



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



HASTANELERDE LİDER DAVRANIŞI ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İŞE BAĞLANMA VE EKSTRA ROL DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ece UĞURLUOĞLU ALDOĞAN

ANKARA
2024

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HASTANELERDE LİDER DAVRANIŞI ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK İŞE BAĞLANMA VE EKSTRA ROL
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ece UĞURLUOĞLU ALDOĞAN

ANKARA
2024

ETİK BEYAN

Ankara Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Doktora tezi olarak hazırlayıp sunduğum “Hastanelerde Lider Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi” başlıklı tez; bilimsel ahlak ve değerlere uygun olarak tarafımdan yazılmıştır. Tezimin fikir/hipotezi tümüyle tez danışmanım ve bana aittir. Tezde yer alan deneysel çalışma/araştırma tarafımdan yapılmış olup, tüm cümleler, yorumlar bana aittir.

Yukarıda belirtilen hususların doğruluğunu beyan ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı: Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ

Tarih: 05 / 12 / 2024

İmza:

KABUL VE ONAY

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda

Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ tarafından hazırlanan

“Hastanelerde Lider Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları

Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından

DOKTORA TEZİ olarak OY BİRLİĞİ ile kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 05 / 12 / 2024

İmza

Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU

Ankara Üniversitesi

Jüri Başkanı

İmza

Prof. Dr. Yasemin AKBULUT

Ankara Üniversitesi

Üye

İmza

Prof. Dr. Ece UĞURLUOĞLU ALDOĞAN

Ankara Üniversitesi

Danışman

İmza

Prof. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU

Hacettepe Üniversitesi

Üye

İmza

Prof. Dr. Sedat BOSTAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Üye

Tez hakkında alınan jüri kararı, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından onaylanmıştır.

İmza

Prof. Dr. Fügen AKTAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Hastanelerde Lider Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi

Hastaneler dünya genelinde üstün nitelikli uzmanlık gerektiren hizmetlerin yeterli insan kaynağının olmadığı bir ortamda çeşitli zorluklar karşısında sunulduğu kurumlardır. Böyle bir ortam, çalışanların kendilerine tanımlanan rollerin ötesinde gönüllü bir biçimde fazladan gayret sarfetmeyi gerekli ve önemli kılmaktadır. Böylesi çalışanlara sahip olan kuruluşların çok şanslı olduğu ifade edilen literatürde çeşitli çalışmalar bu davranışların çalışanların işe bağlanma düzeyleri, örgütsel sessizlik düzeyleri ve bazı lider davranışlarından etkilendiğine dair çeşitli kanıtlar sunmaktadır. Bu bağlamda araştırma, lider davranışının ekstra rol davranışları üzerindeki etkisini inceleme ve bu ilişkide örgütsel sessizlik ve işe bağlanmanın seri ve paralel aracı etkisini inceleme amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için tüm kavramlar arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Korelasyonel ve kesitsel türde yapılan bu çalışmada öncelikle psikolojik açıdan sağlıklı işyerlerini dönüştürücü liderlik perspektifinden ele alan bir lider davranışı modeli olan R.I.G.H.T. liderlik Türkçe'ye uyarlanmıştır. R.I.G.H.T. liderlik modeli İngilizce tanıma, katılım, ilerleme ve gelişim, sağlık ve güvenlik ve takım çalışması kelimelerinin baş harflerinin birleşimi ile adlandırılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda bir üniversite hastanesine görev yapan 176 hekim ve hemşireden veri toplanmıştır. Yapısal ve anlatımsal açıdan geçerli ve güvenilir olduğu saptanan ölçeğin, temel bağımsız değişken olduğu araştırma modeli ikinci bir araştırma ile test edilmiştir. Modelin test edildiği bölümde ise R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği'nin yanında, Dyne Örgütsel Sessizlik Ölçeği, UWES İşe Bağlanma Ölçeği ve Spector'un Ekstra Rol Davranışı ölçeği 7'li likert türünde uygulanmıştır. Temel araştırmanın verileri Trabzon ilindeki bir kamu eğitim araştırma hastanesi ve bir özel hastanede çalışan 307 hekim ve hemşireden toplanmıştır. Araştırma modelindeki hipotezler PROCESS Macro eklentisine sahip SPSS programı aracılığıyla test edilmiştir. Bunun dışında tanımlayıcı istatistiklere yönelik bulgular ve ölçümlerin gruplararası karşılaştırılması yine SPSS programı ile, ölçeklerin geçerliğine yönelik yapılan testler ise, SPSS AMOS programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada lider davranışına yönelik algıların örgütsel sessizlikle negatif, işe bağlanma ve ekstra rol davranışı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu saptanmıştır ($r: -0,153$ --- $r: 0,322$). Çalışma sonucunda R.I.G.H.T. lider davranışlarının ekstra rol davranışı üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır ($b: 0,168$). Ancak modele işe bağlanma ve örgütsel sessizlik değişkenleri dahil edildiğinde açıklanan varyansın yükseldiği ($R^2: 0,26$) ve lider davranışının toplam etkisinin anlamsızlaştığı saptanmıştır. Dolayısıyla lider davranışının işe bağlanmayı artırdığı ve kısmen örgütsel sessizliği azalttığı için ekstra rol davranışına olumlu katkı sağladığı görülmüştür. Ancak lider davranışı, örgütsel sessizlik, işe bağlanma ve ekstra rol davranışı modelinde seri aracılık etkisi doğrulanamamıştır ($p > 0,05$). Çalışmada bu bulguların yanında demografik değişkenler yönüyle gruplararası karşılaştırmaları yapılmıştır. Bunun sonucunda yaş değişkeni yönünden işe bağlanma düzeylerinin farklılaştığı, meslek yönünden hekimlerin lider davranışına yönelik algılarının daha olumsuz olduğu, algılanan gelir açısından işe bağlanma ve sessizlik düzeylerinin farklılaştığı, kurumda çalışma süresi açısından işe bağlanma ve ekstra rol davranışı düzeylerinin farklılaştığı ve kurumda çalışmaktan memnun olma değişkeni yönünden lider davranışına yönelik algıların, işe bağlanma ve ekstra rol davranışı sergileme düzeylerinin farklılaştığı saptanmıştır. Araştırmada hastanelerde lider davranışlarının çalışanların fazladan rol sergilemelerinde önemli bir konumda olduğu saptanmıştır. Ancak bu etkileşim literatürdeki kanıtlara benzer şekilde farklı kavramlar üzerinden dolaylı bir biçimde olmaktadır. Hekim ve hemşire liderlerinin özellikle çalışanlarının ve yeteneklerinin farkında olması, kararlar alırken onların yetenek, bilgi ve becerilerinden faydalanması ve gözetmesi, onların gelişim ve ilerlemesini desteklemesi çalışanların işlerine daha fazla bağlanması için çok önemli bir konumdur. Bu durum aynı zamanda onların meslektaşlarına, hastalara ve kuruma karşı iş tanımlarının ötesinde gayret sarf etmelerini de tetikleyebilir. Yöneticilerin R.I.G.H.T. liderlik davranışları sergilemeleri ve bunu sağlayacak çeşitli eğitsel programların gündeme alınması önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Ekstra Rol Davranışı, İşe Bağlanma, R.I.G.H.T. Liderlik, Hastane Yönetimi, Sessizlik

SUMMARY

Assessment of the Relationships between Leader Behavior, Organizational Silence, Work Engagement, and Extra Role Behaviors in Hospitals

Hospitals are institutions where highly specialized services are provided in environments with insufficient human resources worldwide, facing various challenges. Such an environment makes it necessary and important for employees to voluntarily exert extra effort beyond their defined roles. Organizations fortunate enough to have such employees are considered highly privileged, as noted in the literature. Various studies provide evidence that these behaviors are influenced by employees' work engagement levels, organizational silence levels, and leadership behaviors. In this context, the study aimed to examine the impact of leadership behaviors on extra-role behaviors and to analyze the serial and parallel mediating effects of organizational silence and work engagement in this relationship. To achieve this aim, the relationships between all concepts were tested. This correlational and cross-sectional study initially adapted the R.I.G.H.T. leadership model into Turkish, which is a leadership behavior model addressing psychologically healthy workplaces from a transformational leadership perspective. The R.I.G.H.T. leadership model is named after the initials of the English terms Recognition, Involvement, Growth and Development, Health and Safety, and Teamwork. In the first phase of the study, the adaptation process was conducted. Data were collected from 176 physicians and nurses working at a university hospital. The scale was determined to be valid and reliable in terms of both structural and content validity. In the second phase, the adapted scale, which served as the primary independent variable, was tested within the research model through another study. In this phase, the R.I.G.H.T. Leadership Scale was applied alongside the Dyne Organizational Silence Scale, the UWES Work Engagement Scale, and Spector's Extra-Role Behavior Scale, all using a 7-point Likert scale. Data for the main study were collected from 307 physicians and nurses working at a public training and research hospital and a private hospital in the Trabzon province. The hypotheses of the research model were tested using the PROCESS Macro plugin for SPSS software. Additionally, descriptive statistics and group comparisons were analyzed through SPSS, while validity tests for the scales were conducted using SPSS AMOS software. The findings revealed that perceptions of leadership behaviors were negatively associated with organizational silence and positively associated with work engagement and extra-role behavior (r : -0.153 to r : 0.322). The study concluded that R.I.G.H.T. leadership behaviors positively influence extra-role behaviors (b : 0.168). However, when work engagement and organizational silence variables were included in the model, the explained variance increased (R^2 : 0.26), and the total effect of leadership behaviors became insignificant. This indicates that leadership behaviors positively contribute to extra-role behaviors by enhancing work engagement and partially reducing organizational silence. However, the serial mediation effect in the model of leadership behavior, organizational silence, work engagement, and extra-role behavior was not confirmed ($p > 0.05$). Additionally, demographic variables were examined, and group comparisons were made. The results revealed differences in work engagement levels based on age. In addition, physicians had more negative perceptions of leadership behaviors than nurses. Work engagement and silence levels varied according to perceived income, and work engagement and extra-role behavior levels differed based on tenure at the institution. Perceptions of leadership behaviors, work engagement levels, and extra-role behaviors also varied according to the level of job satisfaction. The study concluded that leadership behaviors in hospitals play a critical role in encouraging employees to engage in extra-role behaviors. However, the literature shows that this interaction occurs indirectly through various concepts. Physician and nurse leaders must recognize their employees' talents, involve them in decision-making processes based on their skills and knowledge, and support their growth and development. This is essential for increasing employees' work engagement, which can, in turn, drive them to exert extra effort beyond their job descriptions for their colleagues, patients, and institutions. It is recommended that hospital administrators adopt R.I.G.H.T. leadership behaviors and implement various educational programs to promote this approach.

Keywords: Extra Role Behavior, Work Engagement, R.I.G.H.T. Leadership, Hospital Management, Silence

İÇİNDEKİLER

Etik Beyan	ii
Kabul ve Onay	iii
Özet	iv
Summary	v
İçindekiler	vi
Önsöz	viii
Simgeler ve Kısaltmalar	x
Şekiller	xi
Çizelgeler	xii
1.GİRİŞ	1
1.1. Liderlik	6
1.1.1. Liderlik Teorileri ve Tarihsel Gelişimi	7
1.1.1.1. Özellikler (Kişilik) Teorisi	8
1.1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	10
1.1.1.3. Durumsallık Teorileri	17
1.1.1.4. Modern Liderlik Teorileri (İlişki)	26
1.1.1.5. Modern Sonrası Liderlik Teorileri	30
1.1.2. Psikolojik Olarak Sağlıklı İşyerleri İçin Yeni Model: R.I.G.H.T. Liderlik	30
1.2. Örgütsel Sessizlik	35
1.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	36
1.2.3. Sessizliğin Formları ve Boyutları	37
1.2.3.1. Sessizlik Sarmalı	37
1.2.3.2. MUM Etkisi	37
1.2.3.3. Sağır Kulak (Duyarsızlık) Sendromu	38
1.2.3.4. Abilene Paradoksu	38
1.2.3.5. Kendini İzleme Yaklaşımı	39
1.2.3.6. Maliyet Yaklaşımı	39
1.2.4. Örgütsel Sessizlik Modelleri	40
1.2.4.1. Morrison ve Milliken Modeli	40
1.2.4.2. Dyne, Ang ve Botero'un Örgütsel Sessizlik Modeli	42
1.2.4.3. Pinder ve Harlos Modeli	43
1.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları	44
1.3. İşe Bağlanma	46
1.3.1. İşe Bağlanma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	47
1.3.2. Kahn'ın İşe Bağlanma Modeli	48
1.3.3. Schaufeli ve Bakker'in İşe Bağlanma Modeli	49
1.3.4. İşe Bağlanmanın Nedenleri ve Sonuçları	50

1.4. Ekstra Rol Davranışı	50
1.4.1. Ekstra Rol Davranışı Kavramının Gelişimi	51
1.4.2. Organ'ın Ekstra Rol Davranışı Modeli	52
1.4.3. Borman ve Motowidlo'nun Bağlamsal Performans Modeli	53
1.4.4. Brief ve Motowidlo'nun Prososyal Örgütsel Davranış Modeli	54
1.4.5. Van Dyne, Cummings ve Parks'ın Ekstra Rol Davranışı Modeli	55
1.4.6. Ekstra Rol Davranışının Nedenleri ve Sonuçları	57
1.5. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerinin Gelişimi	59
2. GEREÇ ve YÖNTEM	65
2.1. Araştırmanın Türü Amacı ve Önemi	65
2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	65
2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	66
2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Veri Toplama Araçları	67
2.5. Araştırma Verilerinin Analizi	69
2.6. Araştırmanın Etik Yönü	70
2.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	70
3. BULGULAR	71
3.1. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliğine Yönelik Bulgular	71
3.1.1. R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği Türkçe Uyarlama Çalışması	71
3.1.2. Modelde Yer Alan Diğer Ölçüm Araçlarının Uyum İndeksi Değerleri	75
3.2. Tanımlayıcı İstatistiklere Yönelik Bulgular	78
3.3. Araştırma Değişkenlerinin Ölçümüne Yönelik Bulgular	82
3.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular	88
4. TARTIŞMA	92
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	108
5.1. Sonuçlar	108
5.2. Öneriler	109
KAYNAKLAR	112
EKLER	137
Ek-1: Etik Kurul Onayı	137
Ek-2: Kurum İzinleri	139
Ek-3: Ölçeklerin Kullanım İzinleri	144
Ek-4: Veri Toplama Aracı	146
ÖZGEÇMİŞ	148

ÖNSÖZ

Bu çalışma, sağlık personelinin iş tanımlarının ötesinde sergiledikleri ekstra rol davranışlarının, lider davranışları, işe bağlanma ve örgütsel sessizlik gibi faktörlerle olan ilişkisini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Çalışmada, psikolojik olarak sağlıklı işyerini dönüştürücü liderlik perspektifinden önceleyen bir liderlik yaklaşımı olan R.I.G.H.T. liderliğin sağlık çalışanlarının ekstra rol davranışını düzeylerini etkilediği saptanmıştır. Ancak bu etkiler lider davranışının örgütsel sessizliğe ve çoğunlukla işe bağlanmaya olan etkisi üzerinden açıklanmıştır. Öte yandan, işe bağlanma düzeyi düşük olan ve örgütsel sessizliği yüksek olan bireylerde lider davranışının ekstra rol davranışına olan etkisi anlamsız olacaktır. Buradan hareketle karmaşık kurgulanan modellerde lider davranışının ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinin net bir biçimde keşfedilmesinin daha olanaklı olduğu düşünülmektedir.

Hastaneler gibi yoğun ve karmaşık iş ortamlarında, liderlik stratejilerinin doğru biçimde uygulanmasının çalışan memnuniyeti ve sürdürülebilir sağlık hizmetleri için ne denli önemli olduğunu vurgulayan bu çalışma, kurum yönetimlerine rehber olabilecek öneriler de sunmaktadır.

