	7
c. Pragmatik Bilgi.....	7
d. Otomatik Bilgi	7
3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri	7

a. Kişisel Bilgi	7
b. Yapısal Bilgi	7
c. Müşteri Bilgisi	8
4. Rekabet Yeteneği Sağlayan Bilgi Türleri	8
a. İşaretsel Bilgi	8
b. Deneyimsel Bilgi	8
c. Girişimci Bilgi	8
d. Örgütsel Bilgi.....	8
C. Stratejik Anlamda Bilgi	8
D. Örgütsel Bilgi.....	9
E. Bilgiyi Oluşturan Temel Öğeler	9
F. Bilginin Temel Özellikleri	10
G. Bilginin Önemi	11
H. Bilginin Yönetimi	12
İ. Sağlık Sektöründe Bilgi Kavramı	13
J. Bilgi Paylaşımı ve Önemi	14
K. Bilgi Paylaşımı Türleri.....	15
1. Açık Bilgi Paylaşımı	15
2. Kapalı Bilgi Paylaşımı	16
L. Bilgi Paylaşımı Süreci	16
M. Bilgi Paylaşımı İlkeleri	16
N. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler.....	17
1. Bireysel Faktörler.....	19
2. Örgütsel Faktörler	19
3. Teknolojik Faktörler	19
O. Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımı.....	21

P. Sağlık Kurumlarında Bilgi Paylaşımının Önemi.....	22
III. ÖRGÜTSEL KÖRLÜK.....	25
A. Örgütsel Körlük Kavramı	25
B. Örgütsel Körlüğün Boyutları	27
C. Örgütsel Körlüğün Özellikleri	28
D. Örgütsel Körlüğün Nedenleri	29
E. Örgütsel Körlüğün Kurumlar ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	30
F. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Körlük.....	34
IV. LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI	35
A. Liderlik ve İlgili Kuramlar.....	35
1. Liderlik İle İlgili Kuramlar	36
a. Özellikler Yaklaşımı.....	36
b. Davranışsal Yaklaşımlar.....	37
c. Durumsallık Kuramları.....	37
d. Neo-karizmatik Kuramlar.....	37
2. Liderin Güç Kaynakları	38
a. Zorlayıcı Güç	38
b. Yasal Güç	39
c. Ödüllendirme Gücü	39
d. Karizmatik Güç.....	39
e. Uzmanlık Gücü.....	39
B. Lider-üye Etkileşimi Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	39
1. Lider-üye Etkileşimi	40
2. Lider-üye Etkileşimi Tarihsel Gelişimi	41
3. Lider-üye Etkileşimi Kavramının Teorik Temelleri	45
a. Rol Teorisi	46

b. Sosyal Etkileşim Teorisi	47
c. Beklenti Teorisi	48
d. Eşitlik Teorisi ve Adalet Yaklaşımı.....	48
e. Karşılıklılık Teorisi.....	49
C. Lider-üye Etkileşiminin Öncül ve Ardılları	50
D. Lider-üye Etkileşiminin Boyutları	51
E. Lider-üye Etkileşimi Süreci	53
F. Lider-üye Etkileşiminin Örgütlere Yansıyan Sonuçları	55
G. Sağlık Kuruluşlarında Lider-üye Etkileşiminin Önemi	56
V. GEREÇ VE YÖNTEM	59
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi	59
B. Araştırmanın Deseni	59
C. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	60
D. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	62
E. Veri Toplama Aracı	63
F. Araştırmanın Yöntemi	64
G. Anketin Güvenilirlik Analizi	65
H. Araştırmanın Hipotezleri	66
VI. BULGULAR	67
A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	67
B. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri	72
C. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	84
D. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	87
E. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	92
F. Korelasyon Analizi	96
G. Grup Farklılığı Analizleri	100

VII.TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115
A. Tartışma	115
B. Sonuç ve Öneriler	123
VIII. KAYNAKÇA	137
EKLER.....	149
ÖZGEÇMİŞ.....	161





KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Adjusted Goodness Of Fit Index
AMOS	: Analysis of Moment Structures
CFA	: Confirmatory Factor Analysis
CFI	: Comperative Fit Index
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness Of Fit Index
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IFI	: Boolean's Incremental Fit Index
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	: Normed Fit Index
NNFI	: Nonnormed Fit Index
OECD	: Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü
RMR	: Root Mean Square Residual
RMSEA	: Root Mean Square Error Of Approximation
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SWOT	: GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizi
TDK	: Türk Dil Kurumu
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.	Bilgi Yönetimi Tanımları.....	12
Çizelge 2.	Bilgi Paylaşımı Uyuşmazlıkları Ve Çözüm Önerileri	18
Çizelge 3.	Lider-üye Etkileşim Kalitesi Öncüller ve Ardıllar	50
Çizelge 4.	Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları.....	65
Çizelge 5.	Araştırmanın Hipotezleri	66
Çizelge 6.	Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	67
Çizelge 7.	Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	68
Çizelge 8.	Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri...	68
Çizelge 9.	Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	69
Çizelge 10.	Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	70
Çizelge 11.	Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	70
Çizelge 12.	Maaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	71
Çizelge 13.	Hastanedeki Pozisyon Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	72
Çizelge 14.	Bilgi Paylaşımı Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımlar.....	73
Çizelge 15.	Örgütsel Körlük Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi.....	77
Çizelge 16.	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi.....	81
Çizelge 17.	Bilgi Paylaşımı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	85
Çizelge 18.	Örgütsel Körlük Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	86
Çizelge 19.	Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	87

Çizelge 20. DFA Uyum İyiliği Sonuçları	92
Çizelge 21. YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları.....	94
Çizelge 22. YEM Model Tahmin Sonuçları	95
Çizelge 23. Modele yönelik standardize bootstrap analizi.....	96
Çizelge 24. Örgütsel Bilgi Paylaşımı Ölçeği ile Örgütsel Körlük Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi.....	97
Çizelge 25. Örgütsel Bilgi Paylaşımı Ölçeği ile Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi	98
Çizelge 26. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ile Örgütsel Körlük Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi.....	99
Çizelge 27. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları	100
Çizelge 28. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları.....	101
Çizelge 29. Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları.....	102
Çizelge 30. Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	103
Çizelge 31. Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	104
Çizelge 32. Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	107
Çizelge 33. Sektördeki Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	108
Çizelge 34. Maaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	110
Çizelge 35. Hastanedeki Pozisyon Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.	Liderlik Etki Alanları.....	36
Şekil 2.	Lider-Üye Etkileşimi Gelişim Aşamaları	43
Şekil 3.	Örneklem Büyüklükleri Tablosu	60
Şekil 4.	İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	61
Şekil 5.	Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	62
Şekil 6.	Araştırmanın Modeli	66
Şekil 7.	Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	67
Şekil 8.	Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	68
Şekil 9.	Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	69
Şekil 10.	Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	69
Şekil 11.	Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	70
Şekil 12.	Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.	71
Şekil 13.	Maaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	71
Şekil 14.	Hastanedeki Pozisyon Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	72
Şekil 15.	DFA Analizi Sonuçları	91
Şekil 16.	Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları.....	94



I. GİRİŞ

Tüm dünyayı etkisine alan Covid-19 pandemisi ve günümüz rekabet ortamı sağlık hizmet sunucularının oluşabilecek tehditler karşısında ayakta kalması için zorunlu değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Rekabet edebilmek ve tehditlerden korunmak için sağlık hizmeti veren kurumların yönetim ve iletişim ağı yapılarında değişiklikler zorunlu olmuştur. Her geçen yıl daha fazla iş birliği içinde çalışan, kararlı ve üretken bir örgüt yapısını oluşturmak için insan kaynağının iyi yönetilmesi gerekmektedir. Yalnız örgütlerde bazen yönetim kadrosunda bazen çalışan kadrosunda birçok tetikleyici sebepten örgütün gereksinimi olan gelişim, değişim ve fırsatlar açısından körlük yaşanmaktadır. Alanyazın incelendiğinde araştırmalar kurumlarda görülen yönetim hastalıklarının en sık görüleninin örgütsel körlük olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca etkin bilgi paylaşımının sağlanamaması örgütlerde birimler arası iş birliğini bozmakta, örgütün misyon, vizyon ve kültürü çevresinde bütünleşmeyi engellemekte yalnızca performansın değil işleyişlerinde bozulmasına sebep olmaktadır.

Sağlık sektöründe, sağlık hizmet sunumunun yapı taşı olan hastanelerde ihtiyaç duyulan ve kullanılan bilgi türleri oldukça farklılık göstermektedir. Bu bilgiler hasta güvenliği ve çalışan güvenliği ile doğrudan bağlantılı olması sebebi ile kurum içinde etkin bilgi paylaşımının sağlanması gerekmektedir. Şöyle ki; hastanelerde acil afet durumları, salgınlar, kazalar ve tepe yönetimde olan değişikliklerin oluşturduğu belirsiz süreçler varlık göstermektedir. Farklı birimlerden oluşan karmaşık hiyerarşik yapı ve birbirini tanımayan birçok insanın bir araya geldiği hastanelerde bu gibi krizlerin etkin yönetilmesi tüm çalışanların etkin bir şekilde bilgi paylaşımını benimsemesi ile mümkün olmaktadır.

Örgütler ortak hedefler etrafında oluşturulan sosyal yapılardır. Örgüt içi iş birliği, organizasyon süreçleri ve iletişim; örgütte sürdürülebilirlik ve yüksek performans çıktısı için temel işlevlerdendir (Serrat, 2017:712). Her kurumda örgüt üyeleri çalışmalarını yürütürken; sürekli olarak yeni bilgiler öğrenmekte,

oluşturmakta ve kendisi ile birlikte diğer örgüt üyelerinin de bilgi düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Bu sebeple günümüz rekabet ortamında örgüt üyeleri arasında bilginin dağıtılması ve paylaşılması temel öncelik olmaktadır. Literatür incelendiğinde araştırmacıların odağında bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımının hangi örgütlerde, hangi yöntemle maddi değer yaratacak şekilde oluşturulacağı, etkin bir şekilde nasıl paylaşılacağı bulunmaktadır (Özler, vd., 2006:138).

Bilgi paylaşımı süreci, her örgüt yapısında üyeler ve birimler arasında düşük ya da yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir. Örgütlerde bilgi paylaşımı, o kurumun politika, strateji ve kurumsal hedefleri doğrultusunda olmakla birlikte ayrıca örgüt üyelerinin algı ve davranışlarından etkilenmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007:222).

Hastanelerde her seviyede çalışanın bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Kaliteli sağlık hizmeti verilmesi ve işleyişlerin düzgün akışı için bilgi paylaşımının yönetiminin planlanması gerekmektedir. Çalışmamızın ikinci bölümünde bilginin tanımı ve türlerinin içeriğinde bahsedilerek bilgi paylaşımı açıklanmaya çalışılmış, bilgi paylaşımının tanımına, türlerine, özelliklerine ve etki eden faktörlerine yer verilmiştir.

Örgütsel körlük, diğer bir tanımı ile örgütsel miyopi örgütlerin günü kurtaran çalışan düzeninde olduğu, fırsat ve tehditleri değerlendirme becerilerinin azaldığı bir hastalık olarak tanımlanmaktadır (Gültekin ve Argon, 2020:1474). Yaşanılan sorunların eski yöntemlerle çözüleceği düşünülerek onları yok sayma, çözümünü erteleme, çatışmaları önlemek için işleri yavaşlatma ve çözümler yapılırken aşırı baskıcı bir yönetim tarzı sergileme, örgütsel körlükte kullanılan seçeneklerdir. Bu durumda asıl önemli olan bir dizi sorun olması değil o sorunların görmezden gelinmesidir. Sorunlara alışmak ve farkında olunmasına rağmen çözüme kavuşturmamak örgütsel körlük davranışı gösterilmesidir (Gültekin, 2019:4).

Sağlık hizmetlerinde yukarıda bahsettiğimiz görmezden gelme, yok sayma, problemleri aynı yöntemler ile çözmeye çalışma, iş yavaşlatma gibi davranışlara sebep olan örgütsel körlük önüne geçilmesi gereken ciddi bir durumdur. Çalışmamızın üçüncü bölümünde örgütsel körlük tanımı, boyutları, oluşma nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Sağlık hizmeti sunumunun süreçlerine bakıldığında liderlik araştırmalarına yer verilmesinin ve liderlik süreçlerinin önemine vurgu yapılmasının ne kadar önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ülkelerin en büyük istihdam kaynağı olan ve ekonomilerinde payı büyük olan sağlık hizmeti sunucularının verdikleri hizmetin kalitesi ve verimliliği o ülkede yaşayan insanların refahı için kritik önem taşımaktadır. Sağlıklı olan toplumlarda üretkenlik daha fazla olmaktadır. Bu sebeple sağlık sektöründe etkin liderlik süreçlerinin nasıl olması konusunda bilgi edinilmesinin ve lider-üye arasındaki etkileşimlerin etraflıca araştırılması oldukça önem arz etmektedir (Ürek ve Uğurluoğlu, 2015:13).

Klasik yönetim yaklaşımı bakış açısı ile makinelerin bir parçası olarak görülen insanların değeri günümüz çalışma koşullarında hak ettiği yeri almaya başlayarak makinelere yön veren en temel kaynak olarak görülmeye başlamıştır. Örgütleri ayakta tutan ve taklit edilmesi zor olan insan kaynağı, teknoloji ve hızlıca çeşitlenerek ikame edilen ürünler yanında rekabet edebilirliği sağlayan iş dünyasının en önemli gücü olarak kabul edilmiştir (Yıldız, 2016:501). Yönetici ve iş görenler arasındaki aşılmaz, kompleks hiyerarşik yapının modern örgütlerde daha ılımlı hale geldiği görülmektedir. Modern örgütler, düşük seviyede hiyerarşi ve yüksek seviyede üye katılımı bir organizasyon yapısına kavuşmaktadır. Bu organizasyon yapısı, örgütlerin iletişim yapılarının örgütün tamamında etkili iletişim ağı ile birlikte yetki ve sorumlulukların dağıtılmasını kapsamaktadır (Çöp, 2015:1). Çalışmamızın dördüncü bölümünde; liderlik tanımı ve teorileri, lider-üye etkileşiminin tanımı, teorileri ve boyutlarına yer verilmektedir.

Çalışmamızın beşinci bölümünde; çalışmanın amacı ve önemi, deseni, evreni ve örneklemini, araştırmanın varsayımları ve kısıtları, araştırmanın veri toplama aracı, yöntemi, güvenilirlik analizi ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmektedir.

Çalışmanın altıncı bölümünde; toplanan verilerin analiz edilmesi ile ortaya çıkan bulgulara yer verilmektedir.

Çalışmanın yedinci ve son bölümünde ise tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

Çalışmamızda; sağlık çalışanlarında örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü ortaya konulmaya

alışılacaktır. Sağlık sektörünü kapsayan araştırmalar genel olarak incelendiğinde ulusal ve uluslararası çalışmalarda ulaşılabildiğimiz ölçüde; bilgi paylaşımı, örgütsel körlük ve lider-ye etkileşimi konularını birlikte ele alan kaynaklara erişilememiştir. Lider-ye etkileşimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük konularından birini ya da ikisini kapsama alarak yapılan çalışmalarda ise meslek gruplarında daha çok hekim, hemşire ve yöneticiler üzerinde sonuçların ortaya konulduğu görülmektedir. Çalışmamızın, hastanedeki tüm meslek dallarını içermesi açısından literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.



II. BİLGİ, BİLGİ PAYLAŞIMI KAVRAMI

A. Bilgi Kavramı

Bilgi kavramı, pek çok araştırmacı, eğitmen ve uzmanların öncelikli konuları arasında bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu, bilgiyi “Bireyin aklının erebileceği olay, gerçek ve ilkelerin tümü, bili, malumat.” olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr, e:10.12.2021). TDK ’da yer alan tanımın içeriğine baktığımızda bireylerle ilgili olduğu, aklın üretebildiği ya da ulaşabildiği malumatların bütünü olarak görülmektedir.

Bilgi genel anlamda bireyin beyninde olanlar ile yaşamı boyunca kazandığı ve öğrendikleri olgulardan oluşmaktadır. Bilgi için tecrübe ve uzmanlık olarak tanımlama yapılabilirken aynı zamanda duygu hali, nesne ve uygunluk olarak da ifade edilebilmektedir. Bilgi bir sürecin nerede, ne zaman, kimler tarafından ve nasıl yapılacağını da kapsamaktadır (Hatunoğlu ve Yeşil, 2020:428).

Bilgi ile ilgili birkaç tanıma aşağıda yer verilmiştir;

- Bir değer olan bilgi; bireylerin kendi bildikleri ile tecrübelerinin yapılandırılmasından oluşur (Derin, 2019:6).
- Bilgi, doğru bilinen inançların açıklamasıdır. Bilgi, tecrübelerin bütünüdür (Köseoğlu, vd.,2011:218).
- Bilgi bir sürecin şekillendirilmesi ve herhangi bir olgunun bir başkasına ulaştırılmasıdır (Uçak, 2010:707).
- Bilgi, bireylere ve gruplara ait, örgütsel düzeyde oluşturulmuş tecrübeler, değerler ve düşüncelerden oluşur (Demirel ve Seçkin, 2008:191).
- Bilgi güçtür. Bilgi, bireylerin zihninde ayrılmaz ve sabit şekilde bulunur ve bu olgunun, kişiler arasında paylaşılması durumu hem yavaş hem de bazen imkânsızdır (Abili, vd, 2011:1702).

B. Bilginin Türleri

Bilgi ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bireysel ve toplumsal bağlamda birçok türü literatüre yansımaktadır. Bilgi için yapılan sınıflandırmalar aşağıdaki gibidir;

1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

a. Açık Bilgi

Açık bilgi, kişilere özel olmayan, başkaları tarafından ulaşılabilen, aktarımı sağlanabilen, anlaşılması kolay olan ve gerektiğinde kayıt altına alınabilen bilgidir. Bu bilgilere örgütlerdeki tüm üyelerin ulaşması mümkündür. Karşımıza resimlerle, grafiklerle, farklı anlatım yöntemleri ile çıkmaktadır (Hatunoğlu ve Yeşil, 2020:428). Açık bilgide bireylere ait yorumlara rastlanmaz ve paylaşılması kolaydır. Örnek vermek istenirse; veri tabanlarında, kitaplarda, bilimsel ve teknik belgelerle ulaşılabilir (Derin, 2019:10).

b. Kapalı (Örtük) Bilgi

Kapalı bilgi türü bireylerin sahip olduğu bilgidir. Kapalı bilgiye ulaşılması zor olmakla birlikte kurumlarda diğer bireylerle paylaşılmasını sağlamakta oldukça güçtür. Kapalı bilgi de kendi içinde teknik ve bilişsel olarak sınıflandırılmaktadır. Teknik bilgi; “Know-how” dediğimiz bireylere özel deneyim ve beceri bilgisi olarak tanımlanırken, bilişsel bilgi; bireylere özel değer, düşünce ve inanış biçimlerine ait bilgiler olarak tanımlanmaktadır (Hatunoğlu, 2018:17-18).

Örgüt üyelerinin sahip olduğu bu örtük bilginin açık bilgiye çevrilmesi için örgütlerin bilgi paylaşım kültürü oluşturmaları ve bunu teşvik edecek sistemler kurmaları gerekmektedir. Özellikle sağlık kurumlarında işleyişleri kolaylaştıracak bilgiler üyelerin bilgi ve becerilerine dayanan bilgiler olabilmektedir.

2. Kullanım Şekillerine Göre Bilgi Türleri

Bir bilgiyi organize ediliş, kullanılış ve algılanış biçimlerine göre uzmanlar dört farklı biçimde tanımlamaktadır (Derin, 2019:8).

a. İdealist Bilgi

İdealist bilgi; okuyarak, yazarak ve tartışarak sahip olabildiğimiz bilgi türüdür. Bu bilgi türü, hedeflerin oluşturulması, vizyon belirlenmesi, inanç ve değer sistemlerinin kurulması için araç olmaktadır (Derin, 2019:8).

b. Sistematik Bilgi

İş görme süreçlerinde ihtiyaç olan yöntem ve kılavuzların oluşturulması için gerekli olan bilgilerdir (Uçak, 2010:718). Örgütlerde karşılaşılan problemleri çözmeye çalışırken başvuracağımız model yapısını, sistemin nasıl işlemesi gerektiği, olayları çözerken yapılacak süreçlerin nasıl etki edeceğini anlamamızı sağlayan bilgi türüdür (Hatunoğlu, 2018:16).

c. Pragmatik Bilgi

Bu bilgi türü kaynağını eğitimden ve talimatlardan alan, süreçlerde karar alırken uyguladığımız kurallardır. “Know-how” bilgi türü bu türden bilgilere örnek olarak gösterilebilir (Derin, 2019:8).

d. Otomatik Bilgi

Bireylerin zihinsel ve bilişsel becerileri sonucu farkında olmadan içselleştirerek rutinde yaptıkları birçok eylem otomatik bilgi olarak tanımlanmaktadır. Bu bilgiler, iş görme esnasında düşünmeden uyguladığımız, alışkanlıklarımız, içselleştirdiğimiz prosedürler ve verdiğimiz tepkileri oluşturan bilgilerdir (Hatunoğlu, 2018:16).

3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

a. Kişisel Bilgi

Bireylerin zihninde sahip olduğu ve kendisine yöneltilen sorular ile ulaşılabilen bilgidir. Kişiye özel değerler bütünü olarak tanımlanabilir. Örgütlerde belli bölümlerde bazı kritik durumlar için kişilerin kullandıkları özel ve bağımsız bilgiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Derin, 2019:9).

b. Yapısal Bilgi

Örgütlerde verilen hizmete ya da üretilen ürün değerine yansıyan ve örgüt üyelerince benimsenen bilgilerdir (Uçak, 2010:719).

c. Müşteri Bilgisi

Kurumlar açısından önemli bir bilgidir. Müşteri bilgisi toplanırken, hangi hedef kitleden oluşacağı, bu bilgilerin nereden ve nasıl toplanacağı ve ne şekilde yönetilerek kurumun geleceğine katkısı olacağını belirleyen sorulardan oluşan bilgi türüdür (Derin, 2019:10).

4. Rekabet Yeteneği Sağlayan Bilgi Türleri

Bilgi türleri tanımlarına bakarken kurumsal düzeyde rekabet yeteneği sağlayan bilgi türlerine de değinmek gerekmektedir (Uçak, 2010:19);

a. İşaretsel Bilgi

Bu bilgi, kişiye yorumlayabileceği mesajları ulaştıran bilgidir.

b. Deneyimsel Bilgi

Bu bilgi kişilerin zamanla elde ettiği, bir süreci tekrar tekrar yaparak kazandığı, enerji ve kaynağa ihtiyaç duyduğu bilgidir.

c. Girişimci Bilgi

Kurumun içinde bulunduğu pazarı genişleten, yaratıcı ve ekonomik kazanç sağlayıcı bilgi türüdür.

d. Örgütsel Bilgi

Belli bir düzende yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin çıktısı olarak örgüt içi oluşan ve örgütün tüm işleyişine etki eden bilgi türüdür.

C. Stratejik Anlamda Bilgi

Teknik bilgiler, bireyler tarafından durumsal ve sosyal açıdan yorumlanarak, deneyim ile geliştirilerek iş ya da üretim bilgisine karar ve eylem olarak dönüştürülmektedir. Bu bilgiler kişilerin zihninde tuttuğu veya ekip üyeleri ile paylaşım sonucu şekillenen bilgilerdir. Burada önemli olan bireylerin zihnindeki bu bilgilerin örgüt üyeleri ile paylaşılmasıdır. Stratejik olarak kurumları diğer kurumların önüne geçiren, sürdürülebilirliği sağlayan ve taklit edilerek uyarlanması en zor olan bu bilgilerin, örgütsel düzeyde paylaşılması yeteneğidir. Birçok araştırma, teknik bilginin küçük ya da büyük düzeyde veya ne

düzeyde olursa olsun örgütler açısından önemini ispatlamıştır. Bilgi, rekabet ortamında örgütlerin gizli güç kaynağıdır (Top ve Dilek, 2013:285).

Bireysel bilgiler, kişilerin statü edinmesi, tecrübe kazanması ve kariyer yolculuğunda aşama kaydetmesini sağlamaktadır. Bu sebeple bazı örgüt üyeleri bilgilerini yönetimle veya diğer ekip arkadaşları ile paylaşmamakta ve süreçlerin kendi kontrolünde olmasını istemektedir (Özler, vd., 2006:139).

D. Örgütsel Bilgi

Örgüt üyeleri tarafından bulundukları kurumun gelişimini desteklemek için aktarılan rutinler, inanışlar ve faaliyetler bütünü örgütsel bilgiyi oluşturmaktadır (Uyan, 2021:10). Örgütsel bilgi, kurumların rekabet edebilirliğini artıran, taklidi ve başkaları tarafından değiştirilmesi zor olan bilgidir. Bu özelliği sebebi ile yöneticilerin üzerinden çok durduğu, değerli, kıt ve son derece stratejik bir kaynaktır (Hao, vd., 2019:1)

E. Bilgiyi Oluşturan Temel Öğeler

Bilgi kavramına ve bilgi türlerine baktığımızda bilginin deneyim, değer ve enformasyonun birleşmesi ile oluştuğundan bahsedilmektedir. Bilgi kavramını daha iyi anlamak için onu oluşturan öğeleri açıklamak gerekmektedir (Hatunoğlu, 2018:12-13).

- **Deneyim;** Karşımıza çıkan olaylarda geçmişte öğrendiğimiz, okuduğumuz ve farklı şekillerde elde ettiğimiz bilgileri bugünün ihtiyaçlarına göre algılama yeteneğimizdir.
- **Değerlendirme;** Bilgiyi geçmişte kazanılan deneyimle değerlendirmekten öteye yeni durumlara karşı kullanmakla kalmayıp olası durumlar karşısında geliştirilmesini sağlamaktadır.
- **Değerler ve İnançlar;** Örgütlerde kullanılan bilgi üzerinde değer ve inançlar oldukça önem taşımaktadır. Her bireyin kendi inanç ve değerlerinin örgütlerin işleyişinde etki bıraktığı araştırmalar ile tespit edilmiştir.

- **Sağduyu ve Sezgi;** Bilgiler sağduyu ve sezgilerle işlenir. Deneyimli örgüt üyeleri farkında olmadan bu sezgi ve sağduyu ile problemleri hızla çözerek yeni oluşan sürece uyum sağlarlar. Bir araştırmacı sezgiyi “sıkıştırılmış uzmanlık “şeklinde ifade ederek sürecin önemine değinmiştir.

F. Bilginin Temel Özellikleri

Bilgiyi iki ana özellik olarak, ham verinin işlenmesi, kullanılabilir hale getirilmesi ve bu işlenmiş verinin örgütlerin yönetiminde kararsızlıkları azaltacak yeteneği olması olarak ifade edebiliriz (Derin, 2019:13). Bu ham verilerin işlendikten sonra anlamlı, kullanışlı ve değerli hale gelebilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerden en belirgin olanları aşağıda tanımlanmaktadır (Hatunoğlu, 2018:13).

- **Erişilebilir Olma:** Bilgi, yasal gereklilikler çözümlenerek her bir bireyin eşit bir şekilde ulaşımına açık olmalıdır.
- **İlgili Olma:** Ulaşılmak istenen bilgi konulara açıklık getirmelidir. Bilginin bu niteliği taşıması subjektif olması sebebi ile güç olmaktadır (Derin, 2019:14).
- **Nitelikli ve Güvenilir Olma:** Bilginin güvenilir olmasını sağlamak için olması gereken standartları belirleyen uluslararası kuruluşlar, denetçiler ve yetkili kurumlar tarafından kontrol edilmesi gerekmektedir. Nitelikli ve güvenilir bilgi; tam zamanlı, açık ve tam olma özelliği taşımaktadır (Hatunoğlu, 2018:13).

Başka araştırmacılar tarafından bilginin taşıması gereken ve bilgiyi değerli kılan özellikler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Derin, 2019:14);

- **Doğruluk:** Doğru bilgiye ulaşmak bilginin kişiye göre değişmesi açısından zordur. Fakat bilgi doğru olması ile değer kazanır.
- **Tamlık ve Bütünsellik:** Eksik olan bilgi yanıltır ve istenilen sonuçların alınmasına engel olur. Konularla ilgili tüm bilgilere ulaşmanın güç olduğu aşikârdır o nedenle kritik olan bilgilerin sağlanmış olması gerekmektedir.

- **Doğru Zamanlılık:** Bireyler ihtiyaçları olduğunda bilgiye ulaşabilmelidir.

Bilginin sahip olması gereken özelliklere başka araştırmacılar da aşağıdaki gibi değinmişlerdir (Hatunoğlu, 2018:13-14);

- **Dinamiktir:** Bilgi ulaşılması sonucunda eyleme dönüşmektedir. Eğer bilgi kullanılmazsa yeni bilgiler ortaya çıkmamaktadır.
- **Karmaşıktır:** Birçok verinin işlenmesi, bir araya getirilerek ilişki kurulması ile oluşan bilgi karmaşık özellik taşımaktadır.
- **Kişiseldir ve Durumlara Bağlıdır:** Bilgi onu meydana getiren kişilerden ve olaylardan etkilenir. Kullanımı kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte ihtiyacı olan birey için önemli olmaktadır.
- **Fiziki Bir Varlık Olmaması:** Bilgi örgütlerde fiziki olarak yer almaz ve örgütlerin bilgiyi tamamen kontrol etmesi zordur. Performansa ve hizmete etkileri görülür, ölçülür niteliktedir. Sürekli artarak çoğalan bilginin özü geçmişteki süreçlerden oluşmaktadır. Ancak bilgi sürekli değişmekte ve bazen bir anda kullanılmaz hale gelebilmektedir. Örgütlerde ise bilgi paylaştıkça değer kazanmaktadır.

G. Bilginin Önemi

Bilginin hayatın her alanında ne kadar önemli olduğunu yıllardır aktarılması için gösterilen çabalar ile görmekteyiz. İlkçağlardan bu yana destanlar, hikâyeler ile başlayan bu aktarım gelişen ve değişen dünya ihtiyaçları ile okullar ve kitaplar üzerinden yapılmaktadır. Bilgi üretimin ve maddi kazancın artmasında etkili olduğu için hem bireyler hem de örgütler açısından önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır (Hatunoğlu, 2018:10).

Günümüz dünyasında bilgi örgütler için her yönüyle anahtar olma önemine sahip olmakla beraber her türlü gelişim, yenilik, atılımlar, fikirler, sağlıklı karar verme mekanizmaları kurmak ve problemleri çözmek için ana kaynak olarak önem arz etmektedir. Ayrıca diğer bir önemi de, örgütlerde işleyişleri

bütünleştirmek, akıcılık sağlayan faaliyetleri yönetmek ve örgüt kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Top ve Dilek, 2013:284).

Bilgiyi geliştiren ve yönetebilen örgütlerin rakipleri tarafından taklit edilebilmesi oldukça zordur bu süreç de ikame örgütlerin tehdit durumunu uzaklaştırmaktadır. Bu örgütler ikamesi oluşana kadar çok iyi bir düzeye ulaşabilmektedir (Çakırel ve Pınar, 2021:255).

H. Bilginin Yönetimi

Bilgi yönetiminin, geçmişten günümüze kadar birçok akademisyen ve araştırmacılar tarafından araştırıldığı ve farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bilgiye nasıl sahip olunacağı, nasıl kaydedileceği, nasıl paylaşılacağı, kullanılacağı ve aktarılacağı süreçleri bilgi yönetiminin kapsamına girmektedir (Hatunoğlu, 2018:21).

Bilgi yönetimine ait birkaç tanıma çizelge 1’ de yer verilmektedir.

Çizelge 1. Bilgi Yönetimi Tanımları

Yazar	Tanım
Chen (2006)	Bilgi yönetimi, doğru şekilde, doğru bireylere, örgütsel performansı artırıcı akılcı yöntemlerle bilgiyi paylaşma ve faaliyete çevirme stratejisidir.
Liobewitz (2002)	Bilgi yönetimi, örgütlerin maddi olmayan kaynaklarından değer üretilmesidir.
Chou ve Lin (2002)	Bilgi yönetimi, örgütlerdeki faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli olan bilgileri depolama, toplama ve dağıtma süreçlerinin yönetilmesidir.
Afioni (2007)	Bilgi yönetimi, teknoloji, işleyişler ve örgüt üyelerinin yönetimi için gerekli olan tüm kriterlerin bütünüdür.
Von Krogh, Ichijo ve Nonaka (2000)	Bilgi yönetilmez, üretilebilir.

Kaynak: (Köseoğlu, vd., 2011:219)

Bilgiyi yönetebilmek, bireysel faktörleri, örgütteki grupları ve birey dışı teknolojik faktörleri içeren çok yönlü uğraşlara ihtiyaç duymaktadır. Bilginin yönetilmesi karmaşık hiyerarşik yapılarda oldukça yorucu ve zor olmaktadır. Sağlık sektörü de birden fazla pozisyonu ve deneyimi içerdiği için bilgiyi yönetmek için farklı duruşlar sergilemek gerekmektedir (Uyan, 2021:19).

Hastanelerde hasta güvenliği ve çalışanların verimli olması için bilginin yönetilmesi sürecini kolaylaştırmak adına prosedür, talimat gibi resmi kayıtlar kullanılmaktadır. Ayrıca yöneticiler bu süreci rotasyon ve eğitim ile destekleyerek bilginin doğru şekilde aktarılmasını sağlama görevi üstlenmektedir. Bilginin yönetimi oldukça zor olduğu için örgüt üyelerinin bilgi paylaşımını benimsemesin sağlanması yetkin liderler aracılığı ile olmaktadır.

İ. Sağlık Sektöründe Bilgi Kavramı

Sağlık sektöründe bilgi tek bir çeşit olarak karşımıza çıkmamaktadır. Literatürde sekiz tür bilgi tanımı görülmektedir. Bu tanımlar (Uyan, 2021:42);

- **Hasta Bilgisi:** Hastanın sağlık durumunu ifade eden bilgidir.
- **Pratisyen Bilgi:** Hasta bakımında ve taburculuk süreçlerinde yapılan uygulamalar ile ilgili kapalı bilgidir.
- **Tıp Bilgisi:** Sağlık hizmetlerine ilişkin teorik temel bilgidir.
- **Kaynak Bilgisi:** Hasta bakımı ve sağlık hizmet sunumunda olması gereken, ölçülebilir alt yapıdır.
- **Süreç Bilgisi:** Örgütlere özel bakım süreçlerinin iş akışlarıdır.
- **Organizasyonel Bilgi:** Sağlık hizmet sunucusunun örgütsel yapısı ve politikalarını ifade eden bilgidir.
- **İlişki Bilgisi:** Sağlık hizmeti sunumunda yer alan bireyler ve dış çevrenin sakladığı sosyal sermaye bilgisidir.
- **Ölçüm Bilgisi:** Sağlık hizmetlerinin kalitesini ve başarısını ölçmek için gerekli olan standartlar ve metriklerin bilgisidir.

Sağlık sektöründe bu bilgilerin doğru şekilde yönetilmesi ve paylaşılması hasta ve çalışan güvenliğinin sağlanması için anahtar koşuldur. Sağlık kurumlarında çalışanların bilgilendirilmeleri daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktadır. Ayrıca uygun olmayan süreçleri fark etmelerini ve sorunları kolayca çözmelerine yardımcı olmaktadır. Şöyle ki hastaların en çok sorun yaşadığı ve şikâyet ettiği konuların ilkini yanlış bilgilendirme ve bilgi istendiğinde alınamama süreçleri oluşturmaktadır.

J. Bilgi Paylaşımı ve Önemi

Bilgi paylaşımı, bilginin oluşturulması, bireylerde mevcut olan örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi ve bu bilginin örgüt içinde yayılmasının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Eser ve Ensari, 2016:136). Ayrıca bilgi paylaşımı, örgütlerde genel düzeyde değer yaratılması ve problemlere çözüm üretilmesi açısından tekrar tekrar planlanabilen, geliştirilebilen, bireysel düzeyde olan bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştüren model olarak tanımlanabilmektedir (Altındış ve Ağca, 2011:46).

Günümüzde örgütler bilginin sürdürülebilirlik için önemli bir kaynak olduğu ve rekabet etmeleri için büyük bir güç olduğunun farkına varmışlardır. Bu sebeple çok sayıda yapılan araştırmalar; bilginin yönetilmesi gerektiği, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinin öncelikli görev olduğunu ve kuruluşları amaçlarına ulaştırmak için temel yol olduğu bilgisine ulaşmışlardır (Abili vd., 2011:1702).

Örgütlerin başarılı olmasını sağlayan etkenlerin arasında bilgi paylaşımı önemli bir yer tutmaktadır. Bilgi paylaşımı, hem örgüt üyelerinin iletişiminin etkin yapılmasına hem de işleyişlerdeki hataların azaltılmasını sağlamaktadır. Bu sebeple birçok akademisyen bilgi paylaşımı olmasının kurumlardaki faydalarının önemini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Öneren, vd., 2016:131);

- Örgütlerde bulunan kapalı bilgiyi maddi değer ve rekabet unsuru olarak değerlendirerek bireyin ulaşımına sunmaktadır.
- Örgütlerde öğrenmenin geliştirilmesi, sıklıkla yaşanan problemlerin çözülmesinde kullanılması gereken kaynakların etkinliğini temin etmektedir.
- Bilgi paylaşımı, bilgiyi örgüt üyeleri arasında paylaşarak işleyişteki en önemli ayrıntıların korunması görevini üstlenmektedir.
- Bilgi paylaşımı; örgüt üyelerinin motivasyonunu sağlayan sosyal iletişimi ve iş tatmini ile de ilişkilidir.
- Örgüt üyeleri arasında artan etkileşim sonucu karma kültürel etkinlik ve global düzeyde çalışmalara katkı oluşturmaktadır.

Bilgi paylaşımı, doğru zamanda, doğru yerde, doğru yöntemlerle ve iyi kalitede bilgi aktarılmasının sağlanması olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareketle sağlık kurumlarının, işleyişlerinin her aşamasında bilgiye ihtiyaç duyan örgütler olduğunu söylemek mümkündür. Sağlık sektörünün parçası olan her örgüt kaliteli, etkin, verimli hizmet verebilmek ve rekabet ortamında sürdürülebilirliğini sağlamak için uygun bilgiyi geliştirmek ve yönetmek zorundadır (Altındış ve Ağca, 2011:47).

Bilgi paylaşımı sürecinin etkin yürütülmesi, sadece gereken bilgiye ulaşımı sağlamamakta, örgütsel öğrenmeyi artırıp, örgütsel kabiliyetin en üst seviyeye çıkarılması ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Düger, 2021:233).

Bilgi paylaşımında, farklı araştırmacılar tarafından incelemeler yapıldığında ortak odak noktasının çalışanın bilgi paylaşmasını sağlayan motivasyon kaynağının ne olduğu da oluşturmaktadır. Çalışmaların sonucunda; örgüt üyelerinde öz yeterlilik, algılanan örgütsel destek, bilgi, ödüllendirme, liderlik, güven ve özdeşleşme gibi motivasyon sağlayıcılarına yer verilmektedir (Uyan, 2021:22).

Bilgi paylaşımı kurum içerisinde formal veya informal olarak gerçekleşebilmektedir. Bu durum bilgi paylaşımı sürecinin nasıl bir yönetim şekli ya da denetim ile işletildiğine göre değişebilmektedir. İnfomal bilgi paylaşımının nasıl, nerede ve ne şekilde olacağı belli olmadığı için yönetilmesi de oldukça zor olmaktadır (Yeniçeri ve Demirel, 2007:223).

K. Bilgi Paylaşımı Türleri

Bilgi paylaşımı birçok araştırmacı tarafından iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Hatunoğlu ve Yeşil, 2020:430);

1. Açık Bilgi Paylaşımı

Açık bilgi paylaşımı, örgütlerde daha fazla görülen prosedür, talimat, rehberler ve bilgi sistemleri aracılığı ile yapılan paylaşımlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde kolaylıkla ulaşılabilen, saklanabilen ve iletilen bilgi paylaşımıdır.

2. Kapalı Bilgi Paylaşımı

Kapalı bilgi paylaşımı, bireyin zihninde olan bilginin paylaşım için bireyin içinde bulunduğu örgüt ile olan ilişkisin yakınlığına bağlı olan paylaşım türü olarak tanımlanmaktadır. Bu paylaşım türü örgüt içindeki iletişim mekanizması ve davranışlarda saklıdır. Bu bilgi paylaşımı türü, bireyin istekli olması ve sosyal etkileşiminin etkin olması ile paylaşılabilmektedir.

L. Bilgi Paylaşımı Süreci

Bilgi paylaşımı bireyler ile başlayıp örgütsel düzeyde paylaşımına geçerken iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyelerinde aynı dönemde çalışanlar arasında olan bilgi paylaşımı, yatay bilgi paylaşımı olarak tanımlanırken, örgüte farklı zamanlarda dâhil olan diğer üyelerle mevcut üyeler arasında olan bilgi paylaşımı, dikey bilgi paylaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bu temel iki sürecin işlemesi örgütte zamanla kazanılan bilgi ve deneyimin örgüt üyelerinde yerleşmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte problemlerin çözülmesi için hafıza oluşmasını ve karar almada zengin yöntemlerin oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı sürecinin ilerlemesini sağlayan aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Hatunoğlu, 2018:29);

- Ekip çalışmasının temin edilmesi,
- Örgütsel iletişim ağları,
- Gayri resmi iletişim ağları,
- Örgütsel düzeyde öğrenme,
- Uygulayıcı gruplar,
- Dedikodu,
- Teknoloji aracılığı ile oluşturulan ağlar.

M. Bilgi Paylaşımı İlkeleri

Bilgi paylaşımının etkin yürütülmesi için bazı ilkelere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Derin, 2019:17);

- Bilginin nasıl elde edilip, paylaşılacağı ve kullanıma sunulacağı örgütsel yapının oluşturulması,
- Örgütsel düzeyde öğrenen örgüt yapısının oluşturulması,
- Etkin iletişim için kullanılabilecek tüm teknolojik ve sosyal alt yapının kurulması,
- Bilgi paylaşımının çalışanlara kazandırılması için vizyon oluşturulması,
- Örgüt üyelerinin hali hazırda yaptıkları işler ile ilgili fikir beyan etme hakkının sağlanması,
- Güven duygusunun hissedileceği çalışma ortamının temin edilmesi,
- Lider veya yöneticilerin örgüt üyelerine kazandırdıkları bilgiler için ödüllendirmesi,
- Örgüt üyelerinin paylaştığı ve örgüte kazandırdıkları bilgilerin kullanılır hale getirilerek motivasyon sağlanması,
- Teknolojik alt yapıya yapılan yatırımların daha fazlasını örgüt üyelerine yapılması ve değerlendirme süreçlerinin işletilmesi.

N. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

Alan yazın taraması yapıldığında bilgi paylaşımının önündeki engellere ilişkin birçok faktöre yer verilmektedir. Araştırmalarda, bireylerin bilgiyi saklama davranışı göstermesini; bilgi gücünü yitirme, paylaşmayı zaman kaybı görme, kendi kullanımında olmasını isteme, örgüte ya da kişiye olan güvensizlikten ötürü kaçınma davranışı göstermesi ileilmektedir. Örgütsel engellere ise paylaşım sonucu amacına uygun kullanılmayan bilgiler için oluşturulan güvenlik stratejileri, yönetim ve organizasyon yapısı biçimi gibi engellerin sebep olduğu sonucu paylaşılmaktadır. Bilgi paylaşımını etkileyen faktörler olumlu yönde olabildiği gibi olumsuz yönde de etki edebilmektedir (Altındış ve Ağca, 2011:47).

Örgütlerde bilginin birimler arası paylaşılması ve kullanılmasının sağlanması örgütün başarısının ve etkililiğinin artmasını sağlamaktadır. Paylaşımı

engelleyen birçok faktör için bazı araştırmacılar “uyuşmazlık” tanımını kullanmaktadır. Çizelge 2’de çoğunlukla görülen uyuşmazlık süreçleri ve yapılması düşünülen çözümlere yer verilmektedir (Hatunoğlu, 2018:32);

Çizelge 2. Bilgi Paylaşımı Uyuşmazlıkları Ve Çözüm Önerileri

Uyuşmazlıklar	Çözüm Önerileri
Güven Duymama	Etkinlik ve toplantılar aracılığı ile yüz yüze iletişimin artırılması.
Kültür Farklılıkları	Toplantı, eğitim, ekip çalışmaları, çalıştaylar ve rotasyon ile ortak aklın kullanılmasının teşvik edilmesi.
Zaman yetersizliği, ortak alan eksikliği, çalışma yöntemlerinin açık olmaması	Paylaşım için zaman ve mekân oluşturulması (Konferans, fuar, dinlenme alanları gibi).
Bilgiyi paylaşmayanların ödüllendirilmesi ve itibar görmesi	Performans kriteri ve ödüllendirme süreçlerinin bilgi paylaşımı davranışı sonucu olarak yapılması.
Örgüt üyelerinin Yeniliğe kapalı olması	Öğrenme kültürü oluşturulması ve yeni fikirlere açık üyeler ile örgütü zenginleştirilmesi.
Örgütteki farklı gruplarda olan bilginin o grubu ayrıcalıklı yapması	Bilgi paylaşımının hiyerarşik yapısını değiştirerek bilginin her statüde olan örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasının desteklenmesinin sağlanması.
Örgüt üyeleri tarafından yapılan hata ve yanlış davranışlara karşı sert tepki gösterilmesi	Hataların üretici yönlerine odaklanılması ve bilinmeyen süreçlerin örgüt üyelerinin pozisyonlarına zarar vermesinin önlenmesi.

Kaynak: (Hatunoğlu, 2018:33)

Ulusal ve uluslararası literatür taramalarında bilgi paylaşımına etki eden faktörler her bir araştırmacı tarafından yenileri eklenerek paylaşılmaktadır. Bunlar “örgütsel adalet”, “motivasyon”, “örgütsel iletişim”, “örgütsel güven”, “yenilikçi davranış”, “liderlik”, “bireysel faktörler”, “örgütsel faktörler”, “kaynak

güvenilirliği”, “teknolojik faktörler”, “bilginin doğası” ve “yapısal engeller” başlıkları altında sınıflandırılmıştır (Hatunoğlu ve Yeşil, 2020:427).

Bilgi paylaşımı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde paylaşıma etki eden üç farklı boyuttan ortak başlıklar altında bahsedildiği görülmektedir. Bireysel ve örgütsel faktörler gibi esnek süreçler ve teknoloji gibi katı süreçler bilgi paylaşımına etki etmektedir. Teknoloji bilgi paylaşımına ne kadar yardımcı kaynak gibi görünse de bilginin paylaşımının sosyal boyutta bireysel ve örgütsel faktörlerden daha çok etkilendiği görülmektedir (Altındış ve Ağca, 2011:47). Bu faktörler üç başlık altında aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Derin, 2019:18).

1. Bireysel Faktörler

Bireylerin bilgiyi paylaşmasına engel olan faktörler; yaş, cinsiyet, iş deneyimi, eğitim düzeyleri, kültürel inanç yapısı, değer yargıları, iş kaygısı, bilgisinin farkında olamaması, paylaşım için yeterli zamanı olmaması ve bilgi paylaşmanın değeri konusunda yeterince bilinçli olmaması şeklinde ifade edilebilmektedir (Derin, 2019:18).

2. Örgütsel Faktörler

Bilgi paylaşımı örgütsel olarak incelendiğinde iletişime açık ve esnek kurumsal yapı eksikliği, doğru lider ve yönetici olmayışı, yeniliklere açık olmayan örgüt yapısı, ödüllendirme ve motivasyon uygulama eksiklikleri, bilgi paylaşımını sağlayacak kaynakların sağlanmaması, başarısızlık durumlarının yaptırımlara tabi tutulması, sosyal iletişim ağlarının tam kurulamaması ve en önemlisi doğru kurumsal çevreye ve şartlara sahip olunamaması olarak ifade edilebilmektedir (Altındış ve Ağca, 2011:49-50).

3. Teknolojik Faktörler

Etkin bilgi paylaşımı için örgüt içi ve dış çevresi bağlamında bilgiye ulaşımın teknolojik olarak sağlanması gerekmektedir. Teknolojik alt yapının bilginin paylaşım süreçleri ile entegre olmaması, örgüt üyelerinin bilgiye ulaşmak için yeterli teknolojik bilgiye sahip olmaması, yeni teknolojik özelliğin var olan karşısındaki üstünlüğünün eğitim ile desteklenmemesi gibi faktörler engeller arasında sayılabilmektedir. Ayrıca örgüt içi ve dışında çalışanların ihtiyacı olan

teknik desteğin yeterli derecede verilememesi teknolojik engeller olarak ifade edilmektedir (Derin, 2019:20).

Teknik ve teknolojik alt yapıların varlığı örgüt üyelerinin bilgiye ulaşması ve paylaşması açısından önem arz etmektedir. Teknolojik faktörler iyi kullanıldığında, bilgi paylaşımı modellerinde en gerekli olan bilgilerin birleştirilmesini ve bilgi yönetiminin düzenlenmesini kolaylaştırmaktadır. Daha iyi yapıda teknolojik alt yapı ile de örgütsel düzeyde öğrenmenin yolu açılmaktadır (Top ve Dilek, 2013:286).

Literatürde bilgi paylaşımını etkileyen faktörler üzerinde yapılan çalışmalarda sağlık kurumlarında çalışan hekimler üzerinde Köseoğlu ve arkadaşlarının 2009'da yapısal eşitlik modeli ile yapmış oldukları çalışmada öncelik sırası oluşturulurken örgütsel faktörlerin ilk sırada bilgi paylaşımını engellediği, bireysel engellerin ikinci sırada ve teknolojik engellerin son sırada etkilediği sonucuna varılmıştır (Köseoğlu, vd., 2011:224).

Bilgi paylaşımı bireyler ile içinde bulunduğu örgütler arasında bağ kurulmasını sağlayan birçok süreçten de etkilenmektedir. Araştırmalar incelendiğinde bu üç temel faktöre ek olarak ele alınan kavramlara da yer vermek bilgi paylaşımı önündeki engelleri ayrıntılamak açısından uygun olacaktır. Bu kavramlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Hatunoğlu ve Yeşil, 2020:431).

- **Diğerkâmlık:** Örgüt üyesinin hiçbir karşılık beklemeden diğer üyenin performansına katkıda bulunmak için yardımcı olma davranışı olarak tanımlanmaktadır.
- **Karşılıklılık:** Örgüt üyesinin yardım etme davranışı sonrası fayda sağlaması ya da sağlayamaması durumunda yardım etmeye devam etmemesi olarak tanımlanmaktadır.
- **Öz yeterlilik:** Kişinin yaşamında olan problemleri ve fırsatları uygun şekilde davranışa, kaynağa ve performansa dönüştürme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
- **Güven:** Örgütlerde bilgi paylaşımı yapılması ve örgüt üyesinin katılımını sağlamanın yolu güven ortamı oluşturmaktır. Örgüt üyeleri güven duygusunu yaşadıkları zaman bilgilerini paylaşmakta ve

örgüte uyum sağlamaktadır (Metin ve Medeni, 2016:134). Güven hissi oluşmayan ortamlarda tüm örgüt üyeleri sessizleşerek olan bitene duyarsız kalmayı tercih etmektedir.

- **Kimlik:** Bir bireyin kendini tanıması, bilmesi ve özelliklerinin farkında olması olarak tanımlanmaktadır. Güçlü kimlik yapısına sahip olan örgüt üyeleri içinde bulundukları yapıya katkı sağlamak için ekstra bir ödüle ihtiyaç duymamaktadır. Zayıf kimlik yapısına sahip olan üye ise motivasyona ve ödüllendirmeye ihtiyaç duymaktadır (Hatunoğlu, 2018:45).
- **Ödüllendirme:** Performans değerlendirme, terfi olanakları, teşvikler ve ödüllendirme mekanizmaları örgüt üyesinin bilgi paylaşmasını motive edici davranışlar olarak görülmektedir (Metin ve Medeni, 2016:140).

O. Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımı

Bilginin nasıl elde edileceği ve nasıl kullanılması gerektiği, örgütlerin değişen ve gelişen pazarda başarılı olup sürdürülebilirliğini koruması için maddi kaynaklardan daha fazla önem kazanmaktadır. Kazanılan bu başarıların devamlılığı için yönetimin ve süreci denetleyen birimlerin keşifsel ve yararlanıcı bilgi paylaşımını sağlamaları gerekmektedir. Yararlanıcı bilgi paylaşımı, örgütteki kaynaklardan, bilgi teknolojilerinden en verimli bir şekilde faydalanmak ve daha fazla geliştirilmesine katkı sağlamayı, keşfedici bilgi paylaşımı ise, farklılıkları takip etmek ve yeni fırsatları oluşturmayı amaçlamaktadır (Fındıklı ve Pınar, 2014:160).

Genel olarak çalışmalar incelendiğinde örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının sağlanmasının; örgütte rekabet oluşturmayacak bilgi paylaşımını destekleyecek ödüllendirme sistemlerinin kurulmasına, adaletli davranılmasına, performans yönetiminin etkin yapılmasına ve liyakat ilkesinin işletilmesine bağlı olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

Uzun süredir yapılan çalışmalar örgütlerde bilgi paylaşımını farklı liderlik türlerinin ve lider-üye etkileşim seviyelerinin olumlu yönde etkilediğine dair sonuçlara ulaşmışlardır. Araştırmalar, yetkilendirme odaklı liderliğin bilgi

paylaşımını artırdığı, denetim odaklı liderliğin ise bilgi paylaşımı davranışını engellediği sonuçlarına ulaşmışlardır (Hao, vd., 2019:2)

P. Sağlık Kurumlarında Bilgi Paylaşımının Önemi

Sağlık kuruluşlarının faaliyetlerinin sınırları mevzuat ve standartlar ile çizilmesine rağmen, sağlık hizmetlerinde oluşan gelişmeler ile birlikte tek hekim-hasta ilişkisi yerini tek bir hekim ile hasta ilişkisine bırakmaktadır. Ayrıca bu durum çok karmaşık ve çok yönlü sağlık hizmeti verilmesini zorunlu kılmaktadır. Sağlık hizmeti verilirken, sağlık profesyonellerinin farklı bakış açıları olduğu için bilgiler dağınık ve parçalanmış hale gelebilmektedir (Uyan, 2021:40).

Bilgi paylaşımı konusunda literatür incelendiğinde yukarıda belirttiğimiz; teknolojik alt yapının yanı sıra, ödüllendirme ve teşvik süreçlerinin, yönetici desteğinin, oluşan örgütsel kültür ve güven duygusunun, bireysel özelliklerin, zaman kısıtlılığı ve kültür farklılıklarının etkili olduğu paylaşılmaktadır. Sağlık kurumları açısından bakıldığında bu faktörlerin hepsini içine aldığı görülmektedir.

Sağlık kurumları son zamanlarda yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde sağlık hizmeti sunumu sağlayıcısı olarak tanımlanmaktadır. 2020 yılı OECD raporunda dünyadaki ülkelerin GSYİH 'larının yaklaşık yüzde dokuzunu sağlık harcamalarının oluşturduğunu bilgisi paylaşılmaktadır. Bu geniş sağlık ekosisteminde oluşan hızlı değişiklikler sebebi ile sağlık kurumlarının tıbbi tedarik firmaları, ilaç firmaları, teknoloji sağlayıcıları, örgütsel davranış uygulamaları süreçlerini iyi yönetmek için etkili iletişime ve kaynakların doğru kullanımına ihtiyaç duymaktadır. Sağlık kuruluşları emek ve teknoloji yoğun kurumlar olduğu için kurumsal yapılarını düzenli olarak yeniden tasarlamaları gerekmektedir. Bu tasarımlar kurumlarda sağlık çalışanlarını kapsamak ile birlikte ilişkide olunan dış çevre bağlantılarını da kapsamaktadır (Uyan, 2021:39).

Sağlık hizmetlerinde bilgi paylaşımının temel amacı hastanın sağlığının korunmasında gereken klinik kararlara destekleyici bilgi yönetimini ve paylaşımını sağlamaktır. Sağlık sektörü, birey yaşamını doğrudan etkileyen

hizmetlerin verilmesi sebebi ile diğer sektörlerden daha fazla bilgi paylaşımına ihtiyaç duymaktadır (Köseoğlu, vd., 2011:224).

Tepe yöneticiler örgütsel öğrenmenin nasıl olacağını tasarlamaktadır. Yalnız örgütün liderleri veya orta düzey yöneticileri ise öğrenmenin özendirilmesi ve desteklenmesini de içine alan psikolojik güvenlik görevlerini üstlenmektedir. Sağlık hizmet sunucusu olan örgütlerde problemler veya yenilikçi fikirler hizmetin ilk aşamasında görevli olan örgüt üyeleri ya da liderleri tarafından sunulabilmektedir. Bu fikirlerin dikkate alınarak desteklenmesi gerekmektedir. Desteklenen bu fikirler hasta memnuniyetinin ve hasta güvenliğinin korunmasını sağlayacaktır (Ratnapalan ve Uleryk, 2014:30).





III.ÖRGÜTSEL KÖRLÜK

A. Örgütsel Körlük Kavramı

İlgili yazın incelendiğinde yapılan araştırmalar kurumlarında insanlar gibi hastalanarak yapması gereken işleri gereği gibi sağlıklı yapamadığı sonucuna varmışlardır. Literatürde; “örgütsel patoloji”, “büropatoloji” ve “yönetim hastalıkları” kavramları ile karşımıza çıkan bu durumlar oluşmadan önce kurumlarda işleyişlerin kaliteli ve verimli olduğu görülmüştür. Bu hastalıklar, örgüt üyelerinin çalışma performansını düşürmekte, örgütte sessizlik, davranış bozukluğu, yönetici zorbalığı ve örgütsel körlük gibi sosyo-psikolojik patolojileri artırmaktadır. Bu süreçlerin sonucu olarak işten ayrılma, iş tatmini düşüklüğü, iletişim sorunları, güven duygusunda azalma ve örgütsel bağlılıklarda zayıflama görülmektedir (Sabırlı, 2020: 21-22).

Örgütsel körlük tanımı, yapılan çalışmalarda “öngörü eksikliği” ve “büyük düzeyde haberleşme eksikliği” tanımları ile aynı noktaya değinmekte ve örgütlerin sürdürülebilirliğini tehdit eden verimsizlik ve başarısızlığın doğabileceği durumlara vurgu yapmaktadır. Bu hastalığın görüldüğü örgütlerde üyeler başarılı olmanın verdiği rehavet sonucu yapageldikleri işleri onlardan daha mükemmel yapan olmadığını düşünmekte ve işlerin rutininde devam etmesine alıştıkları için yeniliklere direnç göstermektedirler (Yavuz, 2020:6).

Örgütsel körlük, kurumdaki çalışma süresinin uzaması ve işin rutinleşmesi sürecine bağlı olarak üyelerin kazandıkları alışkanlıkları bırakamaması, veri analizi gerektiren önemli durumların eski yöntemler ile çözülmeye devam edilmesidir. Örgütsel körlüğün bir başka nedeni ise, tepe yönetimde yetkiyi elinde bulunduran kişilerin etrafını çevreleyen birtakım örgüt üyelerinin daha alt birimlerde olanların fikir, rahatsızlık ve taleplerinin bilinmesine mani olması ile ortaya çıkmaktadır. Literatürde bu sürece “çember sendromu” denilmektedir (Altınay vd., 2012:16).

Alanyazındaki araştırmalarda; örgütsel körlük görülen örgütlerde üyelerin sevmedikleri işleri yaptıkları, aynı pozisyonda veya kurumda uzun süre çalıştıkları, rutin işleri olduğu ve bunun sebebi ile duyarsız sergilediklerinden bahsedilmektedir (Yavuz, 2020:İV). Örgütsel körlük yaşanan kurumlar incelendiğinde kâr amacı gütmeyen ve risk almadan bulunduğu konumda kalmayı isteyen kurum özelliği taşıdığı görülmektedir. Dışarıdan fark edilen yanlış ve yetersiz hizmetler, örgüt üyeleri tarafından rutinleşmiş işler ya da iş yoğunluğu sebebi ile gözden kaçmaktadır (Özgöl ve Mengi, 2018:126).

Gün içinde yaşanan sorunlarla uğraşan yöneticiler bu rutinleşmenin sonucu olarak yakalandıkları örgütsel körlük sebebi ile çözölmesi kolay olan problemleri bile çözmek konusunda zorlanmakta ve örgütün geleceğı için gerekli olan aksiyonları alamamaktadırlar. Sık görülen bir durumda her sorunu geçmişte başarılı oldukları yöntemleri kullanarak çözmeye çalışmaları sonucunda yeniliklerin, geliştirmelerin olmasının engellenmesi olmaktadır. Yöneticilerde görülen körlük durumunda her sorunu geçmişteki başarılı olduğu yöntemlere çözmeye çalıştıkları veya başarısızlık yaşanan süreçlerdeki teknikleri göz önüne alarak bir işin yapılamayacağını düşündükleri görülmektedir. Geçmişteki başarı ve devam eden örgütsel güç, körlük ve rehabetin oluşmasına sebep olmaktadır. Böylece örgütlerde değışime direnme davranışı kalıcı bir model olmakta ve örgütün tümünü etkisi altına alan atalet görülmektedir (Altınay vd., 2012:15).

Örgütsel körlük sebeplerine örgütsel perspektifte bakıldığında; denetim süreçleri oluşturmama, dış çevre ile iletişimin az ya da hiç olmaması, örgüt üyelerinin fikir ve önerilerine değeri verilmemesi, otokratik ve kurallara dayanan bir yönetim benimsenmesi, örgüt içi çatışmaların önlenmemesi ve problemlere alışılaarak birşeyler yapmaktan kaçınma örnek verilebilmektedir (Göltekin, 2019:5). Bazı araştırmacılar örgütsel körlüğün oluşmasının en önemli sebebinin yönetsel olduğunu ve bunun yöneticilerdeki öz-farkındalık eksikliğinden kaynaklandığını belirtmektedirler (Göltekin, 2019:21).

Örgütsel körlük araştırmalarının genel olarak eğitim sektörü üzerinde yapıldığı görülmektedir. Araştırmalar öğretmenlerin mesleğinin ilk yıllarında daha mutlu, istekli ve geliştirme odaklı oldukları, zamanla uzmanlaştıkları yanlışlığı ile rutinliğin tuzağına düşerek, körlüğe kapıldıklarını tespit etmişlerdir (Sabırlı, 2020:25). Bu sebeple çalışanların dinamik tutulması ve

motivasyonlarının artışı için tüm sektörlerin gerekli çalışmaları yapması gerekmektedir.

B. Örgütsel Körlüğün Boyutları

Örgütsel körlüğü tanımlayan Catino (2013) yazdığı kitapta örgütsel körlük hastalığının üç boyutundan bahsetmektedir. Seymen ve arkadaşları (2016), örgütsel körlük konusunda araştırmalara devam ederek literatüre dördüncü bir boyut eklemişlerdir. Bu dört boyut ve açıklamaları aşağıdaki gibi paylaşılmıştır (Yavuz, 2020:12-13);

- **Bireysel Etkenler Boyutu;** Bireylerin demografik özelliklerini içeren, kişilik yapısı, sosyal, psikolojik ve kültürel yapılarının varlığından oluşan boyuttur. Yaş düzeyi yükseldikçe örgütsel körlük oranı artabilmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe sürekli öğrenen kişilerde örgütsel körlüğe daha az rastlanmaktadır. Örgütsel körlüğe sebep olan diğer bireysel etken ise örgüt üyesinin aynı konumda ve aynı örgütte uzun süre çalışmasına bağlı olarak tükenmişlik duygusu yaşaması gösterilmektedir.
- **Örgüt Yapısı Boyutu;** İletişime açık olamayan, baskıcı yönetim tarzı sergileyen, öğrenme ortamı sağlanmamış ve örgüt üyelerinin düşüncelerine önem vermeyen örgütlerde örgütsel körlük görülmesi kaçınılmaz olmaktadır.
- **Sektör Yapısı Boyutu;** Örgütlerin çalışma alanının türünün özel veya kamusal yapıda olması, dış çevre bağları, rekabet gücü, rutin iş miktarı ya da hareketliliği gibi özelliklerdir. Swot analizi yapmak dış çevrenin farkında olunmasını sağlamakta ve örgütlerin körlükten uzak kalmasını sağlamaktadır.
- **İşin Rutinlik Derecesi Boyutu;** Rutinlik derecesi, dış çevre ile iletişimin zayıf olması durumları körlük sebeplerindendir. Literatürde az sayıda karşılaştığımız çalışmalarda birimler arası rotasyon yapılmasının örgütsel körlüğü azaltacağına dair sonuçlardan bahsedilmektedir.

C. Örgütsel Körlüğün Özellikleri

Örgütsel körlük bazı araştırmalarda yönetim hastalıkları kavramı altında olumsuz bir tanımlamaya sahip olmakla birlikte bazı araştırmalarda bulunduğu yere göre şekillenip bazen de olumlu anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmalara ait farklı görüşlere aşağıda yer verilmektedir (Gültekin, 2019:31-34);

- Kamu kurumlarında yapılan çalışmalarda örgütsel hatalara sebep olan başarısızlık faktörünü örgütsel körlüğün sonucu olarak tanımlamışlardır.
- Araştırmacılar iş birliğinin karanlık tarafları üzerine yaptıkları çalışmada sınıflandırdıkları on iki sebep içerisinde örgütsel körlüğü de eklemiş ve örgütsel öğrenmeyi engellediğini dile getirmiştir.
- Başka çalışmalar incelendiğinde hastalık olarak tanımladıkları örgütsel körlük için; örgütün tüm enerjisini günlük sorunların almasını, tepe yönetimin denetleme ve hedef saptamada örgütün ihtiyaçları dışında belirlemeler yapmasını, sürekli aynı problemlerin yaşanması ve gelecek ile ilgili sektördeki fırsatları değerlendirilememesi olarak ifade etmektedir.
- Başka bir çalışmada tepe yönetimde yaşanan turn over sürecinin, çarpık idrak ve örgüt üyelerinin davranışlarının dengelenememesi sonucu örgütsel körlük oluşabileceğini ileri sürülmektedir.
- Başka bir çalışmada yönetimin hızlı sonuç almak için yaptığı baskının, kısa vadeli üretilen sürdürülebilirlik fikirlerinin ve yapılacak işlerin belli başlı ekiplerde olmasının örgütsel körlüğe sebep olduğunu belirtilmiştir.
- Genel tanımlamalara bakıldığında hastalık olarak görülen örgütsel körlüğün kısa vadede oluşmadığı yalnız hızlı geri bildirim olan kurumlarda fayda sağlayabileceğini ileten çalışmalarda mevcuttur.

D. Örgütsel Körlüğün Nedenleri

Literatür incelendiğinde örgütsel körlüğe sebep olan etmenler aşağıda gibi sıralanmaktadır;

- **Değişime Direnç Gösterme;** Örgütleri başarılı yapan sürekli değişim ve gelişimdir. Değişime direnç gösteren, mevcut konumunu korumaya çalışan örgütlerde verimlilik azalmakta ve gerileme yaşanmaktadır (Sabırlı, 2020:26).
- **Yeterli Analiz Yapılamaması;** Bireysel ve örgütsel hataların analizinin yapılmaması, işleyişler ile ilgili bilgi toplama yetersizliği örgütsel körlüğe sebep olmaktadır (Kartal, 2018:37).
- **Denetim Süreçlerinin İşlememesi veya Azlığı;** Örgütlerin vizyon ve hedeflerine göre işleyişlerinin olup olmadığını denetlemesi gerekmektedir. Denetim, olabilecek hataları önlemeyi ve örgütün genel fotoğrafını görüntülemeyi sağlamaktadır. Örgütlerin karşılarına çıkabilecek krizlere karşı uygun yanıtları verilebilmesi için düzenli olarak denetim yapılması gerekmektedir (Sabırlı, 2020:26).
- **Karar Vermede Zafiyet;** Yöneticiler karar verirken içlerinde bulundukları örgütte müspet veya menfi sonuçlar doğuracak kararlar verebilmektedirler (Kartal, 2018:37).
- **İşinde En İyisi Olduğu Düşüncesi (Ego Şişmesi);** Yöneticiler veya örgüt üyeleri yaptığı işte en iyisi olduğunu düşünerek örgüt içi ya da dışından tavsiye edilen düşünceleri değerlendirmemekte ve körlük yaşamaktadırlar (Sabırlı, 2020:26).
- **Örgüt Üyelerinin Fikirlerine Değer Vermeme;** Örgüt üyelerinin katılımına önem vermeyen yönetim şekilleri çalışanlarda mutsuzluk, bağlılık azalması ve örgütsel körlüğün oluşmasına neden olmaktadır (Seymen, vd., 2016:215).
- **Vizyon ve Hedeflerin Belirlenmemesi;** Vizyon ve hedeflerini olmayan örgütler tehdit ve fırsatlara karşı savunmasız örgütlerdir. Değişimler karşısında dik durabilmek ve örgütün devamlılığını

sağlamak için vizyon ve hedefler ortaya konmalıdır. Aksi durumda örgütsel körlük kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır (Sabırlı, 2020:26).

- **Otokratik Yönetim;** Tepe yönetimin baskıcı tutum sergilemesi örgüt üyelerinin katılım göstermesini, fikirlerini paylaşmasına engel olmakta ve yenilikçi fikirlere ulaşılmamaktadır (Seymen, vd., 2016:215).
- **Çatışmaların Olması;** Örgütlerde çalışan çeşitliliği sebebi ile çatışmalar olabilmektedir. Bu çatışmalar kişiler arası olabildiği gibi birimler arasında da olabilmektedir. Çatışmalar doğru şekilde yönetilemez ise örgüt üyesi çevresindeki olaylara karşı duyarsız olacak ve örgütsel körlük yaşamaya başlayacaktır (Sabırlı, 2020:27).
- **Statükocu Davranış;** Bu davranış, değişimin ve gelişimin sürekli olduğu çevrede örgütsel körlüğe sebep olmaktadır (Seymen, vd., 2016:215).
- **Çevre ile İyi İletişim Kuramama;** Dış çevrede olan değişimler tüm örgütleri etkilemektedir. Örgütler dış çevreleri ile yeterli iletişim kuramadıkları zaman ilerleme ve gelişim fırsatlarını görememektedir (Sabırlı, 2020:26).

E. Örgütsel Körlüğün Kurumlar ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Alan yazın incelendiğinde yapılan çalışmalar; yönetsel körlük yaşanmasını, yöneticilerin yetkinliklerinin iyi olmasına rağmen çalıştıkları örgütteki uzun çalışma süreleri sebebi ile yaşadıkları zihinsel yorgunluğa, ego şişmesine veya eski yöntemlerin yaşattığı başarı algısının yeni çözümler üretmesine engel olmasının sonucu olduğu bulgularını paylaşmışlardır (Sabırlı, 2020:24).

Örgütsel körlük hastalığına sahip olan bireylerde ve örgütlerde yaşanan başarısızlıklar sonucu görülen panik davranışı, örgütsel körlüğün bir yansıması olmaktadır. Örgüt üyeleri ile başlayan körlük, örgütsel düzeyde denetim, eşgüdüm konusundaki başarısızlıklara ve bilginin entegrasyonunun sağlanması konusunda sıkıntılara yol açmaktadır (Kartal, 2018:39).

Örgütlerde ve içinde bulunan üyelerde zaman içinde gelişen örgütsel körlüğün ortaya çıkardığı birçok zarar verici durumları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Sabırlı, 2020:30-31);

- Örgütsel öğrenmenin engellenmesi,
- İç ve dış çevre ile iletişimin azalmasına bağlı gelişmeler ve fırsatlardan uzak kalınması,
- Vizyon ve hedeflerin sağlıklı yürütülememesi ve markanın imajının zayıflaması,
- Örgüt üyelerinin yaşadıkları çatışmalar sebebi ile örgüte bağlılığının azalması ve buna bağlı işten ayrılmaların artması,
- Örgütteki birimlerin iletişimin azalmasına bağlı olarak iş birliğinin azalması ve bunun sonucu olarak hizmet kalitesinde düşme,
- Örgüt üyelerinde tek tip tutumların sergilenmesi,
- Örgüt üyeleri ile başlayan ve zaman geçtikçe örgüt bütününde oluşan yetersizlik ve tükenmişlik sendromu durumu.

Örgütsel körlüğün yaşandığı kurumlar ayakta durmakta zorlanmakta, sistemlerinde gelişim ve esneklik sağlayan fırsatları görememektedir (Gültekin ve Argon, 2020:1481).

Örgütlerde körlük olduğunu gösteren bazı sonuçlar aşağıda verilmektedir (De Andres, 2009:140);

- Önemli miktarda müşteri kaybı,
- Kazançta azalma,
- Değerli çalışanları kaybetme,
- Bilgide azalma,
- Hizmet kalitesinde geride kalma,
- Kısa vadeli ve hızlı kararlar alma,
- Geçmişte işe yarayan davranışlara devam etme, sezgiler üzerinden hareket etme,

- Dış denetleyicilerin olmaması sebebi rakiplerle kıyaslama imkânına sahip olamama,

Bu sonuçlar görüldüğü vakit örgütlerin hızlıca harekete geçmesi ve gerekli aksiyonları alması gerekmektedir. Fiziksel miyopi nasıl gözlük veya ameliyat ile tedavi ediliyorsa örgütsel körlük içinde geniş görüş açısı ve kalıcı değişiklikler gerekmektedir.

Örgütsel körlük fark edildiği zaman yönetsel anlamda atılması gereken adımlara aşağıda yer verilmektedir (De Andres, 2009:141);

- Örgüt içerisindeki alanların güçlendirilmesi
- Stratejik planların hazırlanması
- Örgüt üyelerinin içindeki çeşitliliğin hem demografik hem de fikir bazında yönetilmesi,
- Eğitime daha fazla yatırım yapılması ve yöneticiler içinde koçluk eğitimleri planlanması,
- Swot analizi yapılması.

Örgütsel körlüğü önlemek için ilk yapılması gereken mevcut problemlerin çözümlerinin ne olacağıdır. Sonrasında teknolojik alt yapının mevcut sürece uyumu kontrol edilmeli ve verimlilik sağlayacak politikalara odaklanılmasıdır. Örgütler, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için dış çevresini ve sektördeki teknolojileri takip etmeli ve kendi bünyesine katarak hizmet alanındaki kişilere hitap etmelidir. Son olarak yapılması gereken, çalışma alanlarının ihtiyaca göre yalın olmasının sağlanması ve kullanılmayan atıl malzeme kalmadığında emin olunmalıdır (Sabırlı, 2020:31).

Örgütlerin gelişmesi ve ilerlemesi körlüğün oluşturduğu stratejik hataların düzeltilmesi ile mümkün olmaktadır. Örgütlerin bakış açılarını genişleterek ihtiyaçlarına göre misyonlarının kapsamını geliştirmeleri örgütsel körlüğe yakalanma risklerini azaltacaktır. Örgütlerin bulundukları sektörde güvenilir ve kaliteli imaj oluşturmak için örgütsel körlük belirtilerini ilk görüldüğü andan itibaren çözmeye çalışmalı, anlık riskleri öngörmeli ve belirsizlik durumlarını çalışan katılımı sağlayarak azaltmalıdır (Gültekin, 2019:35).

Catino, (2013) örgütsel körlükten korunmanın yolunun yüksek kalitede güvenilir örgütler oluşturmakta yattığını iletmektedir. Güvenilir örgüt oluşturulması sayesinde yaratıcılığın gelişmesi, körlük sinyallerinin fark edilmesi ve belirsizliğin doğru şekilde yönetilmesi sağlanmaktadır. Bu süreçte yöneticilerin rolü oldukça önem arz etmektedir. Johnson, (2005) yaptığı çalışmada örgüt üyeleri ile yaptığı karşılıklı görüşmede yöneticilerinin yaşadıkları körlük ve dar vizyon bakış açısında olmaları sebebi ile örgüt üyelerinin istifa ettiklerini iletmiştir. Bu çalışma sonucunda bir yöneticinin yaşadığı örgütsel körlüğün örgütün değerli üyelerini kaybetmesine sebep olacağı öngörülmektedir. Wales, (2013) yönetim işlevi ve örgütsel sürdürülebilirlik süreçlerini ortaya koymak için yaptığı araştırmada yöneticilerin kısa vadeli planlar yapmasının örgüt üyeleri tarafından olumsuz algılandığı ve sürdürülebilirlik üzerinde olumsuz etkisi olduğunu paylaşmıştır. Yöneticilerde günü kurtarma çabası ve uzun vadeli yaklaşımların olmamasının örgütlerin yaşadıkları zorlukların sebebi olarak görüldüğü paylaşılmıştır.

Örgütlerde yetki ve gücü yönetici veya liderler ellerinde bulundurmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürünün benimsetilmesi, olası durgunlukların engellenmesini takip etme ve çözme sorumluluğu da liderlerde olmaktadır. Örgüt kültürü, kişilerin her adımında kendini göstermekte ve yayılarak örgüt bütününde benimsenmektedir. Bu kültürün ne şekilde etki etmesini istiyorsak ona göre yöneteceğimiz yolu belirlememiz gerekmektedir (Gültekin, 2019:37).

Ayrıca yöneticiler ve liderler, örgütte bulunan departmanlar arasında iletişimi artırmaktadır. Bu bağlamda örgüt üyelerinden gelen geri bildirimleri değerlendirerek, esnek ve yenilikçi yönetim tarzları ile örgütsel körlüğün oluşmasını engelleyebilmektedir (Gültekin ve Argon, 2020:1484).

Choi, (2015: 12) yaptığı çalışmada örgütsel körlüğü önlemede liderlerin yapması gereken birkaç düzenlemeye aşağıda yer vermiştir;

- İlk aşamada birimler arası iletişim kalıpları tasarlamalı,
- Bilgi, alanına uygun şekilde planlanmalı ve anlaşılır olmalı,
- Örgüt üyeleri için öğrenme stilleri planlanmalı ve iyi yönetilmeli,

- İş akış şemaları çizilerek süreçlerin hangi sıra ile hangi kişi tarafından, nerede ve nasıl yapılması gerektiği belirlenmeli,
- Örgüt üyelerinin her biri için rotasyon planları ve iş atamaları doğru yapılmalıdır (Choi, 2015: 40).

F. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Körlük

Örgütsel körlük sürecinde bireysel yaşanan olayların gerçeklik inançları örgütlenme yolu ile kurumsallaşır. İdealleştirme, bölme ve suçlama adımları ile sosyal savunmalar üretilir. Bu süreç örgüt üyelerinin bazılarının egosunu ve örgütsel ideallerini tehdit ettiğini düşünmesinin sonucu olarak yayılmaktadır. Örgüt üyesinin zihnindeki bu süreç işlevsel olmamasına rağmen diğer bireyler ve örgüt genelinde paylaşılarak ortaklaşa yeniden üretilmektedir (Fotaki ve Hyde, 2015:447).

Araştırmacılar, sağlık sektöründe yaşanan örgütsel körlük problemine genel anlamda tükenmişlik sendromunun yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır. Sağlık hizmetlerinde yoğun emek harcanması ve stresli çalışma ortamı tükenmişliğe yol açmaktadır. Tükenmişlik yaşayan örgüt üyeleri zamanla duyarsızlaşmaya, işlerinde rutin davranışlar sergilemeye ve körlük hastalığına yakalanmaktadır. Sağlık çalışanları; aldıkları ücretler, hasta ve hasta yakınları ile olan muhataplığın zorlu olması, eşit olmayan iş yükü ve çalışma koşulları sebebi ile zorluklar yaşamaktadırlar. Sağlık çalışanlarının verimli, etkin çalışması ve stres eşiklerinin düşürülmesi için güçlendirici politikalar üretilmesi oldukça önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabırlı, 2020:34).

IV. LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI

A. Liderlik ve İlgili Kuramlar

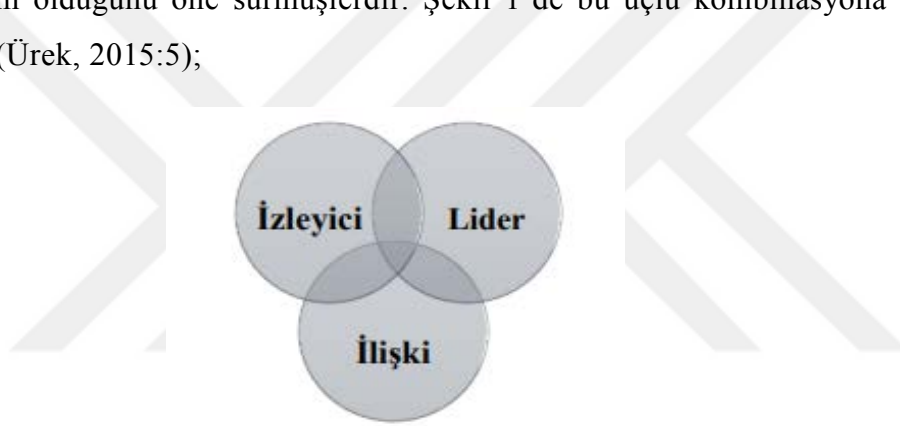
Lider ve liderlik kavramları için çok çeşitli tanımlamalar yapılmış olsa da literatür incelendiğinde pek çok araştırmacı, liderliğin bir amaç etrafında bireylerin verimliliğini artırmaya yönelik süreçte etkili olduğu tanımında birleşmektedir. Kuramlar incelendiğinde yönetici ile lider arasında farklılık olduğu görüşünün yaygın olduğu fakat bu farklılığın kesiştiği ve ayrıldığı noktaların net belirlenemediği görülmektedir (Şirin, 2012:76).

Bir grubun hedefler doğrultusunda bir arada tutulması, organize edilmesi, etkin ve verimli çalışmasının sağlanması için bir yol göstericiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yol göstericinin lider olduğu ve liderliğin doğasının ne olduğu araştırmaları Sokrates' ten günümüze kadar yapılmaya devam etmektedir (Çöp, 2015:15). Araştırmalar sonucu ulaşılan farklı tanımlara aşağıda yer verilmektedir;

- Liderlik; lider, üye ve içinde bulundukları koşulları içeren karmaşık iletişimlerdir. Bu iletişim liderin kişilik özellikleri, etkileme süreci ve üyelerin lidere bakış açısını içeren bir dizi süreci içine almaktadır (Özkan, 2018:4).
- Liderlik; bir süreç olmakla birlikte bir özelliktir (Ürek, 2015:4).
- Liderlik; bireyde doğuştan var olan bir özellik olabildiği gibi, daha sonra gelişip öğrenilebilen bir çeşit yönetim meziyetidir (Çöp, 2015:16).
- Liderlik, bir bireyin ortak hedefler doğrultusunda bir grup bireyi etkilediği süreçtir (Hunt, 2014:2)
- Liderlik; belirlenen hedef için bir vizyon oluşturma, örgüt değerlerini elle tutulur hale getirme ve bunun için gerekli olan tüm aksiyonları alma durumudur (Şirin, 2012:76).