Bu çalışmanın başarıyla tamamlanmasında katkısı olan,

Lisans, doktora eğitim dönemi ve tez danışmanlığı sürecinde anlayışlı, yardımsever ve yol gösterici tavrından dolayı, kendisinden titiz çalışma ve bilimsel etiğe dair birçok şey öğrendiğim hocam Sayın, Prof. Dr. Ece UĞURLUOĞLU ALDOĞAN'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Şartlar gereği eğitim aldığım kurumdan çok uzaklarda çalışmak durumunda kaldım. Ancak bu uzaklığın burukluğunu hissettirmeyen, doktora eğitim ve tez döneminde bilimsel teori ve uygulamaya dair birçok şeyi dizinin dibinde öğrenip, asistanlığını yaptığım Sayın Prof. Dr. Sedat BOSTAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin teori ve uygulamada daha doğru bir şekilde yapılabilir olmasında ve tüm süreçlerinde değerli görüşlerini ve katkılarını esirgemeyen Tez İzleme Komitesi üyesi Sayın, Prof. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU hocama ve eğitim hayatım boyunca fikirlerini ve yaklaşımlarını beğeni ve dikkatle takip ettiğim hocam Ankara Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölüm Başkanı Sayın, Prof. Dr. Yasemin AKBULUT'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca tez savunma jürisinde bulunan, lisans ve doktora eğitimim süresince akademik gelişimime katkı sağlayan ve odasına girdiğimde bir bilim insanının odasına girdiğimi hissettiğim Sayın, Prof. Dr. Afsun Ezel ESATOĞLU hocama ve Sayın Prof. Dr. Sedat BOSTAN hocama bilime ve şahsıma sundukları değerli ve katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

İlköğretim 1.sınıftan doktora programına kadar sözleriyle, davranışlarıyla ve tutumlarıyla hayatıma bir şekilde dokunan tüm öğretmenlerime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktoraya başladığım aylarda hayatlarımızı birleştirdiğimiz sevgili eşim Saygıdeğer, Nur YEŞİLDAĞ'a zor ve sıkıntılı zamanlarıma sabrettiği için ve bunlardan daha önemlisi, bu yoğun çalışma hayatı ve doktora eğitimi sürecinde Ömer Ali ve Beyza isimli yavrularımı rahat bir şekilde sevmeye ve koklama fırsatı sunduğu için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Uluslararası standartlarda üstün nitelikte aldığım doktora eğitimimi ücretsiz sunan Türk Yüksek Öğretimine ve buna dolaylı katkı sağlayan tüm vatandaşlara sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora tezimin verilerinin toplanması için gerekli izinleri veren başta Trabzon İl Sağlık Müdürlüğüne ve veri toplanan tüm hastanelerin yöneticilerine teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez verilerimin toplanması sürecinde desteklerini ve yardımları esirgemeyen kurum personeline, birim sorumlularına ve görev yaptığım fakültenin diğer bölümlerinde görev yapıp sosyal çevresi nedeniyle destek olan tüm öğretim elemanlarına ve yoğun çalışma temposuna rağmen araştırmaya katılan sağlık personeline sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Üzerimdeki haklarını ödeyemeyeceğimi bildiğim ama elimden geleni yaptığım annem Gülden Yeşildağ ve babam Murat Yeşildağ'a, tez ve akademiye dair sürekli görüş alışverişinde bulunduğumuz ablam Öğr. Gör. Havva Nur Yeşildağ'a, dualarını eksik etmeyen kardeşim Abdullah Yeşildağ'a ve Ankara'da evlerini bana sürekli açan ve her zaman desteklerini hissettiğim kardeşim Halime Kahraman ve eşi Gökhan Kahraman'a, destek ve dualarını eksik etmeyen yakın zamanda rahmetli olan kayınbabam Nazım Düzgün'e ve kayınvalidem Binnaz Düzgün'e, son olarak akademi ve sosyal hayatta işlerimi kolaylaştıran ve güzellekle sonuçlandıran rabbime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

SİMGELER ve KISALTMALAR

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
APA	American Psychological Association (Amerikan Psikoloji Birliği)
CEO	Chief Executive Officer (Yönetim Kurulu Başkanı)
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)
DFA	Doğrulamalı Faktör Analizi
ERD	Ekstra Rol Davranışı
GFI	Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği Endeksi)
İB	İşe Bağlanma
LLCI	Lower Limit Confidence Interval (Alt Sınır Güven Aralığı)
NFI	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum Endeksi)
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖS	Örgütsel Sessizlik
POSM	Psikolojik Olarak Sağlıklı İşyerleri Modeli
R.I.G.H.T.	Tanınma, Katılım, Büyüme ve Gelişim, Sağlık ve Güvenlik, Takım Çalışması Çalışması
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximate (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS AMOS	Statistical Package for the Social Sciences -Analysis of Moment Structures (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi -Moment Yapıların Analizi)
ULCI	Upper Limit Confidence Interval (Üst Sınır Güven Aralığı)
YY	Yüzyıl

ŞEKİLLER

Şekil 1.1.	Ohio State Liderlik Teorisi Öngörülleri	12
Şekil 1.2.	Blake ve Mouton Liderlik Izgarası Modeli	15
Şekil 1.3.	Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Davranışı Doğrusu	16
Şekil 1.4.	Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	18
Şekil 1.5.	Vroom, Yetton ve Jago Karar Modeli	20
Şekil 1.6.	Yukl'un Çoklu Bağlantı Etkili Liderlik Modeli	22
Şekil 1.7.	Blanchard Durumsal Liderlik Modeli	23
Şekil 1.8.	Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli	24
Şekil 1.9.	Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Seyri	30
Şekil 1.10.	Örgütte Çalışanların Katılım Düzeyleri	33
Şekil 1.11.	Morrison ve Milliken Örgütsel Sessizlik Modeli	41
Şekil 1.12.	İş Talepleri ve Kaynakları Temelli Bağlanma Modeli (JD-R)	49
Şekil 1.13.	Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Modeli	53
Şekil 1.14.	Brief ve Motowidlo'nun Prososyal Örgütsel Davranış Modeli	55
Şekil 2.1.	Araştırma Modeli	65
Şekil 3.1.	R.I.G.H.T. Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	74
Şekil 3.2.	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Model Uyum İyiliği İndeksleri	75
Şekil 3.3.	İşe Bağlanma Ölçeği Model Uyum İyiliği İndeksleri	76
Şekil 3.4.	Ekstra Rol Davranışı Ölçeği Model Uyum İyiliği İndeksleri	77
Şekil 3.5.	Araştırma Modeli Analiz Sonuçları	90

ÇİZELGELER

Çizelge 1.1.	Yukl'un Derlediği Liderlik Tanımları	7
Çizelge 1.2.	Çalışan Sessizliği ve Boyun Eğme Davranışı Boyutları	44
Çizelge 1.3.	Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	45
Çizelge 1.4.	Van Dyne, Cummings ve Parks'ın Ekstra Rol Taksonomisi	56
Çizelge 2.1.	Araştırma Evreni ve Örneklemindeki Personelin Dağılımı	67
Çizelge 3.1.	Uyarlama Çalışması Katılımcılarının Tanımlayıcı Bilgileri	71
Çizelge 3.2.	R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği AFA Bulguları	72
Çizelge 3.3.	R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği DFA Model Uyum İyiliği İndeks Sonuçları	73
Çizelge 3.4.	R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeğinin Türkçe İfadeleri ve Ölçüm Değerleri	74
Çizelge 3.5.	Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tutarlılık ve Normal Dağılım Değerleri	76
Çizelge 3.6.	İşe Bağlanma Ölçeği Tutarlılık ve Normal Dağılım Değerleri	77
Çizelge 3.7.	Ekstra Rol Davranışı Ölçeği Tutarlılık ve Normal Dağılım Değerleri	78
Çizelge 3.8.	Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik Değişkenlerinin Dağılımı	78
Çizelge 3.9.	Araştırma Değişkenlerinin İfade Bazlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	79
Çizelge 3.10.	Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ölçüm Sonuçları ve Korelasyon Değerleri	82
Çizelge 3.11.	Gruplar Arası Ortalama Farklılıklarının Anlamlılık Testleri	85
Çizelge 3.12.	Paralel ve Seri Aracılık Analizi Bulguları	88
Çizelge 3.13.	Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları	91

1. GİRİŞ

Sağlık kurumları dahil, varlığını devam ettirmek isteyen sosyal organizasyonların temel gerekliliklerinden biri liderlik sürecidir (Kalkman, 1953). Tarihsel olarak liderlik kavramı incelendiğinde 13.yy'da hatta ondan da öncesinde dini metinlerde ve Antik Yunan metinlerinde ele alındığı ancak 17. yy'dan sonra kavramsallaşmaya başlayıp 20.yy'ın ortalarında yoğun olarak incelendiği belirtilmektedir (Badshah, 2012; Pendleton ve Furnham, 2012). Liderlik birçok yazar tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve tanımlanmıştır. Bass ve Bass (2009) 1990'larda liderliğin 221'den fazla tanımı olduğunu ve liderliğe bakış açısının tanımını etkilediğini ancak, House'un 1995'deki şu tanımının kapsayıcı olduğunu vurgulamaktadır: "liderlik başkalarını etkileme, motive etme ve üyesi oldukları kuruluşların etkililiğine ve başarısına katkıda bulunmalarını sağlama becerisidir".

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar sürekli olarak birbirini takip ederek artmıştır. Bazen aynı yazarlar farklı dönemlerde farklı liderlik anlayışları geliştirmiştir. Bazen de teorisyenler önceki yaklaşımları tekrar gündeme getirerek onlardan esinlenmiş ve liderliğe bakış konusunda bir döngüsel bir sarmal çizmiştir (Kelloway vd., 2011). Bu durum liderliğe yönelik bakış açısını genişletmekle birlikte çok farklı liderlik türünün ortaya çıkmasına da neden olmuştur.

Zorlayıcı çalışma koşulları altında insan kaynağının sayıca yetersiz olduğu (World Health Organization WHO, 2016) sağlık kurumlarında etkili liderlik; iş birliği, üretkenlik ihtiyacı, verimlilik beklentisi ve hizmet kalitesi bağlamında hayati önem taşımaktadır (Alilyyani vd., 2018; Kumar ve Khiljee, 2016). Bu noktada çalışanların katılımını ve motivasyonunu dikkate alan bir liderlik yaklaşımının benimsenmesi gerektiği ifade edilebilmektedir.

Çalışan katılımının ve motivasyonunun yanında bazı diğer faktörleri de dikkate alan bir modelde Kelloway vd. (2017), dönüşümcü liderlik kavramı ile Amerikan Psikoloji Birliği'nin (APA) Psikolojik Olarak Sağlıklı İşyerleri Modeli'nin (POSM) (Grawitch ve Ballard, 2016) sentezlenmesi sonucunda R.I.G.H.T. Liderlik Modeli'ni geliştirdiklerini ifade etmektedir. Grawitch ve Ballard (2016) psikolojik olarak sağlıklı işyerlerinde çalışan katılımının önemli olduğunu, iş yaşam dengesinin gözetilmesi gerektiğini, çalışanların gelişiminin desteklenmesi gerektiğini, çalışanların takdir edilmesi gerektiğini ve sağlık ve güvenliklerinin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir.

Biricik Gulseren vd. (2021) Kelloway vd. (2017) tarafından önerilen R.I.G.H.T liderlik kavramını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmiştir. Right kelimesi İngilizce'de

“doğru” anlamına gelirken, R.I.G.H.T Liderlik kavramının alt yapısını oluşturan beş boyutun İngilizce baş harflerinden oluşmaktadır. Kavram, çalışmanın devamında da orijinal dilinde kısaltıldığı gibi kullanılmıştır.

Biricik Gulseren vd. (2021) ölçekte yer alan boyutları şu şekilde açıklamaktadır. Tanınma (Recognition) boyutu, kişileri veya iyi yapılmış bir işi övmek ve herhangi bir olumlu pekiştireç kullanarak ödüllendirmekle ilgilidir. Çalışanların tanınması ve potansiyellerinin farkında olunması ile ilgilidir. Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ve POSM’un takdir edilme yönüyle doğrudan ilişkilidir. Katılım (Involvement) boyutu, çalışanların kararla katılımı ile ilgilidir. Dönüşümcü liderliğin bireysel değerlendirme boyutu ve POSM’un çalışan katılımı boyutu ile doğrudan ilişkilidir. İlerleme ve Gelişim (Growth and Development) boyutu, çalışanların kariyer gelişimini ve yetkinliklerinin artırılmasını destekleme ile ilgilidir. Dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ve POSM’un ilerleme ve gelişim boyutlarıyla doğrudan ilişkilidir. Sağlık ve Güvenlik (Health and Safety) boyutu, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden iyilik hallerinin önemsenmesiyle ilgilidir. Dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş değerlendirme boyutu ve POSM’un sağlık ve güvenlik ile iş yaşam dengesi boyutu ile ilişkilidir. Modeldeki son boyut olan Takım çalışması (Teamwork) ise çalışanların birlikte çalışma becerilerinin ve takım çalışması kültürünün desteklenmesi ile ilgilidir. Bu boyutlara yönelik ölçüm yapması için geliştirilen R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği’nin geliştiricileri psikolojik olarak sağlıklı işyerlerinin sürdürülebilirliği, örgütsel üretkenlik ve devamlılık için önemli bir noktada olduğunu belirtmektedirler.

Liderin çalışanlara karşı olumlu tutumları ve yaklaşımları çalışanların davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu davranışlardan biri de bu araştırmanın bağımlı değişkeni olan ekstra rol davranışlarıdır (Cüce, 2022; Lee vd., 2024; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000; Shamir vd., 1993). Ekstra rol davranışları çalışanların belirli rol gerekliliklerinin ötesine geçerek ve örgütü ileriye taşımak için bireye, gruba veya bir birim olarak kuruluşa yönelik ekstra performans göstermesidir (Somech ve Drach-Zahavy, 2000).

Kavramın örgütsel davranış çalışmalarında kullanımının temeli Chester Bernard’ın Elton Mayo’nun ve Daniel Katz’ın 1930- 1960’lı yıllardaki çalışmalarına dayandırılmaktadır (Organ, 2018). Daniel Katz (1964) örgütteki davranışlar üzerindeki görüşlerini ifade ettiği eserinde, çalışanların temel görevi olarak bildiği rollerin ötesinde bireysel inisiyatif alması gerektiği aksi halde bu örgütlerin çok kırılgan bir yapıda olduğundan bahsetmektedir. Katz, ekstra roller olarak tanımlandığı bu davranışları bireysel inisiyatif olarak yapan kişilere sahip olanların çok şanslı olduğunu bu kişilerin ise paha biçilemez olduğunu da belirtmektedir.

Günümüzdeki hizmet sunum şekli, hizmetin niteliği ile sunucu ve tüketicilerin özellikleri dikkate alındığında sağlık sektöründe de çalışanların yenilikçi, işbirlikçi ve üstün gayretli bir yapıda olması önerilmektedir (Kolade ve Ogunnaike, 2014). Ürek vd. (2016) sadece kendilerine tanımlı rolleri yerine getiren ve örgütün başarısı için ekstra çaba sarfetmeyen kişilerin çalıştığı kurumların günümüzün rekabetçi ortamında varlığını devam ettirebilmelerinin çok zor olduğunu ifade etmektedir. Lee (2001) de benzer şekilde her bakımın kendine özgü özellikleri olduğundan hareketle sağlık personelinin günlük rutin hasta bakımlarını yaparken belirli ve sınırlı rollerin ötesinde birbirine yardım ederek, inisiyatif olarak ekstra çaba göstermeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Dünya genelinde sağlık çalışanlarının sayıca yetersiz olduğu bir ortamda hizmet sunması (World Health Assembly, 2021), pandeminin etkisiyle işgören devrinin yüksek olması (Ren vd., 2024) gibi faktörler, iş başı eğitim ve oryantasyonun çok önemli bir konumda olması, emek yoğun bir ortamda hizmetlerin eş zamanlı yeniden üretilip anlık tüketilmesi gibi sağlığa ilişkin özelliklerle birlikte ele alındığında, sağlık çalışanlarının ekstra rol davranışında bulunmasının takdire şayan bir erdem olduğu ifade edilebilir. Sağlık çalışanlarının tükendiği, işten ayrıldığı, fiziksel ve mental açıdan zorlayıcı çalışma şartlarına sahip olduğu, iletişim ve ilişkisel sorunların iş birliklerini olumsuz etkilediği bir ortamda (Bayin Donar ve Yesilaydin, 2022; Bordignon ve Monteiro, 2019; Garth vd., 2018; Liu vd., 2019) psikolojik olarak sağlıklı bir örgütü inşa etme ve sürdürmenin önemi açıktır.

Bu çalışma sağlık personelinin ekstra rol davranışı sergilemesinde psikolojik olarak sağlıklı bir işyerini dönüşümcü liderlik perspektifinden ele alan R.I.G.H.T. liderlik davranışının etkisi incelemeyi amaçlamaktadır. Ancak bu etkileşimde, teorik açıdan ekstra rol davranışı ve psikolojik açıdan sağlıklı işyerleri ile ilişkili olan örgütsel sessizlik ve işe bağlanma değişkenlerinin aracılık etkileri de test edilecektir.

Resmi ödül veya ceza sisteminin bir parçası olmayan ancak çalışanların ekstra çaba göstermelerini sağlayan bu davranışlar literatürde farklı isimlerle anılmaktadır (Podsakoff vd., 2000; Zhu, 2013). Bunlar arasında en sık kullanılan kavram örgütsel vatandaşlık kavramıdır. Ek olarak prososyal örgütsel davranış, örgütsel kendiliğindenlik, sivil örgütsel davranış, bağlamsal performans gibi isimlerle anıldığı da görülmektedir (Lee, 2001; Organ, 2018; Podsakoff vd., 2000; Somech ve Drach-Zahavy, 2000; Spector ve Fox, 2002; Van Dyne ve LePine, 1998). Bu çalışmada bu kavram, ilk ortaya çıkışında Katz'ın (1964) ekstra rol yaklaşımı gözetilerek ekstra rol davranışı olarak ele alınmıştır.

Yapılan sistematik derlemeler psikolojik olarak sağlıklı iş yerlerini teşvik eden liderlik ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkinin incelemeye değer olduğuna işaret etmektedir (Yao vd., 2021). Ancak bu etkileşimin nasıl gerçekleşeceği belirsizdir. Kavramların doğası gereği liderlik ve ekstra rol davranışı diğer bazı ortak kavramlarla teori ve pratikte sıkı bir ilişki içerisinde.

Çalışanların sessizlik davranışları sergilediği bir örgütü potansiyelini kullanmamakla eleştiren Katz (1964), ekstra rol davranışını bir gereği olarak çalışanların kuruma ve işlerin işleyişine yönelik yapıcı önerilerde bulunması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca ekstra rol davranış teorisine önemli katkı sağlayan Van Dyne ve Lepine (1998) kendi modellerinde çalışanların ses davranışlarının ekstra rol davranışıyla ilişkili bir yapıda kurguladığı bilinmektedir. Dolayısıyla hem örgüt performansı hem de ekstra rol davranışı ile ilişkili olan bir kavram örgütsel sessizlik kavramıdır.

Örgütsel sessizlik aynı zamanda liderlik davranışı ile de ilişkilidir (Ashford vd., 2009; Çakır ve Uğurluoğlu, 2019; Ju vd., 2019; Montgomery vd., 2023). Sessizlik, kişilerin bireysel ya da örgütsel nedenlerle örgütle ilgili olumlu düşüncelerini ifade etmemesi veya söylemeye değer bulmamasıdır (Parke vd., 2022). Çalışanın örgütü için ekstra çaba göstermesi, yenilikçi bir yaklaşımla iyileştirme önerilerinde bulunmasının örgütsel sessizlikle negatif yönlü ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Katz, 1964; Van Dyne ve LePine, 1998).

Psikolojik açıdan sağlıklı kurumlarda çalışanlar, konuşmak için motive edilir veya konuşmamak için herhangi bir baskıya maruz kalmazlar. Bunun olmadığı ortamlarda özellikle sağlık sektöründe, yönetici veya lider tarafından dolaylı ya da doğrudan engellenen görüşler mesleki profesyonelliğe ve hizmet sunumuna olumsuz etki edebilecektir (Bahadurzada vd., 2024). Ancak zararlar veya faydalar bunlarla sınırlı değildir. Kaynakların Korunması Teorisi bağlamında psikolojik olarak sağlıklı iş yerlerinde çalışanların daha yüksek performans ve işe bağlanma düzeylerine ulaşıldığı, fikirlerin ve görüşlerin daha fazla dile getirildiği, stres ve çatışmanın azaldığı, öğrenme, yenilikçilik ve gelişmelerin sağlandığı ve bütün bunlarda liderliğin önemli bir rolünün olduğu ileri sürülmektedir (Aguiar, 2022; Edmondson, 1999; Newman vd., 2017).

Bazı yazarlar (Parke vd., 2022) stratejik olarak sessiz kalmanın, bireye yönelik bazı avantajlarının olduğunu ve bu durumun sesin kalitesini artırdığını ifade etse de sessizlik ilerleme, gelişme ve iyileştirmelerin önündeki büyük bir engeldir (Morrison, 2011; Van Dyne ve LePine, 1998). Edmondson ve Besieux (2021) bazı seslerin gerçekten gereksiz olduğunu ve bazen süreçleri yavaşlattığını, ancak üretken sesin ortaya çıkması için bunlara katlanılması

gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle günümüzün karmaşık ve bilgi yüklü iş ortamlarında çalışanların fikirlerinin alınmasına, görüşlerini rahat beyan edecekleri ve sessizlik karşıtı bir tutum göstermelerini sağlayan ortamların hazırlanması yöneticiler için önemli bir konudur (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Sağlık sektöründeki kanıtlar çalışanların ses çıkarma çabalarının düşük olduğunu ve bu duruma lider davranışı ve örgütteki diğer önceki olumsuz deneyimlerin neden olduğuna işaret etmektedir (Satterstrom vd., 2024).

Hascup (2003) sağlık personelinin sessizliğini dönüştürücü liderliğin eksikliğine bağlamaktadır. Henriksen ve Dayton (2006) sağlık kurumu liderlerinin içinde bulunduğu sosyoteknik sistemin farkında olmaları gerektiğini ve örgütün sağlığı ve hasta güvenliği için sessizliği kırması gerektiğini düşünmektedir. Newman vd. (2017) psikolojik olarak sağlıklı iş yerlerinde çalışanların ses davranışlarının arttığını ve sessizlik davranışlarının azaldığını raporlamıştır.

Araştırma modelinde aracı değişken olarak kurgulanan kavramlardan ilki örgütsel sessizlik kavramıdır. Aracılık etkisi gereği hem R.I.G.H.T. liderlikten etkilenebilen hem de ekstra rol davranışını etkileyebilen bir konumda olup olmadığı test edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada sessizliğin, gerek R.I.G.H.T. Liderlik modelinde yer alan katılım, takım çalışması, gelişim gibi bileşenlerle, gerekse ekstra rol davranışları ile olan ilişkisi test edilmiştir.

Beşeri sermayenin çok önemli bir konumda olduğu sağlık sektöründeki karmaşıklık ve hizmet sunumunun bireye özgü nitelikler taşıması, yüksek düzeyde uzman olan çalışanların bireysel inisiyatifler almasını ve kendisinden beklenenden fazlasını yapmasını gerektirmektedir. Aksi halde maliyetlerin ve rekabetin arttığı bir ortamda kurumların ayakta kalması zorlaşacaktır. Bu noktada kişilerin ekstra çaba göstermeleri daha önce belirttiği gibi büyük öneme sahiptir. Örgütteki bu davranışın diğer bir nedeni de çalışanların işlerine bağlı olmasıdır (Bakker ve Schaufeli, 2008; Sulea vd., 2012). Daly vd. (2014) hastane tabanlı etkili liderliği tanımlarken işe bağlanma ve ekstra rol davranışı ile klinik liderlik arasındaki güçlü ilişkiye vurgu yapmıştır.

Araştırma modelinde yer alan diğer bir kavram ise bir önceki paragrafta anılan işe bağlanma kavramıdır. Bakker ve Schaufeli (2008) beşeri sermayenin önemine işaret ederek, kuruluşların proaktif davranan, inisiyatif gösteren, sorunsuz iş birliği yapan, mesleki gelişimleri için sorumluluk alan ve kurumsal performansa katkı sağlayan, kendilerini işine adanmış enerji dolu ve işine bağlı insanlara ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir. Schaufeli (2013) kavramın ilk kez 1990 yılında Gallup Şirketi tarafından kullanıldığını, akademik alanda ise ilk kez Kahn tarafından kullanıldığını belirterek; işe bağlılığı, kişinin kendini işe adaması

ve kendini vermesi ile karakterize edilen pozitif, duygusal-motivasyonel bir tatmin durumu şeklinde tanımlamaktadır.

Akademik hayatını neredeyse işe bağlanma kavramı etrafında şekillendiren Schaufeli (2013) işe bağlanma kavramının olumlu iş davranışları, liderin davranışları ile çalışan sağlığı ve esenliği kavramları ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. İşe bağlılığın çalışan sağlığı ile olumlu ilişkisine Özer vd. (2017) de değinmektedir.

Bağlanma kavramı çalışanların örgüt, meslektaşlar ve tüketiciler adına daha fazla yol kat etme–ekstra emek harcamaya istekliliği olarak da tanımlanmıştır (Huczynski ve Buchanan, 2013). Bu kavramlarla ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırma ekstra rol davranışını etkilemesi ve çalışan sağlığını ve başarısını gözeten R.I.G.H.T. Liderlik kavramından etkilenmesi ve iki kavram arasındaki ilişkideki aracı rolünün test edilmesi yönüyle modele katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modelinin temel yordayıcı değişkeni olan liderlik kavramına, temel bağımlı değişken olan ekstra rol davranışına ve aracı değişkenler olan örgütsel sessizlik ve işe bağlanmaya ilişkin kavramsal bilgilere ve modellere yer verilmiştir.

1.1. Liderlik

Bir tanımıyla insanların bireysel ve kolektif olarak gelişmeleri ve önemli hedeflere ulaşmaları için gerekli koşulları sağlamak şeklinde tanımlanan liderlik kavramı (Pendleton ve Furnham, 2012), şüphesiz örgütsel alanda en çok incelenen teorik konulardandır ve aynı zamanda çok kapsamlı uygulamaları bulunmaktadır (Bolden, 2004; Kelloway vd., 2011). Literatürde çok fazla liderlik tanımı bulunmaktadır. Ancak Gumus vd. (2018) bu tanımların temelde iki özelliğinin olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar yönlendirme yapmak ve etkilemektir.

Liderlik kavramının önemli teorisyenlerin biri olan Gary Yukl, liderliği, özellik, davranışlar, ilişkiler, roller ve görevler bağlamında farklı açılardan ele alınabileceğini belirtmekle birlikte ön plana çıkan bazı liderlik tanımlarını aşağıdaki Çizelge 1.1’de verildiği gibi derlemiştir.

Çizelge 1.1.: Yukl'un Derlediği Liderlik Tanımları

Tanım	Yazar	Yıl
Bir grubun faaliyetlerini ortak bir hedefe doğru yönlendiren bir bireyin davranışdır.	Hemphill ve Coons	1957
Örgütün rutin talimatlarına mekanik uyumun ötesindeki etkili artıştır.	Katz ve Kahn	1978
Kişilerin, kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları harekete geçirerek iş görenlerin motive olmalarını, bağlanmaları amacıyla gerçekleştirilen uygulamalardır.	Burns	1978
Liderlik, bir veya daha fazla kişinin başkalarının gerçekliğini şekillendirme ve tanımlama çabasında başarılı olduğu bir süreçtir.	Smircich ve Morgan	1982
Organize bir grubun faaliyetlerini hedefe ulaşma yönünde etkileme sürecidir.	Rauch ve Behling	1984
Vizyonları ifade etmek, değerleri somutlaştırmak ve işlerin başarılabileceği bir ortam sunabilmektir.	Richards ve Engle	1986
Toplu çabaya anlamlı bir yön (amaç) verme sürecidir ve amaca ulaşmak için istekli bir çabanın harcanmasını sağlamaktır.	Jacobs ve Jaques	1990
Daha uyumlu evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültürün dışına çıkma becerisidir.	Schein	1992
İnsanların birlikte neler yaptığını anlamlandırma ve sonrasında bağlılık gösterme sürecidir.	Drath ve Palus	1994
Bir bireyin başkalarını etkileme, motive etme ve kurumun etkinliği ve başarısına katkıda bulunmalarını sağlama yeteneğidir.	House ve diğerleri	1999

Kaynak: Yukl (2010)

1.1.1. Liderlik Teorileri ve Tarihsel Gelişimi

Karmaşık bir yapıya sahip olduğu belirtilen (Badshah, 2012) liderliğin sınıflandırmasında da farklılıklar bulunmaktadır. Farklı yazarlar liderlik teorilerini farklı kategorilerle ele almaktadır. Örneğin Kumar ve Khiljee (2016) bu teorileri Büyük Adam Teorisi, Özellikler Teorisi, Davranışsal Teoriler, Durumsallık Teorileri, Etkileşimci Liderlik Teorisi ve Dönüşümcü Liderlik Teorisi başlıklarıyla ele almaktadır. Başka bir sınıflandırmada ise Kişi Odaklı Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri, Etkileşim Odaklı Liderlik Teorileri, Takım Odaklı Liderlik Teorileri başlıklarıyla ele almaktadır (Tyssen, 2013). Yine başka bir çalışmada Büyük Adam Teorisi, Özellikler Teorisi, Durumsallık Teorileri,

Davranışsal Liderlik Teorileri, Süreç Teorisi, Etkileşimci ve Dönüşümcü Teoriler başlıklarıyla incelenmektedir (Khan vd., 2016).

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Liderlik tanımlarından hareketle birden fazla bireyin bulunduğu ortamda yönlendirme yapılması ve etkilme gibi davranışların bulunması pek muhtemeldir. Judge ve diğerleri de (2009) tüm canlı kümelerinde bazı liderlerin ortaya çıktığını ve kitleyi yönlendirerek başarıya veya çöküşe götürebildiğini ifade etmektedir. Ancak bazı yazarlar liderliğin geçmişini milattan önce Antik Yunan Medeniyeti'nden (Bolden, 2004; Pendleton ve Furnham, 2012), bazı yazarlar ise 13.yy'dan başlatmaktadır (Badshah, 2012). Bunun yanında Derue vd. (2011) liderlik araştırmalarını ise Galton ve Eysenck'in 1869'da yazdığı "Kalıtsal Deha" isimli kitapla başladığını vurgulamaktadır. Geçmişten günümüze liderlik konusundaki düşünceler ve teoriler çok çeşitlilik kazanmıştır. Bazen birbirini reddederek bazen de birbirinden etkilenecek yeni teoriler geliştirilmiştir.

Çalışmanın bu kısmında liderlik yaklaşımlarının ilki olan Özellikler Teorisi'nden başlayarak tarihsel seyrinde ortaya çıkan diğer teorilere sırasıyla yer verilmiştir.

1.1.1.1. Özellikler (Kişilik) Teorisi

Liderliği inceleyen erken teorilerden biri, kişilik teorisidir. Bu teori, liderlerin kişisel özelliklerini, motivasyonlarını, değerlerini ve becerilerini vurgulamaktadır. Teorinin temelinde, bazı insanların doğal liderler olduğu ve diğer insanlarda bulunmayan belirli özelliklere sahip oldukları varsayımı yatmaktadır. Erken dönem liderlik teorileri, yönetsel başarıyı yorulmak bilmeyen enerji, keskin sezgi, olağanüstü öngörü ve karşı konulmaz ikna güçleri gibi olağanüstü yeteneklerle ilişkilendirmiştir (Yukl, 2010).

Bu yaklaşım 1950'li yıllara kadar bazı insanların doğuştan getirdiği özellikler sayesinde diğer insanlara liderlik yaptığı düşüncesine dayanmaktadır. Dolayısıyla özellikle büyük liderlerin zekâ, fiziksel özellikler, enerji, heyecan, sosyoekonomik statü, başarı güdüsü, sabır, özgüven, sosyal inisiyatif gibi unsurlar sayesinde lider olduğu veya onların lider olmak için doğduğu ve sonradan lider olunamayacağı fikri yaygındı (Huczynski ve Buchanan, 2013; Marquis ve Huston, 2006; Ott vd., 2008).

Özellikler teorisinin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde Columbia Üniversitesi Profesörü Ordway Tead'in önemli katkıları olmuştur. Tead (1939, akt. Johns & Moser, 1989) liderlik için duygu, kararlılık, zeka, inanç, yetenek gibi bazı özelliklerin gerekli olduğunu savunmuştur. Ancak ilerleyen zamanlarda bu yaklaşım, tutarsızlıklar, gerçekliğe uymama veya kaynağı açıklayamama gibi nedenlerle ciddi eleştiriler almıştır. Bu eleştiriler

teorisyenleri yeni bakış açılarına götürmüştür ve bu kez liderliğin kişilerin doğuştan getirdiği veya edindiği özelliklerden değil, davranışlarından olduğu fikri gündeme gelmiştir (Ott vd., 2008; Pendleton ve Furnham, 2012). Ancak son dönemlerde öne sürülen Beş Büyük Kişilik Modeli, Özellikler Teorisinin tekrar gündeme gelmesine neden olmuştur (Deinert vd., 2015; Pendleton ve Furnham, 2012).

➤ Beş Büyük Özellik

Özellikler veya Büyük Adam Teorisi birçok eleştiri almıştır. Ancak bazı lider özellikleri günümüzde hala kişiliğe atfedilebilmektedir. Daha önceleri Gordon Allport ve H.S. Odbert'in geliştirdiği çok kapsamlı kişilik modelleri Goldberg'ın (1990) günümüzde beş boyutlu faktör altında kişiliği incelemesi liderlik araştırmalarına da yansımıştır (Deinert vd., 2015; Shahzad vd., 2021).

İngilizce openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness and neuroticism kavramlarının baş harflerinden yola çıkarak OCEAN kelimesiyle kodlanan Beş Faktör Kişilik Kuramı'nda Deneyime Açıklık, Duyarlılık, Dışa Dönüklük, Uyumluluk ve Duygusal Denge faktörleri bulunmaktadır (Goldberg, 1990). Son dönem araştırmacıları kişiliğin getirdiği bu özelliklerin liderlerin başarısını önemli ölçüde etkilediğini ve lider seçimde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Ayub vd., 2019; Derue vd., 2011; Judge ve Bono, 2000; Langford vd., 2017).

➤ Karanlık Taraf Özellikleri

Liderleri ve liderliği şekillendiren bazı olumlu kişilik özelliklerinin yanında bazı olumsuz kişilik özelliklerinin de bulunduğu ifade edilmektedir. Bu özelliklerin bazıları liderin ortaya çıkmasına neden olan kişilik faktörüken bazıları liderlik sürecinde açığa çıkabilir.

Furtner vd. (2017) narsist, makyavelist veya psikopati kişilik özelliklerine sahip liderlerin de güç ihtiyacı, sosyal hakimiyet yönelimleri neticesinde bencil, sömürücü veya toksik olsa da pozitif liderlik özelliklerini taşıyan liderler kadar başarılı olabileceklerini öne sürmektedirler. Narsist (kibirli), makyavelist (faydacı), psikopat (ruhsal ve duygusal açıdan dengesiz ve zararlı) kişilik özellikleri bazı ortamlarda kişileri lider olma yönünde motive edebiliş onları öne geçirebilmektedir (Judge vd., 2009). Ancak bu başarının kısa vadeli olacağı uzun vadede kişiye ve örgüte zarar verebileceğini ifade eden yazarlar da bulunmaktadır (Balli ve Çakıcı, 2019; O'Boyle Jr vd., 2012). Harms ve diğerleri de (2011) benzer şekilde olumsuz kişilik özelliklerine sahip bireylerin bazı ortamlarda lider olarak öne sürüldüklerini, iş

görüşmelerinde liderlik yönlerinin güçlü bulunduğu ancak uzun vadede grupları tarafından reddedilebileceğini raporlamıştır.

Özellikler teorisinin bilimsel olmadığı yönündeki eleştiriler bazı araştırmaları tetiklemiş ve bunun sonucunda başka teoriler geliştirilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde bu teorilerden biri olan davranışsal liderlik teorisine yer verilmiştir.

1.1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisini sorgulayan Ralph Stogdill ve Rensis Likert gibi bazı bilim insanları bu sorgulamalarını araştırma sahasına taşımıştır. Bu çalışmalar etkili liderliğin özelliklerden değil, liderin davranışından kaynaklandığını gündeme getirmiştir.