- Liderlik; kurumlarda her pozisyonda karşımıza çıkan izleyicileri olan bireylerin yönetmekten çok yenilik başlattığı yaratıcılık içeren bir süreçtir (Murat, 2010:182).
- Liderlik; bir örgütte insan kaynağı olmak üzere bütün kaynakları yönlendirme, organize etme, etkinliği artırma ve günün koşullarına ayak uydurabilme yeteneğini artırılmasını sağlar (Çöp, 2015:16).
- Liderler örgütlerde yeniliğin ve yaratıcılığın öncüsü olan en hayati unsurlardır (Saeed, vd., 2018:105)

Ayrıca bazı araştırmacılar liderlik sürecinin; lider, onu izleyen bireyler ve bu ikilinin arasında bulunan ikili ilişki ile birlikte üç boyuttan oluşan çok boyutlu bir etkileşim olduğunu öne sürmüşlerdir. Şekil 1’de bu üçlü kombinasyona yer verilmiştir (Ürek, 2015:5);



Şekil 1. Liderlik Etki Alanları

Kaynak: (Ürek, 2015:5)

1. Liderlik İle İlgili Kuramlar

Liderlik araştırmaları sonucunda liderlik süreçleri tanımlamasında dört farklı kuram karşımıza çıkmaktadır. “Özellikler Yaklaşımı”, “Davranışsal Yaklaşımlar”, “Durumsallık Kuramları”, “Neo-karizmatik Kuramlar”. Aşağıda bu kuramların açıklamasına yer verilmektedir (Erdoğan, 2014:35).

a. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım liderlik ile ilgili 1930-1950 yılları arasında birçok araştırmacı arasında kabul görülmüş olarak ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderlik yeteneklerinin doğuştan geldiği ileri sürülmekte ve lider-üye etkileşiminde lider özelliklerine ağırlık verilmektedir. Yaklaşımda liderin fiziksel, duygusal ve

entellektüel özellikleri tanımlanmış ve lider özelliklerini eksene alan bir bakış açısı sergilenmiştir. Sadece lider özelliklerine odaklanan bir yaklaşım olması sebebi ile lider değişkenini açıklamak adına yetersiz kalmıştır (Erdoğan, 2014:35).

b. Davranışsal Yaklaşımlar

Bu yaklaşım liderlik ile ilgili 1950-1970 yılları arasında liderin davranışlarına odaklanarak yapılan ve lideri izleyicilerini de kapsayan bir yaklaşımdır. Nitel ve nicel olarak yapılan araştırmaların sonucunda çeşitli liderlik tanımlarına ulaşılmış ve sürece olan etkileri tanımlanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalarda liderin diğer bireyleri dikkate alma ve girişimci bir yapısı olduğu paylaşılmıştır. Ayrıca lider ve üye arasında paylaşılan yetkiyi liderin davranış modelinin belirlediğine dikkat çekilmiştir. Liderlerin davranışlarının üyeyi dikkate alan ve görevin sorumluluklarına odaklanan bir davranış modeli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmaları takip eden diğer araştırmacılar liderlikte iş kolaylaştırma, destek verme ve hedefleri belirleme gibi davranışlarında olduğu paylaşmışlardır. Bu yaklaşımda liderlik süreçlerini açıklamada yetersiz kalmıştır (Çöp, 2015:17-18).

c. Durumsallık Kuramları

Bu yaklaşım liderlik ile ilgili 1960-1980 yılları arasında davranışsal ve özellikler yaklaşımlarında görülen eksikliği tamamlayan liderin gelişen durum ve ortamlara göre değişen davranışları olduğunu savunan yaklaşımdır. Bu yaklaşım; lider-üye etkileşiminde liderin bulunduğu statünün, örgütün amaçlarının, iş gereği getirdiği davranışları sergilemesi gerektiğinde o şekilde davrandığı ancak örgüt üyelerinin fikirlerinin, ihtiyaçlarının değerlendirilmesi sonucu başarının olacağı doğrultuda örgüt üyesi yararına davranış gösterdiğini ifade etmektedir (Erdoğan, 2014:41).

d. Neo-karizmatik Kuramlar

Yukarıda belirttiğimiz kuramlara ek olarak öne sürülen ve “yeni liderlik okulu” olarak tanımlanan kuram; diğer yaklaşımları daha geniş perspektifte geliştiren içerisine karizmatik, vizyoner ve transformasyonel liderlik tanımlarını da alan kuramlardır (Özkan, 2018:7).

Liderlik kuramları incelendiğinde genel anlamda liderin örgüt üyelerine hangi koşullarda hangi şekillerde davranması gerektiği üzerinde yapılan araştırmaları içermektedir. Araştırmalar; liderin kişilik özelliklerini, liderlik çeşitlerini veya örgüt üyelerine davranış şekillerini odağına alarak tanımlama yapmaktadır. Bu geleneksel çalışmalarda liderin astlarının her birine farklı davranış gösterebileceği sürecinin olabileceğini atlanmıştır (Aras, 2013:202; Şirin, 2012:82). Bu kuramlar incelendiğinde iki durum dikkati çekmektedir. İlk olarak liderlerin her durumda tek bir davranış modeli sergilediği ikinci olarak da örgüt üyelerinin eşit özelliklere sahip olarak liderlerin davranışlarına benzer tepkiler verdikleri düşüncesidir (Şirin, 2012:82).

Belirtmek gerekir ki günümüz ihtiyaçlarında etkin ve verimli örgütler oluşturmak için ihtiyaç olan tek bir liderlik tarzını savunmak doğru olmayacaktır. Liderlik türü; liderin kişilik yapısı, onu izleyen örgüt üyelerinin ihtiyaçları ve çevre koşulları gibi süreçlerin ilişkisine göre değişebilecektir (Erdoğan, 2014:46). Etkili liderlik, örgüt üyelerinin yanı sıra örgütün tamamında performansın artmasına katkıda bulunmaktadır (Loi, vd., 2011:669). Bu bağlamda devam eden araştırmalarda liderin örgüt üyelerinin hepsine aynı yaklaşımı göstermediği aralarındaki dikey ilişkiye göre değişik davranış modelleri olabileceği düşüncesi ortaya konulmuştur. Bu model “Dikey ikili bağlantı modeli”, “Lider-üye değişim teorisi”, “Lider-üye mübadele teorisi” tanımlamaları ile anılan model günümüzde “Lider-üye etkileşimi” ile karşımıza çıkmaktadır (Hündür, 2019:23).

2. Liderin Güç Kaynakları

Liderler, kurumların hedefleri doğrultusunda örgüt üyelerinin katılımını sağlarken örgüt üyelerinin özelliklerine göre çeşitli “güç” davranışları kullanmaktadır. Bu güçleri; Zorlayıcı Güç, Yasal Güç, Ödüllendirme Gücü, Karizmatik Güç ve Uzmanlık Gücü olarak sınıflandırmak mümkündür (Murat, 2010:186).

a. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, liderin örgüt üyelerinden beklediği davranışı görememesi durumunda cezalandırma davranışı göstermesi ve sürekli denetleyerek otoriter özellikli baskı oluşturma durumu olarak tanımlanmaktadır (Ergül, 2019:27).

b. Yasal Güç

Örgütlerde bireylerin bulundukları konum ve yetkilerinin sonucu olarak sahip oldukları güç kaynağıdır. Liderlerin statüsü yükseldikçe örgüt üyelerine kullandıkları bu güç meşru hale gelmektedir (Kılıç, vd., 2016: 675).

c. Ödüllendirme Gücü

Liderin, örgüt üyelerinin beklendik davranışı göstermesi karşılığında örgütün kaynaklarından maddi ya da manevi olarak yaptığı ödüllendirmeleri kapsamaktadır (Meydan, vd., 2018:77).

d. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, liderin dışarıdan algılanan çekicilik, özgüven ve etkileme gücünü içeren kişisel bir güçtür. Karizmatik gücü olan liderler örgütlerde üyeler tarafından saygı gösterilen, beğeni alan ve etkileme gücü yüksek olan liderlerdir (Ergül, 2019:29)

e. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin alanında uzman olması, örgüt üyelerinin ihtiyaç duydukları zamanlarda onların problemlerine çözüm getirmesi ve onlara bilgi saylayıcısı olması özellikleri ile ilgilidir. Lider, bu güç sayesinde örgüt üyeleri üzerinde etki bırakabilmektedir (Murat, 2010:187)

Cenkci, vd., (2013) liderin güç kaynakları kullanımı ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının örgüt üyelerinin uyum ve işten ayrılma niyetlerine etkisini inceledikleri çalışmada; uzmanlık gücü ve karizmatik güç kullanımı ile işbirlikçi çatışma yönetimi davranışının kurumlar açısından verimli sonuçlar doğurduğunu iletilmiştir. Sonuçlarda yasal gücün liderlerin en çok başvurdukları güç kaynağı olduğuna değinilmiştir. Araştırmada bu gücün örgüt üyelerinin uyumunu ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma sonuçlarında, zorlayıcı gücün ve kaçınmacı çatışma davranışının kullanımının örgüt üyelerinin davranışlarına ve uyumlarına negatif etki ettiği paylaşılmaktadır.

B. Lider-üye Etkileşimi Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Liderlik süreci ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütler için davranışsal boyutlarda incelemeler yapılmış ancak liderlik nasıl olmalı, nasıl daha

etkili olur konularına yeterince açıklama getirilememiştir. Özellikler, davranışlar ve durumlar incelenmiş ve sonraları yeni liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik kavramları günümüze kadar konuşulan kavramlar olsa da ilerleyen zamanda araştırmalar lider ve etkileşimde olduğu örgüt üyelerinin etkileşimine evrilmiştir. Bu araştırmaların sonucu oluşan kavram lider-üye etkileşimi olarak literatürde yer almıştır (Erdoğan, 2014:47).

Lider-üye etkileşimini inceleyen çalışmalar diğer liderlik yaklaşımlarının lider-üye etkileşimine göre örgüt içi iletişimde; üye, grup ve işletme bazında daha az etkili olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Grup içi örgüt üyelerinin liderleri ile geliştirdikleri yüksek düzeyde lider-üye etkileşiminin üyelerin performansını artırdığı, düşük düzeyde lider-üye etkileşimine sahip grup dışı örgüt üyelerinde ise işten ayrılma niyetinde artma ve tükenmişlik duygusu görüldüğü iletilmiştir. Ayrıca bu durumun turn over oranını artırdığı savunulmaktadır. Araştırmalarda; yaş, eğitim, cinsiyet ve ırk faktörlerinin etkisine bakıldığında lider kendisinden daha küçük örgüt üyesi ile çalışmak istediği ve bu demografik farklılıkların lider-üye etkileşiminin düzeyini negatif olarak etkilediği sonuçlara yansımıştır (Turgut, vd., 2015:5).

1. Lider-üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi, tavır ve tutumların sosyal ve ekonomik yapıya dayalı ilişkileri olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin mutlu olması, örgütle ilgili verilecek kararlarda yer alması, performans değerlendirmelerinin adaletli yapılması, örgütsel vatandaşlık davranışı ve etkin iletişim lider-üye etkileşiminin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır (Çöp, 2015:23). Örgütlerde işlerin yapılması aşamalarında iş görenler ve yöneticiler sıklıkla iletişim kurmaktadır. Örgüt üyelerinin yöneticileri ile aralarındaki ilişkiye dair algıları ve memnuniyetlerinin kalitesinin göstergesi olan üç etken; iletişimin özelliği, yöneticilerin denetleme tutumları ve lider-üye etkileşimidir (Erdoğan, 2014:48).

Lider-üye etkileşiminde, örgüt üyesinin nasıl davranacağını belirleyen süreçler arasında; kişiler arası uyum, yetkinlik ve bağlılık derecesi sayılabilmektedir. Ayrıca liderin algısı, olayları fark ediş biçimi ve örgüt üyesinin cazibesi ile rol beklentisi de bu süreçleri etkilemektedir. Lider ve üyeler arasında oluşan bu ilişki, örgüt üyesinin iş sözleşmesine dayalı ve prosedüre bağlı

sorumluluk aldıkları düşük seviyeli etkileşim ile örgüt üyesinin sözleşme dışına çıkarak sosyal bağı gereği sorumluluk aldığı yüksek seviyeli etkileşimler arasında değişiklik göstermektedir (Fındıklı, 2012:82).

Liderlerin örgüt üyelerinin her biri ile aynı düzeyde ilişki geliştirmesi mümkün olmamaktadır. Liderler bunu başarabilecekleri, becerikli ve kabiliyetli üyelerle ilişki kurarak amaçladıkları hedeflere ulaşmayı planlamaktadırlar (Çintay, 2018:29; Düger, 2021:235; Yu ve Liang, 2004: 253). Liderlerin yakın ilişki kurdukları bu üyeler “Grup içi” ve uzak ilişki kurdukları üyeler “Grup dışı” olarak adlandırılarak farklı seviyelerde etkileşime sahip olmaktadır (Çintay, 2018:29). Lider-üye etkileşimine evrilen “Dikey ikili bağlantı modeli ”nde liderin aynı grupta olan örgüt üyesine ayrıcalıklı davrandığı yani kendisinden fayda gördüğü üye ile daha yakın ilişkiler kurduğu ve destek verdiği görülmektedir. Bu modelde lider ile etkileşimi yüksek olan üye için fırsat doğduğu, etkileşimi az olan üyelerin ise denetim altında olduklarını hissedecekleri bir ilişkiye sahip oldukları söylenebilmektedir (Çöp, 2015:21). Lider ile üye arasındaki bu ilişkilerde grup içi üyelere lider daha fazla güvenmekte ve ilişkiler gelişerek daha farklı boyutlar kazanmaktadır. Grup dışı olarak tanımlanan örgüt üyeleri ise iş tanımları dışında herhangi bir faaliyette bulunmamaktadır (Çintay, 2018:31; Genç, 2010:20).

Lider ve üye arasındaki etkileşimde grup içi üyelerin işleri dışında sorumluluk aldıkları ve ödüllendirildikleri görülmektedir. Grup dışı üyelerin ise standart yönetim süreçlerine maruz kalması, ödüllendirilmemesi sebebi ile adaletsizlik algılamaları durumu ile sonuçlanan süreçlerden bahsedilmektedir. Liderleri ile yüksek düzeyde iletişimi olan üyelere pozitif örgütsel davranış özellikleri görülmekte aksi şekilde lider ile olumlu ilişki kuramayan örgüt üyelerinde ise negatif örgütsel davranış özellikleri görülmektedir. Lider-üye etkileşimi teorisine göre lider, örgütteki tüm üyeler ile etkileşimini artırarak her üyeye karşı farklı yaklaşımlarda bulunmakta ve pozisyonunu daha etkin kullanmaktadır (Çöp, 2015:23).

2. Lider-üye Etkileşimi Tarihsel Gelişimi

Lider-üye etkileşiminin tarihsel gelişimi, “Dikey İkili Bağlantı” modeli olarak tanımlanan modelin geliştirilmesi ile başlamaktadır. Liderlik üzerine

yapılan çalışmalarda, etkileşimlerin grup düzeyinden daha çok örgüt üyeleri odaklı ilerlediği görülmektedir.

Dikey ikili bağlantı modeli, liderin pozisyonunun sahip olduğu güç kaynaklarını kullanarak örgüt üyelerinin her biri için farklı etkileşimleri nasıl geliştirdiğini göstermektedir. Bu model her bir üye ile oluşturulan ast-üst ilişkisinin dikey ikili olarak ifade edilmesidir. Liderin her bir üye ile farklı etkileşimlere sahip olduğunu savunmaktadır (Özdemir, 2000:2)

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlik ile ilgili yapılan geleneksel açıklamaları geride bırakarak, liderlerin örgüt üyelerinden bazıları ile “liderlik” ilişkileri bazıları ile “denetim” ilişkileri geliştirdiğini belirtmektedir. Bu duruma ek olarak liderlik teorilerinden farklılaşarak sadece lider özelliklerine odaklanmak yerine lider ve üye arasındaki karşılıklı etkileşim değişikliklerinin araştırılmasının gerekliliğine vurgu yapmışlardır (Hündür, 2019:24).

Lider üye etkileşiminin tarihsel gelişiminin ilk evresinin “Dikey ikili bağlantı modeli” olarak tanımlanarak başlamasına neden olarak ikili bağlantıda bir bireyin diğer birey üzerinde statü farkından doğan otorite yetkisinin etkisi gösterilebilmektedir. Lider üye etkileşimi kavramı, bu ikili ilişki ile birlikte zamanla oluşturulan güven duygusu, ekip çalışması ve ortak amaçları sahiplenme davranışlarını içerse de odağında tek bir ikili ilişkinin içeriğinde ne gerçekleştiği olmaktadır. Araştırmacılar bu sürecin günümüze kadar dört aşamadan oluştuğunu paylaşmaktadır (Ürek, 2015:7);

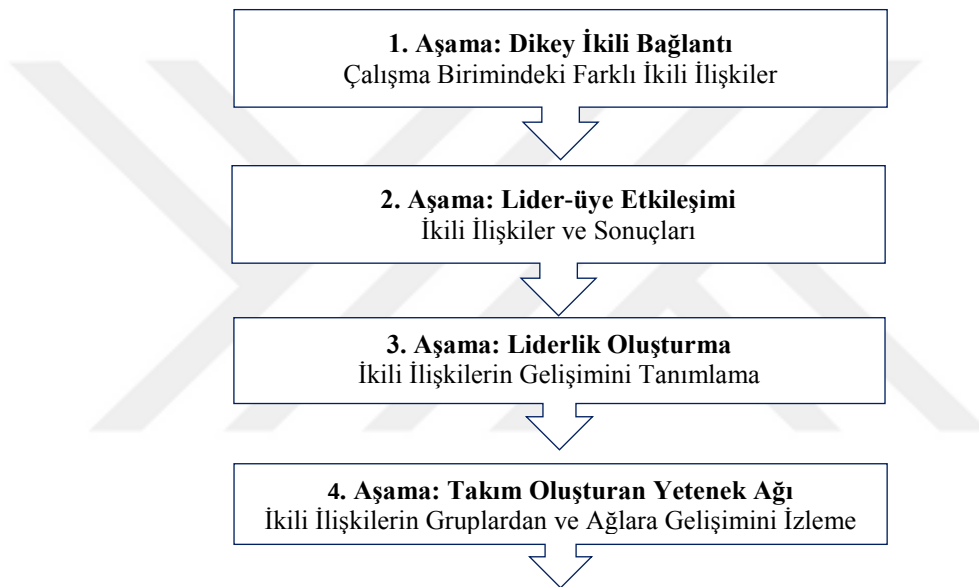
- “Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model)”
- “Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange)”
- “Liderlik Oluşturma (Leadership Making)”
- “Takım Oluşturan Yetenek Ağı (Team-Making Competence Network)”

Başka araştırmacılar tarafından lider üye etkileşiminin gelişimi dört farklı aşamada aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Hündür, 2019:24-25);

- **1. Aşama;** Örgütte farklılaşmış grup içi ve grup dışı dikey ikili ilişkiler odaklı çalışmalar bulunur.

- **2. Aşama;** etkileşimin özelliği ve ortaya çıkardığı sonuçlara odaklanan lider-üye etkileşim çalışmaları yer alır.
- **3. Aşama;** liderler ile üyeler arasında ikili ortaklık oluşturma süreçleri tanımlanır.
- **4. Aşama;** örgütsel düzeyde bakış açısı ile lider-üye etkileşiminin grup ve ağ düzeyinin ilerisine geçen farklılaşmış ikili etkileşimleri ortaya konulmaya çalışılır.

Lider-üye etkileşiminin gelişim aşamaları şekil 2’de görülmektedir (Ürek, 2015:8);



Şekil 2. Lider-Üye Etkileşimi Gelişim Aşamaları

Kaynak: (Ürek, 2015:8)

Çalışmaların ilk yıllarında, örgüt üyelerinin rollerine bağlı olarak işlerini yürüttüğü bakış açısının hâkim olduğu görülmektedir. Liderlerin bu süreçte örgüt üyelerinden iş sözleşmesinin gereği olan görevleri bekledikleri ifade edilmektedir. Örgüt üyeleri görev tanımlarının üzerinde faaliyet göstermeleri halinde liderleri tarafından daha önemli görevler ve pozisyonlara getirilmektedir. Bu süreç lider-üye etkileşiminin tek yönlü değerlendirilmesini kapsamaktadır. Daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalar lider-üye etkileşimin sadece rol beklentisi içerisinde olduğu düşünülen rol teorisine değil, “sosyal etkileşim teorisi”, “beklenti teorisi”, “karşılıklılık teorisi”, “eşitlik teorisi” ve “adalet yaklaşımı” temellerine dayandırıldığı belirtilmektedir. Lider-üye etkileşim teorisi

ile liderlik süreçleri ile ilgili olan teoriler arasındaki en önemli farklılık lider ve üye arasındaki ikili, karşılıklı etkileşimleri incelemesi olarak gösterilmektedir (Fındıklı, 2012:80).

Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, lider-üye etkileşim teorisinde lider örgüt üyelerinin her biri ile aynı etkileşimde olmadığı gibi, bazılarına imtiyaz göstereceği öne sürülmektedir (Hunt, 2014:3). Lider görev tanımı dışındaki rolleri üstlenen örgüt üyesine daha kritik görevleri verirken, iş sözleşmesi dışına çıkmayan düşük nitelikli örgüt üyelerine basit görevler vermektedir. Bu durum, kritik görevleri yapan örgüt üyelerinin liderlerine daha yakın olmasını sağlamakta ve etkileşimin daha yüksek düzeyde olması ile sonuçlanmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisi, etkili liderlik profilinin oluşmasının lider-üye arasındaki bu ilişkilerin yüksek düzeyde, olumlu ve kalite olmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Çintay, 2018:28).

Lider-üye etkileşim teorisi, lider ile örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin kalitesinin yüksek veya düşük olduğunu seviyelendirilebilmeye imkân tanıyan sürekli gelişen bir yapıda olduğunu öne sürmektedir (Hündür, 2019:28).

Ayrıca lider-üye etkileşimi örgüt üyelerinin gözlemleri sonucunda da gelişmektedir. Daha açık ifade etmek istenirse; örgütlerde yapılan işler esnasında, etkinliklerde ve toplantıların gidişatı örgüt üyeleri tarafından izlenmektedir. Böylece üyeler liderleri ile olan etkileşimi ölçmekte ve bu algılarına göre ilişki kurup kurmamaya karar vermektedir. Şöyle ki demografik göstergeler, örgütsel davranış biçimleri, kültür, örgüt üyelerinin kişiliği gibi birçok kaynak lider-üye etkileşiminin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Çöp, 2015:41).

Zhu, vd., (2015) yaptıkları araştırmalarda liderlerin yönetsel açıklık özellikleri göstermesinin (liderin; örgüt üyelerinin görüşlerine değer vermesi, üyelerin önerilerine göre davranmaya istekli olması, destekleyici geri bildirimler vermesi) lider-üye etkileşimi düzeyini artırdığını iletmişlerdir. Ayrıca örgüt üyelerinin güç mesafesi algılarının (bireylerin hiyerarşiye yönelik bakış açıları; örneğin iş yerlerinde kıdemli olanın sözünün daha çok dinlenmesi, yöneticiye koşulsuz teslim) yüksek olması liderle olan etkileşimi etkilediği çalışma sonuçlarında paylaşılmaktadır. Yüksek güç mesafesi algısına sahip örgüt üyeleri,

yönetimsel açıklık özelliğine sahip liderlerini takip ederek süreçlere yüksek katılım göstermekte ve liderlerin davranışlarını desteklemektedirler.

Alan yazın incelendiğinde lider-üye etkileşiminin birden fazla duruma etki ettiği çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin; örgütsel destek, örgüt çalışanlarının performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, lidere olan güven duygusu, örgütsel adalet algısı gibi konular bunlar içerisinde görülmektedir (Çankır ve Alkan, 2018:932). Literatürde araştırma sonuçları incelendiğinde bu konulara ek olarak; lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı, kariyer tatminini artırdığı, üstelenecek rollerin belirsizliğini, tükenmişlik duygularını azalttığı ve işten ayrılma isteğini aza indirdiği tespit edilmiştir (Özdaşlı, vd., 2013:209). Loi, vd., (2011) yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşiminin çalışanın performansını ve fedakârlık duygularını artırdığını iletmişlerdir. Ayrıca sağlanan iş özerkliğinin ve sosyal desteğin grup içi üyelerin performansını artırmada önemli etkisi olduğu paylaşılmıştır.

Yüksek düzeyde geliştirilen lider-üye etkileşimi, örgüt üyesi tarafından saygı, destek, gelişim fırsatları ve olumlu muamele gördüğü inancını pekiştirmekte ve örgüte karşı olan tutumları olumlu yönde etkilemektedir. Liderin aksi şekilde aşırı denetimci ve katı davrandığı örgütlerde üyeler bu durumu kuruma atfederek genelleme yapmaktadır (Stinglhamber, vd., 2021:747). Yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi, bürokratik kısıtlamaları yok etmekte ve örgüt üyelerinin önemli konulara odaklanmasını sağlayarak yeni fikirler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda örgüt üyeleri bilgileri aracılığı ile koşulları destekleyici, pratik ve kullanışlı fikirler üretmektedir (Saeed, vd., 2018:110)

3. Lider-üye Etkileşimi Kavramının Teorik Temelleri

Liderlik üzerine yapılan tüm araştırmaların en önemli sorusu; gruplar içerisinde lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkilerinin gelişmesinin ve korunmasının nasıl olabileceğidir. Bu etkileşimdeki en temel süreç, lider ve üyelerin birbirleri hakkındaki ilk izlenimlerinden sonra oluşan süreçlerin belirlenmesidir.

Araştırmacılar, örgüt üyelerinin ilk izlenimde liderlerinin uyumluluğuna baktıklarını, liderlerin ise örgüt üyelerinde dışadönüklük özelliklerine

odaklandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca lider-üye etkileşiminde ilk izlenimlerin oldukça önemli olduğu ve bu sürecin üç aşamada geliştiği ileri sürülmüştür. İlk aşamada rol alma ile başlayan süreçte lider, örgüt üyesinin niteliğini ve alabileceği sorumluluk miktarını ölçmeye çalışır. Üyelerine görev vererek onların tepkilerini ölçer. İkinci aşamada rol oluşturma sürecine geçilir. Bu aşamada lider ve üye arasındaki etkileşimin sınırları belirlenir ve rol rutinleşmesi aşamasına geçilir. Bu aşamada etkileşim dengelidir ve karşılıklı beklentiler net bir şekilde görünür hale gelir (Şirin, 2012:94).

Lider-üye etkileşim teorisinde temel ilke, örgüt üyelerinin yaptıkları işle ilgili davranışlarını ve tutumlarını belirleyen sürecin, liderin davranış ve örgüt üyelerinin bu durumu nasıl algıladıklarının sonucu oluşmasıdır. Sosyal hayatımızda nasıl ki ilişkilerimizde yaptığımız iyiliklerin karşılığını almak istiyorsak, çalışma ortamımızda da üyesi olduğumuz örgütten emek ve hizmetlerimizin karşılığı olarak ihtiyaçlarımızın karşılanması beklentimiz oluşmaktadır. Bu doğrultuda ifade etmek gerekir ki örgütler ve üyelerin ihtiyaçlarını karşılıklı olarak temin edebilmeleri için çalışma ortamı hakkındaki algılarının doğru ölçülüp değerlendirilmesi gerekmektedir (Ürek, 2015:13).

Lider-üye etkileşimine katkı yapan birçok araştırmacı tarafından öne sürülen teorilerde; lider ve üye arasındaki ilişkinin dengesinin kurulmasının önemi (sosyal etkileşim teorisi ve beklenti teorisi), beklentilerin uygun seviyede olması, performansın iyi olması (rol teorisi, karşılıklılık teorisi) ve lider-üye arasında adaletli ve eşit bir etkileşimin sağlanmasının (eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı) etkileşimin kalitesini belirlediği vurgulanmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisinin kapsamını genişleten bu teoriler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Sürücü, 2021:260).

a. Rol Teorisi

Rol teorisi, sosyal ve örgütsel hayatımızda yapmış olduğumuz davranış ve tutum kalıpları ve rollerimiz olarak tanımlanmaktadır. Bireyler üyeleri oldukları sosyal statülere ve çevresindeki kişilerin beklentilerine göre davranışlar sergilemektedir. Örgütsel yaşamlarında ise liderlerinin kendilerine sundukları maddi ve manevi ödüllerin beklentilerini karşılayacağı ölçüde roller üstlenmektedir. Rol teorisinde esas olan örgüt üyelerinin üstlenecekleri roller

konusunda hep kabul eden değil gerektiğinde reddetme hakkına da sahip olma davranışı gösterebilmesidir. Bu sebeple örgüt üyeleri çalışma hayatında örgüt içi belirlenen hedeflere ulaşırken rutin işleri dışında da rol üstlenmek zorunda kalmaktadır (Hündür, 2019:30-31).

Rol teorisinde rol yapma davranışı; örgüt üyelerinin hem liderlerine hem de diğer örgüt üyelerine karşı sahip olduğu davranışların bütünüdür. Lider-üye etkileşiminde önemli olan bu rol üstlenme durumunun, lider ve üyenin ilişkilerindeki sürecinin incelenmesi gerekmektedir (Ürek, 2015:10).

Örgüt üyeleri yeni bir çalışma ortamına girdiklerinde karşılıklı olarak liderleri ile birbirlerini hemen tanıyamazlar. Bu sebepler ilk izlenimler genellikle demografik ve kişilik özellikleri ile belirlenmektedir. Zamanla örgüt üyeleri çalışma konusundaki hevesleri, yetkinlikleri ve bilgi düzeyleri doğrultusunda liderle olan ilişkileri belirlemek konusunda davranışlarını öne çıkarmaya başlamaktadır. Bu aşama rol teorisinde rol alma aşaması olarak tanımlanmaktadır. İlişkiler ilerledikçe örgüt üyesinin sergilediği performansa bağlı “rolü gerçekleştirme” aşamasına geçilmektedir. Sonrasında etkileşim düzeyinin rutinleştiği “rolün rutinleştirilmesi” aşamasına geçilmektedir. Lider ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışları daha tahmin edilebilir ve sürdürülebilir olmaktadır. Tabi bu rutinleşme etkileşimin düzeyinin hiç değişmeyeceği anlamına gelmemektedir. Lider-üye etkileşiminde, örgüt üyesi performansının karşılığını alması sebebi ile mutlu olurken liderde kazanılan başarıdan memnun olmaktadır (Erdoğan, 2014:52).

b. Sosyal Etkileşim Teorisi

Sosyal etkileşim teorisi, güçlü lider özelliklerinin lider-üye arasındaki etkileşim sürecine bağlı ve grup içi ilişkilerin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Ekonomik açıdan oluşan sosyal değişime benzeyen bir bakış açısı ile ondan farklı olarak maddi olmayan sosyal kazanımların bireylerin arasındaki etkileşimi artırdığını öne sürmektedir. Diğer bir ifade ile sosyal etkileşim teorisi, örgüt üyesinin göstereceği davranış karşılığı alacağı sosyal kazanım ve faydaları garanti ettiğini ve liderinde aynı niyetle iş birliği gerçekleştirdiğini ifade etmektedir (Fındıklı, 2012:86). Örnek vermek gerekirse; örgütlerde kritik faaliyetler ve önemli projelerde örgüt üyelerinin görevinin üstünde performans

göstererek çalışması karşılığında liderin, örgüt üyesine zor durumlarında ve önemli konularda destek verdiği görülmektedir (Çintay, 2018:34; Baş vd., 2010: 1017).

Sosyal etkileşim teorisine göre liderinden yeterli yardımı aldığına inanan örgüt üyesi, tecrübeli olduğu konularda uzmanlık gereken bilgilerini örgütün ihtiyaçları kapsamında özverili bir şekilde paylaşmaktadır. Lider-üye etkileşimi ve sosyal etkileşim teorisi arasındaki ilişki, örgüt üyesi ve lider arasındaki sosyal desteği geliştirmesi ve etkileşimi güçlendirmesi açısından açıkça görülmektedir. Sosyal etkileşim teorisine göre bu sosyal etkileşimde ilk adımı lider atmaktadır. Liderin üyeye verdiği sosyal desteğe bağlı olarak örgüt üyesi karşılık vermektedir. Rol teorisinde ilişkinin ilk adımı görev tanımlarındaki rolün daha üzerinde bir çaba iken, sosyal etkileşim teorisine ise üyeye verilen destek lider-üye etkileşiminin seviyesini belirlemektedir (Çöp, 2015:26).

c. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisine göre liderler, üyeler ile arasındaki etkileşimin niteliğine göre örgüt üyelerinin beklentilerinde değişikliklere sahip olabilmektedir. Bu durumun sebebi, liderlerin örgüt üyelerinin gösterdikleri çabalara göre ve istedik davranışları resmi yollarla ödüllendirebilme gücüne sahip olmasıdır. Örgüt üyeleri, lideri ile geliştirdikleri etkileşimin niteliğine göre liderleri tarafından uygun görülen rolü ve davranışı bilmekte ve ona göre beklenti içerisinde olmaktadır. Lider-üye etkileşimin yüksek olduğu ilişkilerde örgüt üyesi lideri üzerinde etkili olduğu için beklentilerini karşılayacağını düşünmekte, düşük seviyede ilişki geliştiren örgüt üyesi ise liderinin onun isteklerinin tersini yapacağını düşünmektedir. Beklenti teorisi, örgüt üyesinin farkında olduğu bu süreçler sebebi ile beklentisinin gerçekleşmeyeceğine kanaat getirdiği zaman ekstra çaba göstermeyeceğini belirtmektedir (Sürücü, 2021:265).

d. Eşitlik Teorisi ve Adalet Yaklaşımı

“Eşitlik” teorisi tanımını literatüre kazandıran Adams, örgüt üyesinin sergilediği performans karşılığında elde ettiği kazanımlar ile diğer üyelerin gösterdiği performans ve kazanımı kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama neticesinde, eşitsizlik algılsa hem sosyal hem de örgütsel düzeyde tutum ve davranışlarında değişiklikler görülmektedir (Hündür, 2019:32).

Eşitlik teorisi, bireyin liderle etkileşiminin sonucu olarak kazanacağını düşündüğü şeyler olan girdileri ve ödülleri olarak değerlendirilen çıktılarının birbirine denk olduğu temeline dayanmaktadır. Grup üyeleri arasında yapılan işin niteliğine göre eşit ödül dağılımı gerçekleşmez ise bu sosyal davranış ve tutumları etkilemektedir. Liderin tüm grup üyelerine eşit davranmaması durumunda örgüt üyelerinin motivasyonlarını azaltacağı ifade edilmektedir. Eşitlik teorisi, örgüt üyelerinin kıyaslamaları sonucu emek ve kazanç arasındaki eşitlik algısının sağlanması için her bir üyeye eşit davranılması gerektiğini öne sürmektedir (Çintay, 2018:35).

Ayrıca adalet yaklaşımı da lider-üye etkileşiminin kalitesinde önemli bir unsurdur. Adalet yaklaşımı ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda genel olarak sosyal adalet çalışmalarına yer verildiği fakat örgütsel adalet konularına yönelik açıklama getirilmediği görülmektedir. Yakın geçmişte adalet yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmalar bireylerarası etkileşimlere yer vermekte ve etkileşimin sonuçlarını da önemsemektedir. Örgütsel adalet olarak da nitelendirebileceğimiz adalet yaklaşımı; örgüt üyelerinin görevlendirme süreçlerine, mesaiye uyumlarına, yetkilendirmelerine, ücret politikası ve ödüllendirme sistemleri açısından yönetsel kararların gözden geçirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel adaletin, örgütün yönetiminde alınan kararların örgüt üyeleri tarafından nasıl ölçüldüğünü ortaya koyan bir kavram olduğu söylenebilmektedir. Sosyal etkileşim teorisine göre eğer örgüt üyeleri adaletin liderlerinin çabası ile sağlandığını algılasa bu durum lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde olmasını sağlamaktadır (Fındıklı, 2012:91).

Belirtmek gerekir ki; eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı, grup içi ve grup dışı ayrımının yansıması olarak lider-üye etkileşiminin düzeyini artıracak temel unsurdur. Lideri ile yüksek düzeyde ilişki kuran grup içi örgüt üyelerinin sağladığı faydalar, dış grup üyelerin kazanımlarından farklı olmaktadır. Bu süreçte yapılacak kıyaslamalar sonucu eşitlik ve adalet algısının olumsuz olarak ortaya çıkacağı görülmektedir (Hündür, 2019:33).

e. Karşılıklılık Teorisi

Karşılıklılık teorisi, örgüt üyelerinin liderleri ile olan ilişkileri sonucunda kazanacakları ödüllere ve görecekları pozitif davranışlara eşit düzeyde karşılık

vereceğini ifade etmektedir. Liderler, örgüt üyeleri ile etkileşim düzeyleri arttıkça ödül ve desteklerini artırarak örgüt üyelerine karşılığını vermek adına sorumluluklar yüklemektedir. Örgüt üyeleri, bu kazanımlara karşılık liderinin örgütsel hedeflerini karşılamak ve hizmet etmek adına zamanının fazlasını çalışma ortamında geçirebilmekte ve iş arkadaşlarına destek olmaktadır. Bu duruma karşın grup dışı olarak adlandırılan üyelerde ise karşılıklılık duygusu zayıf olmakta ve yazılı kuralların dışında bir davranış gösterilmediği için lider-üye arasında olumsuz iletişimler gerçekleşmektedir (Sürücü, 2021:264).

C. Lider-üye Etkileşiminin Öncül ve Ardılları

Lider-üye etkileşim teorisi ortaya konulduğu günden itibaren lider ile üye etkileşiminin yüksek kaliteli olmasını sağlayan öncül ve ardıllar çeşitli ölçekler ve anketler yapılarak belirlenmeye çalışılmaktadır. Öncüller belirlenirken lider ve üyelerin tutumları, davranışları ve kişisel özellikleri temel çalışma odağına alınmıştır. Ardıllar belirlenirken ise örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi durumlar araştırılmıştır. Lider-üye etkileşimine etkileri araştırılan öncüllerde bireylerin kişilik özellikleri, liderlik stilleri, denetim süreçleri, güç kaynakları gibi değişkenler kullanılmıştır. Fakat daha ağırlıklı çalışmalar ardıllar üzerinde yoğunlaşmaktadır (Erdoğan, 2014:60). Çizelge 3’de lider-üye etkileşimi için ortaya konulan öncüller ve ardıllar paylaşılmıştır;

Çizelge 3. Lider-üye Etkileşim Kalitesi Öncüller ve Ardıllar

ÖNCÜLLER	ARDILLAR
Lider	Tutumlar
Liderin Güvenilirliği	İş Tatmini
Astın pozitif beklentileri	Adanmışlık
Güç	İletişim Tatmini
Dönüşümsel Liderlik	Örgütsel Bağlılık
İlişki Yönetimi	Algılanan Güçlendirme
Ast	Davranışlar
Amaç Yönelimi	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Performans	İşgören Devri
Çaba	Yenilikçi Davranışlar
Etki Yönetimi	Çalışanlar Arasında Yapıcı İletişim
Kişilerarası	
Beğeni	
Benzerlik	
Pozitif Beklentiler	
Etkileşimsel Adalet	

Kaynak: (Erdoğan, 2014:61)

Jian, (2016) lider ve üye etkileşiminde ilk davranışın karşılıklı olarak test ve izleme aşamaları ile başladığını belirtmektedir. Liderler ilk görevleri verirken örgüt üyelerinin yetenek ve motivasyonlarını gözlemlerken örgüt üyeleri liderin hangi kaynaklara sahip olduğu ile ilgilenmektedir. Ayrıca liderler örgüt üyelerinin uyumlu, iyimser ve vicdanlı olmalarını beklemektedir. Jian, (2016) lider-üye etkileşiminin en önemli öncülünün liderin davranışları ve algı faktörlerinin belirlediğini iletmektedir.

D. Lider-üye Etkileşiminin Boyutları

Lider-üye etkileşimi teorisinin açıklanması için yapılan çalışmalara bakıldığında lider ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşimler incelenirken tek bir boyuta odaklanıldığı görülmektedir. Ancak araştırmalar geliştirildikçe lider-üye etkileşiminin tek boyutta incelemesinin kavramı açıklamakta yetersiz olduğu görülmektedir (Hündür, 2019:34).

Örgüt içi ilişkilerde rollerin çeşitliliği ve değişimleri değerlendirildiğinde lider-üye etkileşiminde birden fazla boyut olması gerektiği düşünülmüştür. Bu boyutların tanımlanması için yapılan araştırmalarda ilk tanımlamada üç farklı boyuta yer verilmektedir. Bu boyutlardan ilki, lider-üye arasında iş düzeyinde ortak hedeflere ulaşırken sarf ettikleri çabalar olan katkı boyutu, lider-üye arasındaki desteğin varlığını ortaya koyan sadakat boyutu, lider-üyenin duygusal olarak etkileşimde olduğu etki boyutu ve son olarak etkileşimde profesyonel saygı boyutu da literatüre kazandırılmıştır. Fakat bu boyutların değerlendirildiği ölçek, lider-üye etkileşimde sadece örgüt üyesi tarafından değerlendirme imkânı tanımaktadır (Şirin, 2012:97).

Lider-üye etkileşiminin daha fazla boyutta incelenmesi örgütsel ve bireysel bağlamda birçok sonuca ulaşmayı sağlayabilmektedir. Ayrıca örgütsel davranışlara ilişkin etkiler ve örgüt üyelerinin iş doyumu ve performansı ile ilgili etkiler net olarak görülebilmektedir. Lider-üye arasındaki beklentilerinde açıkça ortaya konmasını sağlaması açısından ilişki kalitesine de katkısı olacağı düşünülebilir (Erdoğan, 2014:63).

Lider-üye etkileşiminin karakteristik özellikleri; bağlılık, saygı, güven, bilgi paylaşımı, karşılıklı katılım, roller ve sorumluluklar, profesyonel destek ve katkı sağlayan tutumlardır (Cerit, 2012:34; Genç,2010:39).

Lider-üye etkileşimi boyutları için yapılan araştırmalar sonucu literatüre kazandırılmış çoğunluk olarak kabul edilen; katkı, vefakarlık, etki ve profesyonel saygı boyutları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Baş, vd., 2010:1019-1020);

- **Katkı boyutu;** “etkileşimin taraflarının ortak hedefler çerçevesinde ortaya çıkardıkları iş ilişkisi kapsamındaki görevlerin algılanan miktar ve kalitesi” olarak tanımlanmaktadır. Lider ve örgüt üyesi arasındaki etkileşimlerin yeni olduğu zamanlarda lider, örgüt üyesinin verilen işi yerine getirmesi derecesine göre performansı değerlendirmektedir. Örgüt üyeleri liderlerinin belirlediği işleri beklenen şekilde yaptıklarında yapamayan üyelere göre liderleri ile daha yüksek düzeyde etkileşim kuracak ve buna bağlı olarak da kazanımları daha fazla olacaktır. Liderin ilerleyen dönemlerde daha önemli görevler verdiği örgüt üyesi lideri ile etkileşimini ilerletmeye ve yüksek düzeyde tutmaya devam edecektir.
- **Vefakârlık boyutu;** “lider ve üyelerin birbirlerine karşı vefalı olma düzeyi” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu boyuta göre lider, etkileşimi yüksek olan örgüt üyesine önemli anlarda ve zor durumda olduğunda yardımcı olup koruyacak, örgüt üyesi de liderine her koşulda yardımcı olacaktır. Bu boyut lider ile üye arasındaki etkileşimin devam etmesi ve ilerletilmesinde temel unsurlardan biri olarak görülmektedir. Vefakârlık boyutunda, etkileşimin liderin belirlenen hedefler için fazla emek harcayan örgüt üyesini diğer üyelere göre korumasına bunun sonucu olarak örgüt üyesinin de karşılık vererek daha fazla özveride bulunmasına sebep olacağı ileri sürülmektedir.
- **Etki boyutu;** “etkileşimin taraflarının, iş veya profesyonel değerlere bağlı olmayan kişisel çekiciliğin önemli olduğu karşılıklı ilişki” şeklinde tanımlanmıştır. Etki boyutuna göre lider ve üye arasında iş ilişkilerine dayalı olan etkileşimin öneminin olmayabileceği fakat

örgüt üyesi ile lider arasındaki kimya uyuşmasının tek başına bir boyut olarak da etkili olabileceği öne sürülmüştür.