Yönetim araştırmalarında kişiler arası ilişkiler ve sosyal konuların gündeme gelmesi, liderlik araştırmalarını da etkilemiştir. Buna özellikler yaklaşıma getirilen eleştirilere yönelik bazı saha araştırmalarının sonuçları da eklenince liderlerin özellikleri yerine, davranışları ve liderlik tarzları gündeme gelmiştir (House ve Aditya, 1997). Bunun sonucunda en iyi lider davranışının ne olduğu yoğun bir biçimde araştırılmıştır. Bu bağlamda liderlerin sorun çözme, iş planlama, taleplere karşılık verme gibi alanlardaki davranışları ve liderin etkinliği gündeme gelmiştir (Yukl, 2010). Bu noktada ise Ohio State ve Michigan Üniversitesi'ndeki bazı enstitülerin ve Lewin, McGregor, Tannenbaum ve Schmidt gibi bilim insanlarının çalışmaları ön plana çıkmıştır (Marquis ve Huston, 2006; Pendleton ve Furnham, 2012).

Çalışmanın bu bölümünde bu bilim insanlarının çalışmalarına ve teorilerine yer verilmiştir.

➤ Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi akademisyeni olan Ralph Stogdill Özellikler Teorisine yönelik eleştiri ve şüphelerinden yola çıkarak 1940'lı yıllarda bir sistematik derleme çalışması yapmıştır (Stogdill, 1948). Bu çalışmasında daha önce liderin özelliklerini konu alan çalışmaların bulgularını incelemiş ve aşağıda sıralanan özellikler açısından çalışmaları derlemiştir.

- | | |
|---------------------------------|------------------------|
| - Yaş | - Zekâ |
| - Boy | - Akademik Başarı |
| - Kilo | - Bilgi |
| - Fiziksel Yapı, Enerji, Sağlık | - Yargı ve Karar Verme |
| - Görünüş | - Kavrayış |
| - Konuşma Akıcılığı | - Özgünlük |

- Uyumluluk
- İçe Dönüklük-Dışa Dönüklük
- Baskınlık
- Girişim, Azim, Hırs
- Sorumluluk
- Dürüstlük ve İnanç
- Özgüven
- Duygu Kontrolü, Duygusal İyimserlik
- Duygusal Kontrol
- Sosyal ve Ekonomik Durum
- Sosyal Aktivite ve Hareketlilik
- Biyo-Sosyal Aktivite
- Sosyal Beceriler
- Popülarite, Prestij
- İş birliği

Çalışmasının sonucunda yukarıda sayılan özelliklerin her liderde bulunmadığı, bazen tam tersi özelliklerin bulunduğunu tespit etmiştir. Örneğin bazı iyi liderler şık giyinirken bazılarının giyinmediği, bazılarının diğerleri kadar zeki olmadığı veya duygu ve ruhsal durumlarının veya sağlığın her lider için önemli olmadığını öne sürmüştür. Dolayısıyla buradan hareketle yazar, liderliğe dair farklı düşünce arayışlarına girmiştir. Önceki çalışmaları derlediği bu araştırmada davranışa dönük bazı özelliklerin örneğin liderin sosyal ortamlardaki davranışların, sosyal alandaki varlığının, sorumluluk almasının, kapasitesinin ve iş görenlerle bir aradaki durumunun ön plana çıktığını ifade etmiştir.

Bu bağlamda Stogdill, *“Bulgular, liderliğin pasif bir statü meselesi olmadığını veya bazı özelliklerin basit bir kombinasyonuna sahip olma meselesi olmadığını, aksine liderin aktif katılım ve iş birliği görevlerini tamamlayabilme kapasitesini gösterme yoluyla statü kazandığı bir grup üyeleri arasındaki çalışma ilişkisi olduğunu öne sürmektedir. Bu iş birliğini organize etme ve hızlandırma kapasitesinin önemli yönleri, zekâ, diğerlerinin ihtiyaç ve motivasyonlarına karşı duyarlılık ve durumlara dair kavrayış gibi niteliklerdir.”* Sözleriyle lideri lider yapan asıl unsurun davranış olduğunu belirtmektedir. Doğuştan gelen bazı özelliklerin sadece, bu davranışları kuvvetlendirebilecek bazı unsurlar olabileceğini vurgulamaktadır (Stogdill, 1948). Bunların dışında Ohio State Üniversitesi İşletme Bölümünde Stogdill’in de dahil olduğu bazı diğer araştırmaların sonucunda liderin davranışları ve örgütsel çıktıların eşleştirildiği bir matris geliştirilmiştir. Buna göre duyarlı-dikkate elan (consideration; sosyal ilişkilere ve ihtiyaçlara duyarlı olan) ve başlatıcı yapıdan (Initiating structure; performansı ve işi önceleyen, harekete geçirici) oluşan iki temel lider davranışını ele alan yaklaşımların farklı çıktıları aşağıdaki matriste gösterilmiştir (Şekil 1.1).

		Başlatıcı Yapı	
		Yüksek	Düşük
Duyarlı (Dikkate Alan)	Yüksek	Daha yüksek performans Daha az şikayet Daha az işten ayrılma	Daha düşük performans Daha az şikayet Daha az işten ayrılma
	Düşük	Daha yüksek performans Daha fazla şikayet Daha fazla işten ayrılma	Daha düşük performans Daha fazla şikayet Daha fazla işten ayrılma

Şekil 1.1.: Ohio State Üniversitesi Liderlik Teorisi Öngörülleri
Kaynak: (Huczynski ve Buchanan, 2013)

➤ Lewin’in Liderlik Tarzları Modeli

Iowa Üniversitesi’nde sosyal psikoloji profesörü olan Kurt Lewin, 1930’lu yıllarda bazı meslektaşlarıyla örgüt ve grupların dinamiklerini gözlemledikleri çalışmalar yapmıştır. Bunların sonucunda öncelikle otoriter ve demokrat olarak ele aldıkları lider davranışlarına daha sonra “bırakın yapsınlar-” (laissez-faire) anlayışındaki serbesti tanıyan bir lider davranışını da eklemişlerdir. Bu bağlamda böylesi davranışlarda bulunan liderleri ve ekiplerinin başarılarını araştırmışlardır (Lewin vd., 1939).

Davranışsal liderlik teorisyenlerinin bir anlamda temelde başvurduğu lider davranışlarını oluşturan ekip, otoriter lider davranışında; grup üzerinde güçlü bir kontrol mekanizmasını canlı tutulduğunu, çalışanların zorlamayla ve korkuyla motive olduğunu, iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olduğunu ve çalışanların kararlara katılmadığını belirtmişlerdir (Lewin vd., 1939). Demokratik lider davranışında ise; kararların ekibin tartışarak uzlaşmasıyla alındığını liderlerin daha objektif olduğunu ve sadece grubun başarısına odaklı sorgulamalar yaptığını, eleştiri ve sorgulamanın hakim olduğunu ve bu örgütlerde daha çok ben ve sen yerine biz jargonu kullanımı hakim olduğunu belirtmişlerdir yukarıdan aşağıya tek yönlü olduğunu ve çalışanların kararlara katılmadığını belirtmişlerdir (Lewin vd., 1939).

Bırakın yapsınlar (laissez-faire) tarzı liderlikte ise, izin almanın veya kontrolün çok az veya yok olduğu, iletişimin çift yönlü olarak açık olduğu, karar almanın grup genelinde yayıldığı ve liderin bilgi sunmak ve tartışmalara katılmaktan daha fazla rol almadığı bir örgüt resmedilmektedir (Lewin vd., 1939). Yaklaşım, hangi örgütlerde ne tür davranışların olumlu etkileri olacağından öte, sosyal örgütlerde gözüken temel liderlik davranışlarını çoğu

teorisyenin çalışmasından önce ortaya koyması yönüyle, liderlik teorileri açısından önemli bir konumdadır.

➤ Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde liderlik ve lider davranışı konularını inceleyen Daniel Katz, Robert L. Kahn ve Rensis Likert gibi bazı araştırmacılar ön plana çıkmış kendi teorilerini geliştirmiştir (House ve Aditya, 1997). Çalışmanın bu kısmında adı geçen araştırmacıların liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir.

Kahn ve Katz (1952) traktör fabrikası, tren yolu şirketi ve sigorta şirketi gibi sektörlerde faaliyet gösteren bazı firmalarda araştırmalar yapmıştır. Bu sosyal laboratuvarlardaki sonuçların genellenebilmesindeki bazı sınırlılıkları vurgulamakla birlikte, lider davranışlarının çalışanların üretkenlikleri ve motivasyonları üzerinde etkileri olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşıma göre liderlerin **işe odaklı olması** (iş iyi planlama ve yapma kaygısı) veya **kişiye odaklı olması** (personel ihtiyaçlarına ve ilişkilerine önem verme) etkinliği ve üretkenliği ve çalışan motivasyonunu farklı etkileyecektir (Kahn ve Katz, 1952). Yaklaşım bu yönüyle Ohio State Üniversitesi Liderlik Teorisi Öngörülleri matrisine benzemektedir.

Michigan Üniversitesi'nin liderlik teorileri konusunda öne çıkmasının diğer nedeni ise, dönemin enstitü müdürü olan Rensis Likert'in Sistem 1-4 yaklaşımıdır. Likert (1961, akt. Huczynski & Buchanan, 2013) bir sigorta şirketinde yaptığı araştırmalar sonucunda yüksek üretkenliği sahip olan bölümlerde liderlerin sıkı denetim yerine genel denetim yapma, sorumluluk ve yetki sahibi olmaktan keyif alarak liderliğe vakit ayırma, üretimden ziyade çalışanlara odaklama gibi bazı davranışlar sergilediğini gözlemlemiştir.

Önceki çalışmaları ve ekibiyle yaptığı diğer çalışmaları takiben, bu saha araştırmalarının ardından Likert (1979) neden bazı birimlerin daha fazla kazandığı ve üretken olduğu gerçeğiyle hareket ederek Sistem 1-4 adını verdiği bir model geliştirmiştir. Ayrıca sistem 4 davranışında bulundan liderlerin olduğu birimlerde getirinin ve üretkenliği daha fazla olduğunu bulmuştur. Modeldeki tüm sistemler ve lider davranışları aşağıdaki biçimde özetlenmektedir (Likert, 1967):

Sistem 1- Sömürücü Otoriter: Bu yaklaşımda liderlerin astlarına güvenmediği, kararların üstten alındığı ve alta dayatıldığı, yetkilerini hiçbir zaman devretmediği, iletişim ve ekip çalışmasının önemsenmediği ve ceza ile tehdidin var olduğu lider davranışları söz konusudur. Bilgi ve iletişim tek yönlü ve yukarıdan aşağıya yönlüdür. Bu yönüyle işe dönük

olduğu ifade edilebilir. Çalışanları orada tutan şey fiziksel güvenlik ihtiyacıdır. Bu yaklaşıma göre iş görenlerin başka bir motivasyon kaynağı yoktur.

Sistem 2- Yardımsever Otoriter: Bu yaklaşımda kararlar yine dayatılmaktadır ve yetki devri olmamaktadır. Ancak liderlerin çalışanlarına karşı çok az bir güven duygusu olduğu, bazı sorunları çözmek için çalışanların görüşlerinin alındığı, ödül ile motivasyonu artırmaya yönelik davranışların varlığı söz konusudur. Lider ve iş görenler arasında iletişim çok sınırlı bir düzeydedir. Çalışanlar fiziksel güvenlikten ziyade mesleki doyum elde etme adına da motive olabilmektedir.

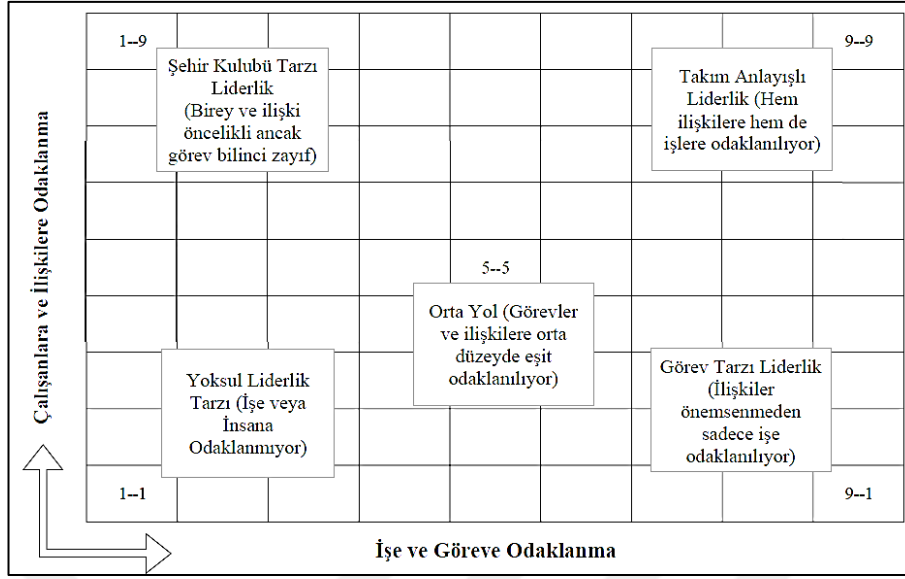
Sistem 3- Danışman, Katılımcı: Bu yaklaşımda liderlerin çalışanlara sistem 1 ve 2 ye göre daha fazla güven duyduğu, onları dinlediği, astların fikirlerini ve görüşlerini yapıcı bir biçimde kullanarak kararları verdiği, ödül ve az da olsa yönetime katılma ile motive ettiği davranışlara sahip olduğu yer almaktadır. Bu yaklaşımda çalışanlar fikirlerini kısmen rahat sunabilmekte ve tartışabilmektedir. Kendilerini motive eden unsurlar ise fiziksel güvenlik, mesleki doyum ve yeni fikirleri geliştirebilme düşüncesidir.

Sistem 4- Demokratik: Bu yaklaşımda ise, liderlerin astlarına tam bir güven duygusu içinde olduğu, çalışanların kendileri ve işleri hakkında kararları vermeye yetkili oldukları, çalışanların fikirlerini ve görüşlerini çok rahat bir biçimde paylaştığı, iletişimin iki yönlü olduğu ayrıca liderlerin astlarının sorunları ve ilgileri hakkında bilgi sahibi olduğu bir ortam söz konusudur.

➤ **Blake ve Mouton Liderlik Izgarası (Grid) Modeli**

Liderin davranışına odaklanan başka bir teori ise Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1960'lerde geliştirilen Liderlik Izgarası (Grid) modelidir. Model temelde insana ve işe odaklanan iki uç lider davranışı farklı bir açıdan incelemektedir. Her bir davranışı 9 kademeli olarak ele alan yazarlar, kareli bir koordinat sisteminde 5 farklı noktanın merkeze alındığı liderlik tarzı ile sunmaktadır (Blake ve Mouton, 1981). Yazarlara göre en etkili liderlik tarzı işe ve insana en fazla odaklanan liderlik davranışıdır (Johns ve Moser, 1989).

Modelde yatay eksen 9 kademeli görevlere ve işe yönelik liderlik dikey eksen 9 kademeli insana ve ilişkilere yönelik liderlik davranışı yer almaktadır (Şekil 1.2.). Bu eksenlerin farklı kesişim noktalarında ise yoksul liderlik [1-1], şehir kulübü tarzı liderlik [1-9], görev tarzı liderlik [9-1], merkezde orta yol olarak isimlendirdikleri liderlik davranışı ve son olarak iki davranışın da yüksek olduğu takım anlayışlı liderlik tarzı [9-9] yer almaktadır (Johns ve Moser, 1989; Yukl, 2010).



Şekil 1.2.: Blake ve Mouton Liderlik Izgarası (Grid) Modeli
Kaynak: Blake ve Mouton'un (1981)

Modeli geliştiren yazarlar en uygun davranışın 9-9 liderlik olduğunu savunmaktadır (Yukl, 2010). Buna yönelik aynı dönem ve sonraki dönemlerde birçok eleştiri gelmesine rağmen yazarlar bunu savunmuşlar ve liderlik anlayışlarını davranışsal teoriler içerisinde tutmaya devam etmişlerdir (Blake ve Mouton, 1981; Blake ve Mouton, 1982).

➤ McGregor X ve Y Kuramı

Liderlik literatürünün Özellikler Teorisi'nden davranışçı yaklaşımlara yöneldiği ve birçok saha araştırmasının yapıldığı dönemlerde Douglas McGregor da lider davranışlarını "insan doğasına bakış"tan yola çıkarak davranışçı teoriyi güçlendirmiştir. İşe ve insana odaklandığı ifade edilen lider davranışları Likert'in sunduğu sistemler arası farkları destekler şekilde McGregor, liderlerin insan hakkındaki düşünceleri onları davranışı etkileyeceğini ifade etmiştir. McGregor da Özellikler Teorisinin tutarsızlığını eleştirmiştir. Ancak liderlerin planlama, eylem başlatma, sorun çözme, iletişim kanallarını açık tutma gibi bazı özelliklere sahip olması gerektiğini ifade ederken, bunların doğuştan gelen özellikler olmadığını ve sonradan kazanılabileceğini ifade etmiştir (McGregor, 1960).

McGregor X Y Kuramı'nda liderlerin astları hakkında temelde iki görüşe sahip olduğunu vurgulamıştır. Buna göre, X Teorisine göre yöneticiler, insan doğası hakkında oldukça olumsuz bir bakışa sahiptirler. Ortalama bir kişinin işe doğuştan gelen bir antipatisi olduğuna ve mümkün oldukça işten kaçınacağına inanırlar. McGregor'a göre bu görüşe sahip liderler, insanların çalışmasını sağlamak için zorlamanın ve kontrolün gerekli olduğunu,

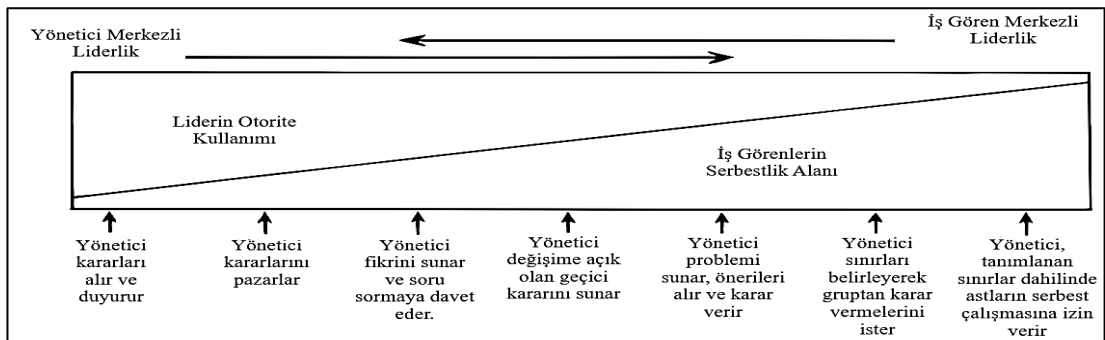
işçilerin sorumluluk almak istemediğini düşünmektedir. Diğer taraftan Y Teorisi yöneticileri, çalışmanın fiziksel ve zihinsel çaba harcamanın oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal olduğunu ve uygun koşullar altında ortalama bir insanın sorumluluk almak istediğini düşünmektedir (Bolden, 2004). Ek olarak bu tür liderler, çalışanların sorunların çözümüne katılmalarının gerekliliği ve bu konuda desteklenmeye ihtiyaçları olduğunu savunabileceklerdir. Y Teorisi liderleri çalışanlarına güven duyduğu için onların gelişmesi adına daha fazla yetki devretmekten çekinmeyecektir (McGregor, 1960). Bu iki farklı varsayıma sahip liderlerin, liderlik sürecinde farklı yaklaşımlar sergileyeceği düşünülmektedir: X Teorisi liderleri otokratik bir tarzı tercih ederken, Y Teorisi liderleri katılımcı bir tarzı tercih edebilmektedir. McGregor bu ayrımı “yumuşak” ve “sert” yönetim olarak da ele almıştır.

McGregor yönetim ve liderlik çalışmalarındaki son gelişmelerden yola çıkarak çalışma hayatında bazı dönüşümlerin olduğunu ve Y Teorisine dönük uygulamaların daha rahat denenebileceğini ifade etmiştir (McGregor, 1960). Ancak McGregor’un davranışsal liderlik düşüncesine yönelik bazı şüpheleri Durumsal Liderlik Teorisine de kapı aralamıştır. Bu duruma Durumsallık Teorileri başlığı altında değinilmiştir.

➤ Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu Modeli

Diğer birçok liderlik teorisyeni gibi Amerikalı olan profesörler, Robert Tannenbaum ve Warren Schmidt California Los Angeles Üniversitesi’ndeki çalışmaları neticesinde ilk baskısını 1958 yılında yayınladıkları eserde lider davranışlarını otoriter ya da demokrat arasında geçişlerin olduğu bir doğru ile temsil etmişlerdir (Tannenbaum ve Schmidt, 1973).

Modelde liderlerin davranışı otoriter “yönetici merkezli liderlik” ve demokrat “iş gören merkezli” liderlik olarak iki uç arasında yetkinin ve merkezi karar almanın derecesinin değiştiği bir şekil ile şematize edilmiştir (Şekil 1.3).



Şekil 1.3.: Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Davranışı Doğrusu
Kaynak: (Tannenbaum & Schmidt, 1973)

Tannenbaum ve Schmidt (1973) liderlerin değer sistemleri, astlarına güven durumları, liderlik eğilimleri, güvenlik ve belirsiz durumlara yönelik hisleri, astların gücü gibi nedenlerle modelde yer alan bir noktada liderlik yapacaklarını ifade etmişlerdir.

Douglas McGregor, Tannenbaum ve Schmidt ve hatta ileri dönemlerinde Ralph Stogdill'in davranışsal yaklaşıma yönelik şüpheleri, her koşulda geçerli bir liderlik davranışının olmayabileceğini ortam ve koşulların da dikkate alınması gerektiği fikrini doğurmuştur. Böylece sonraki dönem liderlik teorileri yazarlar tarafından durumsallık adı ile ele alınmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Durumsal Liderlik Teorileri'ne yer verilmektedir.

1.1.1.3. Durumsallık Teorileri

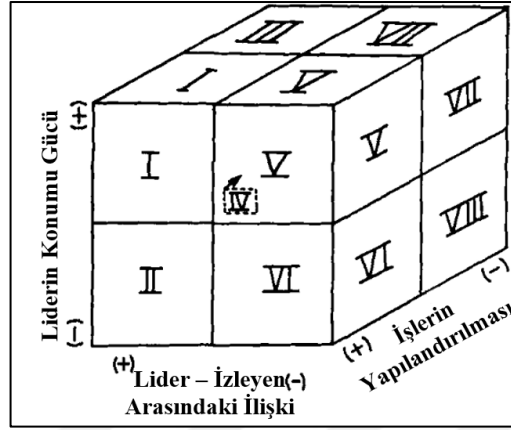
Özellikler Teorisi veya Büyük Adam teorilerinin diğer bilim insanları tarafından eleştirildiği gibi Davranışsal Liderlik Teorisi de hem teorisyenleri hem dönem hem de sonraki dönem araştırmacıları tarafından sorgulanmış ve eleştirilmiştir. Bu eleştirinin temel konusu ise teorinin sadece lider davranışına odaklanması ve buna göre örgütler için tek en iyi liderlik tarzının olduğunu savunması diğer iç ve dış çevre unsurlarını dikkate almaması yönündedir (Kerr vd., 1974). Örneğin Douglas McGregor iç ve dış çevreye ait bazı durumların liderlik modellerinin yeniden ele alınmasına yol açabileceğine işaret etmiştir. Buna ek olarak liderliği bir ilişki olarak tanımlamış ve liderin özellikleri, iş görenlerin tutumları ve özellikleri, örgütün amacı, yapısı ve görevleri ile sosyal, ekonomik ve politik ortamın liderin etkililiği üzerinde çok önemli etkileri olabileceğini ifade etmiştir (McGregor, 1960). Örgütteki iç ve dış çevre unsurlarının liderin davranışını değiştirebileceği konusunda davranışsal liderlik teorisyenleri de şüphelerini dile getirmişlerdir (Tannenbaum ve Schmidt, 1973).

Bir dönem bazı saha araştırmalarının bulguları liderlik teorisini davranışsaldan durumsala kaydırmıştır. Durumsallık teorilerinin gelişmesinde ise Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi'nin öncülük ettiği vurgulanmaktadır (Johns ve Moser, 1989). Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak Fred Fiedler'in teorisine değinilmekle birlikte diğer durumsal liderlik teorilerine yer verilmiştir.

➤ Fiedler'in Durumsal (Contingency) Liderlik Modeli

Fred Fiedler, her koşul ve örgütte geçerli tek bir liderliğin olmayacağını farklı sektör ve durumlar için farklı liderlik davranışının daha doğru olacağını öne sürmektedir (Fiedler, 1981). Fiedler'in (1964) geliştirdiği liderlik modelinde liderin gücü, lider ve üyeler arasındaki ilişkinin düzeyi ve işlerin yapılandırılma düzeyinden oluşan 3'lü bir yapı bulunmaktadır (Şekil

1.4.). Modelde bu üçlü yapının çeşitli varyasyonlarından oluşan örgütsel durumlar için farklı liderlik tarzlarının daha uygun olacağını ifade etmiştir. Örneğin 1 numaralı küple konumlandırılan durumda liderin konumu ve gücü yüksek, işler ve görevler sıkı bir biçimde yapılandırılmış durumda ve lider ile üyeler arasındaki ilişkiler çok olumlu bir düzeydedir.



Şekil 1.4.: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Kaynak: (Fiedler, 1964)

Fiedler'e göre işlerin yapılandırılma düzeyi işin amacının, hedeflerin, çıktı ölçümünün, performans ve başarı kriterlerinin net bir biçimde tanımlanmasıyla ilgilidir. Modelde her bir durum için farklı stratejilerin daha etkili olduğunu ileri sürmektedir. Fiedler'in modelindeki başarılı liderlik unsurlarını Huczynski ve Buchanan (2013) şu şekilde özetlemektedir; "I numaralı alanda görev odaklı liderler daha iyi sonuçlar elde eder, çünkü hedefler belirler ve ilerlemeyi izlerler. İlişki odaklı liderler ise ilişkilerini sürdürmek istedikleri için daha kötü sonuçlar alır. IV numaralı alanda ise, ilişki odaklı liderler daha iyi sonuçlar elde eder, çünkü ilişkiler etki bırakmanın anahtarıdır. Bu durumda, görev odaklı liderin pozisyon gücü olmadığından kötü sonuçlar elde edebilecektir. VIII numaralı alan ise oldukça elverişsizdir, görev odaklı liderler durumu yapılandırarak, belirsizliği azaltarak ve direnci görmezden gelerek yeniden daha iyi sonuçlar elde eder. İlişkiler odaklı lider ise astlara baskı yapmaktan kaçınır, çatışmalardan uzak durur ve göreve daha az önem verir. Böylece etkili bir yönetimden uzaklaşmış olur".

Huczynski ve Buchanan (2013) Fiedler'in modelini güçlü ve önemli bulmakla birlikte, liderlerin tarzlarını kolay değiştiremeyeceği düşüncesinden hareketle kendileri için daha uygun bir bağlamda bulunmalarının daha doğru olacağını ifade ettiğini aktarmaktadır.

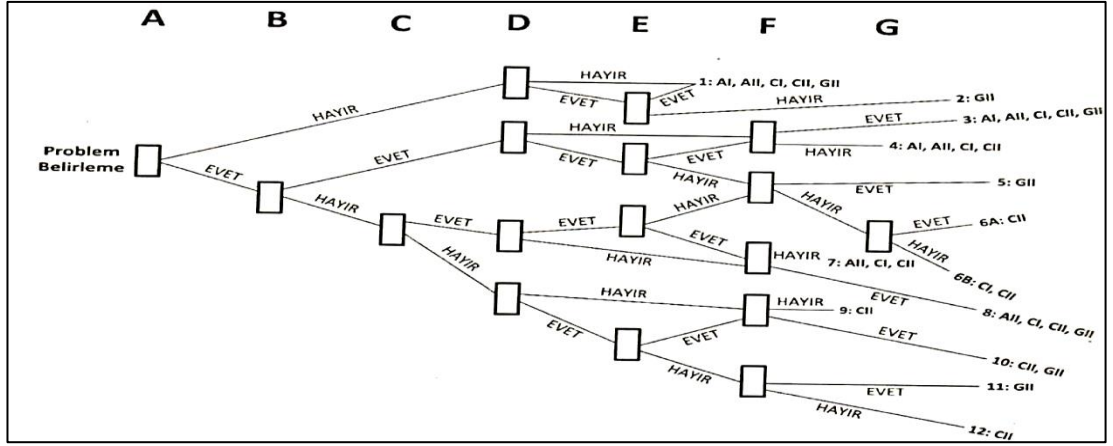
➤ Vroom, Yetton ve Jago Lider Katılım Modeli

Lider katılım modelinin ilk ortaya çıkışı 1973 yılında Vroom ve Yetton'un durumsallık çalışmalarına dayanmaktadır. Vroom (1976) "Liderler Liderliği Öğrenilebilir mi?" isimli makalesinde uygun liderlik tarzının duruma göre değiştiğini ifade etmekte ve liderin bir durumun gerekliliklerini nasıl tanıyacağını ve tarzını bu gerekliliklere nasıl uyarlayacağını öğrenebileceğini öne sürmektedir. Bu düşüncesi aslında liderliğe bakış açısının özellikler veya davranışsal teorinin ötesinde olduğunu çok kısaca özetlemektedir. Bu bölümde Vroom, Yetton ve Jago Modeli olarak ele alınmasının nedeni ise yazarların son isimlendirmesinden ve güncel olanın tercih edilmesinden kaynaklanmaktadır (Vroom ve Jago, 2007).

Model, iç ve dış çevredeki durumsal değişkenlerin ve personelin niteliklerinin lider davranışını etkilediğini vurgulamaktadır. Çalışanların kararlara katılım düzeyi ile temsil edilen otokratik ve katılımcı bir lider davranışı arasında danışmacı bir türün de olduğu 5 kademeli karar katılım davranışı olduğunu öne sürmektedir.

Modele göre liderin kendini konumlandıracağı noktalar, kararın veya işlerin kabul edilme gerekliliği, iş görenlerin dirayeti ve becerileri gibi unsurlar bağlamında değişebilmelidir (Vroom, 1976; Vroom ve Jago, 2007). Bir örgütteki katılım düzeyinin belirlenmesinde ise yine kendilerinin geliştirdiği karar ağacı kullanılmaktadır (Şekil 1.5.).

Modelde karara konu olan sorunun çözümünde bir kalite gereksinimi var mı? (A) Yüksek kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim? (B) Problem yapılandırılmış mı? (C) Kararın astlar tarafından kabul edilmesi, etkili bir uygulama için önemli mi? (D) Kararı tek başıma alırsam, astlarım tarafından kabul edileceğinden makul bir şekilde emin miyim? (E) Astlar, bu problemi çözme sürecinde ulaşılması gereken organizasyonel hedefleri paylaşıyor mu? (F) Astlar arasında tercih edilen çözümler konusunda çatışma olasılığı var mı? (G) gibi sorulara verilen evet-hayır yanıtları sonucunda otoriter veya katılımcı lider davranışının sergilenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. A ve A1 otoriter CI danışmacı G ise katılımcı liderlik davranışını temsil etmektedir (Vroom, 1976).



Şekil 1.5.: Vroom, Yetton ve Jago Karar Modeli

Kaynak: (Vroom, 1976)

Vroom, Yetton ve Jago, (Vroom ve Jago, 2007) örgütün başarı kapasitesinin ve çeşitli durumların liderin davranışını ve davranışının sonuçlarını etkileyebileceğini, durum ve bağlamın önemini sıklıkla vurgulamaktadırlar. Ancak son dönemlerinde bunu vurgularken miras olarak nitelendirdikleri Özellikler Teorisinin ve davranışların bazı tutarlılıklarını da paradoks olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

➤ Robert House'un Amaç Yol Teorisi

Robert House davranışsal liderlik temeliyle yapılan saha çalışmalarının çelişkili bulgularından ve dönemin geçerli motivasyon teorisi olan Beklenti – Valens Teorisinden hareketle bir liderlik modeli geliştirmiştir. Modelin gelişiminde Evans'ın fikirlerinden yararlandığını da ifade etmektedir. Ancak Evans'ın yol-amaç kavramında durumsal faktörlerin göz ardı edildiğini ve beklenti valensin iddia edildiği kadar rasyonel olmadığını ifade ederek kendi modelini geliştirdiğini ifade etmektedir (House, 1971).

Robert House Yol-Amaç olarak adlandırdığı teorisinde lider davranışlarının çalışanları motive edebilme ve örgütsel amaçlara ulaştırabilme noktasındaki etkililiğe vurgu yapmaktadır. Ona göre etkili liderlik çalışanları motive eder ve iş yapış süreçlerinde onların hedef ve beklentilerine ulaşırken ödülleri sağlamayı, bu ödüle giden yolu netleştirmeyi, tuzakları ve engelleri ortadan kaldırarak kişisel memnuniyeti artırmayla birlikte amaca giden yolu kolaylaştırmakla ilgilidir (House, 1971). Modelin, lider davranışının hem performans hem de kişiler arası ilişkilerde olumlu çıktıları hedeflemesi gerektiğine işaret ettiği açıktır.

House teorisinin ilk geliştiği dönemlerde başlatıcı yapı ve duyarlı davranışları incelediğini ancak daha sonra bu davranışları dört grupta ele aldığını ifade etmiştir. Bu davranışlar aşağıdaki biçimde özetlenebilmektedir (House, 1996);

Yol-amaç açıklayıcı lider davranışı: Bu davranış liderlerin, astlara ne yapmaları gerektiğini bildirmek, işleri planlamak ve koordine etmek, belirli alanlarda rehberlik sağlamak ve politikaları, kuralları ve prosedürleri netleştirmek gibi temel unsurları sağlamaya yöneliktir. Yaklaşımın temelinde iş görenlerin rol belirsizliğini azaltacağı, çabalarının hedeflere ulaşma düzeyi ve bu performansın lider tarafından maaş, terfi, iş güvencesi gibi dışsal ödüller aracılığıyla nasıl tanınacağı açıklanmaktadır.

Destekleyici lider davranışı: Bu davranış, astların ihtiyaç ve tercihlerinin karşılanmasına yöneliktir; astların refahını önemseyerek, dostane ve psikolojik olarak destekleyici bir iş ortamı oluşturmayı hedeflemektedir. Destekleyici lider davranışının, astların öz güvenini ve sosyal tatminini artırarak, stres azaltma ve hayal kırıklığını hafifletme kaynağı olduğu öne sürülmüştür. Destekleyici lider davranışının, bu davranışın hedefe yönelik çabayla örtüştüğü ölçüde performansı artırması beklenmiştir.