- **Profesyonel saygı boyutu;** “etkileşimde lider ve her bir üyede örgütün içi veya dışı algılanan saygınlık düzeyi ” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt içinde bireyin deneyimine ve bilgi düzeyine yönelik izlem ile kazanılabileceği gibi bu algı, örgüt dışında bireyle ilgili konuşulan ve paylaşılan düşüncelere göre olumlu ya da olumsuz düzeyde oluşabilmektedir. Bazen de bu algı, bireyin aldığı ödül veya başka tanıma yöntemlerine dayalı olarak birey ile çalışılmaya başlamadan kazanılabilmektedir.

Literatür incelendiğinde, liderinin becerilerinin ve bilgisinin yeterli olduğunu düşünen üye liderine daha yakın olmak isteyecek ve karşılıklı olarak gelişime açık olacaktır. Ayrıca lider ile etkileşim içerisinde bilgi düzeyinin artacağı ve sosyal ağlarının kuvvetli olacağı inancına sahip olan örgüt üyesi, lideri ile örgüt dışında da etkileşimini devam ettirecektir. Lider, örgütte bilgi, beceri ve güçlü kişilik özelliği ile profesyonel saygı oluşturmaktadır (Sürücü, 2021:268).

Çekmecioğlu ve Ülker, (2014) araştırmalarında lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının örgüt üyelerinin davranışlarını olumlu yönde etkilediği, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da artırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Lider-üye etkileşimi alt boyutlarından profesyonel saygı boyutu ve vefakârlık boyutunun işe bağlılığı artırdığını iletmışlerdir.

E. Lider-üye Etkileşimi Süreci

Örgütlerde, aynı ortamlarda beraber çalışan yönetici/lider ve örgüt üyeleri bulundukları gruba, kişisel özellikleri, davranışları, geçmiş deneyimleri ve işe olan bakış açıları ile etkilemektedir. Bu özellikler etkileşimin oluşması ile birlikte, lider üye arasında olacak iletişimin kalitesini de belirlemektedir (Fındıklı, 2012:92).

Graen ve Scandura tarafından üç aşamadan oluşan “hayat döngüsü modeli (life cycle model)” olarak ifade edilen yaklaşımda lider-üye etkileşimi aşamaları aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Erdoğan, 2014:65-66);

- **1.Aşama;** test dönemi olarak ifade edilebilecek olan bu dönemde lider ve üye kendi statülerinin gerektirdiği rolleri yaparak etkileşime başlamaktadır. Lider, aralıklarla örgüt üyesini çok az genişletilmiş ek görevleri vererek performans ölçümüne tabi tutmaktadır. Örgüt üyeleri bu görevleri gerektiği gibi yerine getirdikleri zaman, lider kendilerine daha önemli sorumluluklar ve buna bağlı olarak imtiyazlar sunmaya başlamaktadır.
- **2.Aşama;** Aralarındaki etkileşim gelişen lider ve üye karşılıklı olarak güvem, sadakat ve saygı geliştirmeye başlamaktadır. Bu duyguların gelişimi doğrultusunda, lider-üye arasında iş gereği veya kişisel düzeyde bilgi paylaşımı artmaya başlamaktadır. Etkileşim yüksek düzeye ulaştıkça çıkar boyutu azalarak daha fazla sosyal bir yapı haline gelmektedir. Kalıcı olarak görülemeyen bu etkileşim geriye ya da ileriye doğru dönüşüm geçirebilmektedir.
- **3.Aşama;** etkileşimin olgunluk düzeyine ulaştığı aşamadır. Bu aşamada bireysel ödül beklentileri yerini örgütsel amaç ve misyon odağında karşılıklı bağlılığın olduğu ilişkilere bırakmaktadır. Yüksek düzeyde kurulan bu etkileşim hem davranışsal hem de duygusal nitelikte olmaktadır. Karşılıklı paylaşılan kaynaklar, karşılıklı beklentiler ile belirlenmektedir.

Dienesch ve Liden ise araştırmaları sonucu lider-üye etkileşimini dört aşamalı model ile tanımlamaya çalışmaktadır (Fındıklı, 2012:93);

- **1.Aşama;** lider ve üye bu ilk görüşme sürecinde, örgüt içerisindeki rollerine, örgüt ile ilgili algılarına ve bireysel ya da örgütsel beklentilerine göre etkileşimini sürdürmektedir.
- **2.Aşama;** lider etkileşimde bulunmak istediği örgüt üyesine ek görevler vermekte ve bu görevlerin liderin üyeyi konumlandırmak istediği yere göre verdiği öne sürülmektedir. Liderin verdiği görevleri örgüt üyesi kabul etmekte veya reddedebilmektedir. Böylece karşılıklı olarak etkileşim süreçleri belirlenmektedir.
- **3.Aşama;** bu aşamada örgüt üyesinin sergilediği performans sonucunda lider tarafından hangi grup içerisine dâhil edeceği

belirlenmektedir. Lider ve üye arasında karşılıklı faydaların elde edildiğini söylemek mümkündür. Örgüt üyesi maddi ve manevi faydalar elde ederken lider, örgüt hedeflerine ulaşma sürecinin gerçekleşmesi ile ilgilenmektedir.

- **4.Aşama;** bu aşama güven ile ilişkilidir. Lider artık üyenin tutum ve davranışlarını tanımlayabilmekte ve buna göre grup içerisine dâhil etmekte ya da grup dışında bırakmaktadır.

Lider-üye etkileşiminde işgören performansını, liderin üyeden gelecekteki performans beklentileri ve üyeye davranışları etkilemektedir. Örneğin; kendisine bağlı olan üyelerin başarısızlığını onların çaba eksikliğine veya yeteneksizliğine bağlayan lider disiplin davranışı gösterecektir. Bunun üye performansını artırmadığı sadece negatif tepki ile sonuçlanacağı gerçektir (Martinko ve Gardner, 1987:236).

F. Lider-üye Etkileşiminin Örgütlere Yansıyan Sonuçları

Lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan araştırmalar yüksek düzeyde etkileşimin sağlandığı durumlarda örgütlerde birçok olumlu sonucun görüldüğünü iletmektedirler. Lider-üye etkileşimi çalışmaları örgüt üyelerinin tutumlarını ve sergiledikleri davranışları lider-üye etkileşimi kalitesinin belirlediği bulgulara ulaşımlardır. Ulaşılan sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Sürücü, 2021:268-271);

- Örgütteki bilgi paylaşımını artırarak örgüt içi kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Böylece üyeler bilgi ve kaynaklara erişimi kolaylaşarak daha başarılı olmaktadır.
- Lider-üye etkileşimi yüksek düzeyde olan örgüt üyeleri liderler ile daha az çatışma yaşamaktadır. Bunun sebebi olarak liderin etkileşim kalitesine göre üyelere daha ılımlı ve affedici davranışları örnek verilebilir.
- Yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi geliştiren üyeler, liderleri tarafından gösterilen mentörlük desteği ile örgüt içinde ilerleme ve öğrenme konularında daha etkin olmaktadır.

- Yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi üyelerin performansı açısından önemli rol oynamaktadır.
- Yüksek düzeyde lider-üye etkileşimine sahip olan lider kriz durumları yönetebilmekte ve üyelerden aldığı bilgiler ile birçok örgütsel engeli aşabilmektedir.
- Lider-üye etkileşim teorisinde yüksek düzeyde geliştirilen etkileşim, karşılıklı etki ve beğeniyi içeren hem lidere hem de içinde bulunulan örgüte karşı beslenen bağlılık ve memnuniyeti beraberinde getirmektedir.
- Yüksek düzeyde geliştirilen lider-üye etkileşiminde üye lideri ile olan değerli ilişkileri kaybetmek istemez ve örgüte duygusal olarak da bağlıdır. Bunun sonucu olarak işten ayrılma niyetleri de düşük olmaktadır.
- Yüksek düzeyde geliştirilen lider-üye etkileşimine sahip üyelerin psikolojik yönden güçlü oldukları ve örgüte karşı da olumlu düşünceler besledikleri görülmektedir.
- Yüksek düzeyde geliştirilen lider-üye etkileşimi saygı davranışı oluşturmakta bu durum etkileşimdeki her bir bireyin performans beklentilerini becerilerinin üzerinde artırmaktadır. Yüksek düzeyde geliştirilen lider-üye etkileşimi getirdiği sorumluluklar sebebi ile örgüt üyelerinin stresini artırabilmektedir.

G. Sağlık Kuruluşlarında Lider-üye Etkileşiminin Önemi

Sağlık hizmeti sunucuları, verilen hizmetlerin 7/24 kesintisiz olduğu farklı meslekler üzerine deneyimi olan büyük ekiplerin iş birliği içinde çalışmasının gerekli olduğu kurumlardır. Farklı kabiliyetleri olan bireylerin desteği ile tanı, tedavi, teşhis ve rehabilitasyon sürecini de içine alan bu yapı sadece kendi bünyesindeki değişikliklere değil dış çevrede olan biten değişikliklere de başarılı yanıtlar verebilmelidir.

Bu doğrultuda hayat kurtarmak ve hayatta kalmak için işleyişlerini doğru biçimde yönetmesi, günlük işleyişleri belli bir ahenk ile yapması ve başarılı sonuçlar elde etmesi için etkin liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Sağlık kurumları, değişen ve gelişen teknolojik değişimlerle, karşılanması zorlaşan hasta/hasta yakını ihtiyaçları, etin rekabet ortamı ile başa çıkmaya çalışırken, yetersiz iş gücü ve kaynaklar ile de karşı karşıya kalmaktadır. Durum böyle olunca güçlü ve etkili liderlerin varlığı, yüksek düzeyde lider-ye etkileşimi ve bu doğrultuda kazanılacak olan kurumun tamamını kapsayan ekip çalışması ve iş birliği önem kazanmaktadır (rek ve Uğurluoğlu, 2015:13).





V.GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın önemi ve amacı, araştırma için seçilen evren ve örneklem, hipotezler, yapılan istatistiksel analizler ve veri toplama araçları ile ilgili bilgiler çalışmanın bu bölümünde sunulacaktır.

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hastanelerde etkin liderlik süreçleri, çalışan bireyler arasında sürekli iletişim ve bilgi paylaşımı olması sağlayarak örgütsel körlüğün önüne geçebildiği gibi emek yoğun olan sağlık sektöründe kalite, başarı ve verimliliği artırmaktadır. Bu çalışmanın amacı; sağlık çalışanlarında örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü bir zincir hastane örneği üzerinde araştırmak ve açıklamaktır. Araştırmamızda eriştiğimiz çalışma bulgularının; sağlık çalışanları üzerinde, yaş, cinsiyet, medeni durum, görev, pozisyon, çalışma süresi, deneyim ve ücret politikası gibi değişikliklerin etkileri açısından test edilmesi de amaçlanmaktadır.

Bu amaca yönelik çalışmada bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin hangi değişkende ne derece etki gördüğü ortaya konulacaktır.

B. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada gerçekleştirilen anket çalışması “deneysel olmayan nicel araştırma” tasarımında olup uygulanma biçimi de tarama yöntemidir. Çalışmada, örneklemden verilerin toplanması saha taraması (survey modeli) ile yapılacaktır. Saha taraması modelinde ankete katılım gösteren kişilerin görüşlerinin yazılı biçimde alındığı veri toplama yöntemi olan anket uygulanacaktır. Bu çalışma bir zincir hastanede görev yapan farklı pozisyonundaki sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup çalışanlar araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır.

C. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini zincir yapıdaki hastanenin üç şubesinde bulunan hekim, hemşire (hemşire yardımcıları dâhil), tıbbi teknisyen, idari personel, yönetici, hasta hizmetleri, temizlik hizmetleri ve destek hizmetlerinden (teknik, yemekhane, güvenlik vb.) oluşan toplam 769 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Yaş aralığı 20-65 arası olan gönüllü 489 sağlık çalışanı ankete katılım sağlamıştır. Belirlenmiş bir ana kütleden çekilecek örnek sayısı, 0.05 örnekleme hatası için $p=0.50$ ve $q=0.50$ için 383 kişi olarak sunulmuştur. Bu çalışmada istatistik açıdan gerekli sayı sağlanmıştır. Yaptığımız bu çalışmanın anketleri, etik kurul izninin alınmasının ardından Covid-19 tedbirleri sebebiyle Google drive üzerinden oluşturularak çevrimiçi şeklinde 01.03.2022-07.03.2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir

Anakütle büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Şekil 3. Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Geliştirilen bu tablo hedef kitledeki kişi sayısı biliniyorsa;

$$n = N t^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

Formülünden araştırmacılara kolaylık sağlaması amacıyla hesaplanmıştır.

Formüllerde;

n: Örneklem alınacak kişi sayısı

N: Hedef kitledeki kişi sayısı

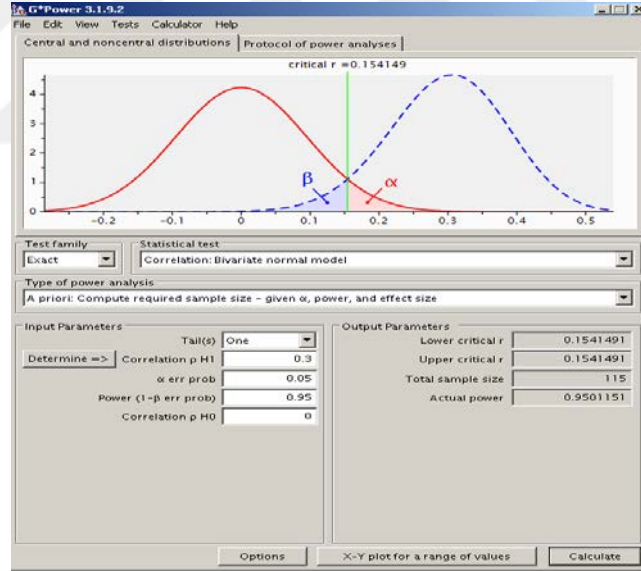
q: İncelenen olayın görülmeme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

p: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır ve literatürde 0.05 alınır.

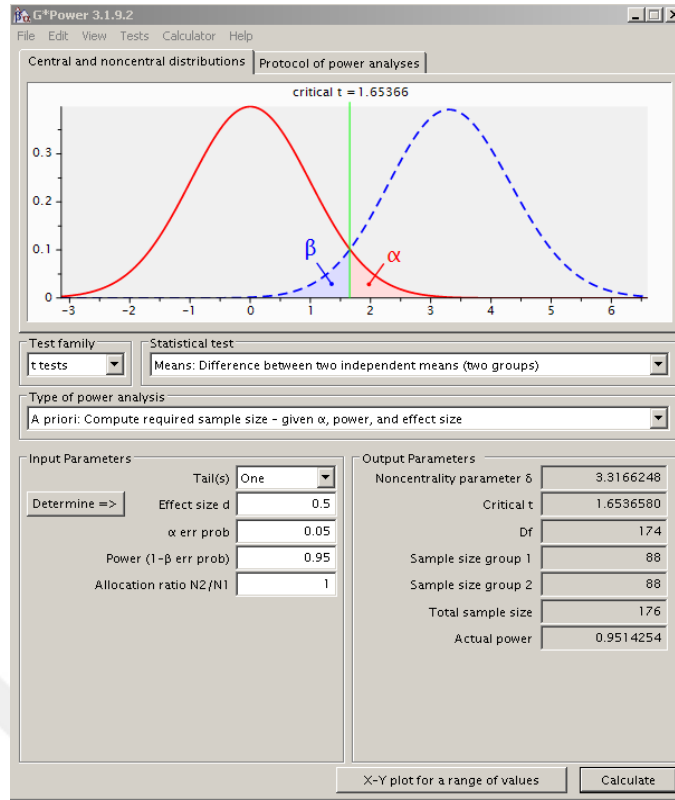
t: Belirlenmiş bir anlamlılık seviyesinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer (0.05 için 1.96).

Örneklem boyutu belirlenirken “uygulanacak analiz için gerekli olan en az örneklem sayısı” fikrine odaklanan güç analizi uygulanmaktadır. Güç analizi, uygulanacak analizler için, en az kaç örneklem gerekeceğini belirlemek için kullanılmaktadır. Ankete dâhil olmayı onaylayan firma sayısının geçerli sonuçlar sağlayabilme vasıflarının üst seviyede yakalanabilmesi amacıyla Güç (power) analiz G*POWER 3.1 sürümü aracılığıyla uygulanmıştır. Cohen (1988) ve Prajapati et al. (2010), araştırmalarda istatistiksel gücün $1-\beta=0.95$ olmasının yeterli olduğunu çalışmalarında ortaya koymuştur. İlişki ve grup farklılığı analizleri uygulanacaktır ve istatistiksel anlamlılık $\alpha=0,05$ olarak kabul edilmiştir.



Şekil 4. İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda ilişki analizi için en az 115 örneklem sayısı ile çalışılması durumunda araştırmanın geçerliliği ortaya konulmuştur. Çalışmamızın 489 örneklemden oluşarak yapılan analizlerinin güvenilir olacağı belirtilmiştir.



Şekil 5. Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi neticesinde grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklem sayısı ile çalışılması durumunda araştırmanın geçerliliği ortaya konulmuştur. Çalışmamızın 489 örneklemden oluşarak yapılan analizlerinin güvenilir olacağı belirtilmiştir.

Araştırmanın Dâhil Olma Kriterleri:

1. Çalışma yapılan zincir hastane çalışanı olmak
2. Gönüllü olmak.
3. 20-65 yaş aralığında olmak.

Araştırmanın Dışlama Kriterleri:

1. Çalışma yaptığımız zincir hastane dışında çalışıyor olmak
2. Sağlık sektörü dışında farklı bir sektörde çalışıyor olmak

D. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Çalışma örneklemimizi oluşturan zincir hastanenin dört şubesinden sadece üç tanesi anket uygulamasına katılmıştır. Zincir hastane çalışanlarının anketleri

cevaplandırırken soruları tam olarak anladığı, isteyerek cevap verdiği kabul edilmiştir. Soruların anlaşılması adına kısa literatür bilgisi çevrim içi ankette paylaşılmıştır. Çalışmaya katılan zincir hastane çalışanlarının tutarlı cevap vermek adına soruları kişisel tutumlarına göre değil kurumsal olarak kabul gören tutumlara göre cevaplayabileceği durumu kısıt olarak düşünülebilir. Anket paylaşılırken sorulara verilen cevapların akademik amaçlı olarak çalışmaya kaynak için kullanılacağı belirtilmiş, şahsi bilgilere yer verilmemiş olması ve isim bilgileri alınmadığı için gerçek düşüncelerinin paylaşıldığı kabul edilmiştir.

Bu çalışma içeriğini oluşturan “Bilgi Paylaşımı Ölçeği”, “Örgütsel Körlük Ölçeği” ve “Lider-üye Etkileşim Ölçeği” sonucu alınacak veriler ile sınırlıdır.

E. Veri Toplama Aracı

Araştırmamızın anketinin ilk bölümü demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, bu kurumdaki çalışma süresi, aylık gelir ve toplam mesleki deneyim, kurumdaki göreviniz) içermekte olup literatür doğrultusunda tarafımızdan çoktan seçmeli olarak oluşturulmuştur. Anketin ikinci bölümünde “Bilgi Paylaşımı Ölçeği”, üçüncü bölümünde “Örgütsel Körlük Ölçeği” ve dördüncü bölümünde “Lider-üye Etkileşim Ölçeği” kullanılmıştır.

Bilgi Paylaşımı Ölçeği: Öneren vd. (2016) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek; çalışanlar açısından bilgi paylaşımı, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı ve bireysel açıdan bilgi paylaşımı olarak 3 faktör, toplam 18 sorudan oluşmaktadır. 14,15,16,17 ve 18. Maddeler (-) değerinde olup ters puanlanmaktadır. Ölçek, çalışanlar açısından bilgi paylaşımı boyutunda 10 soru, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı boyutunda 3 soru ve bireysel açıdan bilgi paylaşımı boyutunda 5 soru olmak üzere 18 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevaplanmasında 5’li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. “1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde hazırlanmıştır. Ölçek için Öneren vd. (2016) tarafından Akademik Bakış Dergisi 58. Sayıda yayımlanan "Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa Ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma" çalışmasından izin alınarak kullanılmıştır.

Örgütsel Körlük Ölçeği: Seymen vd. (2016) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek; bireysel etmenler boyutu, işin rutinlik düzeyi boyutu, örgüt yapısı boyutu

ve sektör yapısı boyutu olarak 4 faktör, toplam 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, bireysel etmenler boyutunda 7 soru, işin rutinlik düzeyi boyutunda 6 soru, örgüt yapısı boyutunda 7 soru ve sektör yapısı boyutunda 4 soru olmak üzere 24 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevaplanmasında 5’li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. “1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde hazırlanmıştır. Ölçek, Seymen vd. (2016) tarafından Eurasian Social Sciences Journal Dergisi 51. Sayıda yayımlanan “Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi Ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme” çalışmasından izin alınarak kullanılmıştır.

Lider-üye Etkileşim Ölçeği: Baş vd.(2010) tarafından türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek; etki boyutu, katkı boyutu, vefakârlık boyutu ve profesyonel saygı boyutu olarak 4 faktör, toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, etki boyutunda 3 soru, vefakârlık boyutunda 3 soru, katkı boyutunda 3 soru ve profesyonel saygı boyutunda 3 soru olmak üzere 12 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevaplanmasında 5’li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. “1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde hazırlanmıştır. Ölçek, Baş vd. (2010) tarafından Ege Akademik Bakış Dergisi 10(3) sayısında yayımlanan “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe ’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi” çalışmasından izin alınarak kullanılmıştır.

F. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada elde edilen veriler, IBM SPSS 26.0 ve AMOS 23.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. İlk aşamada, anketin ilk bölümünde bulunan demografik ve genel bilgilere ilişkin yüzde ve sıklık dağılımları sunulmuş olup ölçeklere yönelik cevapların yüzde ve sıklık dağılımları ile ortalama cevap ve st. Sapma değerleri verilmiştir.

İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için de ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analizlerde kullanılan yöntemlerin belirlenmesi dağılımın normal olup olmamasına göre değişmektedir. Bu sebeple, ölçek boyutlarına Kolmogorov-Simirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları

yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup için de Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını ortaya koyabilmek için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uygunluk sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınanmasında Pearson korelasyon analizi, normal dağılım sağlanmadığı için ise Kendall's tau_b korelasyon analizi kullanılmıştır.

Üçüncü ve son aşamada, ilişkilerin belirlenmesine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve aracı etki rolü araştırılmıştır.

G. Anketin Güvenilirlik Analizi

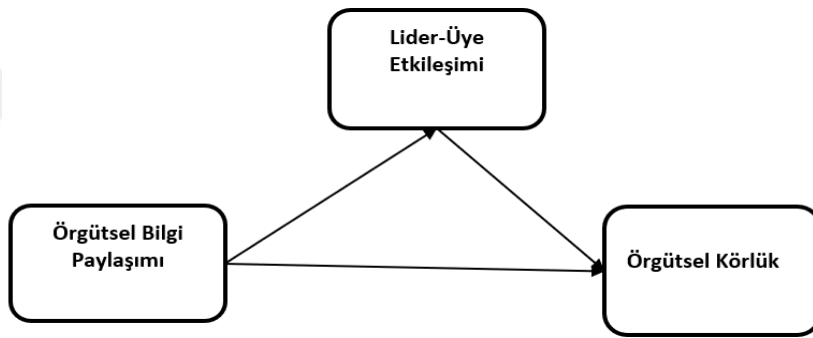
Bir ölçeğin güvenilirlik düzeyinin sınanması amacıyla en fazla kullanılan testler; “Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)” biçimindedir. Cronbach Alpha testi neticesinde ulaşılan değerin %70'ten yüksek olması anketin başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı araştırmacılar ise bu değerin %75'in üzerinde olmasını beklemektedir. Diğer güvenilirlik faktörlerinin de %70'in üzerinde çıkması, anketin iç tutarlılığa sahip olduğunu ve çıkarımlara güvenilebileceğini ortaya koymaktadır. Çizelge 5'ten anlaşılabileceği üzere her dört testin neticesinde de sunulan ve olması beklenen yüzde oranlarının güven kriterini gerçekleştirdiği görülmüştür. Bu durum neticesinde örneklem çıktılarının yüksek güvenilirlik değerleriyle tutarlı ve güvenilir olduğu neticesine varılmıştır. İncelenen bütün güvenilirlik faktörleri %70 değerini aştığından dolayı; uygulanan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlılık gösterdiği, elde edilecek neticelerin gerçek değerleri göstereceği çıktıları ortaya sunulmuştur.

Çizelge 4. Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Kriterler	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.923
Split	0.922-0.925
Parelel	0.923
Strict	0.924

H. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmamızda ana hipotez olarak örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü vardır şeklinde sınanacaktır. Ayrıca oluşturulmuş olan üç alt hipotezde istatistik anlamlı ilişkilidir şeklinde sınanacaktır. Birinci alt hipotezde; örgütsel bilgi paylaşımı ile örgütsel körlük istatistik anlamlı ilişkilidir şeklinde, ikinci alt hipotezde; örgütsel bilgi paylaşımı ile lider-üye etkileşimi istatistik anlamlı ilişkilidir şeklinde ve son alt hipotezde; lider-üye etkileşimi ile örgütsel körlük istatistik anlamlı ilişkilidir şeklinde sınanacaktır.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

Şekil 5’de paylaşılan model ve model çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki bölümde açıklanmıştır;

Çizelge 5. Araştırmanın Hipotezleri

	Hipotezler
H₁ (ana hipotez)	Örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü vardır.
H_{1a} (alt hipotez)	Örgütsel bilgi paylaşımı ile örgütsel körlük istatistik anlamlı ilişkilidir.
H_{1b} (alt hipotez)	Örgütsel bilgi paylaşımı ile lider-üye etkileşimi istatistik anlamlı ilişkilidir.
H_{1c} (alt hipotez)	Lider-Üye Etkileşimi ile örgütsel körlük istatistik anlamlı ilişkilidir.

VI. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, demografik ve genel bilgilerin yüzde dağılımları, ankete yönelik cevapların yüzde dağılımları, hipotezlerin sınanmasına yönelik grup farklılığı ve ilişki analizleri sonuçları paylaşılmaktadır.

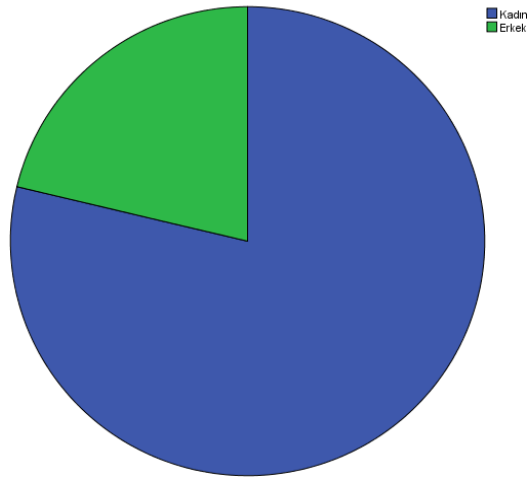
A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunu oluşturan sağlık çalışanlarının kişisel bilgi formunda yer alan çeşitli değişkenlere ilişkin demografik ve genel özelliklere ilişkin bilgileri sunulmuştur.

Çizelge 6. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Kadın	385	78,7
Erkek	104	21,3
Toplam	489	100,0

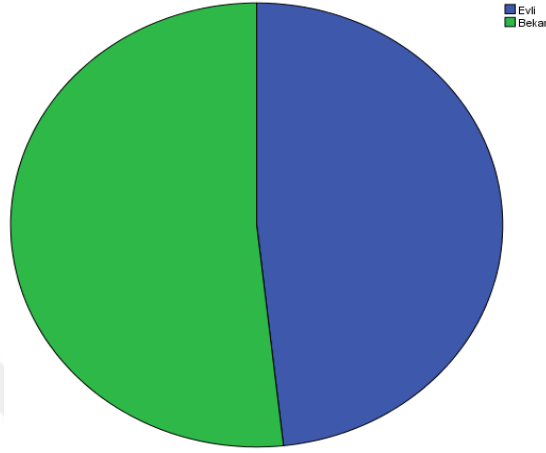
Katılımcıların %78,7'si kadın, %21,3'ü ise erkektir.



Şekil 7. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 7. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Evli	236	48,3
Bekâr	253	51,7
Toplam	489	100,0



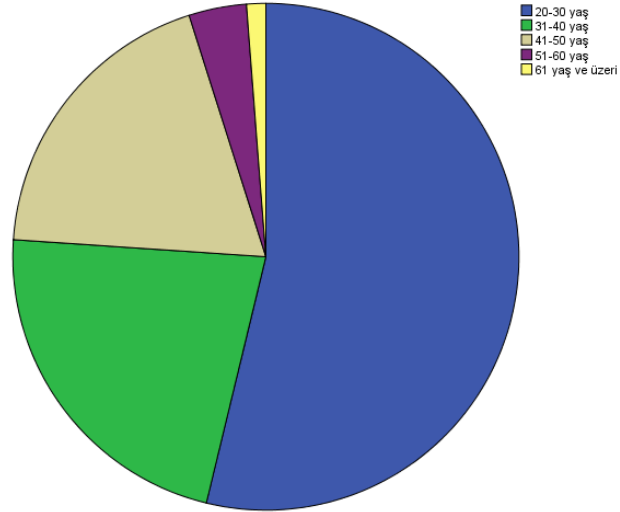
Şekil 8. Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Katılımcıların %48,3'ü evliyken, %51,7'si bekârdır.

Çizelge 8. Katılımcıların Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	<i>f</i>	%
20-30 yaş	263	53,8
31-40 yaş	109	22,3
41-50 yaş	93	19,0
51-60 yaş	18	3,7
61 yaş ve üzeri	6	1,2
Toplam	489	100,0

Katılımcıların %53,8'i 20-30 yaşlarında, %22,3'ü 31-40 yaşlarında, %19'u 41-50 yaşlarında, %3,7'si 51-60 yaşlarında ve %1,2'si ise 61 ve üzeri yaşlarındadır.

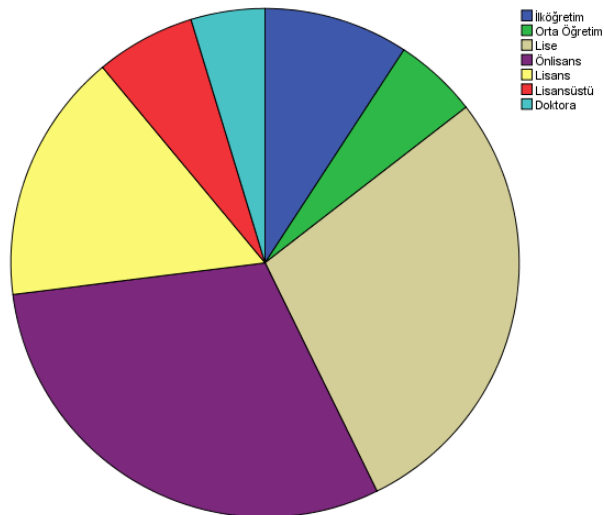


Şekil 9. Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 9. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
İlköğretim	45	9,2
Orta Öğretim	26	5,3
Lise	138	28,2
Ön Lisans	148	30,3
Lisans	78	16,0
Lisansüstü	31	6,3
Doktora	23	4,7
Toplam	489	100,0

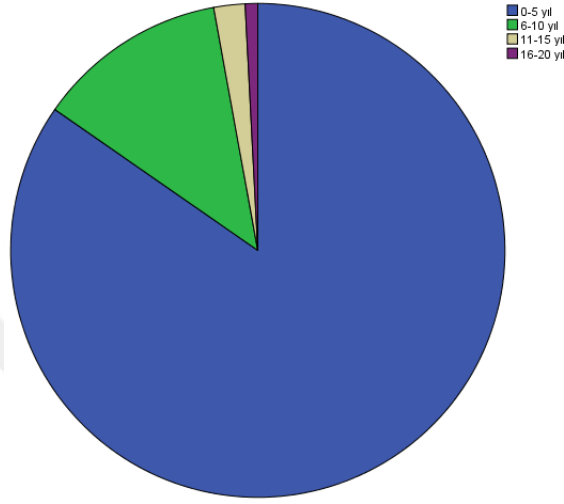
Katılımcıların %9,2'si ilköğretim, %5,3'ü orta öğretim, %28,2'si lise, %30,3'ü ön lisans, %16'sı lisans, %6,3'ü lisansüstü ve %4,7'si ise doktora eğitim durumuna sahiptir.



Şekil 10. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 10. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kurumdaki Çalışma Süresi	<i>f</i>	%
0-5 yıl	414	84,7
6-10 yıl	61	12,5
11-15 yıl	10	2,0
16-20 yıl	4	0,8
Toplam	489	100,0



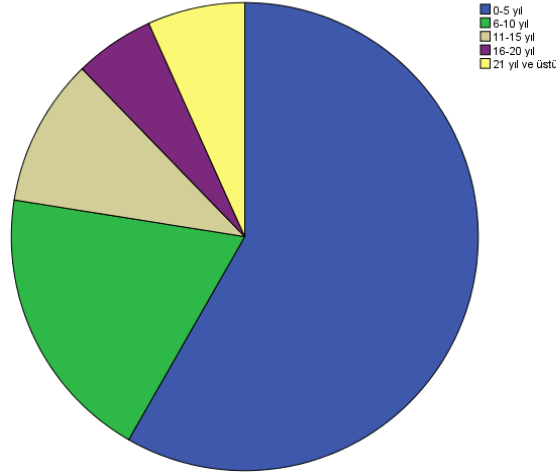
Şekil 11. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Katılımcıların %84,7'si bu kurumda 0-5 yıl, %12,5'i 6-10 yıl, %2'si 11-15 yıl ve %0,8'i ise 16-20 yıl çalışma süresine sahiptir.

Çizelge 11. Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Sektördeki Çalışma Süresi	<i>f</i>	%
0-5 yıl	285	58,3
6-10 yıl	94	19,2
11-15 yıl	50	10,2
16-20 yıl	27	5,5
21 yıl ve üstü	33	6,7
Toplam	489	100,0

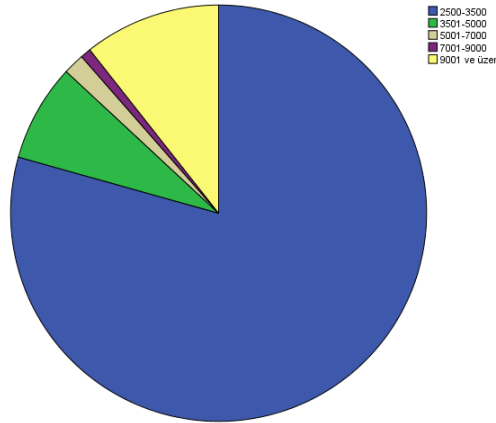
Katılımcıların %58,3'ü sektörde 0-5 yıl, %19,2'si 6-10 yıl, %10,2'si 11-15 yıl, %5,5'i 16-20 yıl ve %6,7'si ise 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptir.



Şekil 12. Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 12. Maaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Maaş	<i>f</i>	%
2500-3500 TL	388	79,3
3501-5000 TL	37	7,6
5001-7000 TL	8	1,6
7001-9000 TL	4	0,8
9001 TL ve üzeri	52	10,6
Toplam	489	100,0



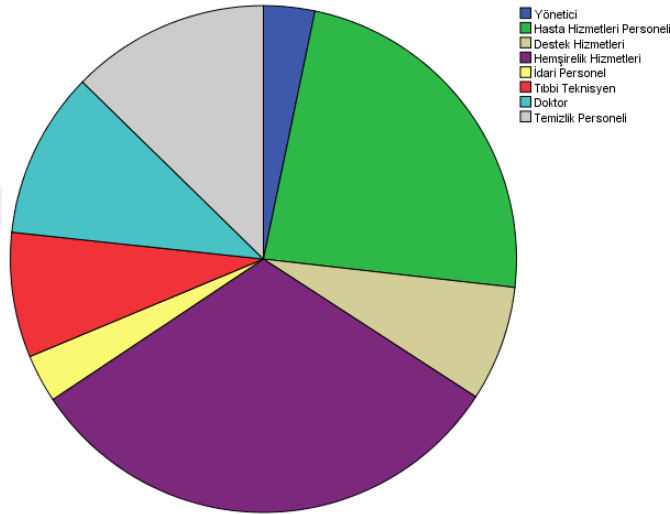
Şekil 13. Maaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Katılımcıların %79,3'ü 2500-3500 TL, %7,6'sı 3501-5000 TL, %1,6'sı 5001-7000 TL, %0,8'i 7001-9000 TL ve %10,6'sı ise 9001 TL ve üzeri maaşa sahiptir.

Çizelge 13. Hastanedeki Pozisyon Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Hastanedeki Pozisyon	f	%
Yönetici	16	3,3
Hasta Hizmetleri Personeli	115	23,5
Destek Hizmetleri	36	7,4
Hemşirelik Hizmetleri	154	31,5
İdari Personel	15	3,1
Tıbbi Teknisyen	39	8,0
Doktor	52	10,6
Temizlik Personeli	62	12,7
Toplam	489	100,0

Katılımcıların %3,3'ü yönetici, %23,5'i hasta hizmetleri personeli, %7,4'ü destek hizmetleri, %31,5'i hemşirelik hizmetleri, %3,1'i idari personel, %8'i tıbbi teknisyen, %10,6'sı doktor ve %12,7'si ise temizlik personeli pozisyonunda görev almaktadır.



Şekil 14. Hastanedeki Pozisyon Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

B. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

Çalışmanın bu aşamasında kullanılan ölçeklere yönelik cevap yüzdeleri ve ortalama cevaplara yer verilmiştir.

Çizelge 14. Bilgi Paylaşımı Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımlar

Maddeler							Ort. ± Ss.		
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu									
1	Bilgimi paylaşırım çünkü iş arkadaşları arasında güven oluşmasını sağlar	2,0	3,9	8,2	51,7	34,2	4,12	±	0,87
2	Bilgimi paylaştıkça diğer arkadaşlarımla benimle bilgi paylaşımını sağlamış olurum	1,8	5,7	10,2	56,0	26,2	3,99	±	0,87
3	Bilgiyi paylaşırım çünkü, kendimi ifade etmemi sağlar	1,4	5,1	5,7	55,6	32,1	4,12	±	0,84
4	Bilgimi paylaşırım çünkü, kurumumdaki işler daha kolay ve hızlı şekilde tamamlanır	1,2	2,0	7,6	49,1	40,1	4,25	±	0,78
5	Bilgiyi paylaşırım çünkü, kurumumda ben olmadığım zamanlarda işlerin devamlılığı sağlanır	1,0	4,9	6,3	47,0	40,7	4,21	±	0,85
6	Kurumumda yeni işe başlayan arkadaşlarımla bilgilerimi paylaşmaktan çekinmem	0,6	3,5	6,7	41,3	47,9	4,32	±	0,80
7	Yeni bir teknik bilgi geliştirdiğimde, bunu işyerimle paylaşırım	0,4	2,0	8,0	55,4	34,2	4,21	±	0,71
8	İş arkadaşlarımla yeni gelişmelerle ilgili bilgi alışverişinde bulunurum	0,6	0,8	3,7	57,3	37,6	4,30	±	0,64
9	Bilgi paylaşımı çalışanların birbirlerini tanımalarına yardımcı olur	1,2	3,5	11,0	55,4	28,8	4,07	±	0,80
10	Bilginin değeri iş arkadaşları ile paylaştıkça artar	1,0	2,2	8,6	55,2	32,9	4,17	±	0,76
Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu									
11	Kurumumda herkes birbirinden muhakkak bir şey öğrenir	0,4	2,5	8,8	50,9	37,4	4,22	±	0,74
12	Kurumumda bilgi paylaşan kişilere her zaman değer verilir	2,0	9,2	25,4	43,1	20,2	3,70	±	0,96
13	Kurumumda bilgi paylaşımı teşvik edilir ve özendirilen bir davranıştır	1,4	7,2	26,8	49,5	15,1	3,70	±	0,86
Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu									
14	Bilgi paylaşmam çünkü; üstlerim de astlarımla da benimle bilgi paylaşmazlar	32,7	46,6	10,8	7,4	2,5	2,00	±	0,98
15	Bilgi paylaşmam çünkü; bana olan gereksinim azalır.	36,0	50,3	5,7	5,9	2,0	1,88	±	0,91
16	Bilgi paylaşmam çünkü; herkesin her şeyi bildiğini düşünürüm	36,4	52,6	5,3	4,3	1,4	1,82	±	0,83
17	Bilgi paylaşmam çünkü; iş arkadaşlarımla yükselmemde rakip olarak görürüm	44,8	44,2	4,5	4,7	1,8	1,75	±	0,89
18	Kurumumda düşüncelerimi, yeni fikirlerimi hiç kimseyle paylaşmamayı tercih ederim.	41,3	43,1	8,8	4,5	2,2	1,83	±	0,93
Bilgi Paylaşımı Boyutu Genel Ortalama					3,48				

Önerme 1:“Bilgimi paylaşırım çünkü iş arkadaşları arasında güven oluşmasını sağlar.” Önermesine katılımcıların %2’si “Hiç Katılmıyorum”, %3,9’u “Katılmıyorum”, %8,2’si “Kararsızım”, %51,7’si “Katılıyorum”, %34,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,12 ve standart sapma değeri ise 0,87 olarak bulunmuştur.

Önerme 2:“Bilgimi paylaştıkça diğer arkadaşlarımla benimle bilgi paylaşımını sağlamış olurum.” Önermesine katılımcıların %1,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %5,7’si “Katılmıyorum”, %10,2’si “Kararsızım”, %56’sı “Katılıyorum”, %26,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 3,99 ve standart sapma değeri ise 0,87 olarak bulunmuştur.