Katılımcı lider davranışı: Bu davranış, astların karar verme ve yapılan işler üzerinde etkisini geliştirmeye yöneliktir; astlarla istişare eder ve karar alırken onların görüşlerini ve önerilerini dikkate alır. Katılımcı lider davranışının yol amaç ilişkisini benimsetmek, örgütsel uyumu artırmak, gayreti artırmak ve sosyal baskı ile çıktıyı artırabilme yönünde olumlu etkileri olduğu öne sürülmüştür.

Başarı yönelimli lider davranışı: Bu davranış, performans mükemmelliğini teşvik etmeye yöneliktir; zorlayıcı hedefler belirlemek, iyileştirme arayışı, performansta mükemmelliği vurgulamak ve astların yüksek performans standartlarına ulaşacaklarına olan güveni göstermekle ilgilidir. Daha fazla çaba ve güven ile sonuçlanacağı öne sürülmektedir.

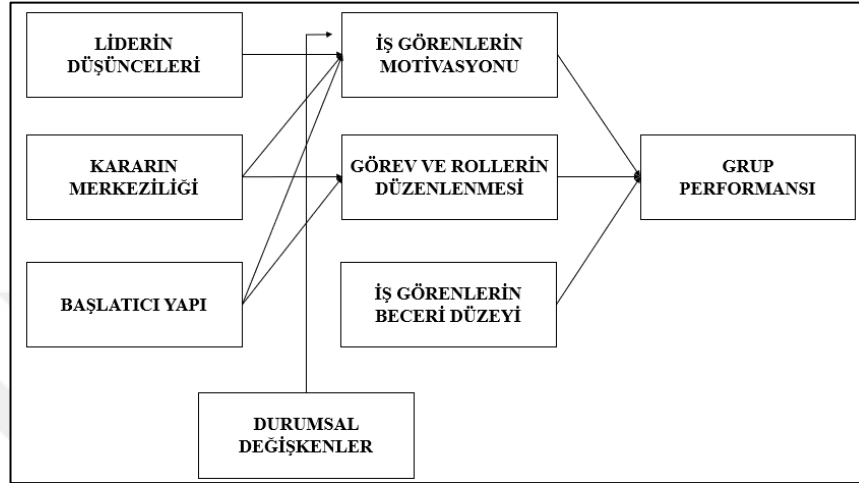
House'un Yol-Amaç Modeli'nde tüm bu süreçlerde çalışanların özellikleri ve beklentileri dikkate alınarak (durumsal yön) liderlik davranışlarını kontrol edebilme ve yönlendirebilmek yoluyla hedeflere ulaşmak esastır.

➤ Yukl'un Çoklu Bağlantı Modeli

Yukl'un Çoklu Bağlantı Modeli kendi ifadesiyle önceki durumsallık teorisinin fikirleri üzerinde inşa edilmiştir. Ancak lider davranışları daha özelleştirilmiş ve durumsal faktörlerin yanına aracı bazı değişkenler de eklenmiştir (Yukl, 2010). Temel model Şekil 1.6'da gösterilmektedir.

Çok değişkenli bir durumsal liderlik teorisi olan Çoklu Bağlantı Modeli'nde liderlerin davranışlarının düzenleyici ve durumsal değişkenlere göre ayarlanması gerektiği yaklaşımı

bulunmaktadır. Modelde ifade edilen 14 lider davranışı planlama-organize etme, problem çözme, izleme, iş birliği sağlama, bilgilendirme, tanımlama, motive etme-ilham verme, çatışmaları çözme-takım kurma, destekleme, danışman olma, tanıma-farkında olma, geliştirme, ödüllendirme, yetki devretme gibi davranışlardan oluşmaktadır (Kim ve Yukl, 1995). Bu davranışlar 1’den 14’e doğru gittikçe liderin grup üzerindeki otoritesi azalmaktadır.

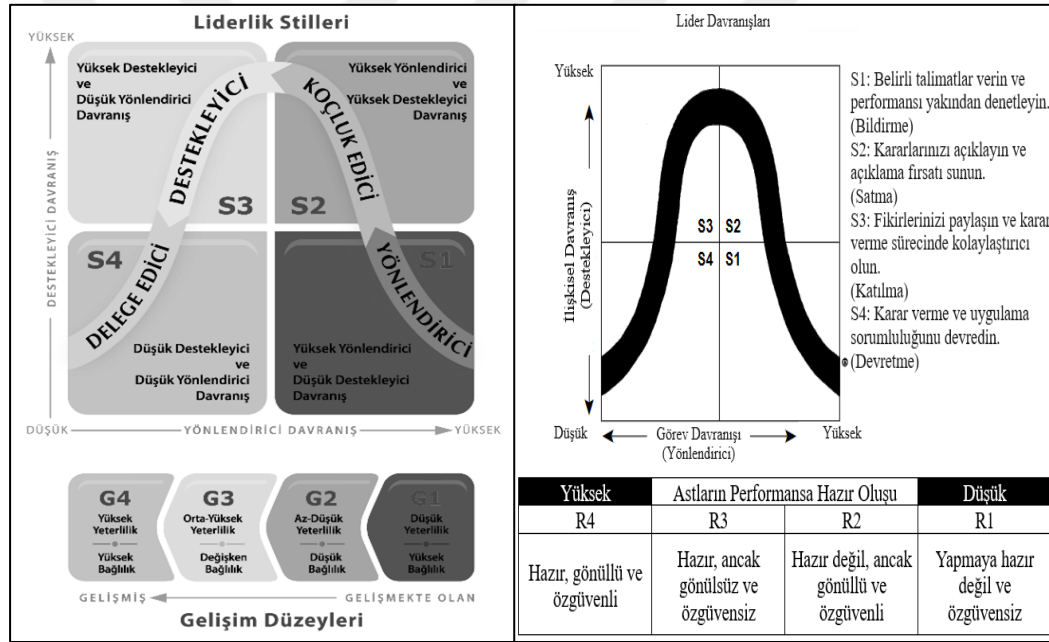


Şekil 1.6.: Yukl’un Çoklu Bağlantı Etkili Liderlik Modeli
Kaynak: (Yukl, 1971)

Modeldeki aracı değişkenler ise; işgörenlerin görevlere bağlılığı, yetenek ve rollerin netliği, işin organize edilmesi (düzenlenmesi), iş birliği ve karşılıklı güven, kaynaklar ve destek, dış çevre ile koordinasyon düzeyidir (Yukl, 2010). Model bağlamında Yukl, işgörenlerin motivasyon ve becerileri üzerinde durmuştur. Liderlerin bu koşullara göre konumlanması ve farklı davranışlarda bulunmasını teşvik etmiştir. Örneğin, iş yapmak için kaynak eksikliği bulunan örgütlerde motivasyonu artırmak adına, yüksek otoritere daha fazla bütçe için lobi faaliyetlerinde bulunulması veya dağınık ve düşük performanslı bir grubun varlığında planların güncellenmesi, daha fazla yönlendirmede bulunulması, gereksiz iş ve süreçlerin arındırılması gibi davranışlar bunlara örnek gösterilebilir (Yukl, 2010).

➤ Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli

Durumsallık yaklaşımlarından bir diğeri Paul Hersey ve Ken Blanchard'ın geliştirdiği Durumsal Liderlik Modeli'dir. Modeldeki durumsal değişkenler astların olgunluk durumu ve performans göstermeye hazırlık düzeyleridir. Yaklaşım ilk zamanlarında Liderlik Yaşam Döngüsü olarak anılmış ve durumsal olan değişken daha çok astların olgunluk durumu olmuştur (Hersey ve Blanchard, 1969). Ancak daha sonra Hersey, model olarak adlandırdığı yaklaşımda işgörenlerin performans göstermeye hazırlık düzeyini baz almıştır (Schermerhorn, 1997). Uygulamada Blanchard'ın stili işgörenlerin gelişim düzeyi iken, Hersey'in stili performans göstermeye hazırlık olarak sıklıkla kullanılmaktadır. Modelde işgörenlerin düşük yeterlik ve bağlılık gösterdiği alandan yüksek yeterlik ve bağlılık gösterdiği alana kadar dört farklı iş gören durumunun olduğu ileri sürülmektedir. Hersey'in stilinde ise performans göstermeye düşük hazırlık ve yüksek hazırlık olarak temsil edilmektedir.



Şekil 1.7.: Blanchard Durumsal Liderlik Modeli

Kaynak: (Blanchard Türkiye, 2024; Schermerhorn, 1997)

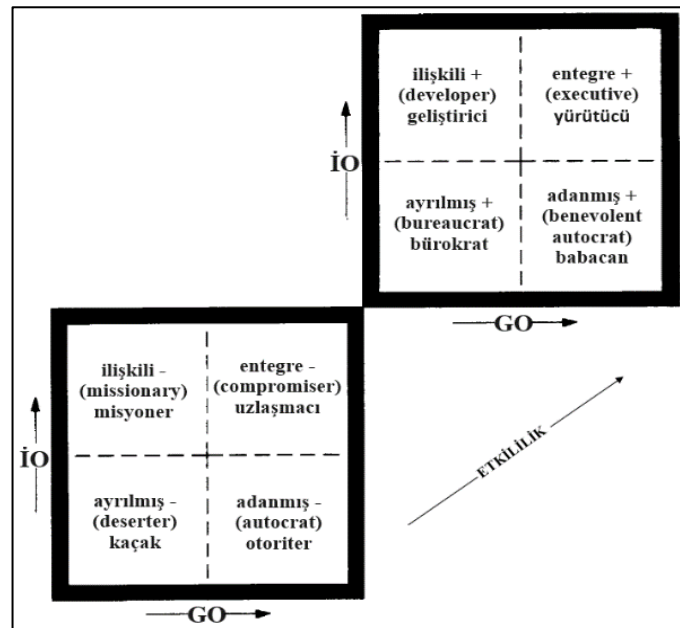
Bir uça hareket etmeye isteksiz, güvensiz işgörenler varken, diğer uça, yetenekli ve kendine güvenen işgörenler vardır. Bu dört liderlik davranışının üzerine hazır bulunuşluk faktörünü ekleyerek, belirli bir bağlamda etkili olacak bir stil seçimi için bir temel oluşturmuş olunacaktır (Huczynski ve Buchanan, 2013). Modele göre, düşük olgunluk seviyesine sahip bir ast için lider, rollerin tanımlanması, standartların ve prosedürlerin netleştirilmesi, işin yönlendirilmesi ve ilerlemenin izlenmesi gibi önemli ölçüde görev odaklı davranışlar sergilemelidir. Ast olgunluğu orta seviyeye yükseldikçe, lider görev odaklı davranışları

azaltabilir ve ilişki odaklı davranışları (örneğin, iş görene danışma, daha fazla övgü ve ilgi sağlama) artırabilir. Yüksek olgunluk seviyesindeki astlar için lider, kapsamlı bir şekilde delege etmeli ve yalnızca sınırlı miktarda yönlendirici ve destekleyici davranış sergilemelidir. Yüksek olgunluk seviyesindeki bir ast, liderden çok fazla yönlendirme veya izleme olmadan işi yapma yeteneğine ve çok fazla destekleyici davranış olmadan çalışma güvenine sahiptir (Yukl, 2010).

➤ Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli

İngiliz Profesör William James Reddin, liderlik üzerinde çok fazla teori ve kavram karmaşası olduğunu ifade etmiş ve kendi geliştirdiği 3 boyutlu liderlik modelinde önceki temel davranış kalıplarından yola çıkarak bu davranışların, uygun durumlarla kesiştiği zaman etkili liderliğin ortaya çıkacağını vurgulamıştır (Reddin, 1977).

Modelde yer alan temel lider davranış kalıpları görev odaklı (GO) ilişki odaklı (İO) iki temel gruba ayrılmakla birlikte hem yüksek görev yönelimi hem de yüksek ilişki yönelimi olan entegre davranış tipi, yüksek görev yönelimine sahip ancak düşük ilişki yönelimine sahip olan, yani işe adanmış davranışı gösteren adanmış tip, yüksek ilişki yönelimine sahip, yani başkalarına ilgi duyan ancak göreve odaklanmayan ilişkili tip ve hem düşük görev yönelimi hem de düşük ilişki yönelimine sahip ayrılmış tiptir. Modelde bu davranış tipleri etkili ve etkisiz olduğu durumlara göre 8 davranışa ayrılmıştır. Reddin bu davranışları Şekil 1.8'deki gibi şematize etmektedir.



Şekil 1.8.: Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli

Kaynak: (Reddin, 1977)

Modelde yer alan davranışlar aşağıda sıralanmıştır:

- **ayrılmış - (deserter) kaçak:** pasif, bağlı olmayan, engelleyici, ilgisiz;
- **ilişkili - (missionary) misyoner:** bağımlı, boyun eğen, itaatkâr, çaresiz;
- **adanmış - (autocrat) otoriter:** eleştirel, tehditkâr, otokratik, katı;
- **entegre - (compromiser) uzlaşmacı:** uzlaşmacı, öngörülemeyen, kararsız, tutarsız;
- **ayrılmış + (bureaucrat) bürokrat:** mantıklı, kontrollü, kural odaklı, bürokratik;
- **ilişkili + (developer) geliştirici:** güvenen, anlayışlı, iş birliğine açık, duyarlı;
- **adanmış + (benevolent autocrat) babacan:** kararlı, enerjik, çalışkan, değerlendirici;
- **entegre + (executive) yürütücü:** takım oyuncusu, motive edici, durumsal, uyumlu.

Reddin tek bir uygun lider davranışı olmadığını iç ve dış çevredeki durumlara uygun olan tüm tiplerin etkili olabileceğini vurgulamaktadır (Reddin, 1977).

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde Özellikler Teorisi, Davranışsal Teori ve Durumsal Liderlik teorileri açıklanmıştır. Bunlar liderin doğuştan getirdiği özellikleri sayesinde lider olduğu ve sonradan öğrenilemediği, diğeri liderin başarısının doğuştan gelen özellikleri sayesinde değil davranışları sayesinde olduğunu Açıklamıştır. Son olarak başarılı lider davranışlarından söz edebilmek için davranışın, uygun bağlam ve koşullarda gerçekleşmesi mantığına dayanmakta olan Durumsal Liderlik Teorisidir. Ancak teorilerden ve teorisyenlerden bahsederken bazılarının teoriler arasında geçişli söylemlerinin olduğu görülmektedir. Kelloway ve diğerleri (2011) liderlik teorisyenlerinin daire çizerek tekrar Özellikler Teorisine veya Davranışsal Teoriye vurgu mu yaptıklarını yoksa sürekli geçişli bir arayışta mı olduklarını şu cümlelerle özetlemektedirler;

“Liderlik teorisinin gelişimi hakkında genel bazı sonuçlara ulaşmak faydalı olabilir. İlk bakışta, araştırmacıların sanki bir döngü içinde ilerledikleri izlenimi edinilebilir. Liderliği kişilik özellikleri veya davranışlar açısından tanımlayan erken dönem yaklaşımlar, yerini durumsallık teorilerine bıraktı. Şimdi ise hem kişilik özellikleri hem de davranış teorilerinin bir miktar geçerliliği olduğu, buna karşın durumsallık teorilerinin birçok açıdan başlangıçtaki vaatlerini yerine getiremediği açıkça görülmektedir. Araştırmacıların bir döngü içinde değil, bir spiral içinde ilerlediğini öne sürüyoruz—benzer temalara defalarca geri dönsek de her seferinde etkili liderliğin ne olduğu konusundaki bilgimiz biraz daha rafine hale geliyor ve anlayışımız biraz daha inceliyor. Teorisyenler detaylarda farklı görüşlere sahip olsalar da bazı evrensel liderlik davranışlarının olduğu açıktır. Etkili liderliğin hem görev performansı ile hem de ilişkisel veya "insan" meseleleriyle ilgilenmeyi içerdiği kesindir.

Ayrıca, etkili liderlerin duruma bağlı olarak odaklarını değiştirmeleri gerektiği de açıkça görülmektedir, ancak liderlere görevler yerine insanlara ne zaman daha fazla önem vermeleri gerektiğine dair mükemmel bir tarif sunabileceğimiz bir noktaya henüz ulaşamadık.”

Yazarlar bu görüşlerini ifade ederken modern liderlik kuramlarından olan dönüşümcü liderliğin ilham veren, vizyon sahibi olan ve olağanüstü performans için motive liderlerin etkili liderliğin merkezinde olduğunu vurgulamaktadır.

1.1.1.3. Modern Liderlik Teorileri (İlişki)

Çalışmanın bu bölümünde lider ve işgörenler arasındaki etkileşime odaklanan liderlik yaklaşımlarına değinilmiştir. Bunlardan ilki bir dönem İstanbul Üniversitesi’nde de bulunmuş olan Edwin P. Hollander’ın Etkileşimci Liderlik Teorisidir. Hollander, liderlik konusundaki düşüncelerini 1960-1970 yıllarda şekillendirmeye başlamıştır (Offermann, 2021).

➤ Etkileşimci Liderlik Teorisi

Hollander, liderliğin daha çok tek taraflı bir kapalı sistem olarak görüldüğünden yakınmış ve liderliği bir süreç olarak ele almıştır (Hollander, 1992). Bu süreçte liderlik özelliklerinin ve bağlamın hala çok önemli olduğunu vurgulamakla birlikte, lider ve işgörenlerin dinamik bir yapı içerisinde birbirinden “etkilen”diği ifade etmiştir. Modelde iyi ve etkili liderlik, lider ve üyelerin karşılıklı sosyal alışverişine dayandırılmaktadır (Hollander, 1992). Hollander (1958) liderlerin her zaman grup dinamiklerine göre hareket etmediklerini, grup karşısındaki kredisinden dolayı, grup normlarını etkileme ve değiştirme özgürlüğü sağlayabileceğini vurgulamaktadır. Daha önceki statik yapı ile tanımlanan duruma göre lider davranışlarını daha dinamik bir yapıyla tanımlayarak lider ve iş görenler karşılıklı olarak etkileşimde bulunduğunu farklı motivasyonlarla bazen liderin bazen de grubun bu süreçte farklı davranışlarda bulunarak iyi veya etkili lider olabileceği ifade edilmektedir (Badshah, 2012; Hollander, 1958, 1992).

Etkileşimci liderliğin yapıtaşları Hollander tarafından oluşturulsa da literatürde etkileşimci liderlik Burns’ün etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tanımlaması ve boyutlandırmasıyla daha çok kullanılmaktadır. Burns, politikacıların liderlik tarzlarını merkeze alarak kendi yaklaşımını geliştirmiştir (Burns, 1978; Kuhnert ve Lewis, 1987). Etkileşimci liderliğin boyutlarını Kelloway ve diğerleri (2011) şu şekilde özetlemektedir;

Laissez-Faire Liderlik (Bırakınız yapınlar): Bu tarz, liderin işgörenlerin davranışlarına müdahale etmedikleri ve sonuçlarıyla ilgilenmediği bir davranış ile karakterize

edilmektedir. Liderler, iş görenlerin davranışlarıyla ilgili karar almak veya harekete geçmekten kaçınırlar.

İstisnalarla ile Yönetim: Bu stil, liderlerin yalnızca hatalar veya başarısızlıklar meydana geldiğinde harekete geçmesini içerir. İki formu vardır:

Aktif: Liderler, çalışanları aktif olarak izler ve hataları düzeltir, bu da bazen aşırı denetim veya cezalandırma olarak algılanabilir.

Pasif: Liderler, sorunlar ciddi hale gelene kadar müdahale etmezler, bu da laissez-faire ve aktif istisna ile yönetim davranışlarının birleşimini oluşturmaktadır.

Şarta Bağlı Ödül Davranışları: Bu tür işlemsel liderlik daha olumlu bir yaklaşımdır. Liderler, net hedefler belirler ve performansa dayalı geri bildirim sağlarlar, bu da hem olumlu davranışlar için ödüller hem de hatalar için düzeltici önlemleri içerir. Bu yaklaşım, iş gören memnuniyetini ve etkinliğini genellikle artırır.

Burns (1978), çoğu lider ve işgören arasındaki ilişkiler işlemsel olduğunu yani liderlerin, iş görenlere bir şey karşılığında başka bir şey vermeyi düşünerek yaklaştığını (oylar için işler ya da kampanya bağışları için sübvansiyonlar gibi) vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderliğin ise daha karmaşık olmasına rağmen daha güçlü olduğunu öne sürmektedir. Ona göre dönüşümcü lider, potansiyel bir iş görenin mevcut bir ihtiyacının veya talebinin farkında olup, bunları kullanır. Dönüşümcü lider, işgörenlerdeki potansiyel güdülerini arar, daha yüksek ihtiyaçları karşılamayı hedefler ve iş görenin tüm varlığıyla ilgilenir. Çalışmanın bu kısmında, adı geçen bir diğer modern liderlik teorisi olan dönüşümcü liderlik ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

➤ Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bernard Bass, Burns'un politik zeminde geliştirdiği etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarını işletmelere taşıyarak örgütsel yönetimde dönüşümcü liderliğin temeli şu sözlerle atmıştır; etkileşimci liderlikte kararların kabulü ve uyumu artırma arayışının ötesinde dönüşümcü liderler meslektaşlarını, astlarını, iş görenlerini, müşterilerini ya da seçmenlerini sonuçlarla ilgili konularda daha büyük bir farkındalığa teşvik etmeye çalışır ve bunda başarılı olurlar. Dolayısıyla modelde, liderin konumlanmasından ziyade, izleyenleri dönüştürme becerisi ve motivasyonu bulunmaktadır (Kuhnert ve Lewis, 1987).

Avelio ve Bass'a (2002) göre dönüşümcü liderler, meslektaşları ve iş görenleri ile basit değişimler veya anlaşmalar yapmanın ötesinde üstün sonuçlar elde etmek için

dönüşümcü liderliğin dört bileşeninden bir veya daha fazlasını kullanarak davranırlar. İlk olarak, liderlik, iş görenlerin liderleriyle özdeşleşmeye çalışıp onları taklit etmek istemesiyle idealize edilir (idealize edilmiş etki-liderlik). İkinci olarak lider, iş görenleri anlam ve anlayış sağlayan bir sunuş ve ikna ile motive eder (ilham verici motivasyon). Üçüncü olarak, liderlik, işgörenlerin yeteneklerini genişleterek entelektüel olarak uyarıcıdır (entelektüel uyarım). Son olarak, liderlik, işgörenlere destek, rehberlik ve koçluk sağlayarak bireylere odaklı ve ilgilidir (bireyselleştirilmiş ilgi). Modelin geliştiricileri bu boyutlarını aşağıda belirtildiği gibi açıklamaktadır;

İdealize Edilmiş Etki-Liderlik: Dönüşümcü liderler, iş görenleri için rol model olacak şekilde davranırlar. Bu tür liderler hayranlıkla, saygıyla ve güvenle karşılanır. İş görenler bu liderlerle özdeşleşir ve onları taklit etmek ister. Liderin bu itibarı kazanmak için yaptığı şeylerden biri, başkalarının ihtiyaçlarını kendi kişisel ihtiyaçlarının önüne koymaktır. Lider, iş görenlerle riskleri paylaşır ve keyfi davranmak yerine tutarlıdır (Avolio ve Bass, 2002).

İlham Verici Motivasyon: Dönüşümcü liderler, iş görenlerinin çalışmalarına anlam ve sağlayarak onları motive eder ve ilham verir. Takım ruhu canlanır. Coşku ve iyimserlik sergilenir. Lider, iş görenleri çekici bir gelecek vizyonunu hayal etmeye dahil eder. Lider, iş görenlerin karşılamak isteyecekleri beklentileri net bir şekilde iletir ve hedeflere ve paylaşılan vizyona bağlılık gösterir (Avolio ve Bass, 2002).

Entelektüel Uyarım: Dönüşümcü liderler, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçeveleyerek ve eski durumlara yeni yaklaşımlarla yaklaşarak iş görenlerinin yenilikçi olmaları ve değişime açık olmaları için çaba göstermelerini teşvik ederler. Bireysel üyelerin hataları alenen eleştirilmez. İş görenlerden yeni fikirler ve yenilikçi çözümleri istenir ve bu süreçte yer almaları teşvik edilir (Avolio ve Bass, 2002).

Bireyselleştirilmiş Değerlendirme: Dönüşümcü liderler, bir koç veya mentor olarak hareket ederek, her bireyin başarı ve büyüme ihtiyaçlarına özel önem verir. İş görenler ve meslektaşlar, potansiyellerini giderek daha yüksek seviyelere çıkarmak için geliştirilir. İhtiyaçlar ve arzular açısından bireysel farklılıklar tanınır. Liderin davranışı, bireysel farklılıkların kabulünü gösterir (örneğin, bazı çalışanlar daha fazla cesaretlendirilir, bazılarına daha fazla özerklik verilir, diğerlerine daha sıkı standartlar uygulanır ve diğerlerine daha fazla görev yapısı sağlanır). İletişimde iki yönlü bir değişim teşvik edilir ve "gezerek yönetim" pratiği uygulanır. İş görenlerle olan etkileşimler kişiselleştirilir (Örneğin, lider önceki konuşmaları hatırlar, bireysel endişelerin farkındadır ve bireyi sadece bir çalışan olarak değil, bir bütün olarak görür) (Avolio ve Bass, 2002).

➤ Karizmatik Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderlik teorisindeki merkezi rolünün yanı sıra, karizmatik liderlik kendi başına ayrı bir literatür oluşturmıştır. Max Weber'in ilk kez yönetim ve karizmayı ilişkilendirdiğini ifade eden yazarlar, Amaç Yol Teorisi'ni geliştiren Robert House'un çağdaş örgütlerde karizmatik liderliğin incelenmesine yol açmıştır (Judge vd., 2009).

Robert House, karizmatik liderlik teorisini, daha önce savunduğu davranışsal liderlik teorisinin üzerine inşa ettiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda lider- işgören ilişkileri ve yeni kişilik yaklaşımları bağlamında yaptığı birçok tartışmadan sonra öne sürdüğünü ifade etmektedir (House, 1996). İlişkisel ve etkileşim temelinde olan karizmatik liderlik, liderin karakteristik özelliklerinin ve geleneksel olmayan, fedakâr ve cesur davranışlarının, işgörenlerin motivasyonlarına, ihtiyaçlarına ve lider davranışına yönelik zihinsel arka planlarına uygun olursa örgütsel ve bireysel hedeflere etkili bir biçimde ulaşılacaktır. Burada çalışanların lidere duyduğu hayranlıkla daha üstün performans göstermek istemesi ise yaklaşımı durumsallığın ötesine taşıyan unsurdur (Conger ve Kanungo, 1987).

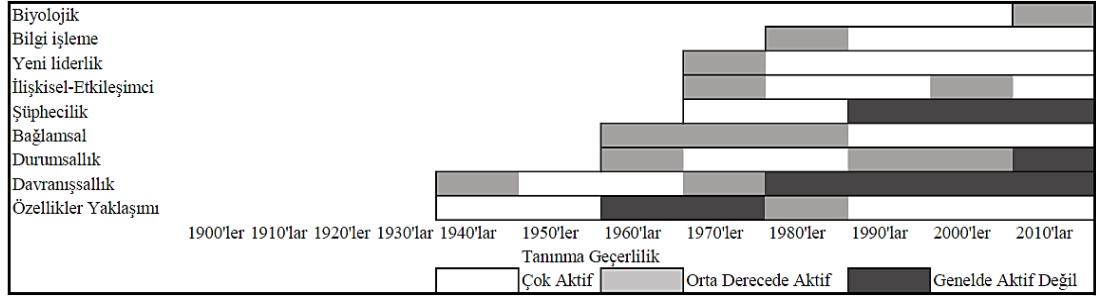
➤ Lider Üye Etkileşimi Modeli

Birçok olumlu örgütsel çıktı ile eşleştirilen Lider Üye Etkileşim Modeli (LMX) davranışsal ve durumsal değişkenlerin ötesinde lider ve çalışanların geliştirdiği kaliteli ilişkilere dayandırılmaktadır (Gerstner ve Day, 1997). Modelde lider ve üyelerin karşılıklı sosyal değişimlerini temel alan anlayış bu yönüyle önemli bir etkileşimci liderlik teorisidir.

Modelin geliştirilmesine dayanak sağlayan ampirik çalışmalar, lider ve üye arasında olumlu ilişkilerin geliştirildiği ve karşılıklı kazan kazanların olduğu yaklaşım dinamik bağlantı olarak ele alınmıştır. Bunun dışında liderin sadece gözetimci olduğu yaklaşım ise geleneksel olarak ele alınmıştır. Lider ve üyenin karşılıklı değişimleri (çaba, performans, rotasyon, kararlara katılım, maaş artışı, iş zenginleştirme, yükselme, daha iyi çalışma mekânı ve sistemi, verimli çalışma, ekstra çaba, bağlılık, düşük işten ayrılma, sadakat ve aidiyet gibi) olumlu sonuçlanırken, diğer yaklaşımda bu etkileşimsel süreç bulunmamaktadır. Ya da sadece görev ve sorumluluklarını yerine gerip karşılığında maaş almayla sonuçlanan düşük ve kalitesiz ilişkiler bulunmaktadır (Dansereau vd., 1975; Yukl, 2010).

1.1.1.4. Modern Sonrası Liderlik Teorileri

Modern sonrası döneme kadar geliştirilen liderlik teorileri, liderliğe bakışın temel yapısını oluştursa da bundan sonraki süreçte de liderlik üzerine düşünsel sorgulamalar ve analizler devam etmektedir. Day ve Antonakis bu süreci Şekil 1.9'da şematize etmiştir.



Şekil 1.9.: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Seyri

Kaynak: (Day ve Antonakis, 2013)

Şekilde yeni liderlik olarak geçen liderlik kavramları Etik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Manevi (Ruhsal) Liderlik ve Otantik Liderliktir (Yukl, 2010). Bu yaklaşımlar küresel olarak bağlamsal faktörlerin ön plana çıktığı dönemlerde sıklıkla ele alınan lider davranışları ile kodlanmıştır. Bunlar iç ve dış çevreye karşı etik sorumluluk bilinciyle liderlik etmeyi öngören etik liderlik, liderin rolü ve sorumluluğunun çalışanlara hizmet etmek olduğunu ve bu faaliyetlerle ortak amaçlara ulaşmayı hedefleyen hizmetkar liderlik, iş görenlerin içsel ve ruhsal motivasyonunu harekete geçirerek örgütsel amaçlara ulaşmayı benimseyen manevi liderlik ve söylemleriyle eylemleriyle tutarlı olan sözünde duran erdemli bir liderlik sergileyerek örgütsel amaçlara ulaşmayı öngören otantik liderlik teorisi (Yukl, 2010).

Diğer yaklaşımlar ise bilgi ve bilişim çağında, bu süreçlerin etkili liderlik üzerine etkilerini konu alan bilgi işleme yaklaşımı (Day ve Antonakis, 2013) ve liderliğin sadece iyi ve erdemli davranışlara sahip kişilerden beklenmediği bazen rekabet, hırs ve sertliğin liderden beklenen davranışlar olduğunu sorgulamasını da içeren yaklaşımdır. Ancak temel bağlamda insanlık tarihi boyunca tüm canlılarda liderliğin ortaya çıkışını, özelliklerin de ötesinde genetiğe ve antropolojiye yorumlayarak açıklamaya çalışan biyolojik liderlik ekolüdür (Van Vugt ve von Rueden, 2020).

1.1.2. Psikolojik Olarak Sağlıklı İşyerleri İçin Yeni Model: R.I.G.H.T. Liderlik

Çalışmada buraya kadar olan kısımda liderlik teorilerine kısaca yer verilmiştir. Bu bölümde ise, sunulan bu liderlik yaklaşımları altyapısından hareketle birçok teori ve liderlik

yaklaşımlarıyla uzaktan veya yakından bağlantılı olan ve bu araştırmanın modelinde temel bağımsız değişken olarak konumlanan R.I.G.H.T. Liderlik hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Kelloway vd. (2017) R.I.G.H.T. Liderlik Modeli'ni Dönüşümcü Liderlik Teorisi ve Grawitch ve Ballard'ın (2016) önerdiği Amerikan Psikoloji Birliği'nin (APA) Psikolojik Olarak Sağlıklı İşyerleri Modeli'nin (POSM) sentezlenmesi sonucunda geliştirdiklerini ifade etmektedir. Grawitch ve Ballard (2016) psikolojik olarak sağlıklı işyerlerinde çalışan katılımının önemli olduğunu, iş yaşam dengesinin gözetilmesi gerektiğini, çalışanların gelişiminin desteklenmesi gerektiğini, çalışanların takdir edilmesi gerektiğini ve sağlık ve güvenliklerinin dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bunlara ek olarak bu boyutların Robert House'un Amaç-Yol Teorisi ve Yukl'un Çoklu Bağlantı Modeli'nde yer alan tanıma, farkında olma, kararlara katılma, destekleme ve takım kurma gibi dinamiklerle birçok yönden benzerlik taşıdığı da ifade edilebilir.

R.I.G.H.T Liderlik kelimesi, kavramının alt yapısını oluşturan beş boyutun İngilizce baş harflerinden oluşmaktadır. Biricik Gulseren vd. (2021) ölçekte yer alan boyutları şu şekilde açıklamaktadır;

Recognition (Tanınma) boyutu, kişileri veya iyi yapılmış bir işi övmek ve herhangi bir olumlu pekiştireç kullanarak ödüllendirmekle ilgilidir. Çalışanların tanınması ve potansiyellerinin farkında olunmasını kapsayan tanınma, kısaca çalışanların başarılarının parasal ve parasal olmayan ödüllerle takdir edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kelloway vd., 2023). Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ve POSM'un takdir edilme yönüyle doğrudan ilişkilidir. Liderler, çalışanlarını kişisel takdir (çalışanların potansiyelini tanıma), süreç takdiri (çalışanların çabalarını değerlendirme) ve ürün takdiri (ortaya konan sonuçları takdir etme) yoluyla takdir edebilir. Resmi takdir girişimlerinin yanı sıra, liderlerin performansı övmek veya başarıyı sözlü olarak kutlama gibi basit, günlük eylemlerle de takdirlerini göstermeleri önemlidir. Düzenli olarak takdir edilen çalışanlar, işlerini daha anlamlı bulur ve işe daha yüksek katılım gösterir. Ayrıca, takdir gören çalışanların, psikolojik iyi oluşlarının artmasıyla daha yüksek refah seviyeleri bildirdiği de ifade edilmektedir (Biricik Gulseren vd., 2021).

Tanınma boyutu yukarıda yer verilen House'un Amaç Yol Teorisi ile ve Yukl'un Teorisi ile benzerlik göstermektedir. House'un (1971) Amaç Yol Teorisinde yol-amaç açıklayıcı davranışta işgörenlerin başarılarını izleme ve maddi ve sosyal yönden onları ödüllendirmenin istenilen bir lider davranışı olduğu vurgulanmaktadır. Yukl'un (1971) Çoklu Bağlantı Etkili Liderlik Teorisi'nde durumsal değişkenlere göre önerilen lider

davranışlarından biri de işgörenleri tanıyıp kendileri hakkında farkındalık sahibi olma davranışıdır.

Tanınma, öncelikle yapıcı bir geri bildirim olarak görülen ve kişilerin katkılarını değerlendiren bir yaklaşımdır. Bu değerlendirme, yalnızca iş performansını değil, aynı zamanda çalışanın özverisini ve katılımını da yansıtmaktadır. Tanınma, düzenli veya geçici olarak gerçekleştirilebilmekle birlikte; resmi ya da gayri resmi, bireysel ya da kolektif, özel ya da kamusal ve parasal ya da parasal olmayan biçimlerde kullanılmaktadır (Brun ve Dugas, 2008). Güncel yönetim yayınlarında sıklıkla önemi vurgulandığı ifade edilen tanıma, çalışanların tanınması, beceri, yetenek ve katkılarının farkında olunması birçok olumlu örgütsel çıktı ile eşleştirilmektedir (Kwarteng vd., 2024).

Liderler işgörenlerin duygu, performans ve üretkenliklerini birçok araçla tanıyıp takdir edebilmektedir. Bunlara çalışanların ailesel sorunlarının gözlenmesi ve dikkate alınması, kişilerin yetenek ve becerilerine uygun birimlerde çalıştırılması, başarıların ödüllendirilmesi, sözel olarak başarıya atıf yapılması ve toplantılarda öne çıkarılması, teşvik, kıdem ve primlerin düzenlenmesi, iyi fikir ve düşüncelerin uygulanmaya konulmasa bile takdir edilmesi, kişisel değerlere saygı duyulan bir kültürün oluşturulması, mümkün oldukça kişilere özgü düzenlemelerin yapılması, ve kurum içi geri bildirim mekanizmasının işletilmesi gibi araçlar örnek olarak gösterilebilmektedir (Brun ve Dugas, 2008).

Involvement (Katılım), çalışanların kararla katılımı ile ilgili olan boyut, kısaca çalışanları karar alma süreçlerinin bir parçası olmaları ve yaratıcı olmaları için güçlendirmek ve onlara özerklik sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır (Kelloway vd., 2023). Dönüşümcü liderliğin bireysel değerlendirme boyutu ve POSM'un çalışan katılımı boyutu ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların katılımı, çalışan anketleri gibi düşük katılım seviyesinden, kendi kendini yöneten iş ekipleri gibi yüksek katılım seviyesine kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Çalışmalar, çalışanlara söz hakkı verildiğinde daha yüksek düzeyde olumlu örgütsel tutum ve genel iyilik hali bildirdiklerini göstermektedir. Katılımcı yaklaşımda iş görenlerin, fikirlerini özgürce edebildiği ve psikolojik olarak güvende hissettikleri ve bu sayede yenilikçi çalışmalara daha fazla katılım gösterdikleri ifade edilmektedir (Biricik Gulseren vd., 2021).

Katılım boyutu daha önce belirtilen liderlik teorilerinde de sıklıkla vurgulanmaktadır. Yukl'un (1971) teorisinde kararın merkeziliği ve iş görenlerle paylaşılması modelin temel değişkenlerinden biridir. Tannenbaum ve Schmidt'in (1973) teorisinin temelinde de lider ve iş görenler arasında farklı düzeylerde paylaşılan kararlar vurgulanmaktadır. Benzer şekilde

Hersey ve Blanchard'ın (1969) Teorisinde üstün nitelikle iş görenlerin kararlara katılımı teşvik edilmektedir.

Çalışanların kurumdaki karar alma süreçlerine ve örgütsel uygulamaların geliştirilmesine aktif olarak dahil olmasını, kararlarda söz sahibi olmasını ve açık iletişim kurmalarını ifade eden katılım kavramının sağlık bir işyerinin tesis etmek ve olumlu sonuçlar almak için kritik olduğu vurgulanmaktadır (Grawitch vd., 2009). Bir örgütte çalışanların katılımı, açık kapı politikaları gibi basit uygulamalardan, karar alma süreçlerine katılım ve kendi kendini yöneten iş ekipleri ya da toplam kalite yönetimi gibi daha kapsamlı programlara kadar uzanan bir yelpazeyi kapsamaktadır. Pasif katılım, öneriler veya anketler yoluyla olurken; daha yüksek düzeydeki katılım, çalışanların ihtiyaçların değerlendirilmesi, girişimlerin tasarımı, uygulanması ve iyileştirilmesine aktif olarak katılımını içermektedir (Grawitch vd., 2009). Bu düzeyler aşağıdaki Şekil 1.10'daki gibi şematize edilebilmektedir.



Şekil 1.10.: Örgütte Çalışanların Katılım Düzeyleri

Kaynak: (Grawitch vd., 2009)

Growth and Improvement (İlerleme ve Gelişim) boyutu, çalışanların kariyer gelişimini ve yetkinliklerinin artırılmasını destekleme ile ilgilidir. Kısaca çalışanların beceri ve yetkinliklerini artırmaları ve bunları işte uygulamaları için fırsatlar sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Kelloway vd., 2023). İlerleme ve gelişim boyutu dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ve POSM'un ilerleme ve gelişim boyutlarıyla doğrudan ilişkilidir. İlerleme ve gelişim örgütte kişisel gelişim için kaynak sağlamak veya yeni ve zorlayıcı sorumluluklar atamak gibi birçok biçimde olabilmektedir. Öğrenme fırsatları ile olumlu örgütsel tutumlar arasındaki ilişki, örgütsel psikoloji alanında yeni bir şey değildir. Beceri edinimi ve bilgi genişlemesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi arzu edilen örgütsel tutumların artan düzeyleriyle ilişkilidir (Biricik Gulseren vd., 2021). McGregor (1960) kendi liderlik teorisini kurgularken, Y Tipi kişiliğin gelişim ve ilerlemeye önem verdiği ve kişi odaklı liderlerin bu konuda onları desteklenmesi ve gelişimlerine katkı sunması ve daha katılımcı bir yaklaşım sergilemesi gerektiğini ifade etmiştir.

Aristo'dan beri kişilerin bireysel olarak gelişim ve ilerlemeleri kişilerin daha mutlu ve refah bir biçimde yaşamalarıyla ilişkilendirilmiştir. Günümüz pozitif psikoloji yaklaşımında da bireyin mutluluk arayışında yeteneklerin ve becerilerinin geliştirilmesi ile kendini gerçekleştirmenin örgütte çalışanların iyiliği ve sağlığı için önemli görülmektedir (Zawadzka ve Szabowska-Walaszczyk, 2014). Özellikle sağlık sektörü gibi yüksek uzmanlığa sahip çalışanların görev aldığı bir ortamda ilerleme gelişimin desteklenmesi önemli bir motivasyon, bağlanma ve performans kaynağı olarak gösterilmektedir (Van Biljoen-Mokhotla ve Makhene, 2023).

Health and Safety (Sağlık ve Güvenlik) boyutu, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden iyilik hallerinin önemsenmesiyle ilgilidir. Sağlık risklerinin önlenmesi, değerlendirilmesi ve tedavisi yoluyla ve sağlıklı ve güvenli davranışları teşvik ederek çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını ve güvenliğini desteklemek şeklinde tanımlanmaktadır (Kelloway vd., 2023). Dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş değerlendirme boyutu ve POSM'un sağlık ve güvenlik ile iş yaşam dengesi boyutu ile ilişkilidir. Liderler, sağlık ve güvenliğin önemini hem sözlü olarak (örneğin, kişisel bakım veya ruh sağlığı hakkında konuşmak gibi) hem de sözsüz olarak (örneğin, örgütsel kararlarda finansal kazançlardan ziyade sağlık ve güvenliğe öncelik vermek gibi) iletebilmektedir (Biricik Gulseren vd., 2021).

Mesai dinamikleri bireylerin yaşamlarının önemli bir kısmını işle bağlı veya işyerinde geçirmesini gerektirebilmektedir. Buna ek olarak iş dışı yaşamla ile iş hayatının önemli ölçüde birbirini etkilemesi de bilinen bir durumdur. Buradan hareketle ilişki odaklı liderlik bağlamında çalışanların sağlık ve esenlik halini gözetten bir liderlik yaklaşımı üzerinde düşünsel ve ampirik çalışmalar artmaktadır (Franke vd., 2014; Gregersen vd., 2014). Davranışsal liderlik, dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi gibi yaklaşımlar orijinalinde çalışan sağlığını gözetme odağıyla geliştirilmese de bazı yönleriyle bunu desteklemektedirler. Bunların dışında liderler, çalışan sağlığı programları geliştirerek, sağlığa yönelik geri bildirim mekanizmasını çalıştırarak, rol model olarak, destekleyici çalışma ortamını sunarak veya bu konuda eğitim ve farkındalık programları geliştirerek sağlığı teşvik eden bir yapıda yönetim gerçekleştirebilmektedir (Franke vd., 2014; Gregersen vd., 2014).

Teamwork (Takım çalışması) R.I.G.H.T. liderliğinin son boyutu çalışanların birlikte çalışma becerilerinin ve takım çalışması kültürünün desteklenmesi ile ilgilidir. Ekip çalışması geleneksel olarak sağlıklı iş yerlerinin bir unsuru olarak kabul edilmese de liderler ve iş görenler arasındaki ilişkiler ve etkileşimler genellikle bireysel düzeyde olduğu kadar ekip ortamlarında da gerçekleşmektedir. Başarılı ekip çalışması psikolojik olarak güvenli bir ortam

için büyük öneme sahiptir. Literatürdeki ekip çalışmasının başarılı olduğu örgütlerde daha yüksek iyilik hali, işe bağlanma ve daha düşük depresif semptomlar bildirilmesi yönündeki ampirik bulgular da bu tezi desteklemektedir (Ogbonnaya vd., 2018; Paulin ve Griffin, 2016). Sağlık sektörü özelinde takım çalışmasının sağlık çıktılarına da olumlu etki etmesi bu boyutu önemli hale getiren diğer bir unsurdur (Schmutz vd., 2019). Yukl (1971) liderlik sürecinde iş birliğini teşvik etmenin etkili bir yöntem olduğunu Çoklu Bağlantı Etkili Liderlik Teorisi'nde önemle vurgulamıştır. Bu nedenle liderler, ekipleri ve ekip ortamları üzerinde önemli ölçüde kontrole sahip olduklarından, olumlu ekip çalışmasını teşvik ederek hem çalışanların işle ilgili duygularına hem de genel ruh sağlığına katkıda bulunabilmektedirler (Biricik Gulseren vd., 2021).

Psikolojik açıdan sağlıklı kurumlarda çalışanlar, konuşmak için motive edilir veya konuşmamak için herhangi bir baskıya maruz kalmazlar. Bunun olmadığı ortamlarda özellikle sağlık sektöründe, yönetici veya lider tarafından dolaylı ya da doğrudan engellen görüşler mesleki profesyonelliğe ve hizmet sunumuna olumsuz katkı sağlayabilir (Bahadurzada vd., 2024). Ancak zararlar veya faydalar bunlarla sınırlı değildir. Kaynakların korunması teorisi bağlamında psikolojik olarak sağlıklı iş yerlerinde çalışanların daha fazla performans ve işe bağlanma düzeylerine ulaşıldığı, fikirlerin ve görüşlerin daha fazla dile getirildiği, stres ve çatışmanın azaldığı, öğrenme, yenilikçilik ve gelişmelerin sağlandığı ve bunda liderliğin önemli bir rolünün olduğu ileri sürülmektedir (Aguiar, 2022; Edmondson, 1999; Newman vd., 2017).

1.2. Örgütsel Sessizlik

Çalışanların değişim odaklı fikirlerini ve önerilerini ifade etmeleri anlamına gelen “ses” davranışı, genellikle çalışanların yöneticilerinden aldıkları olumlu tutum ve davranışlara karşılık verme yolu olarak incelenmiştir (Ng ve Feldman, 2012). Bu açıdan bakıldığında, ses çıkarmanın (kavramsal olarak tam karşıtı olduğunu veya olmadığını ifade edenler olsa da) tersi sessizlik de yöneticilerinden aldıkları olumsuz tutum veya davranışlara karşılık verme yolu olabilir. Kish-Gephart ve diğerleri (2009) “Bireyin, organizasyonlardaki süreçler, ürünler veya kişiler hakkındaki öneri görüş ve endişelerini dile getirmemesi” olarak tanımladığı sessizliğin ekstra rol davranışına bir meydan okuma olduğunu aktarmaktadır. Bir bakıma bu araştırma modelinin temel sorgusunu oluşturan bu ilişkiye araştırma modelinde yer verilmiştir.

Örgütsel sessizlik bireyin örgütsel koşullarına ilişkin davranışsal, bilişsel veya duygusal düşüncelerinin değişim veya düzeltme yetkisi olan kişilere aktarılmaması olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bazı yazarlar (Parke vd., 2022) stratejik olarak

sessiz kalmanın bireye yönelik bazı avantajlarının olduğunu ve bu durumun sesin kalitesini artırdığını ifade etse de sessizlik ilerleme, gelişme ve iyileştirmelerin önündeki büyük bir engeldir (Morrison, 2011; Van Dyne ve LePine, 1998). Edmondson ve Besieux (2021) bazı seslerin gerçekten gereksiz olduğunu ve bazen süreçleri yavaşlattığını, ancak üretken sesin ortaya çıkması için bunlara katlanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle günümüzün karmaşık ve bilgi yüklü iş ortamlarında çalışanların fikirlerinin alınmasına, görüşlerini rahat beyan edecekleri ve sessizlik karşıtı bir tutum göstermelerini sağlayan ortamların hazırlanması yöneticiler için önemli bir konudur (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Sağlık sektörü özelinde sessizliğin hem idari süreçlere hem de klinik süreçlere ciddi zararlar verdiği bilinmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006; Lainidi vd., 2023; Satterstrom vd., 2024). Edmondson (2018) sağlık kurumlarında bu durumu korkusuz organizasyon terimi ile ele almakta ve yenilikçi, işbirlikçi ve kaliteli çalışanların kurumlar için gerekli olduğu günümüz ortamlarında iş görenlerin sessizliğe bürünmesinin bir tezat olduğunu ve hatalardan öğrenme fırsatını kaçırdığını önemle vurgulamaktadır. Çalışmanın bu kısmında örgütsel sessizlik kavramı çeşitli yönleriyle açıklanmakta ve tanıtılmaktadır. Bölüm sonunda ise yukarıda belirtilen zarar verdiği hususlar daha geniş bir biçimde açıklanmıştır.

1.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Ashford vd. (2009) çalışma hayatı bağlamında “ses”in ilk kez Hirschman tarafından “Ayrılma, Ses ve Sadakat” isimli kitapla 1970’te ele alındığını ancak örgütsel sessizlik tarihi bağlamında Morrison ve Milliken (2000) tarafından yazarın eserin çok fazla ilgi gördüğünü ifade etmektedir. Bu eserde yazarlar, çalışanların konuşmalarının engellenmesini veya sorunlar hakkında konuşmamasını Arygris ve Redding gibi yazarların 1980’li yıllarda dile getirdiğini ifade etmektedir.

Ryan ve Oestreich (1991 akt. Morrison ve Milliken, 2000) örgütte sorunlar hakkında konuşmamayı korku iklimi ile tanımlamıştır. Korku kaynaklı konuşmamayı, psikolojik olarak sağlıklı iş yerlerinde olamayacağı vurgusuyla Edmondson’ da (2018) dile getirmektedir. Morrison ve Milliken ise korku ikliminin yanında sorunlar için konuşmaya çaba göstermeye değmez olduğu düşünülen bir ortamla tanımlamaktadır. Dolayısıyla onlara göre örgütsel sessizlik; bir örgüt veya sektördeki önemli sorunlara veya meselelere yanıt olarak çok az şey yapma, çok az söyleme veya hiçbir şey söylememe şeklindeki fenomeni ifade etmektedir. Ancak örgütsel anlamın ötesinde sosyopolitik anlamda sessizliğe yönelik incelemelerin daha eskilere dayandığı ifade edilebilir. Noelle-Neumann (1974) soysal alanda bireylerin izole olduğu veya azınlıkta olduğu görüşlerini dile getirmediğini ve hatta yanlış da olsa çoğunluğun

görüşüne dönüşebildiğini vurguladığı Sessizlik Sarmalı adında bir teori geliştirmiştir. Örgütsel anlamdaki sessizliğin dinamiklerinden biri olabilecek kavrama aşağıda ilgili bölümde daha geniş bir biçimde yer verilmiştir. Yine Noelle-Neumann'ın eseriyle aynı dönemde yazılan başka bir eserde ise sosyolojik anlamda sessizliğin 20 çeşit farklı nedenleri olduğunu, bunların bazılarının olumlu bazılarının olumsuz bazılarının anlamsız olabildiği, bazen kişiden bazen çevreden kaynaklandığını ve bazılarının tercihen bazılarının mecburiyetten yapıldığı vurgulanmıştır (Johannesen, 1974).

Morrison ve Milliken'den sonra örgütsel anlamda ses ve sessizlik kavramını Dyne ve araştırma ekibi sıklıkla ele almıştır (Dyne vd., 2003). Çalışmanın bu kısmında yukarıda adı geçen kavramlarla birlikte diğer sessizlik formları ve modellerine detaylı bir biçimde yer verilmiştir.

1.2.3. Sessizliğin Formları ve Boyutları

Literatürde sessizlik, Sessizlik Sarmalı, MUM Etkisi, Abilene Paradoksu, Planlı Davranış Teorisi gibi farklı kavramlarla incelenmektedir. Bundan sonraki bölümde bu kavramlara yer verilmiştir.

1.2.3.1. Sessizlik