Önerme 3:“Bilgiyi paylaşırım çünkü; kendimi ifade etmemi sağlar.” Önermesine katılımcıların %1,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %5,1’i “Katılmıyorum”, %5,7’si “Kararsızım”, %55,6’sı “Katılıyorum”, %32,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,12 ve standart sapma değeri ise 0,84 olarak bulunmuştur.

Önerme 4:“Bilgimi paylaşırım çünkü, kurumumdaki işler daha kolay ve hızlı şekilde tamamlanır.” Önermesine katılımcıların %1,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %2’si “Katılmıyorum”, %7,6’sı “Kararsızım”, %49,1’i “Katılıyorum”, %40,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,25 ve standart sapma değeri ise 0,78 olarak bulunmuştur.

Önerme 5:“Bilgiyi paylaşırım çünkü, kurumumda ben olmadığım zamanlarda işlerin devamlılığı sağlanır.” Önermesine katılımcıların %1’i “Hiç Katılmıyorum”, %4,9’u “Katılmıyorum”, %6,3’ü “Kararsızım”, %47’si “Katılıyorum”, %40,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,21 ve standart sapma değeri ise 0,85 olarak bulunmuştur.

Önerme 6:“Kurumumda yeni işe başlayan arkadaşlarımla bilgilerimi paylaşmaktan çekinmem.” Önermesine katılımcıların %0,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %3,5’i “Katılmıyorum”, %6,7’si “Kararsızım”, %41,3’ü “Katılıyorum”, %47,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,32 ve standart sapma değeri ise 0,80 olarak bulunmuştur.

Önerme 7:“Yeni bir teknik bilgi geliştirdiğimde, bunu işyerimle paylaşırım.” Önermesine katılımcıların %0,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %2’si

“Katılmıyorum”, %8’i “Kararsızım”, %55,4’ü “Katılıyorum”, %34,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,21 ve standart sapma değeri ise 0,71 olarak bulunmuştur.

Önerme 8:“İş arkadaşlarımla yeni gelişmelerle ilgili bilgi alışverişinde bulunurum.” Önermesine katılımcıların %0,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %0,8’i “Katılmıyorum”, %3,7’si “Kararsızım”, %57,3’ü “Katılıyorum”, %37,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,30 ve standart sapma değeri ise 0,64 olarak bulunmuştur.

Önerme 9:“Bilgi paylaşımı çalışanların birbirlerini tanımalarına yardımcı olur.” Önermesine katılımcıların %1,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %3,5’i “Katılmıyorum”, %11’i “Kararsızım”, %55,4’ü “Katılıyorum”, %28,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,07 ve standart sapma değeri ise 0,80 olarak bulunmuştur.

Önerme 10:“Bilginin değeri iş arkadaşları ile paylaştıkça artar.” Önermesine katılımcıların %1’i “Hiç Katılmıyorum”, %2,2’si “Katılmıyorum”, %8,6’sı “Kararsızım”, %55,2’si “Katılıyorum”, %32,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,17 ve standart sapma değeri ise 0,76 olarak bulunmuştur.

Önerme 11:“Kurumumda herkes birbirinden muhakkak bir şey öğrenir.” Önermesine katılımcıların %0,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %2,5’i “Katılmıyorum”, %8,8’i “Kararsızım”, %50,9’u “Katılıyorum”, %37,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,22 ve standart sapma değeri ise 0,74 olarak bulunmuştur.

Önerme 12:“Kurumumda bilgi paylaşan kişilere her zaman değer verilir.” Önermesine katılımcıların %2’si “Hiç Katılmıyorum”, %9,2’si “Katılmıyorum”, %25,4’ü “Kararsızım”, %43,1’i “Katılıyorum”, %20,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 3,70 ve standart sapma değeri ise 0,96 olarak bulunmuştur.

Önerme 13:“Kurumumda bilgi paylaşımı teşvik edilir ve özendirilen bir davranıştır.” Önermesine katılımcıların %1,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %7,2’si “Katılmıyorum”, %26,8’i “Kararsızım”, %49,5’i “Katılıyorum”, %15,1’i

“Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 3,70 ve standart sapma değeri ise 0,86 olarak bulunmuştur.

Önerme 14:“Bilgi paylaşmam çünkü; üstlerim de astlarım da benimle bilgi paylaşmazlar.” Önermesine katılımcıların %32,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %46,6’sı “Katılmıyorum”, %10,8’i “Kararsızım”, %7,4’ü “Katılıyorum”, %2,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2 ve standart sapma değeri ise 0,98 olarak bulunmuştur.

Önerme 15:“Bilgi paylaşmam çünkü; bana olan gereksinim azalır.” Önermesine katılımcıların %36’sı “Hiç Katılmıyorum”, %50,3’ü “Katılmıyorum”, %5,7’si “Kararsızım”, %5,9’u “Katılıyorum”, %2’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 1,88 ve standart sapma değeri ise 0,91 olarak bulunmuştur.

Önerme 16:“Bilgi paylaşmam çünkü; herkesin her şeyi bildiğini düşünürüm.” Önermesine katılımcıların %36,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %52,6’sı “Katılmıyorum”, %5,3’ü “Kararsızım”, %4,3’ü “Katılıyorum”, %1,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 1,82 ve standart sapma değeri ise 0,83 olarak bulunmuştur.

Önerme 17:“Bilgi paylaşmam çünkü; iş arkadaşlarımı yükselmemde rakip olarak görürüm.” Önermesine katılımcıların %44,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %44,2’si “Katılmıyorum”, %4,5’i “Kararsızım”, %4,7’si “Katılıyorum”, %1,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 1,75 ve standart sapma değeri ise 0,89 olarak bulunmuştur.

Önerme 18:“Kurumumda düşüncelerimi, yeni fikirlerimi hiç kimseyle paylaşmamayı tercih ederim.” Önermesine katılımcıların %41,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %43,1’i “Katılmıyorum”, %8,8’i “Kararsızım”, %4,5’i “Katılıyorum”, %2,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 1,83 ve standart sapma değeri ise 0,93 olarak bulunmuştur.

Çizelge 15. Örgütsel Körlük Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

Maddeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.		
Bireysel Etkenler Alt Boyutu									
1	İşimle ilgili yenilikleri takip etmem	45,0	42,3	5,3	4,7	2,7	1,78	±	0,94
2	Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklı değilim	43,1	39,7	6,3	8,6	2,2	1,87	±	1,01
3	Kendi eksikliklerimi kolay fark edemem	33,5	47,0	10,6	7,0	1,8	1,97	±	0,94
4	Başkalarının eleştirilerini dikkate almam	31,3	45,2	10,4	9,8	3,3	2,09	±	1,05
5	Bir şey yaparken her zaman daha önce kullandığım yöntemleri kullanırım	8,6	28,8	23,3	34,8	4,5	2,98	±	1,08
6	Alışkanlıklarımdan kolay vazgeçemem	10,6	32,5	24,3	27,6	4,9	2,84	±	1,09
7	Değişik çevre koşulları beni korkutur	20,2	37,8	21,1	17,8	3,1	2,46	±	1,09
İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu									
8	İşimde kendimi geliştirme imkânım yoktur	28,2	44,4	15,5	9,2	2,7	2,14	±	1,01
9	İşim yeniliğe açık değildir	30,7	44,8	13,9	9,0	1,6	2,06	±	0,98
10	İşimde karşılaştığım problemleri hep aynı yöntemlerle çözerim	17,4	46,2	19,8	14,5	2,0	2,38	±	1,00
11	Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur	12,7	31,9	14,5	35,8	5,1	2,89	±	1,17
12	Standart bir mesleğim vardır	13,1	29,9	15,1	37,6	4,3	2,90	±	1,17
13	Mesleğim rotasyona uygun değildir	13,3	43,8	19,6	18,8	4,5	2,57	±	1,08
Örgüt Yapısı Alt Boyutu									
14	İş yerimizdeki birimler arasında personel rotasyonu yoktur	14,9	45,6	20,9	14,7	3,9	2,47	±	1,04
15	İş yerimizde çalışanların fikirlerini paylaşacağı ortam sağlanmamıştır	15,1	43,1	21,5	15,7	4,5	2,51	±	1,07
16	Kurum hakkındaki geri bildirimler değerlendirilmez	15,3	44,8	24,9	9,6	5,3	2,45	±	1,03
17	İş yerimizde, işler daima geleneksel yöntemlerle yapılır	12,9	43,6	28,2	13,5	1,8	2,48	±	0,94
18	Yöneticilerim esnek değildir	11,5	42,9	25,4	16,0	4,3	2,59	±	1,02
19	Kurumumuzdaki kurallar katıdır	11,7	38,2	24,9	19,4	5,7	2,69	±	1,09
20	Kurumumuzda çok az yenilik yapılır	10,2	35,0	26,6	21,9	6,3	2,79	±	1,09
Sektör Yapısı Alt Boyutu									
21	Bulunduğumuz sektörde nadiren yenilik olur	16,6	42,7	21,9	13,7	5,1	2,48	±	1,08
22	Bulunduğumuz sektörde farklılıklar hoş karşılanmaz	18,4	46,0	22,5	8,6	4,5	2,35	±	1,02
23	Bulunduğumuz sektör katı disiplin ve kurallar içerir	13,3	31,5	19,0	30,9	5,3	2,83	±	1,16
24	İşimin bulunduğu sektör durağandır.	24,3	49,3	16,0	7,6	2,9	2,15	±	0,97
Örgütsel Körlük Boyutu Genel Ortalama					2,45				

Önerme 1:“ İşimle ilgili yenilikleri takip etmem.” Önermesine katılımcıların %45’i “Hiç Katılmıyorum”, %42,3’ü “Katılmıyorum”, %5,3’ü “Kararsızım”, %4,7’si “Katılıyorum”, %2,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde

yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 1,78 ve standart sapma değeri ise 0,94 olarak bulunmuştur.

Önerme 2:“ Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklı değilim.” Önermesine katılımcıların %43,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %39,7’si “Katılmıyorum”, %6,3’ü “Kararsızım”, %8,6’sı “Katılıyorum”, %2,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 1,87 ve standart sapma değeri ise 1,01 olarak bulunmuştur.

Önerme 3:“ Kendi eksikliklerimi kolay fark edemem.” Önermesine katılımcıların %33,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %47’si “Katılmıyorum”, %10,6’sı “Kararsızım”, %7’si “Katılıyorum”, %1,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 1,97 ve standart sapma değeri ise 0,94 olarak bulunmuştur.

Önerme 4:“ Başkalarının eleştirilerini dikkate almam.” Önermesine katılımcıların %31,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %45,2’si “Katılmıyorum”, %10,4’ü “Kararsızım”, %9,8’i “Katılıyorum”, %3,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,09 ve standart sapma değeri ise 1,05 olarak bulunmuştur.

Önerme 5:“ Bir şey yaparken her zaman daha önce kullandığım yöntemleri kullanırım.” Önermesine katılımcıların %8,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %28,8’i “Katılmıyorum”, %23,3’ü “Kararsızım”, %34,8’i “Katılıyorum”, %4,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,98 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 6:“ Alışkanlıklarımdan kolay vazgeçemem.” Önermesine katılımcıların %10,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %32,5’i “Katılmıyorum”, %24,3’ü “Kararsızım”, %27,6’sı “Katılıyorum”, %4,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,84 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 7:“ Değişik çevre koşulları beni korkutur.” Önermesine katılımcıların %20,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %37,8’i “Katılmıyorum”, %21,2’i “Kararsızım”, %17,8’i “Katılıyorum”, %3,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,46 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 8:“ İşimde kendimi geliştirme imkânım yoktur.” Önermesine katılımcıların %28,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %44,4’ü “Katılmıyorum”, %15,5’i “Kararsızım”, %9,2’si “Katılıyorum”, %2,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,14 ve standart sapma değeri ise 1,01 olarak bulunmuştur.

Önerme 9:“ İşim yeniliğe açık değildir.” Önermesine katılımcıların %30,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %44,8’i “Katılmıyorum”, %13,9’u “Kararsızım”, %9’u “Katılıyorum”, %1,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,06 ve standart sapma değeri ise 0,98 olarak bulunmuştur.

Önerme 10:“ İşimde karşılaştığım problemleri hep aynı yöntemlerle çözerim.” Önermesine katılımcıların %17,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %46,2’si “Katılmıyorum”, %19,8’i “Kararsızım”, %14,5’i “Katılıyorum”, %2’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,38 ve standart sapma değeri ise 1 olarak bulunmuştur.

Önerme 11:“ Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur.” Önermesine katılımcıların %12,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %31,9’u “Katılmıyorum”, %14,5’i “Kararsızım”, %35,8’i “Katılıyorum”, %5,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,89 ve standart sapma değeri ise 1,17 olarak bulunmuştur.

Önerme 12:“ Standart bir mesleğim vardır.” Önermesine katılımcıların %13,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %29,9’u “Katılmıyorum”, %15,1’i “Kararsızım”, %37,6’sı “Katılıyorum”, %4,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,90 ve standart sapma değeri ise 1,17 olarak bulunmuştur.

Önerme 13:“ Mesleğim rotasyona uygun değildir.” Önermesine katılımcıların %13,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %43,8’i “Katılmıyorum”, %19,6’sı “Kararsızım”, %18,8’i “Katılıyorum”, %4,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,57 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 14:“ İş yerimizdeki birimler arasında personel rotasyonu yoktur.” Önermesine katılımcıların %14,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %45,6’sı “Katılmıyorum”, %20,9’u “Kararsızım”, %14,7’si “Katılıyorum”, %3,9’u

“Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,47 ve standart sapma değeri ise 1,04 olarak bulunmuştur.

Önerme 15:“ İş yerimizde çalışanların fikirlerini paylaşacağı ortam sağlanmamıştır.” Önermesine katılımcıların %15,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %43,1’i “Katılmıyorum”, %21,5’i “Kararsızım”, %15,7’si “Katılıyorum”, %4,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,51 ve standart sapma değeri ise 1,07 olarak bulunmuştur.

Önerme 16:“ Kurum hakkındaki geri bildirimler değerlendirilmez.” Önermesine katılımcıların %15,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %44,8’i “Katılmıyorum”, %24,9’u “Kararsızım”, %9,6’sı “Katılıyorum”, %5,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,45 ve standart sapma değeri ise 1,03 olarak bulunmuştur.

Önerme 17:“ İş yerimizde, işler daima geleneksel yöntemlerle yapılır.” Önermesine katılımcıların %12,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %43,6’sı “Katılmıyorum”, %28,2’si “Kararsızım”, %13,5’i “Katılıyorum”, %1,8’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,48 ve standart sapma değeri ise 0,94 olarak bulunmuştur.

Önerme 18:“ Yöneticilerim esnek değildir.” Önermesine katılımcıların %11,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %42,9’u “Katılmıyorum”, %25,4’ü “Kararsızım”, %16’sı “Katılıyorum”, %4,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,59 ve standart sapma değeri ise 1,02 olarak bulunmuştur.

Önerme 19:“ Kurumumuzdaki kurallar katıdır.” Önermesine katılımcıların %11,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %38,2’si “Katılmıyorum”, %24,9’u “Kararsızım”, %19,4’ü “Katılıyorum”, %5,7’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,69 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 20:“ Kurumumuzda çok az yenilik yapılır.” Önermesine katılımcıların %10,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %35’i “Katılmıyorum”, %26,6’sı “Kararsızım”, %21,9’u “Katılıyorum”, %6,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,79 ve standart sapma değeri ise 1,09 olarak bulunmuştur.

Önerme 21:“ Bulduğumuz sektörde nadiren yenilik olur.” Önermesine katılımcıların %16,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %42,7’si “Katılmıyorum”, %21,9’u “Kararsızım”, %13,7’si “Katılıyorum”, %5,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,48 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 22:“ Bulduğumuz sektörde farklılıklar hoş karşılanmaz.” Önermesine katılımcıların %18,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %46’sı “Katılmıyorum”, %22,5’i “Kararsızım”, %8,6’sı “Katılıyorum”, %4,5’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,35 ve standart sapma değeri ise 1,02 olarak bulunmuştur.

Önerme 23:“ Bulduğumuz sektör katı disiplin ve kurallar içerir.” Önermesine katılımcıların %13,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %31,5’i “Katılmıyorum”, %19’u “Kararsızım”, %30,9’u “Katılıyorum”, %5,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,83 ve standart sapma değeri ise 1,16 olarak bulunmuştur.

Önerme 24:“ İşimin bulunduğu sektör durağandır.” Önermesine katılımcıların %24,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %49,3’ü “Katılmıyorum”, %16’sı “Kararsızım”, %7,6’sı “Katılıyorum”, %2,9’u “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 2,15 ve standart sapma değeri ise 0,97 olarak bulunmuştur.

Çizelge 16. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

Maddeler		Hiç	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.	
Etki Alt Boyutu									
1	Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.	2,5	9,0	19,2	43,8	25,6	3,81	±	1,00
2	Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.	1,6	3,9	17,0	47,4	30,1	4,00	±	0,88
3	Amirimle birlikte çalışılmaktan keyif alıyorum	1,8	3,3	17,4	49,1	28,4	3,99	±	0,87
Vefakârlık Alt Boyutu									
4	Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.	4,5	17,6	34,8	27,2	16,0	3,33	±	1,08

Çizelge 16 (devamı) Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

Maddeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort. ± Ss.	
5	Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam amirim beni savunur.	2,0	9,8	26,2	39,9	22,1	3,70	± 0,99
6	İstemediğim hata yaptığım durumlarda, amirim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur.	2,9	8,4	27,2	42,9	18,6	3,66	± 0,97
7	Amirim verdiğim hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.	1,4	3,9	12,3	50,1	32,3	4,08	± 0,85
8	Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.	3,3	16,2	19,6	38,9	22,1	3,60	± 1,10
9	Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.	5,7	12,9	23,5	36,6	21,3	3,55	± 1,13
Profesyonel Saygı Alt Boyutu								
10	Amirim işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.	2,7	6,1	16,8	45,2	29,2	3,92	± 0,97
11	Amirim işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	2,0	2,5	7,8	55,6	32,1	4,13	± 0,82
12	Amirim profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.	1,8	4,3	11,9	50,3	31,7	4,06	± 0,88
Lider-Üye Etkileşimi Boyutu					3,82			
Genel Ortalama								

Önerme 1:“ Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.” Önermesine katılımcıların %2,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %9’u “Katılmıyorum”, %19,2’si “Kararsızım”, %43,8’i “Katılıyorum”, %25,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 3,81 ve standart sapma değeri ise 1 olarak bulunmuştur.

Önerme 2:“ Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.” Önermesine katılımcıların %1,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %3,9’u “Katılmıyorum”, %17’si “Kararsızım”, %47,4’ü “Katılıyorum”, %30,1’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4 ve standart sapma değeri ise 0,88 olarak bulunmuştur.

Önerme 3:“ Amirimle birlikte çalışılmaktan keyif alıyorum.” Önermesine katılımcıların %1,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %3,3’ü “Katılmıyorum”, %17,4’ü “Kararsızım”, %49,1’i “Katılıyorum”, %28,4’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 3,99 ve standart sapma değeri ise 0,87 olarak bulunmuştur.

Önerme 4:“ Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.” Önermesine katılımcıların %4,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %17,6’sı “Katılmıyorum”, %34,8’i “Kararsızım”, %27,2’si “Katılıyorum”, %16’sı “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 3,33 ve standart sapma değeri ise 1,08 olarak bulunmuştur.

Önerme 5:“ Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam amirim beni savunur.” Önermesine katılımcıların %2’si “Hiç Katılmıyorum”, %9,8’i “Katılmıyorum”, %26,2’si “Kararsızım”, %39,9’u “Katılıyorum”, %22,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 3,70 ve standart sapma değeri ise 0,99 olarak bulunmuştur.

Önerme 6:“ İstemedimden hata yaptığım durumlarda, amirim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur.” Önermesine katılımcıların %2,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %8,4’ü “Katılmıyorum”, %27,2’si “Kararsızım”, %42,9’u “Katılıyorum”, %18,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 3,66 ve standart sapma değeri ise 0,97 olarak bulunmuştur.

Önerme 7:“ Amirim verdiğim hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.” Önermesine katılımcıların %1,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %3,9’u “Katılmıyorum”, %12,3’ü “Kararsızım”, %50,1’i “Katılıyorum”, %32,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,08 ve standart sapma değeri ise 0,85 olarak bulunmuştur.

Önerme 8:“ Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.” Önermesine katılımcıların %3,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %16,2’si “Katılmıyorum”, %19,6’sı “Kararsızım”, %38,9’u “Katılıyorum”, %22,1’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 3,60 ve standart sapma değeri ise 1,10 olarak bulunmuştur.

Önerme 9:“ Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.” Önermesine katılımcıların %5,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %12,9’u “Katılmıyorum”, %23,5’i “Kararsızım”, %36,6’sı “Katılıyorum”, %21,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 3,55 ve standart sapma değeri ise 1,13 olarak bulunmuştur.

Önerme 10:“ Amirim işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.” Önermesine katılımcıların %2,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %6,1’i “Katılmıyorum”,

%16,8'i "Kararsızım", %45,2'si "Katılıyorum", %29,2'si "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 3,92 ve standart sapma değeri ise 0,97 olarak bulunmuştur.

Önerme 11:“ Amirimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.” Önermesine katılımcıların %2'si “Hiç Katılmıyorum”, %2,5'i "Katılmıyorum", %7,8'i "Kararsızım", %55,6'sı "Katılıyorum", %32,1'i "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,13 ve standart sapma değeri ise 0,82 olarak bulunmuştur.

Önerme 12:“ Amirimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.” Önermesine katılımcıların %1,8'i "Hiç Katılmıyorum", %4,3'ü "Katılmıyorum", %11,9'u "Kararsızım", %50,3'ü "Katılıyorum", %31,7'si "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yanıtlamıştır. Bu önerme için ortalama 4,06 ve standart sapma değeri ise 0,88 olarak bulunmuştur.

C. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi uygulanmıştır.

Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarma) sütununda değeri 0,20'nin altında kalan sorular Costello ve Osborne'un (2005) çalışmasında belirtildiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır. Bu çalışmada elde edilen faktörlerde 0,20 değerinin altında bir soru olmadığı için çıkarma yapılmamıştır. Anti-imaj matris diyagonal değerleri her üç ölçek için 0.50 değerinin üzerinde çıkmıştır. Böylece soru çıkarılmamış, ölçekler orijinal haliyle kullanılmıştır.

Çizelge 17. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 31.25	Cronbach alpha (CA):0.922
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Bilgimi paylaşırım çünkü iş arkadaşları arasında güven oluşmasını sağlar	0.712	0.920
Bilgimi paylaştıkça diğer arkadaşlarımla benimle bilgi paylaşımını sağlamış olurum	0.689	0.919
Bilgiyi paylaşırım çünkü kendimi ifade etmemi sağlar	0.756	0.915
Bilgimi paylaşırım çünkü kurumumdaki işler daha kolay ve hızlı şekilde tamamlanır	0.720	0.914
Bilgiyi paylaşırım çünkü kurumumda ben olmadığım zamanlarda işlerin devamlılığı sağlanır	0.709	0.909
Kurumumda yeni işe başlayan arkadaşlarımla bilgilerimi paylaşmaktan çekinmem	0.684	0.912
Yeni bir teknik bilgi geliştirdiğimde, bunu işyerimle paylaşırım	0.737	0.903
İş arkadaşlarımla yeni gelişmelerle ilgili bilgi alışverişinde bulunurum	0.802	0.900
Bilgi paylaşımı çalışanların birbirlerini tanmasına yardımcı olur	0.752	0.915
Bilginin değeri iş arkadaşları ile paylaştıkça artar	0.665	0.901
Faktör 2: Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 28.12	Cronbach alpha (CA):0.920
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Kurumumda herkes birbirinden muhakkak bir şey öğrenir	0.857	0.918
Kurumumda bilgi paylaşan kişilere her zaman değer verilir	0.799	0.910
Kurumumda bilgi paylaşımı teşvik edilir ve özendirilen bir davranıştır	0.785	0.911
Faktör 3: Bireysel Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 20.09	Cronbach alpha (CA):0.919
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Bilgi paylaşmam çünkü üstlerim de astlarımla da benimle bilgi paylaşmazlar	0.674	0.914
Bilgi paylaşmam çünkü bana olan gereksinim azalır.	0.619	0.912
Bilgi paylaşmam çünkü herkesin her şeyi bildiğini düşünürüm	0.755	0.905
Bilgi paylaşmam çünkü iş arkadaşlarımla yükselmemde rakip olarak görürüm	0.829	0.906
Kurumumda düşüncelerimi, yeni fikirlerimi hiç kimseye paylaşmamayı tercih ederim.	0.694	0.910

Bilgi paylaşımı ölçeği için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0,70 değerinin üzerinde 0,924 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ($\chi^2= 7312.33$ ve $p=,000$) bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve faktör analizinin uygunluğu belirlenmiştir. Toplam varyansın %79,46'sını açıklayan 3 faktörlük yapı elde edilmiştir. Faktör yükü değerleri 0,619-0,857 değer aralığında elde edilmiştir.

Çizelge 18. Örgütsel Körlük Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Bireysel Etkenler Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 20.92	Cronbach alpha (CA):0.921
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
İşimle ilgili yenilikleri takip etmem	0.645	0.920
Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklı değilim	0.640	0.914
Kendi eksikliklerimi kolay fark edemem	0.621	0.912
Başkalarının eleştirilerini dikkate almam	0.780	0.910
Bir şey yaparken her zaman daha önce kullandığım yöntemleri kullanırım	0.599	0.900
Alışkanlıklarımdan kolay vazgeçemem	0.612	0.904
Değişik çevre koşulları beni korkutur	0.674	0.916
Faktör 2: İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 19.67	Cronbach alpha (CA):0.919
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
İşimde kendimi geliştirme imkânım yoktur	0.650	0.910
İşim yeniliğe açık değildir	0.622	0.913
İşimde karşılaştığım problemleri hep aynı yöntemlerle çözerim	0.844	0.910
Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur	0.637	0.909
Standart bir mesleğim vardır	0.710	0.908
Mesleğim rotasyona uygun değildir	0.698	0.905
Faktör 3: Örgüt Yapısı Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 15.01	Cronbach alpha (CA):0.918
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
İş yerimizdeki birimler arasında personel rotasyonu yoktur	0.643	0.912
İş yerimizde çalışanların fikirlerini paylaşacağı ortam sağlanmamıştır	0.780	0.903
Kurum hakkındaki geri bildirimler değerlendirilmez	0.678	0.917
İş yerimizde, işler daima geleneksel yöntemlerle yapılır	0.638	0.912
Yöneticilerim esnek değildir	0.606	0.910
Kurumumuzdaki kurallar katıdır	0.714	0.909
Kurumumuzda çok az yenilik yapılır	0.722	0.904
Faktör 4: Sektör Yapısı Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 10.55	Cronbach alpha (CA):0.917
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Bulunduğumuz sektörde nadiren yenilik olur	0.752	0.915
Bulunduğumuz sektörde farklılıklar hoş karşılanmaz	0.609	0.913
Bulunduğumuz sektör katı disiplin ve kurallar içerir	0.783	0.909
İşimin bulunduğu sektör durağandır.	0.647	0.904

Örgütsel körlük ölçeği için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0,70 değerinin üzerinde 0,928 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ($\chi^2= 8834.97$ ve $p=,000$) bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve faktör analizinin uygunluğu belirlenmiştir. Toplam varyansın %66,15'ini açıklayan 4 faktörlük yapı elde edilmiştir. Faktör yükü değerleri 0,606-0,844 değer aralığında elde edilmiştir.

Çizelge 19. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Etki Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 21.48	Cronbach alpha (CA):0.920
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.	0.693	0.915
Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.	0.781	0.912
Amirimle birlikte çalışılmaktan keyif alıyorum	0.611	0.917
Faktör 2: Vefakârlık Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 18.99	Cronbach alpha (CA):0.919
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.	0.652	0.918
Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam amirim beni savunur.	0.619	0.915
İstemediğim hata yaptığım durumlarda, amirim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur.	0.857	0.912
Faktör 3: Katkı Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 17.94	Cronbach alpha (CA):0.916
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Amirim verdiğim hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.	0.822	0.913
Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.	0.789	0.907
Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.	0.821	0.912
Faktör 4: Profesyonel Saygı Alt Boyutu	Açıkladığı varyans: 15.89	Cronbach alpha (CA):0.915
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Amirim işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.	0.756	0.912
Amirim işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	0.812	0.913
Amirim profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.	0.803	0.909

Lider-üye etkileşimi ölçeği için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0,70 değerinin üzerinde 0,931 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ($\chi^2 = 7832.46$ ve $p = ,000$) bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve faktör analizinin uygunluğu belirlenmiştir. Toplam varyansın %74,30'unu açıklayan 4 faktörlük yapı elde edilmiştir. Faktör yükü değerleri 0,611-0,857 değer aralığında elde edilmiştir.

D. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar

sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak *gizil değişken* (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Long, 1989:45). DFA, verinin temelindeki yapıyı değerlendiren açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışırken, DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır. DFA'nın öncelikli amacının, önceden tanımlanan bir faktör modelinin gözlenen veri seti ile uyuma yeteneğini saptamak olduğu göz önüne alınarak, dört ana amaç için kullanıldığı belirtilmektedir. Bunlar, test araçlarının psikometrik değerlendirmesi, yapı geçerliliği, metod etkileri ve ölçüm değişmezliği hesaplamalarıdır.

Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Thompson, 2004: 56).

DFA'da araştırmacılar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu belirlerken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit olması beklenmektedir. Model araştırmacı tarafından tamamen teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş model olabileceği gibi, AFA sonucunda elde edilmiş bir modelde olabilir. Her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkeni ile ilişkisi modelde tanımlanmış, diğer gizil değişkenlerle ilişkisinin "0" olduğu şeklinde teorik varsayımla model oluşturulmuştur. DFA modeli, AFA ile benzer olmakla birlikte aşağıdaki lineer denklemi sağlayan $p \times 1$ boyutlu bir x vektörü ile tanımlanır (Kaplan, 2000: 107):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (1)$$

Burada Δ faktör yüklerinin (sorulara uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör ağırlıkları) $p \times q$ boyutlu bir matrisi, η gizil faktörlerin (anketin ana faktörleri olan bilgi paylaşımı ve üç alt boyutu, örgütsel körlük ve dört alt boyutu, lider-üye etkileşimi ve dört alt boyutu) $q \times 1$ boyutlu vektörü ve ε $p \times 1$ boyutlu hata (modelin hata payı) vektörüdür. X 'sin kovaryans matrisi (ilişki katsayıları) eşitlik (2) de verilmiştir.

$$\Sigma = \Delta\lambda\Delta^T + \varphi_\varepsilon \quad (2)$$

Eşitlik (2)'de Σ gösterimi, p gözlenen değişkenin (anketteki soruların tümü) $p \times p$ boyutlu kovaryans matrisi, λ faktör korelasyonlarının (faktörler arası ilişki katsayıları) (1×1) ($m \times m$) boyutlu simetrik matrisi ve Φ gösterimi ε varyanslarının (modelin hata payının varyans değerleri) $p \times p$ boyutlu köşegen matrisidir. Modelin aşamaları aşağıdaki gibi verilmiştir.

Modelin belirlenmesi: DFA 'da ilk aşama, modelin belirlenmesidir. Doğrulayıcı faktör modelinde ortak faktörlerin ve gözlenen değişkenlerin sayıları, özgün faktörler arasındaki varyans ve kovaryans arasındaki ilişki, ortak faktörler arasındaki ilişki, gözlenen ve ortak faktörler arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Bu aşamada araştırmacılar teorik bir temele dayanan modeli oluşturmaktadırlar.

Modelin tanımlanması: DFA 'da model tanımlanırken modeldeki faktörler gözlenemez ve içsel ölçeklere sahip olmadıkları için her bir modele ait tek bir çözüm bulunmaktadır. Bu sebeple faktörler kendilerine has ölçeklerle ölçülmektedir. Model tanımlanması oluşturulduktan sonra; faktör yükleri, faktör korelasyonu ve ölçüm hata varyansı tahmin edilecektir. Ana kütle parametreleri tahmin aşamasında örnek veriler kullanılarak tahmin edilmektedir. Modeli tanımlarken tek tek bütün parametrelerin tanımlanması gerekmektedir.

Modelin tahmin edilmesi: Doğrulayıcı faktör modelinde; ölçüm modelinde tahmin edilen her bir parametrenin, tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi (Σ) ile örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkün olduğunca yakın değerlerin tahmini amaçlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör modelinin tahmininde En Çok Olabilirlik, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük

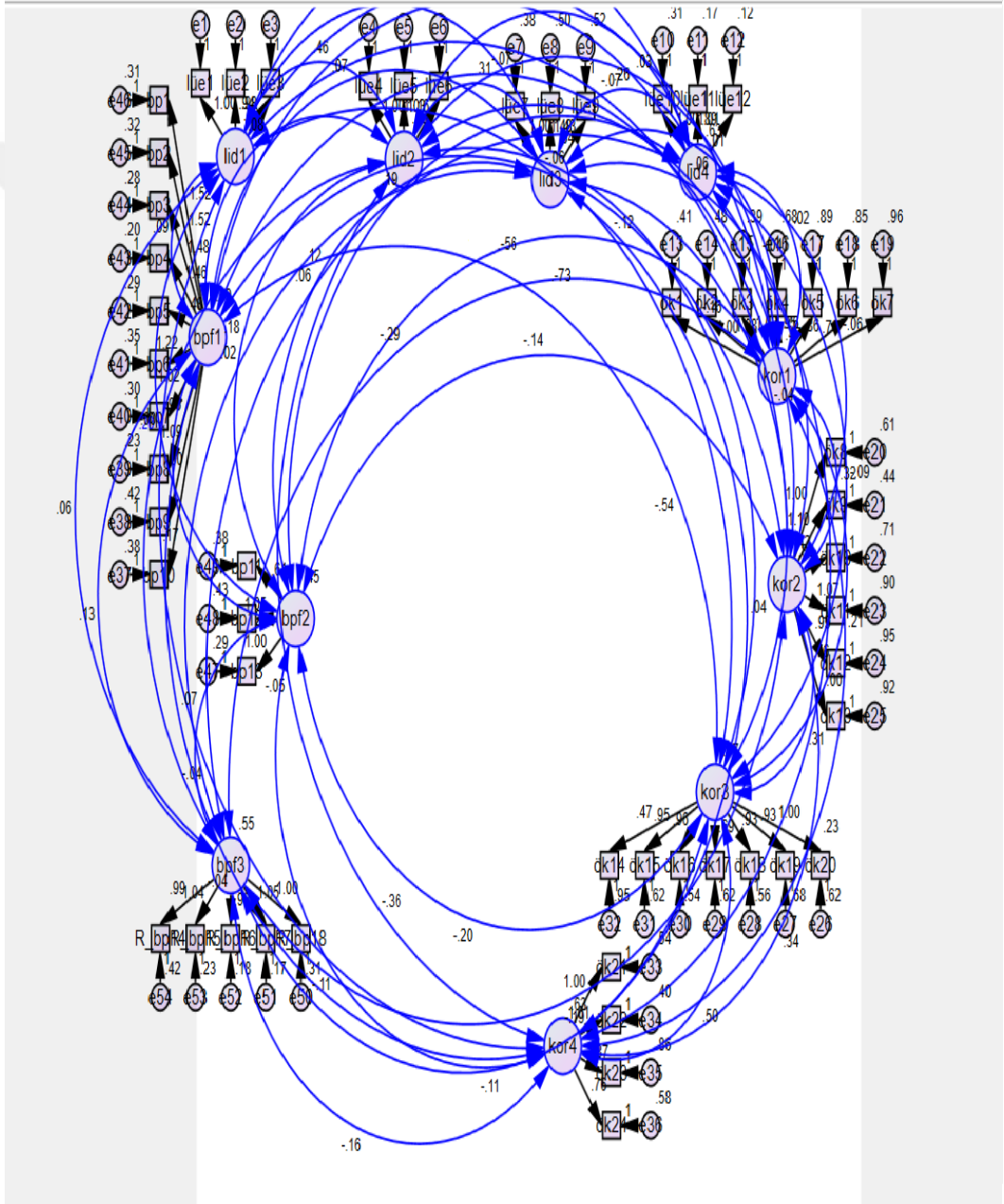
Kareler tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Büyük örneklerde, bu üç tahmin yöntemlerindeki tahmincilerin; yansız, tutarlı, etkin, yeterli ve normal dağılımdan gelmesi istenmektedir.

Modelin değerlendirilmesi: Önerilen veya varsayılan modeller değerlendirilerek bilinmeyen parametrelerin tahminleri elde edilmektedir. Stevens (2002) çalışmasında belirttiği üzere, değerlendirilen modelleri uygun modelin ölçülmesi ve tek model parametresi içermesi olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Uygun modellerdeki veriler kabul edilebilir, ancak modeldeki ilişkiler verileri tam olarak destekleyemeyebilir.

Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi: Veriye model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-Kare İstatistiği (χ^2), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekökü) , NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi) , CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Boolean's Incremental Fit Index, Boolean'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) gibi ölçülerdir. (χ^2)/sd değerinin 3'den küçük olması uyumun kabul edilebilir olduğunu gösterir. Uyumun kabul edilebilir olduğunu gösteren değer RMSEA için 0,05-0,1 arasındadır. Diğer ölçüler için 0 ile 1 arasında bir değer beklenir. Bu değer bire ne kadar yaklaşırsa, modelim uyumu o kadar fazla olacaktır (Kelloway, 1998:89).

Modelin modifikasyonu: Model tahmini sonucunda uyum indeksleri kötü sonuç veriyse, teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile modelin uyumunu geliştirmek için değişikliğe ihtiyaç duyabilir, böylece değişkenler arasındaki ilişki daha iyi tahmin edilebilir. Modifikasyon indekslerinde, kısıtlanmış parametreler tahmin edildiğinde χ^2 istatistiğinin ne kadar azalacağını tahmin etmektedir. İki modelden birinde kısıtlanan parametrenin, diğer modelde serbest bırakılması sonucunda oluşan χ^2 istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA 'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlk olarak birinci düzey DFA modeli oluşturularak daha sonra ikinci düzey oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında test edilmiştir.



Şekil 15. DFA Analizi Sonuçları

Çizelge 20. DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyum				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.24	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.931	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.939	Kabul edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.979	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.963	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.022	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.984	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.942	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.034	İyi uyum

Çizelge 21’de $X^2 /sd = 2.24$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.931 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.939 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, IFI =0.979 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.963 ile ≥ 0.95 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.022 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.984 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.942 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.034 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

E. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonuyla, Eşitlik (3)’de verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \quad (3)$$

YEM, iki tip gizil değişken türü içerir: içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenler. Bu iki tür değişken, tanımlanan model içinde gizil

yapıda bağımlı veya bağımsız değişken olma durumlarına göre ayrılırlar. Dışsal gizil değişkenler gizil yapıda bağımsız değişken durumundadırlar. İçsel gizil olanlar gizil yapıda bağımlı değişken olarak tanımlanırlar. Model analizinde bazı faktörler bağımlı ve bazı faktörler bağımsız değişken rolünde olur. Bunu belirleyen araştırmacının kurduğu model ve yol analizidir. Bu çalışmada ele alınan faktörler hem içsel gizil hem de dışsal gizil konumunda farklı ilişki yönlerinde analiz edilmiştir.

Eşitlik (3)'de; m: içsel gizil değişken (bağımlı değişken durumundaki faktörler) sayısı, n: dışsal gizil değişken (bağımsız değişken durumundaki faktörler) sayısı olmak üzere, η : mx1 boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: mxm boyutlu ana diyagonalı sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, Γ : mxn dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, λ : nx1 boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü, ω : mx1 boyutlu gizil hata terimleri vektörünü göstermektedir. Yapısal modele ilişkin varsayımlar $E(\eta) = 0$, $E(\lambda) = 0$, $E(\omega) = 0$ (1-B) tekil olmayan matris λ ve ω ilişkisiz, $var(\omega_i)$ 'ler sabit olacaktır.

Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_i = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \quad (4)$$

$$\eta_2 = \gamma_{21} \eta_1 + \gamma_{22} \lambda_1 + \omega_2 \quad (5)$$

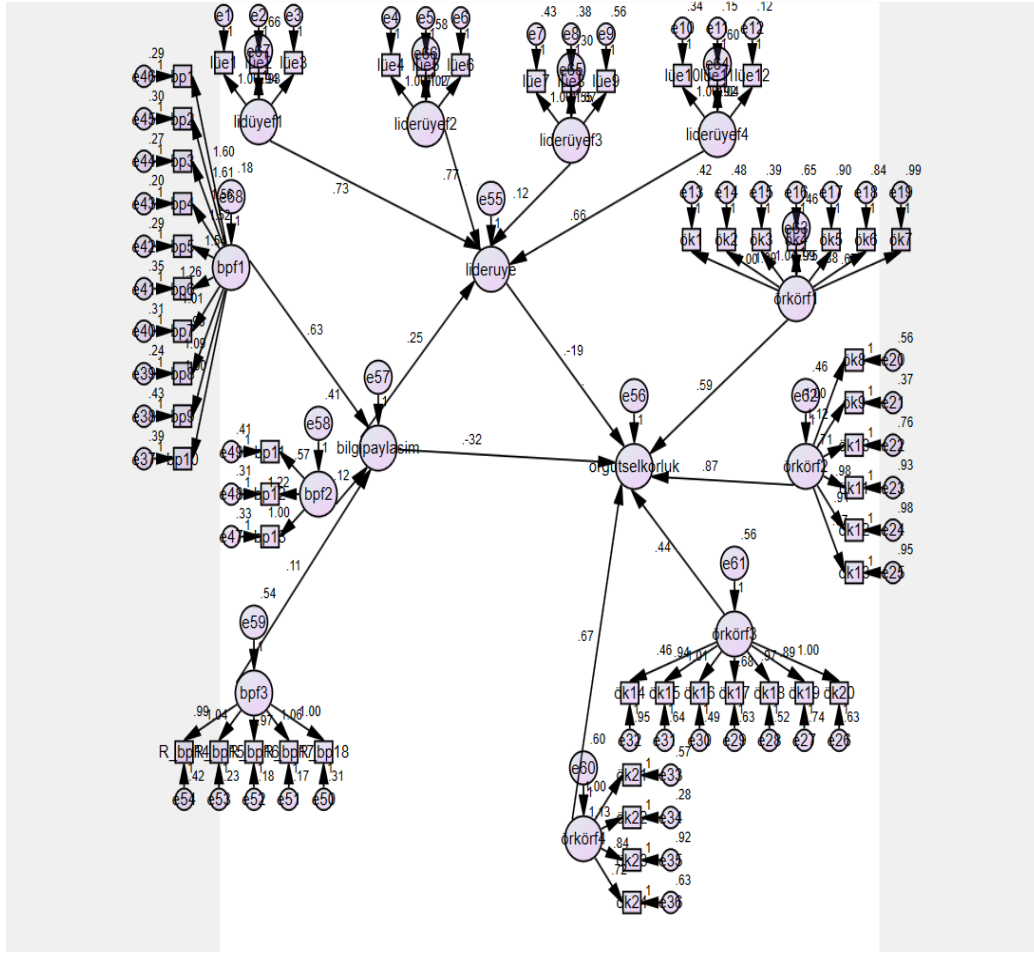
ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler (anket soruları) ile bağlı oldukları gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri tanımlayan eşitlikleri içerir. Ölçüm modeli matris notasyonu (6) ve (7)'de verilmiştir.

$$Y = \Delta_y \eta + \varepsilon \quad (6)$$

$$X = \Delta_x \lambda + \tau \quad (7)$$

Eşitlik (6) ve (7)'de; Y: px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü, Δ_y : pxm boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), ε : px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X: qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörünü, Δ_x : qxn boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve

katsayılar matrisi), τ : qx1 boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü göstermektedir (Kline, 2005: 78-79).



Şekil 16. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Çizelge 21. YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 / sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.54	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.977	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.940	Kabul edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.938	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.982	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.036	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.932	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.949	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.038	İyi uyum

Çizelge 22’de $X^2 /sd = 2.54$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.977 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.940 ile 0.94-0.90 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, IFI =0.938 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.982 ile ≥ 0.97 sağladığından “iyi uyum”, RMSEA=0.036 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.932 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.949 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.038 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 22. YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
BP→ÖK	-	0.321	0,054	5.944	0,001*	Anlamli ilişki
BP→LÜE	+	0.250	0.062	4.032	0,000*	Anlamli ilişki
LÜE→ÖK	-	0.193	0.048	4.020	0,000*	Anlamli ilişki

*0.05 için anlamli ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; bilgi paylaşımı boyutu örgütsel körlük üzerinde negatif yönde anlamli etkilidir ($\beta = 0.321$, $p < 0.01$). Bilgi paylaşımı boyutu lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ($\beta = 0.250$, $p < 0.01$). Lider-üye etkileşimi boyutu örgütsel körlük üzerinde negatif yönde anlamli etkilidir ($\beta = 0.193$, $p < 0.01$).

Lider-üye etkileşiminin aracı değişken olabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. İlk olarak lider-üye etkileşimi olmadan, sadece bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük arasında anlamli bir ilişkinin olması gerekmektedir. Eğer bu sağlanmaz ise, aracı etkinin tanımlanmasının anlamı yoktur. Bu nedenle ilk aşamada, bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük için YEM uygulanmıştır. Bilgi paylaşımı örgütsel körlüğü 0.321 br. azaltıcı olduğu ve bu sonucun istatistik anlamli olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, aracılık etkisinin ele alınması için ilk aşamanın sağlanması anlamına gelmektedir.

İkinci aşamada, Şekil 14’de tanımlanan ve aracılık etkisini de kapsayan YEM ’in analizi gerçekleştirilmiştir. Eğer lider-üye etkileşiminin aracı rolü varsa, bilgi paylaşımı katsayısının bu modelde düşmesi ama anlamli olması

beklenmektedir. Çizelge 23’de görüldüğü üzere, bilgi paylaşımı örgütsel körlüğü 0.321 br. azaltıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Katsayı değeri düşmüştür.

Diğer yandan, bir aracılık etkisinden söz etmek için, aynı zamanda bilgi paylaşımının da lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkili olması gerekmektedir. Çizelge 23’de görüldüğü üzere, bilgi paylaşımı lider-üye etkileşimini 0.250 br. arttırıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Aynı zamanda lider-üye etkileşiminin örgütsel körlük üzerinde 0.193 br. azaltıcı yönde anlamlı etkili olduğu belirlenmiştir. Tüm bu aşamalar, lider-üye etkileşiminin aracı değişken olması konusunda olumlu bir durumu belirtmektedir. AMOS programında dolaylı (indirect) etkiler bootstrap metodolojisi ile otomatik verilmektedir. Standardize edilmiş dolaylı etki seçilir ve etki katsayılarının anlamlılığına bakılır. Eğer, p değeri 0.05’den küçük ise lider-üye etkileşiminin bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde aracılık ettiği sonucuna ulaşılabacaktır.

Lider-üye etkileşiminin bilgi paylaşımı ile örgütsel körlük arasındaki aracılık rolünün anlamlılığını test etmek için bootstrap analizi yapılmıştır. Analize ilişkin doğrudan ve dolaylı yollara ilişkin katsayılar ve güven aralıkları Çizelge 24’de sunulmuştur.

Çizelge 23. Modele yönelik standardize bootstrap analizi

Model Yolu	Katsayı	%95 Güven Aralığı Alt-Üst
Doğrudan etki		
BP→ÖK	-0.281	-0.278-0.299
BP→LÜE	0.172	0.164-0.193
LÜE→ÖK	-0.164	-0.159-0.170
Dolaylı etki		
BP→LÜE→ÖK	-0.059	-0.027-0.068

Sonuçlar incelendiğinde, bootstrap standardize edilmiş değer aralıklarının sıfır içermediği ve anlamlı olduğu görülmektedir (bootstrap katsayısı=0.059, GA%95 =-0.027-0.068). Bu durum lider-üye etkileşiminin bilgi paylaşımı ile örgütsel körlük davranışı arasındaki aracılık rolünün olduğunu göstermiştir

F. Korelasyon Analizi

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 24. Örgütsel Bilgi Paylaşımı Ölçeği ile Örgütsel Körlük Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi

		Bireysel Etkenler Alt Boyutu	İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	Örgüt Yapısı Alt Boyutu	Sektör Yapısı Alt Boyutu	Örgütsel Körlük Genel Boyutu
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	r	-0,211*	-0,167*	-0,093*	-0,090*	-0,174*
	p	0,000	0,000	0,004	0,006	0,000
Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	r	-0,145*	-0,214*	-0,239*	-0,148*	-0,252*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	r	-0,382*	-0,264*	-0,185*	-0,228*	-0,322*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Örgütsel Bilgi Paylaşımı Genel Boyutu	r	-0,342*	-0,269*	-0,185*	-0,198*	-0,306*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

*0,05 için anlamlı ilişki

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %21,1 ($r=-0,211$, $p=0,000$), işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %16,7 ($r=-0,167$, $p=0,000$), örgüt yapısı alt boyutunu %9,3 ($r=-0,093$, $p=0,004$), sektör yapısı alt boyutunu %9 ($r=-0,090$, $p=0,006$) ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %17,4 ($r=-0,174$, $p=0,000$) oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %14,5 ($r=-0,145$, $p=0,000$), işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %21,4 ($r=-0,214$, $p=0,000$), örgüt yapısı alt boyutunu %23,9 ($r=-0,239$, $p=0,000$), sektör yapısı alt boyutunu %14,8 ($r=-0,148$, $p=0,000$) ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %25,2 ($r=-0,252$, $p=0,000$) oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %38,2 ($r=-0,382$, $p=0,000$), işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %26,4 ($r=-0,264$, $p=0,000$), örgüt yapısı alt boyutunu %18,5 ($r=-0,185$, $p=0,000$), sektör yapısı alt boyutunu %22,8 ($r=-0,228$, $p=0,000$) ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %32,2 ($r=-0,322$, $p=0,000$) oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Örgütsel bilgi paylaşımı boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %34,2 ($r=-0,342$, $p=0,000$), işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %26,9 ($r=-0,269$, $p=0,000$), örgüt yapısı alt boyutunu %18,5 ($r=-0,185$, $p=0,000$), sektör yapısı alt boyutunu %19,8 ($r=-0,198$, $p=0,000$) ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %30,6 ($r=-0,306$, $p=0,000$) oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Çizelge 25. Örgütsel Bilgi Paylaşımı Ölçeği ile Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi

		Etki Alt Boyutu	Vefakârlık Alt Boyutu	Katkı Alt Boyutu	Profesyonel Saygı Alt Boyutu	Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	r	0,194*	0,172*	0,199*	1,000	0,347*
	p	0,000	0,000	0,000	.	0,000
Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	r	0,218*	0,190*	0,175*	0,406*	0,276*
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	r	0,116*	0,034	0,049	0,374*	0,158*
	p	0,001	0,321	0,148	0,000	0,000
Örgütsel Bilgi Paylaşımı Genel Boyutu	r	0,153*	0,087*	0,115*	0,599*	0,244*
	p	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000

*0,05 için anlamlı ilişki

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu; etki alt boyutunu %19,4 ($r=0,194$, $p=0,000$), vefakârlık alt boyutunu %17,2 ($r=0,172$, $p=0,000$), katkı alt boyutunu %19,9 ($r=0,199$, $p=0,000$) ve lider-üye etkileşimi genel boyutunu ise %34,7 ($r=0,347$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; etki alt boyutunu %21,8 ($r=0,218$, $p=0,000$), vefakârlık alt boyutunu %19 ($r=0,190$, $p=0,000$), katkı alt boyutunu %17,5 ($r=0,175$, $p=0,000$), profesyonel saygı alt boyutunu %40,6 oranında ($r=0,406$, $p=0,000$) ve lider-üye etkileşimi genel boyutunu ise %27,6 ($r=0,276$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; etki alt boyutunu %11,6 ($r=0,116$, $p=0,001$), profesyonel saygı alt boyutunu %37,4 oranında ($r=0,374$, $p=0,000$) ve lider-üye etkileşimi genel boyutunu ise %15,8 ($r=0,158$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Örgütsel bilgi paylaşımı boyutu; etki alt boyutunu %15,3 ($r=0,153$, $p=0,000$), vefakârlık alt boyutunu %8,7 ($r=0,087$, $p=0,007$), katkı alt boyutunu %11,5 ($r=0,115$, $p=0,000$), profesyonel saygı alt boyutunu %59,9 oranında ($r=0,599$, $p=0,000$) ve lider-üye etkileşimi genel boyutunu ise %24,4 ($r=0,244$, $p=0,000$) oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Çizelge 26. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği ile Örgütsel Körlük Ölçeği Arasındaki İlişki Analizi

		Bireysel Etkenler Alt Boyutu	İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	Örgüt Yapısı Alt Boyutu	Sektör Yapısı Alt Boyutu	Örgütsel Körlük Genel Boyutu
Etki Alt Boyutu	r	-0,043	-0,081*	-0,124*	-0,070*	-0,091*
	p	0,196	0,016	0,000	0,041	0,005
Vefakârlık Alt Boyutu	r	-0,024	-0,083*	-0,177*	-0,069*	-0,098*
	p	0,469	0,012	0,000	0,039	0,002
Katkı Alt Boyutu	r	-0,028	-0,072*	-0,072*	0,028	-0,029
	p	0,396	0,030	0,028	0,400	0,368
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	r	-0,211*	-0,167*	-0,093*	-0,090*	-0,174*
	p	0,000	0,000	0,004	0,006	0,000
Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu	r	-0,074*	-0,113*	-0,166*	-0,059	-0,117*
	p	0,018	0,000	0,000	0,064	0,000

*0,05 için anlamlı ilişki

Etki alt boyutu; işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %8,1 ($r=-0,081$, $p=0,016$), örgüt yapısı alt boyutunu %12,4 ($r=-0,124$, $p=0,000$), sektör yapısı alt boyutunu %7 ($r=-0,070$, $p=0,041$) ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %9,1 ($r=-0,091$, $p=0,005$) oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Vefakârlık alt boyutu; işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %8,3 ($r=-0,083$, $p=0,012$), örgüt yapısı alt boyutunu %17,7 ($r=-0,177$, $p=0,000$), sektör yapısı alt boyutunu %6,9 ($r=-0,069$, $p=0,039$) ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %9,8 ($r=-0,098$, $p=0,002$) oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Katkı alt boyutu; işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %7,2 ($r=-0,072$, $p=0,030$), örgüt yapısı alt boyutunu %7,2 ($r=-0,072$, $p=0,028$) oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Profesyonel saygı alt boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %21,1 ($r=-0,211$, $p=0,000$), işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %16,7 ($r=-0,167$, $p=0,000$), örgüt yapısı alt boyutunu %9,3 ($r=-0,093$, $p=0,004$), sektör yapısı alt boyutunu %9 ($r=-0,090$, $p=0,006$) ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %17,4 ($r=-0,174$, $p=0,000$) oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Lider-üye etkileşimi boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %7,4 ($r=-0,074$, $p=0,018$), işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %11,3 ($r=-0,113$, $p=0,000$), örgüt yapısı alt boyutunu %16,6 ($r=-0,166$, $p=0,000$) ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %11,7 ($r=-0,117$, $p=0,000$) oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

G. Grup Farklılığı Analizleri

İlk aşamada analizlerde hangi yöntemlerin kullanılmasının uygunluğuna karar verebilmek için boyutlara yönelik normallik testleri uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen alt boyut ve ana boyutlar için hipotez testlerinde hangi yöntemin kullanılması gerektiği normal dağılımın sağlanmasına bağlı olarak değişecektir. Bu nedenle SPSS programı içinde yer alan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri uygulanmıştır.

Çizelge 27. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Boyutlar	Ortalama	St.Sapma	Asimetri	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
					ist	p	ist	p
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	4,177	0,584	-1,082	3,149	0,144	0,000	0,910	0,000
Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	3,875	0,688	-0,535	0,889	0,165	0,000	0,943	0,000
Bireysel Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	4,145	0,781	-1,356	2,510	0,195	0,000	0,861	0,000
Bilgi Paylaşımı Genel Boyutu	4,126	0,551	-0,692	0,553	0,081	0,000	0,958	0,000
Bireysel Etkenler Alt Boyutu	2,282	0,701	0,697	1,264	0,083	0,000	0,965	0,000
İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	2,490	0,717	0,157	0,215	0,070	0,000	0,986	0,000
Örgüt Yapısı Alt Boyutu	2,569	0,707	0,073	0,130	0,078	0,000	0,988	0,000
Sektör Yapısı Alt Boyutu	2,454	0,813	0,450	0,334	0,122	0,000	0,967	0,000
Örgütsel Körlük Genel Boyutu	2,450	0,589	0,251	1,197	0,048	0,009	0,984	0,000
Etki Alt Boyutu	3,935	0,826	-0,689	0,668	0,174	0,000	0,912	0,000
Vefakârlık Alt Boyutu	3,562	0,882	-0,364	0,205	0,101	0,000	0,956	0,000
Katkı Alt Boyutu	3,744	0,860	-0,468	-0,051	0,128	0,000	0,951	0,000
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	4,177	0,584	-1,082	3,149	0,144	0,000	0,910	0,000
Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu	3,856	0,600	-0,349	0,856	0,049	0,007	0,979	0,000

Görüleceği üzere, her iki normallik testi sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır. Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakılmıştır. Ayrıca korelasyon analizi için normal dağılım gerektiren pearson ilişki analizi yerine Kendall's tau-b ilişki analizi uygulanmıştır.

Çizelge 28. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Mann-Whitney U	P
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Kadın	385	246,70	4,19	19366,0	0,607
	Erkek	104	238,71	4,14		
Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Kadın	385	246,01	3,87	19629,5	0,756
	Erkek	104	241,25	3,88		
Bireysel Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Kadın	385	245,45	4,15	19845,5	0,890
	Erkek	104	243,32	4,12		
Bilgi Paylaşımı Genel Boyutu	Kadın	385	245,55	4,13	19807,0	0,868
	Erkek	104	242,95	4,10		
Bireysel Etkiler Alt Boyutu	Kadın	385	244,09	2,27	19670,5	0,784
	Erkek	104	248,36	2,32		
İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	Kadın	385	243,39	2,48	19400,5	0,627
	Erkek	104	250,96	2,51		
Örgüt Yapısı Alt Boyutu	Kadın	385	244,98	2,57	20012,5	0,995
	Erkek	104	245,07	2,58		
Sektör Yapısı Alt Boyutu	Kadın	385	246,64	2,46	19389,5	0,619
	Erkek	104	238,94	2,45		
Örgütsel Körlük Genel Boyutu	Kadın	385	245,08	2,45	19988,0	0,980
	Erkek	104	244,69	2,46		
Etki Alt Boyutu	Kadın	385	238,80	3,90	17634,5	0,056
	Erkek	104	267,94	4,05		
Vefakârlık Alt Boyutu	Kadın	385	247,32	3,57	19125,5	0,480
	Erkek	104	236,40	3,55		
Katkı Alt Boyutu	Kadın	385	248,75	3,77	18577,0	0,254
	Erkek	104	231,13	3,65		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	Kadın	385	246,70	4,19	19366,0	0,607
	Erkek	104	238,71	4,14		
Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu	Kadın	385	245,33	3,86	19894,0	0,921
	Erkek	104	243,79	3,85		

Örgütsel bilgi paylaşımı genel boyutu ve alt boyutları, örgütsel körlük genel boyutu ve alt boyutları ile lider- üye etkileşimi genel boyutu ve alt boyutları cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkekler ele alınan boyutlar açısından aynı bakış açısına sahiptir.

Çizelge 29. Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Mann-Whitney U	P
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Evli	236	244,53	4,17	29742,0	0,942
Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Bekâr	253	245,44	4,18	26939,5	0,057
Bireysel Açından Bilgi Paylaşımı Genel Boyutu	Evli	236	232,65	3,81		
Bireysel Etkenler Alt Boyutu	Bekâr	253	256,52	3,93		
İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	Evli	236	230,24	4,09	26369,5	0,024*
Örgüt Yapısı Alt Boyutu	Bekâr	253	258,77	4,20		
Sektör Yapısı Alt Boyutu	Evli	236	233,74	4,09	27195,5	0,089
Örgütsel Körlük Genel Boyutu	Bekâr	253	255,51	4,16		
Etki Alt Boyutu	Evli	236	259,60	2,35	26408,0	0,027*
Vefakârlık Alt Boyutu	Bekâr	253	231,38	2,22		
Katkı Alt Boyutu	Evli	236	248,82	2,52	28952,5	0,562
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	Bekâr	253	241,44	2,46		
Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu	Evli	236	237,95	2,55	28189,5	0,285
	Bekâr	253	251,58	2,59		
	Evli	236	241,66	2,44	29066,0	0,611
	Bekâr	253	248,11	2,47		
	Evli	236	245,06	2,47	29839,5	0,993
	Bekâr	253	244,94	2,43		
	Evli	236	250,46	3,93	28564,5	0,398
	Bekâr	253	239,90	3,94		
	Evli	236	247,39	3,57	29291,0	0,716
	Bekâr	253	242,77	3,56		
	Evli	236	258,01	3,82	26782,5	0,047*
	Bekâr	253	232,86	3,67		
	Evli	236	244,53	4,17	29742,0	0,942
	Bekâr	253	245,44	4,18		
	Evli	236	252,31	3,87	28129,0	0,269
	Bekâr	253	238,18	3,84		

*0,05 için anlamlı farklılık

Bireysel açıdan bilgi paylaşımı, bireysel etkenler ve katkı alt boyutları medeni durum grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında bireysel etkenler ve katkı alt boyutlarında farkın ortalama değeri en yüksek olan evli grubundan kaynaklandığı görülmekteyken, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutunda farkın bekâr grubundan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 30. Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	20-30 yaş	263	245,93	4,18	4,155	0,385
	31-40 yaş	109	233,11	4,11		
	41-50 yaş	93	242,98	4,18		
	51-60 yaş	18	301,50	4,42		
	61 yaş ve üzeri	6	282,25	4,35		
Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	20-30 yaş	263	252,69	3,91	3,467	0,483
	31-40 yaş	109	226,74	3,77		
	41-50 yaş	93	240,60	3,89		
	51-60 yaş	18	250,83	3,91		
	61 yaş ve üzeri	6	290,42	4,06		
Bireysel Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	20-30 yaş	263	257,65	4,18	21,249	0,000*
	31-40 yaş	109	221,38	4,04		
	41-50 yaş	93	216,63	4,05		
	51-60 yaş	18	358,14	4,71		
	61 yaş ve üzeri	6	220,08	4,13		
Bilgi Paylaşımı Genel Boyutu	20-30 yaş	263	253,61	4,15	15,555	0,004*
	31-40 yaş	109	220,76	4,03		
	41-50 yaş	93	228,34	4,08		
	51-60 yaş	18	350,64	4,51		
	61 yaş ve üzeri	6	249,50	4,21		
Bireysel Etkenler Alt Boyutu	20-30 yaş	263	222,04	2,18	26,725	0,000*
	31-40 yaş	109	268,18	2,38		
	41-50 yaş	93	297,30	2,53		
	51-60 yaş	18	181,86	1,98		
	61 yaş ve üzeri	6	209,00	2,10		
İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	20-30 yaş	263	236,05	2,43	8,864	0,065
	31-40 yaş	109	247,56	2,51		
	41-50 yaş	93	277,32	2,67		
	51-60 yaş	18	189,22	2,22		
	61 yaş ve üzeri	6	257,00	2,56		
Örgüt Yapısı Alt Boyutu	20-30 yaş	263	255,01	2,60	7,003	0,136
	31-40 yaş	109	239,17	2,56		
	41-50 yaş	93	240,22	2,57		
	51-60 yaş	18	170,75	2,24		
	61 yaş ve üzeri	6	209,08	2,43		
Sektör Yapısı Alt Boyutu	20-30 yaş	263	253,98	2,50	8,754	0,068
	31-40 yaş	109	245,35	2,45		
	41-50 yaş	93	234,47	2,43		
	51-60 yaş	18	157,75	1,94		
	61 yaş ve üzeri	6	269,92	2,54		
Örgütsel Körlük Genel Boyutu	20-30 yaş	263	244,03	2,43	10,908	0,028*
	31-40 yaş	109	252,06	2,47		
	41-50 yaş	93	259,78	2,55		
	51-60 yaş	18	141,83	2,10		
	61 yaş ve üzeri	6	239,33	2,41		
Etki Alt Boyutu	20-30 yaş	263	246,89	3,95	3,700	0,448
	31-40 yaş	109	225,96	3,82		
	41-50 yaş	93	262,08	4,03		
	51-60 yaş	18	250,94	3,94		
	61 yaş ve üzeri	6	225,58	3,89		
Vefakârlık Alt Boyutu	20-30 yaş	263	242,63	3,56	1,413	0,842
	31-40 yaş	109	238,69	3,51		
	41-50 yaş	93	259,88	3,64		
	51-60 yaş	18	245,72	3,59		
	61 yaş ve üzeri	6	230,50	3,50		

Çizelge 30 (devamı) Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Katkı Alt Boyutu	20-30 yaş	263	236,17	3,69	7,211	0,125
	31-40 yaş	109	243,70	3,74		
	41-50 yaş	93	278,01	3,94		
	51-60 yaş	18	227,06	3,65		
	61 yaş ve üzeri	6	197,83	3,45		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	20-30 yaş	263	245,93	4,18	4,155	0,385
	31-40 yaş	109	233,11	4,11		
	41-50 yaş	93	242,98	4,18		
	51-60 yaş	18	301,50	4,42		
	61 yaş ve üzeri	6	282,25	4,35		
Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu	20-30 yaş	263	243,07	3,85	5,840	0,211
	31-40 yaş	109	225,10	3,80		
	41-50 yaş	93	271,36	3,95		
	51-60 yaş	18	263,25	3,90		
	61 yaş ve üzeri	6	227,58	3,80		

*0,05 için anlamlı farklılık

Bireysel açıdan bilgi paylaşımı ve bireysel etkenler alt boyutları ile örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu ile örgütsel bilgi paylaşımı genel boyutunda farkın ortalama değeri en yüksek olan 51-60 yaş grubundan kaynaklandığı görülmektedirken, bireysel etkenler alt boyutu ile örgütsel körlük genel boyutunda ise farkın 41-50 yaş grubundan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 31. Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	İlköğretim	45	204,36	4,00	19,759	0,003*
	Orta Öğretim	26	225,46	4,07		
	Lise	138	225,39	4,09		
	Ön Lisans	148	240,64	4,17		
	Lisans	78	291,99	4,37		
	Lisansüstü	31	285,90	4,35		
	Doktora	23	277,87	4,33		
Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	İlköğretim	45	206,33	3,72	17,053	0,009*
	Orta Öğretim	26	271,85	4,03		
	Lise	138	243,55	3,86		
	Ön Lisans	148	230,29	3,79		
	Lisans	78	287,13	4,07		
	Lisansüstü	31	216,26	3,77		
	Doktora	23	289,54	4,12		
Bireysel Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	İlköğretim	45	141,88	3,67	52,140	0,000*
	Orta Öğretim	26	172,17	3,93		
	Lise	138	237,74	4,09		
	Ön Lisans	148	255,24	4,23		
	Lisans	78	269,50	4,17		

Çizelge 31 (devamı) Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Bilgi Paylaşımı Genel Boyutu	Lisansüstü	31	333,85	4,55	43,311	0,000*
	Doktora	23	303,91	4,47		
	İlköğretim	45	151,41	3,80		
	Orta Öğretim	26	200,71	3,99		
	Lise	138	232,39	4,06		
	Ön Lisans	148	247,50	4,15		
	Lisans	78	279,45	4,24		
Bireysel Etkenler Alt Boyutu	Lisansüstü	31	322,13	4,39	79,337	0,000*
	Doktora	23	316,98	4,38		
	İlköğretim	45	364,93	2,87		
	Orta Öğretim	26	316,75	2,57		
	Lise	138	283,25	2,49		
	Ön Lisans	148	207,44	2,10		
	Lisans	78	183,27	1,99		
İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	Lisansüstü	31	207,23	2,08	36,436	0,000*
	Doktora	23	201,67	2,06		
	İlköğretim	45	341,79	2,99		
	Orta Öğretim	26	284,19	2,65		
	Lise	138	252,46	2,53		
	Ön Lisans	148	239,69	2,47		
	Lisans	78	195,93	2,24		
Örgüt Yapısı Alt Boyutu	Lisansüstü	31	217,16	2,35	23,658	0,001*
	Doktora	23	204,67	2,28		
	İlköğretim	45	251,21	2,66		
	Orta Öğretim	26	284,10	2,69		
	Lise	138	269,24	2,68		
	Ön Lisans	148	257,40	2,63		
	Lisans	78	200,74	2,32		
Sektör Yapısı Alt Boyutu	Lisansüstü	31	194,92	2,40	49,977	0,000*
	Doktora	23	180,98	2,27		
	İlköğretim	45	309,52	2,88		
	Orta Öğretim	26	272,94	2,55		
	Lise	138	270,47	2,57		
	Ön Lisans	148	248,43	2,48		
	Lisans	78	217,24	2,31		
Örgütsel Körlük Genel Boyutu	Lisansüstü	31	113,05	1,73	56,939	0,000*
	Doktora	23	184,26	2,11		
	İlköğretim	45	333,09	2,85		
	Orta Öğretim	26	301,52	2,62		
	Lise	138	272,08	2,57		
	Ön Lisans	148	241,31	2,42		
	Lisans	78	191,98	2,21		
Etki Alt Boyutu	Lisansüstü	31	150,71	2,14	18,975	0,004*
	Doktora	23	176,93	2,18		
	İlköğretim	45	300,27	4,24		
	Orta Öğretim	26	161,27	3,42		
	Lise	138	247,24	3,98		
	Ön Lisans	148	234,10	3,84		
	Lisans	78	244,72	3,94		
Vefakârlık Alt Boyutu	Lisansüstü	31	271,52	4,10	17,411	0,008*
	Doktora	23	253,46	4,00		
	İlköğretim	45	316,52	3,97		
	Orta Öğretim	26	200,27	3,23		
	Lise	138	241,43	3,57		

Çizelge 31 (devamı) Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Katkı Alt Boyutu	Ön Lisans	148	227,17	3,43	11,288	0,080
	Lisans	78	252,13	3,63		
	Lisansüstü	31	258,45	3,63		
	Doktora	23	249,50	3,61		
	İlköğretim	45	303,42	4,06		
	Orta Öğretim	26	254,46	3,86		
	Lise	138	244,19	3,75		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	Ön Lisans	148	241,15	3,68	19,759	0,003*
	Lisans	78	239,88	3,74		
	Lisansüstü	31	207,82	3,56		
	Doktora	23	217,15	3,62		
	İlköğretim	45	204,36	4,00		
	Orta Öğretim	26	225,46	4,07		
	Lise	138	225,39	4,09		
Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu	Ön Lisans	148	240,64	4,17	12,728	0,048*
	Lisans	78	291,99	4,37		
	Lisansüstü	31	285,90	4,35		
	Doktora	23	277,87	4,33		
	İlköğretim	45	297,87	4,07		
	Orta Öğretim	26	189,50	3,65		
	Lise	138	236,64	3,85		
	Ön Lisans	148	234,78	3,78		
	Lisans	78	259,38	3,92		
	Lisansüstü	31	257,85	3,91		
	Doktora	23	254,09	3,89		

*0,05 için anlamlı farklılık

Katkı alt boyutu eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermemekteyken diğer alt boyut ve boyutlarda anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında farkın çalışanlar arası bilgi paylaşımı ve profesyonel saygı alt boyutlarında ortalama değeri en yüksek olan lisans eğitim grubundan, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutunda farkın doktora eğitim grubundan, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu ile örgütsel bilgi paylaşımı genel boyutunda farkın lisansüstü eğitim grubundan, bireysel etkenler, işin rutinlik düzeyi, sektör yapısı, etki ve vefakârlık alt boyutları ile örgütsel körlük ve lider-üye etkileşimi genel boyutlarında farkın ilköğretim eğitim grubundan, örgüt yapısı alt boyutunda ise farkın ortaöğretim eğitim grubundan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 32. Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	0-5 yıl	414	246,59	4,18	1,418	0,701
	6-10 yıl	61	228,18	4,12		
	11-15 yıl	10	271,75	4,26		
	16-20 yıl	4	269,75	4,30		
Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	0-5 yıl	414	250,60	3,91	6,421	0,093
	6-10 yıl	61	203,30	3,64		
	11-15 yıl	10	255,95	4,00		
	16-20 yıl	4	273,50	4,00		
Bireysel Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	0-5 yıl	414	246,36	4,16	3,942	0,268
	6-10 yıl	61	223,20	3,99		
	11-15 yıl	10	311,40	4,50		
	16-20 yıl	4	270,25	4,40		
Bilgi Paylaşımı Genel Boyutu	0-5 yıl	414	248,02	4,14	5,165	0,160
	6-10 yıl	61	212,85	4,00		
	11-15 yıl	10	296,70	4,35		
	16-20 yıl	4	293,75	4,32		
Bireysel Etkiler Alt Boyutu	0-5 yıl	414	241,59	2,26	1,863	0,601
	6-10 yıl	61	265,07	2,37		
	11-15 yıl	10	246,40	2,43		
	16-20 yıl	4	288,63	2,39		
İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	0-5 yıl	414	240,17	2,46	5,992	0,112
	6-10 yıl	61	282,97	2,66		
	11-15 yıl	10	242,55	2,62		
	16-20 yıl	4	172,25	2,21		
Örgüt Yapısı Alt Boyutu	0-5 yıl	414	242,38	2,55	1,897	0,594
	6-10 yıl	61	261,30	2,66		
	11-15 yıl	10	228,90	2,53		
	16-20 yıl	4	308,38	2,82		
Sektör Yapısı Alt Boyutu	0-5 yıl	414	241,35	2,43	3,755	0,289
	6-10 yıl	61	270,13	2,62		
	11-15 yıl	10	214,35	2,28		
	16-20 yıl	4	316,50	2,69		
Örgütsel Körlük Genel Boyutu	0-5 yıl	414	240,11	2,43	4,832	0,185
	6-10 yıl	61	280,48	2,58		
	11-15 yıl	10	219,50	2,46		
	16-20 yıl	4	273,75	2,53		
Etki Alt Boyutu	0-5 yıl	414	248,02	3,96	1,552	0,670
	6-10 yıl	61	224,93	3,80		
	11-15 yıl	10	249,05	3,87		
	16-20 yıl	4	228,75	3,92		
Vefakârlık Alt Boyutu	0-5 yıl	414	246,63	3,58	1,600	0,659
	6-10 yıl	61	238,39	3,48		
	11-15 yıl	10	251,05	3,50		
	16-20 yıl	4	162,50	3,17		
Katkı Alt Boyutu	0-5 yıl	414	243,26	3,73	1,004	0,800
	6-10 yıl	61	249,20	3,78		
	11-15 yıl	10	270,50	3,93		
	16-20 yıl	4	297,00	4,00		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	0-5 yıl	414	246,59	4,18	1,418	0,701
	6-10 yıl	61	228,18	4,12		
	11-15 yıl	10	271,75	4,26		
	16-20 yıl	4	269,75	4,30		
Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu	0-5 yıl	414	246,81	3,86	0,620	0,892
	6-10 yıl	61	231,81	3,79		
	11-15 yıl	10	251,35	3,89		
	16-20 yıl	4	243,25	3,85		

*0,05 için anlamlı farklılık

Örgütsel bilgi paylaşımı genel boyutu ve alt boyutları, örgütsel körlük genel boyutu ve alt boyutları ile lider- üye etkileşimi genel boyutu ve alt boyutları kurumdaki çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 33. Sektördeki Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	0-5 yıl	285	234,13	4,13	8,330	0,080
	6-10 yıl	94	249,11	4,19		
	11-15 yıl	50	270,78	4,30		
	16-20 yıl	27	233,22	4,14		
	21 yıl ve üstü	33	297,74	4,38		
Kurumsal Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	0-5 yıl	285	248,14	3,90	3,459	0,484
	6-10 yıl	94	232,68	3,79		
	11-15 yıl	50	224,97	3,77		
	16-20 yıl	27	258,65	3,94		
	21 yıl ve üstü	33	272,18	4,02		
Bireysel Açından Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	0-5 yıl	285	239,84	4,11	11,417	0,022*
	6-10 yıl	94	220,52	4,02		
	11-15 yıl	50	279,44	4,27		
	16-20 yıl	27	255,26	4,27		
	21 yıl ve üstü	33	298,71	4,47		
Bilgi Paylaşımı Genel Boyutu	0-5 yıl	285	238,06	4,10	12,349	0,015*
	6-10 yıl	94	224,16	4,06		
	11-15 yıl	50	272,26	4,22		
	16-20 yıl	27	257,85	4,18		
	21 yıl ve üstü	33	312,47	4,38		
Bireysel Etkiler Alt Boyutu	0-5 yıl	285	250,19	2,30	6,346	0,175
	6-10 yıl	94	262,11	2,37		
	11-15 yıl	50	218,92	2,18		
	16-20 yıl	27	224,28	2,17		
	21 yıl ve üstü	33	207,94	2,10		
İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	0-5 yıl	285	253,39	2,52	13,240	0,010*
	6-10 yıl	94	267,88	2,61		
	11-15 yıl	50	211,62	2,34		
	16-20 yıl	27	198,41	2,29		
	21 yıl ve üstü	33	196,08	2,26		
Örgüt Yapısı Alt Boyutu	0-5 yıl	285	252,16	2,59	9,899	0,042*
	6-10 yıl	94	261,74	2,67		
	11-15 yıl	50	230,87	2,52		
	16-20 yıl	27	206,39	2,43		
	21 yıl ve üstü	33	188,45	2,32		
Sektör Yapısı Alt Boyutu	0-5 yıl	285	263,90	2,55	29,295	0,000*
	6-10 yıl	94	261,89	2,56		
	11-15 yıl	50	178,48	2,10		
	16-20 yıl	27	194,28	2,19		
	21 yıl ve üstü	33	175,97	2,06		
Örgütsel Körlük Genel Boyutu	0-5 yıl	285	259,45	2,49	24,901	0,000*
	6-10 yıl	94	269,12	2,55		
	11-15 yıl	50	197,43	2,29		
	16-20 yıl	27	184,81	2,27		
	21 yıl ve üstü	33	172,80	2,18		
Etki Alt Boyutu	0-5 yıl	285	244,43	3,95	0,717	0,949

Çizelge 33 (devamı) Sektördeki Çalışma Süresi Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Vefakârlık Alt Boyutu	6-10 yıl	94	242,02	3,89	2,151	0,708
	11-15 yıl	50	240,49	3,93		
	16-20 yıl	27	246,83	3,90		
	21 yıl ve üstü	33	263,77	4,02		
	0-5 yıl	285	250,08	3,60		
Katkı Alt Boyutu	6-10 yıl	94	230,18	3,44	1,954	0,744
	11-15 yıl	50	236,07	3,51		
	16-20 yıl	27	239,11	3,51		
	21 yıl ve üstü	33	261,71	3,66		
	0-5 yıl	285	239,27	3,71		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	6-10 yıl	94	261,49	3,82	8,330	0,080
	11-15 yıl	50	251,30	3,77		
	16-20 yıl	27	244,09	3,79		
	21 yıl ve üstü	33	238,68	3,71		
	0-5 yıl	285	234,13	4,13		
Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu	6-10 yıl	94	249,11	4,19	1,682	0,794
	11-15 yıl	50	270,78	4,30		
	16-20 yıl	27	233,22	4,14		
	21 yıl ve üstü	33	297,74	4,38		
	0-5 yıl	285	241,52	3,85		
	6-10 yıl	94	244,80	3,84		
	11-15 yıl	50	244,81	3,88		
	16-20 yıl	27	245,87	3,84		
	21 yıl ve üstü	33	275,20	3,94		

*0,05 için anlamlı farklılık

Bireysel açıdan bilgi paylaşımı, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı, sektör yapısı alt boyutları ile örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük sektördeki çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu ile örgütsel bilgi paylaşımı genel boyutunda farkın ortalama değeri en yüksek olan 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahip gruptan kaynaklandığı görülmektedirken, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı ile örgütsel körlük genel boyutunda ise farkın 6-10 yıl çalışma süresine sahip gruptan kaynaklandığı görülmektedirken, sektör yapısı alt boyutları boyutunda ise 0-5 yıl çalışma süresine sahip gruptan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 34. Maaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	2500-3500 TL	388	232,23	4,12	22,747	0,000*
	3501-5000 TL	37	303,27	4,42		
	5001-7000 TL	8	377,38	4,68		
	7001-9000 TL	4	153,38	3,78		
	9001 TL ve üzeri	52	285,49	4,37		
Kurumsal Açidan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	2500-3500 TL	388	239,68	3,85	6,585	0,160
	3501-5000 TL	37	277,42	3,96		
	5001-7000 TL	8	337,25	4,21		
	7001-9000 TL	4	203,00	3,67		
	9001 TL ve üzeri	52	250,65	3,95		
Bireysel Açidan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	2500-3500 TL	388	230,55	4,08	30,578	0,000*
	3501-5000 TL	37	265,30	4,27		
	5001-7000 TL	8	336,06	4,63		
	7001-9000 TL	4	147,50	3,25		
	9001 TL ve üzeri	52	331,84	4,57		
Bilgi Paylaşımı Genel Boyutu	2500-3500 TL	388	229,07	4,07	35,980	0,000*
	3501-5000 TL	37	279,64	4,29		
	5001-7000 TL	8	377,19	4,60		
	7001-9000 TL	4	113,75	3,50		
	9001 TL ve üzeri	52	328,94	4,42		
Bireysel Etkenler Alt Boyutu	2500-3500 TL	388	259,05	2,35	19,930	0,001*
	3501-5000 TL	37	172,49	1,99		
	5001-7000 TL	8	180,44	1,97		
	7001-9000 TL	4	189,50	2,00		
	9001 TL ve üzeri	52	205,97	2,08		
İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	2500-3500 TL	388	257,49	2,55	18,474	0,001*
	3501-5000 TL	37	193,38	2,28		
	5001-7000 TL	8	115,19	1,94		
	7001-9000 TL	4	167,63	2,08		
	9001 TL ve üzeri	52	214,46	2,34		
Örgüt Yapısı Alt Boyutu	2500-3500 TL	388	256,00	2,61	13,727	0,008*
	3501-5000 TL	37	228,04	2,51		
	5001-7000 TL	8	183,50	2,36		
	7001-9000 TL	4	232,25	2,54		
	9001 TL ve üzeri	52	185,46	2,32		
Sektör Yapısı Alt Boyutu	2500-3500 TL	388	264,17	2,55	41,567	0,000*
	3501-5000 TL	37	214,14	2,34		
	5001-7000 TL	8	155,00	2,00		
	7001-9000 TL	4	213,75	2,19		
	9001 TL ve üzeri	52	140,16	1,88		
Örgütsel Körlük Genel Boyutu	2500-3500 TL	388	264,95	2,52	38,518	0,000*
	3501-5000 TL	37	186,34	2,28		
	5001-7000 TL	8	142,50	2,07		
	7001-9000 TL	4	169,13	2,20		
	9001 TL ve üzeri	52	159,49	2,15		
Etki Alt Boyutu	2500-3500 TL	388	242,56	3,93	1,161	0,885
	3501-5000 TL	37	242,23	3,85		
	5001-7000 TL	8	268,56	4,08		
	7001-9000 TL	4	239,50	3,92		
	9001 TL ve üzeri	52	261,96	4,05		
Vefakârlık Alt Boyutu	2500-3500 TL	388	246,93	3,57	2,420	0,659
	3501-5000 TL	37	214,92	3,36		
	5001-7000 TL	8	222,25	3,42		
	7001-9000 TL	4	281,13	3,84		
	9001 TL ve üzeri	52	252,75	3,62		

Çizelge 34 (devamı) Maaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Katkı Alt Boyutu	2500-3500 TL	388	247,36	3,75	3,363	0,499
	3501-5000 TL	37	263,62	3,86		
	5001-7000 TL	8	252,44	3,84		
	7001-9000 TL	4	200,25	3,58		
	9001 TL ve üzeri	52	216,45	3,61		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	2500-3500 TL	388	232,23	4,12	22,747	0,000*
	3501-5000 TL	37	303,27	4,42		
	5001-7000 TL	8	377,38	4,68		
	7001-9000 TL	4	153,38	3,78		
	9001 TL ve üzeri	52	285,49	4,37		
Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu	2500-3500 TL	388	242,15	3,84	1,837	0,766
	3501-5000 TL	37	249,82	3,87		
	5001-7000 TL	8	284,38	4,01		
	7001-9000 TL	4	199,75	3,78		
	9001 TL ve üzeri	52	260,24	3,91		

*0,05 için anlamlı farklılık

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı, bireysel açıdan bilgi paylaşımı, bireysel etkenler, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı, sektör yapısı ve profesyonel saygı alt boyutları ile örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük genel boyutları maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında farkın çalışanlar arası bilgi paylaşımı, bireysel açıdan bilgi paylaşımı, profesyonel saygı alt boyutları ve örgütsel bilgi paylaşımı boyutunda 5001-7000 TL maaş grubundan, bireysel etkenler alt boyutu, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı, sektör yapısı alt boyutları ile örgütsel körlük genel boyutunda ise farkın 2500-3500 TL maaş grubundan kaynaklandığı görülmektedir.

Çizelge 35. Hastanedeki Pozisyon Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Çalışanlar Arası Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Yönetici	16	295,81	4,36	20,674	0,004*
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	227,16	4,09		
	Destek Hizmetleri	36	224,74	4,10		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	254,04	4,23		
	İdari Personel	15	239,17	4,09		
	Tıbbi Teknisyen	39	283,40	4,36		
	Doktor	52	287,55	4,37		
Kurumsal Açıdan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Temizlik Personeli	62	195,87	3,95	10,695	0,152
	Yönetici	16	264,09	3,96		
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	240,41	3,80		
	Destek Hizmetleri	36	233,63	3,84		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	263,29	3,97		
	İdari Personel	15	280,97	4,07		
	Tıbbi Teknisyen	39	228,05	3,83		
	Doktor	52	254,60	3,96		

Çizelge 35 (devamı) Hastanedeki Pozisyon Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Bireysel Açidan Bilgi Paylaşımı Alt Boyutu	Temizlik Personeli	62	203,67	3,70	60,253	0,000*
	Yönetici	16	284,25	4,35		
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	238,91	4,11		
	Destek Hizmetleri	36	191,85	3,91		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	264,85	4,20		
	İdari Personel	15	210,30	3,93		
	Tıbbi Teknisyen	39	270,81	4,29		
Bilgi Paylaşımı Genel Boyutu	Doktor	52	328,96	4,55	51,775	0,000*
	Temizlik Personeli	62	149,46	3,76		
	Yönetici	16	290,41	4,31		
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	231,23	4,07		
	Destek Hizmetleri	36	201,32	3,98		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	261,76	4,18		
	İdari Personel	15	218,47	4,01		
Bireysel Etkenler Alt Boyutu	Tıbbi Teknisyen	39	275,56	4,26	56,035	0,000*
	Doktor	52	328,84	4,41		
	Temizlik Personeli	62	159,44	3,83		
	Yönetici	16	160,34	1,88		
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	216,56	2,14		
	Destek Hizmetleri	36	293,42	2,61		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	238,62	2,27		
İşin Rutinlik Düzeyi Alt Boyutu	İdari Personel	15	253,57	2,32	38,348	0,000*
	Tıbbi Teknisyen	39	228,63	2,15		
	Doktor	52	201,84	2,06		
	Temizlik Personeli	62	351,76	2,73		
	Yönetici	16	158,38	2,08		
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	264,01	2,56		
	Destek Hizmetleri	36	258,10	2,66		
Örgüt Yapısı Alt Boyutu	Hemşirelik Hizmetleri	154	215,74	2,35	18,306	0,011*
	İdari Personel	15	228,63	2,44		
	Tıbbi Teknisyen	39	251,23	2,54		
	Doktor	52	211,75	2,32		
	Temizlik Personeli	62	325,10	2,84		
	Yönetici	16	208,59	2,43		
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	228,60	2,48		
Sektör Yapısı Alt Boyutu	Destek Hizmetleri	36	273,11	2,75	49,459	0,000*
	Hemşirelik Hizmetleri	154	253,56	2,59		
	İdari Personel	15	274,57	2,68		
	Tıbbi Teknisyen	39	289,77	2,80		
	Doktor	52	188,24	2,34		
	Temizlik Personeli	62	259,54	2,63		
	Yönetici	16	184,72	2,16		
Örgütsel Körlük Genel Boyutu	Hasta Hizmetleri Personeli	115	245,44	2,44	49,382	0,000*
	Destek Hizmetleri	36	298,82	2,78		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	251,14	2,49		
	İdari Personel	15	235,47	2,38		
	Tıbbi Teknisyen	39	268,86	2,60		
	Doktor	52	134,35	1,85		
	Temizlik Personeli	62	293,34	2,72		
Örgütsel Körlük Genel Boyutu	Yönetici	16	162,22	2,14	49,382	0,000*
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	239,32	2,41		
	Destek Hizmetleri	36	282,76	2,70		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	241,11	2,43		

Çizelge 35 (devamı) Hastanedeki Pozisyon Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Grup	N	Ortalama Sıra	Ortalama	Ki-kare değeri	P
Etki Alt Boyutu	İdari Personel	15	237,20	2,45	20,982	0,004*
	Tıbbi Teknisyen	39	268,36	2,53		
	Doktor	52	157,51	2,15		
	Temizlik Personeli	62	325,19	2,73		
	Yönetici	16	195,75	3,73		
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	204,35	3,71		
	Destek Hizmetleri	36	218,63	3,77		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	269,28	4,09		
Vefakârlık Alt Boyutu	İdari Personel	15	263,60	3,96	11,738	0,110
	Tıbbi Teknisyen	39	270,71	4,02		
	Doktor	52	265,85	4,06		
	Temizlik Personeli	62	249,97	3,94		
	Yönetici	16	249,00	3,54		
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	214,38	3,35		
	Destek Hizmetleri	36	222,18	3,46		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	261,95	3,69		
Katkı Alt Boyutu	İdari Personel	15	228,23	3,44	15,166	0,034*
	Tıbbi Teknisyen	39	244,85	3,54		
	Doktor	52	246,69	3,58		
	Temizlik Personeli	62	274,65	3,71		
	Yönetici	16	301,47	4,06		
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	245,15	3,74		
	Destek Hizmetleri	36	230,97	3,65		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	232,80	3,66		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	İdari Personel	15	227,07	3,64	20,674	0,004*
	Tıbbi Teknisyen	39	270,92	3,89		
	Doktor	52	207,92	3,57		
	Temizlik Personeli	62	287,74	4,00		
	Yönetici	16	295,81	4,36		
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	227,16	4,09		
	Destek Hizmetleri	36	224,74	4,10		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	254,04	4,23		
Lider-Üye Etkileşimi Genel Boyutu	İdari Personel	15	239,17	4,09	8,713	0,274
	Tıbbi Teknisyen	39	283,40	4,36		
	Doktor	52	287,55	4,37		
	Temizlik Personeli	62	195,87	3,95		
	Yönetici	16	264,81	3,93		
	Hasta Hizmetleri Personeli	115	218,94	3,73		
	Destek Hizmetleri	36	218,26	3,75		
	Hemşirelik Hizmetleri	154	252,74	3,92		
	İdari Personel	15	238,20	3,78		
	Tıbbi Teknisyen	39	276,22	3,95		
	Doktor	52	255,14	3,90		
	Temizlik Personeli	62	258,03	3,90		

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı, bireysel açıdan bilgi paylaşımı, bireysel etkenler, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı, sektör yapısı, etki, katkı ve profesyonel saygı alt boyutları ile örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük genel boyutları pozisyon grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında farkın bireysel açıdan bilgi paylaşımı ve

örgütsel bilgi paylaşımı boyutunda doktor grubundan, bireysel etkenler ve işin rutinlik düzeyi alt boyutları ve örgütsel körlük genel boyutunda farkın temizlik personeli grubundan, örgüt yapısı alt boyutunda ve etki alt boyutunda farkın tıbbi teknisyen grubundan, sektör yapısı alt boyutunda farkın destek hizmetleri grubundan, çalışanlar arası bilgi paylaşımı, profesyonel saygı alt boyutları ve katkı alt boyutunda ise farkın yönetici grubundan kaynaklandığı görülmektedir.



VII. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

A. Tartışma

Çalışmada; sağlık çalışanlarında örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü ortaya koymak ve literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırmalar incelendiğinde tüm sektörlerde lider ve üye arasındaki ilişkinin önemi ortaya serilmektedir. Diğer sektörlerdeki örgütlere oranla sağlık sektöründe verilen hizmetin hayati ve karmaşık olması sebebi ile lider-üye etkileşimi daha fazla kritik öneme sahiptir. Yüksek lider-üye etkileşimi, gereken iletişimi sağlaması sebebi ile sağlık hizmeti verilirken oluşacak çatışmaları ve problemleri önleyecektir. Böylece kaliteli sağlık hizmeti sunulacak hizmet alan hasta/hasta yakınının sağlık durumunu olumsuz etkilemeyecektir. Lider-üye etkileşiminin hangi alt boyutlardan etkilendiğinin bilinmesi ve etkileşim düzeyinin hangi özelliklere bağlı olduğunun saptanması sağlık sektörü açısından oldukça önemli bir kaynak oluşturacaktır (Ürek ve Uğurluoğlu, 2015:27).

Alanyazın taramasında çalışmamızda paylaştığımız araştırmalar aşağıdaki gibidir;

Yeniçeri ve Demirel, (2007) örgütsel bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engelleri ortaya koymayı amaçladıkları çalışmada; örgütsel yönetim tarzının katı kuralları içermesinin bilgi paylaşımını engellediğini, eğitim ve sektördeki çalışma süresinin de bilgi paylaşımının bireysel engelleri açısından negatif ilişki görülmekteyken çalışanların görev tanımı, yaşı ve kurumdaki çalışma süresi ile bilgi paylaşımının bireysel engelleri açısından pozitif zayıf ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada cinsiyet açısından bir farklılık bulunmamıştır.

Altındiş ve Ağca, (2011) sağlık sektöründe yaptığı araştırmada; bilgi paylaşımı önündeki engellerde zaman kısıtının olduğu emek yoğun çalışan

sağlık sektöründe yoğunluk durumunun engel olduğu, hataların bildirilmesinden ceza alınacağı gerekçesi ile geri durulduğu ve bu durumun güvensizlik oluşturduğu sonucuna varmışlardır.

Baran ve Şener (2020) bilgi paylaşımının bilgi güvenliğe etkisini inceledikleri çalışmada bilgi paylaşımı yapmayan örgüt üyelerinin, zaman kısıtlılığı ve problemlerin çözümüne yardımı olmadığı düşüncesine sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Ayrıca mesleki deneyimin ve örgütteki çalışma süresinin artmasının bilgi paylaşımına olumlu etki gösterdiğini iletmışlerdir.

Nasiatin vd., (2020) lider-üye etkileşimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel vatandaşlık davranışının hastane performansı üzerinde etkisini ortaya koymak için hastane üzerinden yaptıkları araştırmada lider-üye etkileşiminin hemşirelerde iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı ve bilgi paylaşımının yüksek düzeyde olmasını sağladığını ileri sürmüşlerdir. Bilgi paylaşımının da hastane performansını dolaylı olarak artırdığı sonucuna varmışlardır.

Uyan, (2021) bilgi paylaşımına yönelik sağlık kurumlarında yaptığı araştırmada bilgi paylaşmanın niyet ile ilişkili olduğu, hiyerarşik yapılarda örgüt üyelerinin bilgi paylaşımına daha az istekli olduğunu ve bilgi teknolojilerinden daha önemli olan sürecin ortak değerleri paylaşmak olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çakırel ve Pınar (2021) “Bilgi Kültürü, Bilgi Paylaşımı Ve Örgütsel Yenilikçilik Etkileşimi” çalışmalarında bilgi paylaşımının örgütsel düzeyde etkin yapılmasının örgüt üyelerinde yaratıcılık ve yenilikçi davranış etkisi oluşturduğu konusunda sonuçlar elde etmişlerdir. Bilgi kültürü oluşturmak ve yenilikçi davranış geliştirme üzerinde bilgi paylaşımının dolaylı etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Abili vd., (2011) örgütsel bilgi paylaşımını engelleyen faktörleri inceledikleri araştırmada demografik göstergelerin bilgi paylaşımına etkisi olmadığı, bürokratik kültür yapısının engel teşkil ettiği, güven ve bağlılık duygularının bilgi paylaşımını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Öneren, vd., (2016) “Bilgi paylaşımının, yenilikçi davranış ve örgütsel güven” etkisi üzerine yaptıkları araştırmada pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Örgüt üyelerinin bilgi paylaşımının yüksek düzeyde olmasının, örgütsel güven ve yenilikçi davranışta artış olmasını sağladığını ileri

sürmüşlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan erkeklerin örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının daha yüksek, kadınların bireysel düzeyde bilgi paylaşımı davranışlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Köseoğlu, vd., (2011) demografik göstergeler, ünvana, pozisyona ve kurumdaki yönetim deneyimine göre bilgi paylaşımı tutumlarını hekimler üzerinde incelediği çalışmalarında bu özelliklerin bilgi paylaşımı tutumlarını genel olarak değiştirmedeği sonucuna varmışlardır. Farklılıkların ise ünvanı olmayan, yönetici olmayan hekimlere ve genç yaştaki hekimlere göre kısmı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Raza ve Awang, (2019) bilgi paylaşımı öncüllerini belirlemek için yaptıkları çalışmada; örgüt üyeleri arasındaki güven duygusunun fazla olmasının bilgi paylaşımına olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bilgi yönetimi süreçlerinin iyi planlanmasının ve klasik yönetim anlayışının dışına çıkılan liderlik tarzının bilgi paylaşımını artırdığını iletmişlerdir.

Altındış ve Ağca, (2011) yaptıkları çalışmada sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre genel bilgi paylaşımının önündeki engeller ve yine bilgi paylaşımı boyutlarından bireysel ve örgütsel engeller konusunda anlamlı bir farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bu farklılığın evli olan sağlık çalışanlarından kaynaklandığı evli olan personelin daha fazla engel algıladığını iletmişlerdir. Çalışmada bilgi paylaşımı genel boyutu ve alt boyutlarında cinsiyet açısından farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın erkek personellerden kaynaklandığı, erkeklerin kadınlara göre bilgi paylaşımı önünde engellerin fazla olduğu düşüncesi sonuçlara yansımaktadır. Katılımcıların yaş değişkenine göre farklılıklarına bakılan çalışmada küçük yaş grubunda olan çalışanların(18-25 yaş), büyük yaş grubunda olan çalışanlara göre daha az bilgi paylaşımı engelleri algıladıklarını paylaşmışlardır.

Yavuz' un (2020) sağlık çalışanların katılımı ile yaptığı araştırmada örgütsel körlüğün sektör yapısı alt boyutunda kurumdaki pozisyonlarda en yüksek körlük düzeyinin hemşirelik pozisyonunda olduğu en düşük körlük düzeyinin ise doktor pozisyonunda olduğunu iletmişlerdir. Bireysel faktörler alt boyutunda ise çalışma yeri açısından oluşan anlamlı farkın yatan hasta servislerinde çalışan hemşirelerde poliklinikte çalışan hemşirelere göre daha yüksek düzeyde körlük

olduğu sonuçlara yansımıştır. İşini sevmeyerek yapan örgüt üyelerinde ise örgütsel körlük genel ve alt boyutlarında anlamlı yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada rutin işler yapan sağlık çalışanlarında örgütsel körlük oranı daha yüksek tespit edilmiştir. Bu durumun oluşan duyarsızlık ve özensiz çalışmanın sonucu olduğu ileri sürülmüştür.

Sabırlı (2020) sağlık çalışanlarının katılımı ile yaptığı araştırmada; örgütsel körlük oranı ile maaş miktarı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Maaş miktarı arttıkça örgütsel körlük oranının azaldığını tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarında eğitim düzeyi arttıkça örgütsel körlük oranının düşük olduğu görülmüştür. Sürekli öğrenme ortamlarının oluşturulmasının örgütsel körlüğü önlemek için bir yol olacağı söylenebilmektedir.

De Rosis ve Nuti, (2018) halk sağlığı sistemlerinde e-sağlık entegrasyonu ve sürdürülebilir stratejiler konu içeriği ile yaptıkları araştırmada; sorunlara çözüm üretmek için geniş ve genel bir stratejik vizyona sahip olmanın örgütsel körlüğü engellediği paylaşılmıştır (Gültekin, 2019:197).

Literatürde sağlık sektöründeki çalışanlarda örgütsel körlük oranının diğer sektör türlerindeki örgüt üyelerine göre daha yüksek bulunmasının tükenmişlik sendromu sonucu olabileceği paylaşılmaktadır. Sağlık sektöründeki bu farklılık çalışma ortamındaki orantısız iş yükü, katı yönetim tarzı, mesleki deneyim süresi ve aynı kurumdaki çalışma süresi uzunluğu ile ilişkilendirilmektedir (Sabırlı, 2020:35).

Ratnapalan ve Uleryk (2014), sağlık kurumları üzerinde yaptıkları çalışmada; örgütsel öğrenmenin planlanması ve yenilikçi hareketler ile bir örgütün yeniden yapılandırılmasını sağladığı ve sürdürülebilirliğe katkısı olduğunu iletmişlerdir. Fakat aşısı kontrolcü ve baskıcı yönetim tarzının, katı kuralların, örgüt üyelerinin sadece ücret ile motive edilmesinin ve riskten uzak durmanın fayda sağlamayan bir yöntem olduğu konusunda uzlaşmışlardır. Örgütsel öğrenmenin planlanmasının, kurumsal hafıza oluşturduğu ve örtük bilginin paylaşılmasının teşvik edilmesi ile mümkün olduğunu vurgulamışlardır.

Seymen vd., (2016); Yavuz, (2020:2) sağlık çalışanlarında fazlası ile görülen örgütsel körlük hastalığının tükenmişlik sendromu sonucu gerçekleşebileceği sonuçlarına ulaşmışlardır .

Ürek ve Uğurluoğlu, (2015) sağlık çalışanlarına yönelik lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını araştırdığı çalışmada elde ettiği sonuçlar; profesyonel saygı ve etki boyutuna yüksek puan verildiği, sadakat ve katkı boyutunun ise düşük puan aldığı sonuçlara ulaşmışlardır. Örgüt üyelerinin lider-üye etkileşiminin derecesi ve boyutlarının kişisel özelliklerle karşılaştırılması sonucu 34 yaş ve altında olan üyelerin 35 yaş ve üzerindeki üyelerden daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim seviyeleri ile karşılaştırıldığında ise ilköğretim ve lise mezunu olanların lisans ve üstü mezunlarında göre daha yüksek etkileşime sahip olduğu görülmüştür. Meslek farklılıkları açısından bakıldığında ise hekimlerin lider-üye etkileşimi diğer sağlık profesyonellerine göre daha düşük düzeyde görülmüştür. Yönetici pozisyonlarında çalışan sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Sağlık sektöründe toplam çalışma sürelerine bakıldığında 10 yıl ve altı çalışma deneyimi olan üyelerin, 11 yıl ve üstü deneyime sahip olanlara göre lider-üye etkileşimi daha yüksek bulunmuştur.

Rüzgâr, (2018) liderlerin karar alma tarzlarının örgütsel bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini incelediği araştırmada liderlik stillerinin ve karar alma süreçlerinin bilgi paylaşımı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Lider-üye etkileşimi ile ilgili farklı ülke ve sektörlerde yapılan araştırmalar, liderleri ile yüksek kalitede etkileşime sahip olan örgüt üyelerinin iş performansının daha yüksek olduğunu gösteren sonuçlara ulaştıklarını ifade etmişlerdir (Tekin, 2018:346). Turgut, vd., (2015) yaptığı çalışmada lider-üye etkileşiminin örgüt üyelerinin performansını artırdığı ayrıca lider-üye etkileşimi ve örgüt üyesinin performansının artışı ile örgütsel adaletin algısının dört boyutunda (“dağıtım adaleti”, “işlemsel adalet”, “kişilerarası adalet” ve “bilgisel adalet”) pozitif yönlü ilişkisi tespit edilmiştir.

Özdaşlı, vd., (2013) yaptıkları araştırmada lider-üye etkileşiminin örgüt üyesinin proaktif davranışlarına aracılık etkisi olduğunu bulmuştur. Çalışmada bu sürecin örgüt üyelerinin yardımlaşmaya niyetli olması, inisiyatif almasını ve liderlerini gerektiğinde bilgilendirerek örgütün tamamını kapsayan yönlendirmeler yapmasını kolaylaştırdığı paylaşılmıştır.

Tekin, (2018) lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışını aracı rolünü araştırdığı çalışmada analizler sonucunda lider-üye etkileşiminin yüksek kalitede olmasının örgüt üyelerinin performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin iyi kalitede olmasının örgütsel vatandaşlık davranışını da pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılan çalışmada örgüt üyelerinin içinde bulundukları örgüte borçlu hissederek kendisinden beklenen sorumlulukların gerekliliklerinden daha fazla çaba göstereceği paylaşılmıştır.

Alev ve Taş, (2020) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarında, lider-üye etkileşiminin yüksek kalitede olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı ve tükenmişlik düzeyini azalttığını iletmışlerdir. Öğretmenler yöneticileri ile pozitif ilişki içinde olduklarında tükenmişlik düzeyleri azalmış olacaktır.

Çelik, vd., (2014), “lider üye etkileşimi ve kariyer memnuniyetinin seviyesinin çalışanların yenilikçi davranışları” üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca etik davranışların bu süreçler üzerinde düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Etik davranış tek başına yenilikçi davranışı etkilemediği tüm değişkenlerin yem ile çalışıldığında anlamlı ilişkiler görüldüğü iletilmiştir.

Çöp, (2015) turizm sektöründe yönetici ve çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada, liderin eğitim düzeyi ne seviyede olursa olsun lider-üye etkileşiminde anlamlı farklılık oluşturmadığı fakat çalışanların eğitim düzeyi arttıkça lider-üye etkileşimlerinin ortalama olarak arttığı sonucuna ulaşmıştır. Lider ve üyelerin mesleki deneyimlerinin süresinin artması açısından bakıldığında ise üyelerin deneyimi arttıkça lider-üye etkileşiminin o doğrultuda arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

İmamoğlu ve Turan, (2019) liderlik türlerinden güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracı rolünü ortaya koymak istedikleri çalışmada liderlerin örgüt üyelerine ortak sorumluluk, ekstra yetki vermesi ve ihtiyaçları olan bilgileri sağlayarak onlara mentörlük etmesi sonucu örgüt üyesinin desteklendiği düşüncesine sahip olduğunu iletmışlerdir. Bu destek algısının örgüt üyesinin sahip olduğu bilgiyi diğer üyelerle paylaşmasını

sağladığı ve zamanla bilgi paylaşımının örgüt genelinde davranış haline geleceğini tespit etmişlerdir.

Naseer, vd., (2016) kötü liderlik özelliklerinden despotik liderliğin üyelerin performansında, örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve yaratıcılığında azalma olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Kuruluşların liderlerin performanslarını değerlendirmeleri ve astların geri bildirimlerine önem vermeleri gerektiğine değinmişlerdir. Tetik, (2020) ulusal yayın kapsamında yaptığı meta-analiz çalışmasında; lidere karşı duyulan güvenin, iş doyumu, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, işe devam bağlılığı, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik faktörlerini etkilediğini iletmiştir.

Özkan, (2018) yaptığı araştırmada lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu bulgularına ulaşmıştır. İşten ayrılma niyeti ile ilişkisine bakıldığında ise negatif ilişki bulgularına ulaşılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre lider-üye etkileşimi yüksek düzeye çıktıkça iş tatmininin artacağı ve personel devir hızının düşeceği öngörülmüştür.

Çankır ve Alkan, (2018) yaptıkları araştırmada lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerini pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Kim ve Yi, (2018) hemşirelerin işten ayrılma ve iş tatmini üzerinde lider-üye etkileşimi ve takım-üye etkileşimi ilişkilerini araştırdıkları çalışmada; lider-üye etkileşiminin takım-üye etkileşimine göre hemşirelerin iş tatminini artırarak işten ayrılma niyetlerini azalttığını iletmişlerdir. Araştırma sonuçları liderlerin lider-üye etkileşimi düzeylerinin üyelerin lider-üye etkileşim algısı düzeylerinde daha fazla rol oynadığı tespit edilmiştir.

Düger, (2021) yaptığı çalışmada motive edici tutumlar ile örgüt üyelerine yaklaşan dönüşümcü liderin, örgüt üyelerinin performanslarını ve bilgi paylaşımı davranışlarını artırdığı ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolü üstlendiği sonuçlarına ulaşmıştır. Ayrıca Abdillah, (2021) lider mizahının bilgi paylaşımına etkisi ve lider -üye etkileşiminin aracı rolünü araştırdığı çalışmada; lider mizahının bilgi paylaşımını olumlu etkilediği ve lider-üye etkileşiminin aracı rolü olduğu sonuçları paylaşılmıştır.

Epitropaki ve Martin, (2013) yaptıkları çalışmada; örgüt üyelerinin hem lider-Üye etkileşimlerinin hem de örgütsel destek algısı düşük olduğunda, çalışma ortamlarını kaynak açısından kısıtlı olarak görececeklerini, her ikisi de yüksek olduğunda bunu kaynak açısından zengin olarak algılayacakları savunmuşlardır.

Bakar, vd., (2014) lider-üye etkileşiminde demografik özellikleri araştırdıkları çalışmada lider ve üyenin aynı cinsiyette olmasının daha yüksek kalitede lider-üye etkileşimi sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca yaş farklılıklarının da lider-üye etkileşim düzeyini etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Başka çalışmalarla karşılaştırıldığında uyumlu sonuçlar görülmüştür. Diğer çalışma bulgularında erkek örgüt üyesi-lideri bayan olduğunda veya bayan örgüt üyesi-lideri erkek olduğunda daha az performans puanı görüldüğü ve düşük düzeyde lider-üye etkileşimi sonuçlarına ulaşıldığını iletmışlerdir. Örgüt üyelerinin kendisinden yaş olarak daha büyük lider istediği çalışma sonuçlarına yansımıştır.

Arif vd., (2017) lider-üye etkileşiminin örgütsel değişime etkisinde örgütsel kültürün aracı rolünü araştırdıkları çalışmada, lider-üye etkileşimi ile örgütsel değişim arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yaptıkları analizde örgütsel kültürün aracı rolünün bulunduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel değişimde sadece liderin rolü olmadığı, aynı zamanda örgütsel politikaların, makul kuralların, örgütsel iyilik halinin de etkisi olduğu görülmüştür.

Anand, vd., (2017) çalışmalarında liderin yüksek güç mesafesine sahip olmasının, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerini etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Düşük güç mesafesine sahip olan liderler tarafından yönetilen örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri ve işe katılım ve motivasyonlarının fazla olduğunu iletmışlerdir.

Kaptangil, (2021) yaptığı araştırmada örgüt üyelerinin kişisel özelliklerinin boyutları ile lider-üye etkileşimi alt boyutları arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Örgüt üyelerinin “dışadönüklük”, “uyumluluk”, “duygusal denge” ve “açıklık” gibi kişilik özelliklerinin lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının tümü ile ilişkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. O nedenle lider-üye etkileşiminde örgüt üyesi kişilik özelliklerinin rolünün olduğu söylenebilmektedir.

Chen, vd., (2008) hemşirelerde lider-üye etkileşimi, güven ve başhemşire desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini inceledikleri araştırmada; hemşireler ve başhemşirelerine karşılıklı anket uygulaması yaparak; başhemşiresinden yüksek düzeyde destek aldığını hisseden ve güven duyan hemşirelerde yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı görülmüştür. Düşük düzeyde tespit edilen lider-üye etkileşiminin hemşirelerin vardiyalı çalışmaları dolayısı ile başhemşire ile olan iletişiminin az olması durumunun sebep olabileceği öngörülmüştür.

Martinko ve Gardner, (1987) araştırmalarında bireysel ön yargıların lider-üye etkileşimini etkilediği, duygusal yakınlığın bu önyargıları azalttığını iletmışlerdir. Lider, üyesi ile ilgili bilgi ve deneyime sahip oldukça önyargıları azaldığı, açık iletişimin lider ve üye arasındaki bakış açılarını etkilediğini belirtmişlerdir.

Amina, vd., (2021) liderin farkındalık düzeyinin yüksek olmasının lider-üye etkileşimi, örgüt üyelerinin iş performansı ve yenilikçi örgüt kültürüne olumlu etkisi olduğunu iletmışlerdir. Dikkatli ve duyarlı liderler örgüt üyeleri ile daha iyi iletişim kurma davranışında bulunmaktadırlar. Bu durumun yüksek düzeyde kaliteli iletişim yolu ile örgüt üyesi üretkenliğini artıracak ve bu bireysel performansın örgütlerin hedeflerine ulaşmada katkısı olacağını savunmuşlardır.

B. Sonuç ve Öneriler

Hastaneler, sağlık hizmeti sunumunda sağlık sektörünün en önemli parçasıdır. Bu parçanın en önemli yapı taşı, her kademedeki görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Verilen hizmet doğrudan insan yaşamını ilgilendirdiği için yaşadıkları stres, fazla çalışma, orantısız iş yükü, mesleki tükenmişlikleri diğer sektörlerde görev yapan çalışanlara göre de çok daha fazla olmaktadır. Ayrıca kaliteli hizmet sunmak için hastane çalışanlarına nasıl muamele edileceğinin iyi anlaşılması, çalışanların beklentilerinin karşılanması, çalışma koşullarının ve sosyal haklarının hakkaniyetli ve adil bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Çalışmamızda, sağlık çalışanlarında örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü, zincir hastanede görev yapan

farklı pozisyonlarda çalışan sağlık personeli anket sonuçları ile değerlendirilmiştir. Ayrıca bu süreçlerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görevi, kurumdaki çalışma süresi, toplam mesleki deneyim süresi ve maaş gibi demografik faktörler için grup farklılıkları da test edilmiştir. Böylece ortaya çıkan farklılıkların hangi gruptan hangi boyutlarda kaynaklandığı tespit edilmiştir. Sonrasında aradaki ilişkilerin ortaya konması için korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, yapısal eşitlik modeli ile de incelenmiştir. Sağlık çalışanlarında örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü olduğu ortaya konmuştur.

Sağlık çalışanlarında örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü ortaya koymaya çalıştığımız araştırmamızda frekans dağılımları ve grup farklılıkları aşağıda verilmektedir;

- Katılımcıların %78,7'si kadın, %21,3'ü ise erkektir. Hastanelerde tıbbi hizmetler açısından hemşirelik hizmetlerinin ağırlıklı olarak çalışıyor olması kadın oranındaki yüksekliği açıklayıcı olmaktadır.
- Katılımcıların %48,3'ü evliyen, %51,7'si bekârdır.
- Katılımcıların %53,8'i 20-30 yaşlarında, %22,3'ü 31-40 yaşlarında, %19'u 41-50 yaşlarında, %3,7'si 51-60 yaşlarında ve %1,2'si ise 61 ve üzeri yaşlarındadır.
- Katılımcıların %9,2'si ilköğretim, %5,3'ü orta öğretim, %28,2'si lise, %30,3'ü ön lisans, %16'sı lisans, %6,3'ü lisansüstü ve %4,7'si ise doktora eğitim durumuna sahiptir.
- Katılımcıların %84,7'si bu kurumda 0-5 yıl, %12,5'i 6-10 yıl, %2'si 11-15 yıl ve %0,8'i ise 16-20 yıl çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların çoğunun 0-5 yıl arasında çalışıyor olması personel devir hızının yüksek olduğunun göstergesi olabilmektedir.
- Katılımcıların %58,3'ü sağlık sektöründe 0-5 yıl, %19,2'si 6-10 yıl, %10,2'si 11-15 yıl, %5,5'i 16-20 yıl ve %6,7'si ise 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahiptir.

- Katılımcıların %79,3'ü 2500-3500 TL, %7,6'sı 3501-5000 TL, %1,6'sı 5001-7000 TL, %0,8'i 7001-9000 TL ve %10,6'sı ise 9001 TL ve üzeri maaşa sahiptir.
- Katılımcıların %3,3'ü yönetici, %23,5'i hasta hizmetleri personeli, %7,4'ü destek hizmetleri, %31,5'i hemşirelik hizmetleri, %3,1'i idari personel, %8'i tıbbi teknisyen, %10,6'sı doktor ve %12,7'si ise temizlik personeli pozisyonunda görev almaktadır.

Çalışmamızda gerçekleştirilen grup farklılığı analizinde, örgütsel bilgi paylaşımı, örgütsel körlük ve lider-üye etkileşimi durumlarında demografik özellikler arasındaki farklılıklar aşağıdaki şekilde verilmiştir;

Cinsiyet açısından bakıldığında; örgütsel bilgi paylaşımı genel boyutu ve alt boyutları, örgütsel körlük genel boyutu ve alt boyutları ile lider- üye etkileşimi genel boyutu ve alt boyutları cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkekler ele alınan boyutlar açısından aynı bakış açısına sahiptir. Yeniçeri ve Demirel, (2007) tekstil sektöründe yaptıkları çalışma ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Altındış ve Ağca, (2011) sağlık sektörü üzerinde yaptığı çalışma ile farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Öneren, vd., (2016) yaptığı çalışma ile de farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Cinsiyet faktörünün kurumun yapısına göre değişiklik gösterdiği düşünülebilir.

Medeni durum açısından bakıldığında; bireysel açıdan bilgi paylaşımı, bireysel etkenler ve katkı alt boyutları medeni durum grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında bireysel etkenler ve katkı alt boyutlarında farkın ortalama değeri en yüksek olan evli grubundan kaynaklandığı görülmektedirken, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutunda farkın bekâr grubundan kaynaklandığı görülmektedir. Evli çalışanların bekâr çalışanlardan daha fazla sorumluluk almak zorunda olmaları sebebi ile liderleri ile iyi ilişkiler kurduğu söylenebilir. Bekâr çalışanların ise kariyer planları sebebi ile kendilerini göstermek adına bireysel açıdan bilgi paylaşımında farklılık gösterdiği söylenebilir.

Yaş grupları açısından bakıldığında; Bireysel açıdan bilgi paylaşımı ve bireysel etkenler alt boyutları ile örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için

ortalama değerlerine bakıldığında, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu ile örgütsel bilgi paylaşımı genel boyutunda farkın ortalama değeri en yüksek olan 51-60 yaş grubundan kaynaklandığı görülmektedirken, bireysel etkenler alt boyutu ile örgütsel körlük genel boyutunda ise farkın 41-50 yaş grubundan kaynaklandığı görülmektedir. Literatürdeki pek çok çalışma ile farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Kurum içi yapıdan kaynaklı olabileceği düşünülmüştür.

Eğitim durumu açısından bakıldığında; Katkı alt boyutu eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedirken diğer alt boyut ve boyutlarda anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında farkın çalışanlar arası bilgi paylaşımı ve profesyonel saygı alt boyutlarında ortalama değeri en yüksek olan lisans eğitim grubundan, kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutunda farkın doktora eğitim grubundan, bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu ile örgütsel bilgi paylaşımı genel boyutunda farkın lisansüstü eğitim grubundan, bireysel etkenler, işin rutinlik düzeyi, sektör yapısı, etki ve vefakârlık alt boyutları ile örgütsel körlük ve lider-üye etkileşimi genel boyutlarında farkın ilköğretim eğitim grubundan (Ürek ve Uğurluoğlu, (2015) çalışmasında ulaştığı lider-üye etkileşim düzeyleri ile ilgili sonuçlara benzer farklılıklara ulaşılmıştır), örgüt yapısı alt boyutunda ise farkın ortaöğretim eğitim grubundan kaynaklandığı görülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe bilgi paylaşımının bireysel boyuttan kurumsal boyuta doğru arttığını söylemek mümkündür.

Zincir hastanedeki çalışma süreleri açısından bakıldığında; Örgütsel bilgi paylaşımı genel boyutu ve alt boyutları, örgütsel körlük genel boyutu ve alt boyutları ile lider- üye etkileşimi genel boyutu ve alt boyutları kurumdaki çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Literatürdeki pek çok çalışma ile farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Kurum içi yapıdan kaynaklı olabileceği düşünülmüştür.

Sağlık sektöründeki mesleki deneyim açısından bakıldığında; Bireysel açıdan bilgi paylaşımı, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı, sektör yapısı alt boyutları ile örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük sektördeki çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu ile örgütsel bilgi paylaşımı genel boyutunda farkın ortalama değeri en yüksek olan

21 yıl ve üstü çalışma süresine sahip gruptan kaynaklandığı görülmekteyken, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı ile örgütsel körlük genel boyutunda ise farkın 6-10 yıl çalışma süresine sahip gruptan kaynaklandığı görülmekteyken, sektör yapısı alt boyutları boyutunda ise 0-5 yıl çalışma süresine sahip gruptan kaynaklandığı görülmektedir. Sektördeki mesleki deneyimin artışının bireysel ve örgütsel bilgi paylaşımını arttırdığını söylemek mümkündür. Baran ve Şener, (2020) çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Maaş miktarları açısından bakıldığında; Çalışanlar arası bilgi paylaşımı, bireysel açıdan bilgi paylaşımı, bireysel etkenler, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı, sektör yapısı ve profesyonel saygı alt boyutları ile örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük genel boyutları maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında farkın çalışanlar arası bilgi paylaşımı, bireysel açıdan bilgi paylaşımı, profesyonel saygı alt boyutları ve örgütsel bilgi paylaşımı boyutunda 5001-7000 TL maaş grubundan, bireysel etkenler alt boyutu, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı, sektör yapısı alt boyutları ile örgütsel körlük genel boyutunda ise farkın 2500-3500 TL maaş grubundan kaynaklandığı görülmektedir. Sabırlı, (2020) sağlık sektöründe yaptığı çalışmada maaş farklılıkları ile ilgili ulaştığı sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Maaş miktarı arttıkça örgütsel körlük oranının azaldığı ve bilgi paylaşımının artış gösterdiği sonuçlara yansımıştır.

Zincir hastanedeki pozisyonlar açısından bakıldığında; Çalışanlar arası bilgi paylaşımı, bireysel açıdan bilgi paylaşımı, bireysel etkenler, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı, sektör yapısı, etki, katkı ve profesyonel saygı alt boyutları ile örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük genel boyutları pozisyon grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında farkın bireysel açıdan bilgi paylaşımı ve örgütsel bilgi paylaşımı boyutunda doktor grubundan, bireysel etkenler ve işin rutinlik düzeyi alt boyutları ve örgütsel körlük genel boyutunda farkın temizlik personeli grubundan, örgüt yapısı alt boyutunda ve etki alt boyutunda farkın tıbbi teknisyen grubundan, sektör yapısı alt boyutunda farkın destek hizmetleri grubundan, çalışanlar arası bilgi paylaşımı, profesyonel saygı alt boyutları ve katkı alt boyutunda ise farkın yönetici grubundan kaynaklandığı görülmektedir. Doktor grubunda lider-üye etkileşiminde farklılık görülmemesinin meslek türünün

verdiği güçlü meziyetler sebebi ile bağımsız hareket etmekten ve istediklerinin yapılmasının kolaylaştırılmasından kaynaklanabileceği düşünülebilir. Yönetici grubunda görülen farklılığında kariyerinde iyi bir yere gelmek, daha fazla kazanım sağlayabilmek ve bulunduğu konumu kalıcılaştırmak için lider-üye etkileşimini artırmak davranışı sergilemiş olduğu düşünülebilir (Ürek ve Uğurluoğlu, (2015) çalışmasında ulaştığı lider-üye etkileşim düzeyleri ile ilgili sonuçlara benzer farklılıklara ulaşılmıştır). Örgütsel körlük düzeyinin temizlik personellerinde farklılık göstermesine işlerinin rutinliği sebep gösterilebilir, çalışma sonuçlarımızda da işin rutinlik boyutunda da farklılık görüldüğü paylaşılmıştır. Bu durum Yavuz, (2020) çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmamızda grup farklılıkları yorumlandıktan sonra ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir;

- Örgütsel bilgi paylaşımı ölçeği ile örgütsel körlük ölçeği arasındaki ilişki analizi sonuçlarına bakıldığında;

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %21,1, işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %16,7, örgüt yapısı alt boyutunu %9,3, sektör yapısı alt boyutunu %9 ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %17,4 oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %14,5, işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %21,4, örgüt yapısı alt boyutunu %23,9, sektör yapısı alt boyutunu %14,8 ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %25,2 oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %38,2, işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %26,4, örgüt yapısı alt boyutunu %18,5, sektör yapısı alt boyutunu %22,8 ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %32,2 oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Örgütsel bilgi paylaşımı boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %34,2, işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %26,9, örgüt yapısı alt boyutunu %18,5, sektör yapısı alt boyutunu %19,8 ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %30,6 oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

- Örgütsel bilgi paylaşımı ölçeği ile lider-üye etkileşimi ölçeği arasındaki ilişki analizi sonuçlarına bakıldığında;

Çalışanlar arası bilgi paylaşımı alt boyutu; etki alt boyutunu %19,4, vefakârlık alt boyutunu %17,2, katkı alt boyutunu %19,9 ve lider-üye etkileşimi genel boyutunu ise %34,7 oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Kurumsal açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; etki alt boyutunu %21,8, vefakârlık alt boyutunu %19, katkı alt boyutunu %17,5, profesyonel saygı alt boyutunu %40,6 oranında ve lider-üye etkileşimi genel boyutunu ise %27,6 oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Bireysel açıdan bilgi paylaşımı alt boyutu; etki alt boyutunu %11,6, profesyonel saygı alt boyutunu %37,4 oranında ve lider-üye etkileşimi genel boyutunu ise %15,8 oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

Örgütsel bilgi paylaşımı boyutu; etki alt boyutunu %15,3, vefakârlık alt boyutunu %8,7, katkı alt boyutunu %11,5, profesyonel saygı alt boyutunu %59,9 oranında ve lider-üye etkileşimi genel boyutunu ise %24,4 oranında pozitif yönde (arttırıcı) etkilemektedir.

- Lider-üye etkileşimi ölçeği ile örgütsel körlük ölçeği arasındaki ilişki analizi sonuçlarına bakıldığında;

Etki alt boyutu; işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %8,1, örgüt yapısı alt boyutunu %12,4, sektör yapısı alt boyutunu %7 ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %9,1 oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Vefakârlık alt boyutu; işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %8,3, örgüt yapısı alt boyutunu %17,7, sektör yapısı alt boyutunu %6,9 ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %9,8 oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Katkı alt boyutu; işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %7,2, örgüt yapısı alt boyutunu %7,2 oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Profesyonel saygı alt boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %21,1, işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %16,7, örgüt yapısı alt boyutunu %9,3, sektör yapısı alt boyutunu %9 ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %17,4 oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Lider-üye etkileşimi boyutu; bireysel etkenler alt boyutunu %7,4, işin rutinlik düzeyi alt boyutunu %11,3, örgüt yapısı alt boyutunu %16,6 ve örgütsel körlük genel boyutunu ise %11,7 oranında negatif yönde (azaltıcı) etkilemektedir.

Çizelge 22’de gösterilmiş olan YEM Model Uyum İyiliği Sonuçlarına baktığımızda üzere iki tane kabul edilebilir uyum, diğerlerinde ise iyi uyum çıkmıştır. Çizelge 23’de gösterilmiş olan YEM Model Tahmin Sonuçları ise aşağıdaki gibidir;

YEM tahmin sonuçlarına göre; bilgi paylaşımı boyutu örgütsel körlük üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir. Bilgi paylaşımı boyutu lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir. Lider-üye etkileşimi boyutu örgütsel körlük üzerinde negatif yönde anlamlı etkilidir.

Bilgi paylaşımı örgütsel körlüğü azaltıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Bilgi paylaşımı lider-üye etkileşimini artırıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Aynı zamanda lider-üye etkileşiminin örgütsel körlük üzerinde azaltıcı yönde anlamlı etkili olduğu belirlenmiştir. Tüm bu aşamalar, lider-üye etkileşiminin aracı değişken olması konusunda olumlu bir durumu belirtmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde, bootstrap standardize edilmiş değer aralıklarının sıfır içermediği ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum lider-üye etkileşiminin bilgi paylaşımı ile örgütsel körlük arasındaki aracılık rolünün olduğunu göstermiştir. Nasiatin vd., (2020); Düger,(2021); Abdillah, (2021) lider-üye etkileşimi, bilgi paylaşımına etkisini ortaya koymak için yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşiminin bilgi paylaşımını artırdığını ilettiği sonuçlar ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmamızın sonuçlarından da anlaşıldığı gibi örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel körlük sorununun temelinde, bireyler ile çalıştıkları kurum arasında bilginin dağıtımının nasıl bir kurumsal yapı kurularak yapılacağı, hangi iletişim ağlarının tanımlanması gerektiği ve lider-üye etkileşiminin nasıl etkin yürütüleceğinin belirlenmesi yatmaktadır.

Yıldız, (2016)’ da liderlik biçimlerinden hizmetkâr liderlik davranışının lider-üye etkileşimine etkisini araştırdığı çalışmasında hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu pozitif ilişkiyi nedensel açıdan açıklamak için yapılan regresyon analizinde ölçek alt

boyutlarındaki “güçlendirme”, “tevazu” ve “hesap verebilirlik” boyutlarının lider-üye etkileşimini artırdığını gözlemlenmişlerdir. Bu boyutların katkılarına bakıldığında;

- Güçlendirme boyutunda liderin örgüt üyelerini kararlara katması ve sorumluluk vermesinin işlerin kolaylıkla başarılı olmasını sağlamakta,
- Tevazu boyutunda liderin bilmediği süreçler olduğu durumda örgüt üyelerinden geri bildirim almayı kabul etmesinin bireylerin değerli hissetmesi ve kurum aidiyeti kazanmasını sağlamakta,
- Hesap verebilirlik boyutunda ise, lider ve örgüt üyelerinin işlerin yürütmesinde izledikleri yollarda sorumluluklarını ortak paylaşmasını sağlayarak işleyişlerin kontrolünün örgütün tamamını kapsayarak başarı ve verimliliğin artmasında rol üstlendiği görülmektedir. Bunun sonucu olarak lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde olması kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerde lider seçimi yapılırken; örgütün geçmişini, bugününü ve gelecekte nereye konumlanacağını analiz edebilen ve vizyonu geniş kişilerin istihdam edilmesi örgütleri ulaşmak istedikleri hedeflere kavuşturacaktır (Gültekin ve Argon, 2020 :1485).

Örgütlerin sağlıklı olması için; hedeflere odaklanma, etkin iletişim, eşit iş yükü dağılımı, örgütsel bağlılık, otonomi, uyarılma ve problemleri çözme becerisine sahip çalışanlara sahip olmalıdır. Böylece örgütlerin gelişmesini ve başarılı olmasını sağlayacak koşullar sağlanmaktadır (Belviranlı, 2019:17). Bu süreçler bize işleyişlerde örgüt üyelerinin göz ardı edilmemesinin önemini göstermektedir. Çünkü örgüt üyeleri içinde bulunduğu örgütte paylaşılan doğru veya yanlış fikirlerin ve olayların taşıyıcısı görevini örtük olarak üstlenmektedir. O sebeple örgüt üyelerinin performans değerlendirmeleri yapılırken; aidiyet duygusu, örgüt içi çalışanlarla uyumu, iletişimi, bilgisi, örgüte katkısı ve bireysel yetenekleri değerlendirmeye alınarak örgütün beklediği davranış ve tutumların pekiştirilmesi sağlanmalıdır.

Örgütlerin yapıları; güveni, adaleti, iletişimi, heyecanı, dürüstlüğü, dostluğu, ekip çalışmasını, iş birliğini, örgütü geliştirici rekabeti, ortak değerlere

saygıyı, yapılan hatalardan ders çıkarılarak zorluklara göğüs germe becerisini, geniş bakış açısının kazanılmasını ve geri bildirimlere olumlu bakmayı sağlayacak şekilde inşa edilmelidir. Böylece örgüt üyelerinde iş akışının bir parçası olduğu inancı pekişecek ve olumlu davranış göstereceklerdir. Sürekli öğrenme ortamları oluşturulması ise örgüt üyelerinin kişisel gelişimini destekleyecek ve verimliliği artıracaktır (Serrat, 2017:714).

Bu çalışmada yaptığımız literatür araştırmasından ve çalışmamızın sonuçlarından da anlaşıldığı üzere bilgi paylaşımının örgütlerin gelişimini desteklemede ve örgütsel körlüğü azaltmada önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde olmasının bilgi paylaşımını artırmasının yanı sıra örgütsel körlüğü de azalttığı ve bunun dışında kurumların lehine birçok süreci desteklediği ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda hastanelerdeki süreçlerde önemine değineceğimiz ve literatüre katkısı olacağını düşündüğümüz öneriler aşağıdaki gibi paylaşılmıştır;

- Hastanelerde ihtiyaç duyulan doğru bilginin sağlanması ve iletilebilmesi için öğrenen örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Kurum genelinde bilgi paylaşımını destekleyenler birime uygun, net, anlaşılır prosedür ve politikalar benimsenmelidir.
- Hastaneler matriks yapıda hiyerarşik düzenden, aşırı denetim ve baskıdan uzak şekilde yönetilmelidir. Çalışan katılımı ile yatay bir yönetim şekli benimsenmelidir. Katı liderlik süreçleri yerine eğitime yatırım yapılarak; örgüt üyeleri istendik davranışlara eğitim aracılığı ile yönlendirme yapılmalıdır.
- İşe alımlarda teknik bilgi yanında; öz farkındalık, adalet duygusu, iletişim kabiliyeti, analitik becerileri ortaya koyabilecek yöntemler ile insan kaynakları süreçleri yürütülmelidir. Özellikle yönetici/lider alınacağı zaman güçlü kişilik özelliklerine sahip, duygusal zekâsı yüksek, sektör konusunda bilgi ve tecrübesi olan adaylar tercih edilmelidir. Çünkü örgüt üyeleri bilgi düzeyi yüksek kendisine destek olabilecek yöneticilere daha fazla saygı duymaktadır. Ayrıca iyi derecede liderlik özellikleri çalışanın tutum ve davranışlarını

değiştirmekte kuruma bağlılığını artırmaktadır. Bunun sonucu olarak bilgisini paylaşma niyeti kazanmaktadır.

- Kurumda güven duygusunun oluşmasını sağlayacak bir kültür inşa edilmelidir. Güven duygusu oluşması için açık iletişimin tercih edilmesi, daha iyi teknolojik alt yapılara önem verilmesi, personel yerleştirmelerinin liyakate göre yapılması, farklı fikirlere sahip personelin desteklenmesi ve farkına erken varılması, eşit iş yükü sağlanması ve iş akışlarının net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Böylece kuruma güvenen örgüt üyesi bilgisini paylaşmak için gönüllü olacak ve özverili çalışacaktır. Dolayısı ile örgütsel körlük yaşanma olasılığı azalacak ya da erken dönemde fark edilecektir.
- Hastanelerde departmanlar arası iş birliği ve iletişim çok önemlidir. O sebeple departmanlar ve kişiler arası iletişimin doğru sağlanması ve çatışmaların uygun şekilde yönetilmesi sağlanmalıdır. Dedikodu zihniyeti kurumdan uzaklaştırılmalıdır. Böylece bilgi paylaşımı doğru şekilde sağlanmış olacaktır.
- Çalışanları örgütsel körlükten uzak tutabilmek için uygun olan alanlarda rotasyon yapılması her birimin kendi içinde tüm alanları bilmesi sağlanmalıdır. Örgüt üyelerinin öğrenme ve sürece dâhil olma süreçleri iyi tasarlanmalıdır. Uygun aralıklarla yapılacak rotasyonlarda çalışan fikirleri ve önerileri dikkate alınarak düzenlemeler yapılmalıdır. Böylece örgütsel körlük azaldığı gibi çalışanın kuruma olan bağlılığı artacak ve işten ayrılma niyeti azalacaktır. Literatürdeki çalışmalar bu süreci desteklemektedir.
- Hastanede her çalışan için gelişim fırsatları oluşturularak kariyer planlamaları doğru şekilde yapılmalıdır. Rotasyon ve iş atamaları yapılırken ekipler oluşturularak bu grupların ortak aklı ile hareket edilmesi çalışan motivasyonunu artıracaktır. Bu da bilgi paylaşımını artırırken aynı pozisyonda kalmanın oluşturduğu örgütsel körlüğü de engellemeye yardımcı olacaktır. Bu süreç etkin lider-üye etkileşiminin sağlanması ile mümkün olmaktadır.

- Çalışma sonuçları her ne kadar araştırma yaptığımız zincir hastane ile sınırlı olsa da literatürdeki diğer araştırmaları incelendiğimizde lider-üye etkileşiminin ne kadar önemli olduğunu görmekteyiz. Hastanelerdeki hizmet kalitesini artırmak için yönetici/lider seçiminde; örgüt üyelerine karşı özenli ve duyarlı olan, adalet duygusu yüksek, kendisine bağlı olan üyelerin performans yönetimini hakkaniyetle yapacak, etkin ve açık iletişimi tercih eden, destekleyici geri bildirimler verebilen, örgüt üyelerinin fikirlerini önemseyen, ekip içi önerilere göre yol çizebilen, örgüt üyelerinin çalışma alanları ile ilgili algılarını doğru şekilde ölçen ve yöneten nitelikte olmasına özen gösterilmelidir. Çünkü çalışanlar liderleri ile yaşadıkları ilişkileri kuruma mal ederek tükenmişlik duygusu yaşayabilmekte motivasyonları düştüğü için işten ayrılma niyetinde bulunmaktadır. Literatürde bu durumu destekleyici çalışmalar mevcuttur.
- Liderler ekip üyelerinin başarısını desteklemek için çalışma alanlarını sık sık ziyaret etmeli ve üst yönetiminde bunun farkında olmasını sağlamalıdır. Örgüt üyesi çalışmalarının farkında olduğunu gördükçe iş arkadaşlarına daha fazla bilgi paylaşımında bulunacak ve kurumla bağları kuvvetlendirecektir.
- Bilgi paylaşımının artmasında, örgütsel körlük hastalığının önlenmesinde ortak noktanın lider-üye etkileşimi olduğu görülmektedir. Liderlik şekillerinin; çalışanların katılımlarını artırdığı, performansı yükselttiği, örgütsel sessizliği önlediği ve bu doğrultuda örgütsel körlüğün azalmasını sağladığı görülmektedir. Otokratik yönetim tarzı benimseyen lider, çalışanların bilgi paylaşımını engellemektedir. O sebeple lider sorumluluk ve yetkilendirme yaparak üyelerin sürece katılımını sağlamalıdır.
- Çalışma sonuçlarında lider-üye etkileşimi ölçeğinde çalışanların çoğunluğu liderinin onu üst yönetime karşı koruyacağı konusunda kararsız olduğu görüşünü bildirmektedir. Bu durumun liderlerinin görev tanımları ile yetkileri arasındaki tutarsızlığın gözlemlenmesinin sonucu olduğu düşünülmektedir. Hastanelerde

düzenlenmesi gereken en önemli konulardan biri görev tanımının verilen yetkilerle uyumlu olmasının sağlanmasıdır.

Hastanelerde olduğu gibi birçok örgütte bireylerin duyguları süreçlerin dışında tutulmaya çalışılmıştır. Oysaki bireylerin çalışırken mutlu olmasını sağlayan tek motivasyon ücretlendirme politikası değildir. Liderleri ile geliştirdikleri ilişkiler oldukça önem arz etmektedir. Günümüzde liderlerin sahip olması gereken özelliklerde öz farkındalık ve duygusal zekâ öne çıkmaktadır. Yönetici/Liderlerin yeterli derecede ılımlı, saygılı olması, bilgisi ve yetenekleri ile örgüt üyelerinin ortak aklını işin içine katarak yol alması örgütlerin başarılı olmasını sağlayacak en önemli anahtarlardandır.

Çalışmamız özel bir zincir hastane üzerinde yapılmıştır. Farklı türlerde sağlık kurumlarında yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Son olarak unutulmamalıdır ki özel sektör kaynaklarını kendi gücünden ve çalışmalarından almaktadır. Kamu kurumlarından bu özelliği ile ayrılmakta ve sürdürülebilirlik için sürekli değişim, gelişim ve iletişime ihtiyaç duymaktadır. Bu süreçleri planlamak için lider-üye etkileşimin aracı rolünün önemsenmesi gerekmektedir.



VIII. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARAS, A. (2013). İş Özel Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı* (S. 202-204). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.1.Baskı.

BOLLEN, K.A. (1989). **Structural Equations with Latent Variables**, New York: John Wiley and Sons Pbc

CENKÇİ, T., DİCLE, P., & ÖTKEN, Y. (2013). Liderin Gücü Ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Bilişim Teknolojisi Çalışanlarının Uyum Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin İncelenmesi. *21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı* (S. 654-658). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.1.Baskı.

COHEN, J. (1988). **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences** (2nd ed.). USA: Lawrence Erlbaum Associates Publication.

KAPLAN, D. (2000), **Evaluating and Modifying Structural Equation Models. Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions**. 1 st Ed. Thousand Oaks, Ca: Sage Pbc.

KELLOWAY, E. K. (1998). Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide, New York: Sage Pbc.

KILIÇ , D., ŞANAL, Y., & ÖRÜKLÜ, K. (4-5 Kasım 2016). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Güç Algılamalarında Demografik Faktörlerin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *İv.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı 1.Baskı* (S. 672-676). Adana: Çukurova Üniversitesi Kütüphane Ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı.

KLINE, B.R. (2005). **Principles and Practice of Structural Modeling**, London: The Guilford Press.

LONG, J.S., (1989), **Confirmatory Factor Analysis A Preface to Lisrel**.
London: Sage Pbc.

ÖZDAŞLI, D., KANTEN, Y., & ALPARSLAN, D. (2013). Lider-Üye Etkileşiminin Proaktif Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı* (S. 208-213). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.1.Baskı.

SHARMA, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*, New York: John Wiley and Sons Pbc.

STEVENS, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th ed.). Hillsdale, NS: Erlbaum Pbc.

THOMPSON, B. (2004), *Exploratory And Confirmatory Factor Analysis*, Washington: American Psychological Association.

MAKALELER

ABDİLLAH, M. (2021). Leader Humor And Knowledge Sharing Behavior: The Role Of Leader-Member Exchange. *Jurnal Manajemen/Volume Xxv, No. 01*, 76-91.

ALEV, S., & TAŞ , D. (2020). Lider-Üye Etkileşimi, Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(5), 1611-1619.

ALTINAY, A., MERCAN, N., AKSANYAR, Y., & MERT, S. (2012). İşletme Körlüğü, Silo Sendromu Ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zeka. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 1,(Online)*, 13-19.

ALTINDİŞ, S., & AĞCA, V. (2011). Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 26, 45-61.

AMİNA, A., HADİ, P., WAHEED, P., & FAYYAZ, H. (2021). The Effect Of Leader Mindfulness On Employee Job Performance: Investigating The Mediating And Moderating Role Of Leader-Member Exchange And Organization Culture. *Journal Of Behavioral Sciences, Vol. 31, No. 2*, 137-164.

- ANAND, S., VIDYARTHI, P., & ROLNICKI, S. (2017). Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviors: Contextual Effects Of Leader Power Distance And Group Task Interdependence. *The Leadership Quarterly*, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.002>.
- ARIF, M., ZAHID, S., KASHIF, U., & SINDHU, M. (2017). Role Of Leader-Member Exchange Relationship In Organizational Change Management: Mediating Role Of Organizational Culture. *International Journal Of Organizational Leadership* (6), 32-41.
- BAKAR, H., JIAN, G., & FAIRHURST, G. (2014). Where Do I Stand? The Interaction Of Leader-Member Exchange And Performance Ratings. *Asian Business & Management* Vol. 13, 2,, 143-170.
- BARAN, S., & ŞENER, E. (2020). Örgütlerde Bilgi Güvenliğini Etkileyen Bir Unsur:Örgütsel Bilgi Paylaşımı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 41, 410-427.
- BAŞ, D., KESKİN, D., & MERT, D. (2010). Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 10(3), 1013-1039.
- ÇAKIREL, D., & PINAR, P. (2021). Bilgi Kültürü, Bilgi Paylaşımı Ve Örgütsel Yenilikçilik Etkileşimi. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi / Journal Of Management And Economics Research*. Cilt/Volume: 19 Sayı/Issue: 1, 253-272.
- ÇANKIR, B., & BALALAR ALKAN, D. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Business Research-Turk* 10/3, 929-949.
- ÇEKMECELİOĞLU, H., & ÜLKER, F. (2014). Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 28, 35-58.
- ÇELİK , M., TURUNÇ, Ö., & BİLGİN, N. (2014). Lider-Üye Etkileşimi Ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik DeneySEL Bir Araştırma. *Mustafa Kemal*

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt/Volume: 11
Sayı/Issue: 25, S. 491-508.

- CERİT, Y. (2012). Lider Üye Etkileşimi İle Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişki. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt: 15 - Sayı: 28, 33-46.
- CHEN, C.-H., WANG, S.-J., CHANG, W.-C., & HU, C.-S. (2008). The Effect Of Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support On Organizational Citizenship Behavior İn Nurses. **Journal Of Nursing Research** Vol. 16, No. 4, 321-328.
- COSTELLO, A. B., & OSBORNE, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. **Practical Assessment, Research, & Evaluation**, 10, 1-9
- DE Andrés, E. (2009). Cómo Sanar La Ceguera Organizacional. **Patologías Organizativas Capital Humano** No 228, 32-34.
- DEMİREL, Y., & SEÇKİN, Ö. (2008). Bilgi Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, 189-202.
- DÜGER, Y. (2021). The Effect Of Transformational Leadership And Leader-Member Exchange On Knowledge Sharing Process: A Practice From Turkey. **The Journal Of International Scientific Research** 6(3), 232-249.
- EPİTROPAKİ, O., & MARTİN, R. (2013). Transformational–Transactional Leadership And Upward Influence: The Role Of Relative Leader–Member Exchanges (Rlmx) And Perceived Organizational Support (Pos). **The Leadership Quarterly** (24), 299–315.
- ESER, G., & ENSARİ, M. (2016). Yöneticinin Bilgi Paylaşım Davranışının, Çalışanların Bilgi Paylaşımı Sonucu Değersiz Olma Kaygısı Üzerindeki Etkisi Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma. **Journal Of Business Research-Türk İşletme Araştırmaları Dergisi** 8/2, 134-151.

- FINDIKLI, Y. D., & PINAR, P. D. (2014). Örgüt Kültürü Algısı Ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi. **Yönetim Ve Ekonomi Cilt:21 Sayı:1**, 155-171.
- FOTAKİ, M., & HYDE, P. (2015). Organizational Blind Spots: Splitting, Blame And İdealization İn The National Health Service. **Human Relations Vol. 68(3) Doi: 10.1177/0018726714530012**, 441-462.
- GÜLTEKİN, G., & ARGON, T. (2020). The Relationship Among Organizational Myopia, Organizational Resilience And Organizational Sustainability At A Higher Education Institution İn Turkey: A Structural Equation Modelling. **International Online Journal Of Education And Teaching (Iojet)**, 7(4), 1470-1491.
- HAO, Q., SHİ, Y., & YANG, W. (2019). How Leader-Member Exchange Affects Knowledge Sharing Behavior: Understanding The Effects Of Commitment And Employee Characteristics. **Frontiers İn Psychology 10:2768 Doi: 10.3389/Fpsyg.2019.02768**.
- HATUNOĞLU, M., & YEŞİL, S. (2020). Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörlerin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. **Opus,Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal Of Society Researches.Sayı;27 Cilt;16**, 424-464.
- İMAMOĞLU, E. B., & TURAN, A. (2019). Güçlendirici Liderlik İle Bilgi Paylaşımı Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. **Istanbul Management Journal**, 87, 27-48.
- JİAN, G. (2016). Leader-Member Exchange Theory. **The International Encyclopedia Of Interpersonal Communication, First Edition.Doı:10.1002/9781118540190.Wbeic0195**.
- KAPTANGİL, İ. (2021). Lider Üye Etkileşim Kalitesinde Üyelerin Kişilik Özelliklerinin Rolü: Ankara’da Özel Bir Hastane Örneği. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 13 (1), 927-941.

- KİM, M.-H., & Yİ, Y.-J. (2018). Impact Of Leader-Member-Exchange And Team-Member-Exchange On Nurses' Job Satisfaction And Turnover İntention. *International Nursing Review* 00, , 1–8.
- KÖSEOĞLU, M., GİDER, Ö., & OCAK, S. (2011). Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 6(1), 215-243.
- LOİ, R., NGO, H.-Y., ZHANG, L., & LAU, V. (2011). The interaction between leader–member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 669–685.
- MARTINKO, M., & GARDNER, W. (1987). The Leader/Member Attribution Process. *Academy O/Management Review*. Vol. 12, No. 2., 235-249.
- METİN, F., & MEDENİ, T. (2016). Measuring Organisational Readiness For Successful Online Knowledge Sharing. *Adam Akademi*, 6/1 , 129-155.
- MEYDAN, C., DİRİK, D., & ERYILMAZ, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F ,Yönetim Ve Ekonomi* 25/1, 75-92.
- NASEER, S., RAJA, U., SYED, F., DONİA , M., & DARR, W. (2016). Perils Of Being Close To A Bad Leader İn A Bad Environment: Exploring The Combined Effects Of Despotic Leadership, Leader Member Exchange, And Perceived Organizational Politics On Behaviors. *The Leadership Quarterly* 27 [Http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Leaqua.2015.09.005](http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Leaqua.2015.09.005), 14–33.
- NASİATİN, T., SUHERNA, S., SUMARTİNİ, R., & PURWANTO, A. (2020). Effect Of Knowlegde Sharing, Leader Member Change, Organizational Citizenship Behaviour To Hospitals Performance. *European Journal Of Molecular & Clinical Medicine* Volume 07, 6576-6590.
- ÖNEREN, M., ÇİFTÇİ, G., & HARMAN, A. (2016). Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa Ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* S.58, 127-157.

- ÖZGÜL, B., & MENGİ, D. (2018). İşletme Körlüğü Ve Çözüm Önerisi Olarak Güvenilir Danışman "İç Denetim". *Muhasebe Ve Denetime Bakış (Accounting & Auditing Review)*, 18(54), 125-138.
- ÖZLER, H., ERGUN ÖZLER, D., & EREN GÜMÜŞTEKİN, G. (2006). Örgütlerde Etkileşim Mekanizmaları Kapsamında Bilgi Paylaşımı Ve Ödüllendirme İlişkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8/2, 137-151.
- PRAJAPATİ, B., DUNNE, M., & ARMSTRONG, R. (2010). "Sample size estimation and statistical power analysis". *Optometry Today*, Cilt 16, Sayı 7, ss.1-9.
- RATNAPALAN, S., & ULERYK, E. (2014). Organizational Learning In Health Care Organizations. *Open Access Systems*,(2) *Doi:10.3390/Systems2010024*, 24-33.
- RAZA, I., & AWANG, Z. (2019). Knowledge Sharing In Multicultural Organizations: Evidence From Pakistan. *Higher Education, Skills And Work-Based Learning* Vol. 10 No. 3, *Doi 10.1108/Heswbl-09-2019-0114*, 497-517.
- RÜZGAR, N. (2018). The Effects Of Decision-Making Styles Of Leadership On Employees Knowledge Sharing Within The Organization. *Beyder* .13:2, 107-120.
- SAEED, B., AFSAR, B., CHEEMA, S., & JAVED, F. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*, Vol.22 No.1, 105-124 <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0158>.
- SEYMEN, O., KILIÇ, T., & KİNTER, O. (2016). Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi Ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme . *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciencesjournal* Volume:S1, 212-222.
- STİNGLHAMBER, F., CAESENS, G., CHALMAGNE, B., & DEMOULİN, S. (2021). Leader-member Exchange And Organizational Dehumanization:

- The Role Of Supervisor's Organizational Embodiment. **European Management Journal** 39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.006>, 745-754.
- SÜRÜCÜ, D. (2021). Lider Üye Etkileşimi: Literatür Taraması. **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, 257-277.
- TEKİN, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü. **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi** Yıl: 8 Sayı: 16, 343-363.
- TETİK, H. (2020). Lidere Duyulan Güvenin Ardılları Üzerine Ulusal Yazın Kapsamında Bir Meta-Analiz Çalışması (A Meta-Analysis Of Outcomes Of Trust In Leader On The Studies Conducted In Turkey). **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12 (3), 2973-2984.
- TOP, Y., & DİLEK, Y. (2013). Sağlık Hizmet Sektöründe Çalışanların Kurumsal Bilgi Paylaşımı Algılamasının İlişki Analizi Yoluyla Değerlendirilmesi. **SDÜ İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** C.18, S.1., 283-304.
- TURGUT, H., TOKMAK, İ., & ATEŞ, M. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, [Http://Dx.Doi.Org/10.1501/İkt183](http://dx.doi.org/10.1501/İkt183).
- UÇAK, N. (2010). Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram. **Türk Kütüphaneciliği** 24, 4, 705-722.
- ÜREK, D., & UĞURLUOĞLU, Ö. (2015). Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Özellikler Açısından Değerlendirilmesi. **Sosyoekonomi**, Vol. 23(25), 7-30.
- WALES, T. (2013). Organizational Sustainability: What Is It, And Why Does It Matter? **Review Of Enterprise And Management Studies** Vol. 1, No.1, 38-49.
- YENİÇERİ, Ö., & DEMİREL, Y. (2007). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi** Sayı 12 Yıl 9, 221-234.

YILDIZ, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Algısının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 7 Sayı 14*, 499-517.

YU, D. and LIANG, J.; (2004), “A New Model For Examining the Leader-Member Exchange (LMX) Theory”, *Human Resource Development International*, 7(2), pp.251-264.

ZHU, J., LU, J., & SONG, Z. (2015). The Antecedents Of Engagement In Team Leadership: A Leader-Member Interaction Perspective. *Academy Of Management Proceedings*, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.232>.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

CATİNO, M. (2013). *Organizational Myopia: Problems Of Rationality And Foresight In Organizations*. Cambridge University Press. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook?sid=9ed4fd54-5f88-4960-b64f512a7f47690a%40redis&vid=1&rid=17&format=eb>. E.29.11.2021

HUNT, T. (2014). Leader-Member Exchange Relationships In Health Information Management. *Perspectives In Health Information Management*, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3995491/> E: 22.11.2021

SERRAT, O. (2017, May). *Bridging Organizational Silos ;Washington,Dc: Asian Development Bank*. Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/318015887_Bridging_Organizational_Silos/Citations E.28.12.2021

TDK ,www.tdk.gov.tr/ E.10.12.2021

TEZLER

BELVİRANLI, İ. (2019). *Örgütsel Sağlığın Örgütsel İklim Üzerine Etkisi: Özel Hastane Örneği/Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı.

- CHOİ, K. (2015). *The Hierarchy Myopia Of Organizational Learning*. Güney Kore: Seoul National University Graduate School Of Business /Yüksek Lisans Tezi.
- ÇİNTAY, Ö. (2018). *Algılanan İçsellik Statüsü Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Koşulsal Etkisi*. Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi * Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı.Yüksek Lisans Tezi.
- ÇÖP, S. (2015). *Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı.Doktora Tezi.
- DERİN, Ö. (2019). *İşletmelerde Bilgi Paylaşımı Yenilikçi İş Davranışı Ve Etik İklim İlişkisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı.Yüksek Lisans Tezi.
- ERDOĞAN, S. (2014). *Lider Ve Astların Duygusal Zeka Faktörleri İle Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı.Yüksek Lisans Tezi.
- ERGÜL, S. (2019). *Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi: İki Kamu Hastanesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- FINDIKLI, M. M. (2012). *İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu Ve İş Tatmini İle Lider –Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı.Doktora Tezi.
- GENÇ, M. (2010). *The Influence Of Organizational Culture, Leader–Member Exchange (Lmx) And Employees’ Attitudes Toward Change On Information Systems Implementations In Turkey*. İstanbul: Yeditepe University Graduate Institute Social Sciences.

- GÜLTEKİN, G. (2019). *Yükseköğretimde Örgütsel Körlük Ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Rolü*.Doktora Tezi. Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı .
- HATUNOĞLU, M. (2018). *Bilgi Paylaşımı: Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.Yüksek Lisans Tezi.
- JOHNSON, J. (2005). *Separating Policy Hopes From Policy Realities: An Examination Of The Inner Workings Of Welfare-To-Work Training Programs And Their Impact On The Inner Workings Of Welfare-To-Work Training Programs And Their Impact On*. Philadelphia: Temple University.
- HÜNDÜR, Ü. (2019). *Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- KARTAL, N. (2018). *Örgütsel Miyopinin Hizmetkar Liderlik Ekseninde Tahlili: Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. İstanbul: Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans, Programı. Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZKAN, Ü. (2018). *Farklı Lider Üye Ve Ekip Üye Etkileşim Kalitesi Kombinasyonlarının Göreceli Yoksunluk Ve Psikolojik Sermaye Bağlamında İş Sonuçlarına Etkisi Ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı.Doktora Tezi.
- SABIRLI, H. (2020). *Sağlık Çalışanlarında İş Doyumunun İşletme Körlüğüne Etkisi: Konya İli Örneği*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı/Yüksek Lisans Tezi.
- ŞİRİN, E. (2012). *Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi Ve Çalışan Sonuçları*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi.

- UYAN, U. (2021). *An Integrative Model Towards Knowledge Sharing Practices In Healthcare Organizations*. Adana: Çukurova University Social Science Institute Department Of Business Administration.PhD Dissertation.
- ÜREK, D. (2015). *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı .Yüksek Lisans Tezi.
- YAVUZ., F. (2020). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Miyopi Ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı.Yüksek Lisans Tezi.

DİĞER KAYNAKLAR

- ABİLİ, D., THANİ, F., MOKHTARIAN, F., & RASHİDİ, M. (2011). The Role Of Effective Factors On Organizational Knowledge Sharing. *International Conference On Education And Educational Psychology (Iceepsy 2011)* (S. 1701-1726). Iran: Procedia - Social And Behavioral Sciences 29.
- MURAT, P. (2010). *Lider Ve Liderliğin Tanımı*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.Yayımlanmış Ders Notu.
<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/orgutseldavranisau223.pdf>
e.25.12.2021
- ÖZDEMİR, Y. (2020). Dikey İkili Bağlantı Modeli Çerçevesinde Yönetici-Ast İlişkileri Cumhuriyet Üniversitesinde Ampirik Bir İnceleme. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. S.1-15. Van: https://www.researchgate.net/publication/305160498_.

EKLER

Ek.1: Demografik Bilgi Formu

Ek.2: Bilgi Paylaşımı

Ek.3: Örgütsel Körlük

Ek.4: Lider-Üye Etkileşimi

Ek.5: Etik Kurul Raporu





Ek.1: Demografik Bilgi Formu

Değerli Katılımcı;

Aşağıda yer alan anket formundaki bilgilerden İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalında Dr. Öğr. Üyesi Mustafa METE danışmanlığında gerçekleştirilecek olan Yüksek Lisans Tezi çalışmasında yararlanılacak ve yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Anket soruları genel olarak değerlendirileceği için isim bilgileriniz istenmeyecektir. Araştırmada “Sağlık çalışanlarında örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü ”nün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Gösterdiğiniz ilgi ve yanıtlarınız için teşekkür ederiz.

Zuhal ACAR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı
Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Bu bölümde lütfen size uygun seçeneği (x) işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz?

- a) Erkek () b) Kadın ()

Medeni Durumunuz?

- a) Evli () b) Bekâr ()

Yaşınız?

- a) 20-30 () b) 31-40 () c) 41-50 ()
d) 51-60 () e) 60 ve üstü ()

Eğitim Durumunuz?

- a) İlköğretim () b) Ortaöğretim () c) Lise () d) Ön lisans ()
e) Lisans () f) Lisansüstü () g) Doktora ()

Bu Kurumda Çalışma Süresi?

- a) 0-5 yıl () b) 6-10 yıl () c) 11-15 yıl () d) 16-20 yıl () e) 21 ve üzeri ()

Toplam Mesleki Deneyiminiz?

- a) 0-5 yıl () b) 6-10 yıl () c) 11-15 yıl () d) 16-20 () e) 21 ve üzeri ()

Aylık Geliriniz?

- a) 2500-3500 arası() b) 3.501-5.000.-TL. arası ()
c) 5.001-7.000-TL arası () d) 7.001 -9.000.- TL. arası () e) 9.001 TL ve üzeri ()

Hastanedeki Pozisyonunuz?

- a) Doktor () b) Hemşirelik Hizmetleri ()
c) Tıbbi Teknisyen (EEG, EMG, Radyoloji, Laboratuvar, Ameliyathane vb.)()
d) İdari Personel () d) Yönetici(Müdür, Orta Düzey Yönetici)()
e) Destek Hizmetleri (Biyomedikal, Bilgi İşlem, Teknik Servis, Yemekhane vb.)()
f) Hasta Hizmetleri Personeli () g) Temizlik Personeli ()



Ek.2: Bilgi Paylaşımı

SORU NO	BİLGİ PAYLAŞIMI Aşağıdaki bilgi paylaşımının boyutlarını ölçen soruları lütfen dikkatle okuyup, kurumunuz için şu anda ne derece geçerli olduklarını belirtiniz. (Lütfen olması gerekeni değil, şirketinizin bugünkü fiili durumunu belirtiniz)	1	2	3	4	5
		HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	Bilgimi paylaşırım çünkü iş arkadaşları arasında güven oluşmasını sağlar	()	()	()	()	()
2	Bilgimi paylaştıkça diğer arkadaşlarımla benimle bilgi paylaşımını sağlamış olurum	()	()	()	()	()
3	Bilgiyi paylaşırım çünkü; kendimi ifade etmemi sağlar	()	()	()	()	()
4	Bilgimi paylaşırım çünkü, kurumumdaki işler daha kolay ve hızlı şekilde tamamlanır	()	()	()	()	()
5	Bilgiyi paylaşırım çünkü, kurumumda ben olmadığım zamanlarda işlerin devamlılığı sağlanır	()	()	()	()	()
6	Kurumumda yeni işe başlayan arkadaşlarımla bilgilerimi paylaşmaktan çekinmem	()	()	()	()	()
7	Yeni bir teknik bilgi geliştirdiğimde, bunu işyerimle paylaşırım	()	()	()	()	()
8	İş arkadaşlarımla yeni gelişmelerle ilgili bilgi alışverişinde bulunurum	()	()	()	()	()
9	Bilgi paylaşımı çalışanların birbirlerini tanımalarına yardımcı olur	()	()	()	()	()
10	Bilginin değeri iş arkadaşları ile paylaştıkça artar	()	()	()	()	()
11	Kurumumda herkes birbirinden muhakkak bir şey öğrenir	()	()	()	()	()

12	Kurumumda bilgi paylaşan kişilere her zaman değer verilir	()	()	()	()	()
13	Kurumumda bilgi paylaşımı teşvik edilir ve özendirilen bir davranıştır	()	()	()	()	()
14	Bilgi paylaşmam çünkü; üstlerim de astlarım da benimle bilgi paylaşmazlar	()	()	()	()	()
15	Bilgi paylaşmam çünkü; bana olan gereksinim azalır.	()	()	()	()	()
16	Bilgi paylaşmam çünkü; herkesin her şeyi bildiğini düşünürüm	()	()	()	()	()
17	Bilgi paylaşmam çünkü; iş arkadaşlarımı yükselmemde rakip olarak görürüm	()	()	()	()	()
18	Kurumumda düşüncelerimi, yeni fikirlerimi hiç kimseyle paylaşmamayı tercih ederim.	()	()	()	()	()

Ek.3: Örgütsel Körlük

SORU NO	ÖRGÜTSEL KÖRLÜK Aşağıdaki Örgütsel Körlük boyutlarını ölçen soruları lütfen dikkatle okuyup, kurumunuz için şu anda ne derece geçerli olduklarını belirtiniz. <i>(Lütfen olması gerekeni değil, şirketinizin bugünkü fiili durumunu belirtiniz)</i>	1	2	3	4	5
		HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	İşimle ilgili yenilikleri takip etmem	()	()	()	()	()
2	Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklı değilim	()	()	()	()	()
3	Kendi eksikliklerimi kolay fark edemem	()	()	()	()	()
4	Başkalarının eleştirilerini dikkate almam	()	()	()	()	()
5	Bir şey yaparken her zaman daha önce kullandığım yöntemleri kullanırım	()	()	()	()	()
6	Alışkanlıklarımdan kolay vazgeçemem	()	()	()	()	()
7	Değişik çevre koşulları beni korkutur	()	()	()	()	()
8	İşimde kendimi geliştirme imkânım yoktur	()	()	()	()	()
9	İşim yeniliğe açık değildir	()	()	()	()	()
10	İşimde karşılaştığım problemleri hep aynı yöntemlerle çözerim	()	()	()	()	()
11	Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur	()	()	()	()	()
12	Standart bir mesleğim vardır	()	()	()	()	()
13	Mesleğim rotasyona uygun değildir	()	()	()	()	()
14	İş yerimizdeki birimler arasında personel rotasyonu yoktur	()	()	()	()	()
15	İş yerimizde çalışanların fikirlerini	()	()	()	()	()

	paylaşacağı ortam sağlanmamıştır					
16	Kurum hakkındaki geri bildirimler değerlendirilmez	()	()	()	()	()
17	İş yerimizde, işler daima geleneksel yöntemlerle yapılır	()	()	()	()	()
18	Yöneticilerim esnek değildir	()	()	()	()	()
19	Kurumumuzdaki kurallar katıdır	()	()	()	()	()
20	Kurumumuzda çok az yenilik yapılır	()	()	()	()	()
21	Bulunduğumuz sektörde nadiren yenilik olur	()	()	()	()	()
22	Bulunduğumuz sektörde farklılıklar hoş karşılanmaz	()	()	()	()	()
23	Bulunduğumuz sektör katı disiplin ve kurallar içerir	()	()	()	()	()
24	İşimin bulunduğu sektör durağandır.	()	()	()	()	()

Ek.4: Lider-Üye Etkileşimi

SORU NO	LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ Aşağıdaki lider-üye etkileşimi boyutlarını ölçen soruları lütfen dikkatle okuyup, kurumunuz için şu anda ne derece geçerli olduklarını belirtiniz. (Lütfen olması gerekeni değil, şirketinizin bugünkü fiili durumunu belirtiniz)	1	2	3	4	5
		HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.	()	()	()	()	()
2	Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.	()	()	()	()	()
3	Amirimle birlikte çalışılmaktan keyif alıyorum	()	()	()	()	()
4	Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.	()	()	()	()	()
5	Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam amirim beni savunur.	()	()	()	()	()
6	İstmeden hata yaptığım durumlarda, amirim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur.	()	()	()	()	()
7	Amirimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.	()	()	()	()	()
8	Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.	()	()	()	()	()
9	Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.	()	()	()	()	()
10	Amirimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.	()	()	()	()	()
11	Amirimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	()	()	()	()	()

12	Amirimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.	()	()	()	()	()
----	---	-----	-----	-----	-----	-----



Ek 5: Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.03.2022-43069



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-43069
Konu : Etik Onayı Hk.

02.03.2022

Sayın ZUHAL ACAR

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 28.02.2022 tarihli ve 2022/03 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSU3YHJ113 Pin Kodu : 72732

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Kaçıkçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Hicran DEMİR
Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı





ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Zuhall ACAR

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans: 2015, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi, Sosyoloji

Lisans: Devam, İstanbul Üniversitesi AUZEF, İnsan Kaynakları Yönetimi

Yüksek lisans: 2022, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Programı

MESLEKİ DENEYİM:

2021-2022 Özel Medar Hastanesi Gebze, Hasta Hizmetleri Müdürü

2016-2020 Özel Pendik Yüzyıl Hastanesi, Hasta Hizmetler Müdürü

2013-2016 Özel Saygı Hastanesi, Hasta Hizmetleri ve Hasta Hakları Müdürü

2012-2013 Özel Emsey Hospital, Ayaktan Hasta Hizmetleri Sorumlusu

2008-2012 Göztepe Medikalpark Hastane Kompleksi, Ayaktan Hasta Hizmetleri Sorumlusu

2003-2008 Özel Nene Hatun Hastanesi, Hasta Kayıt Yetkilisi

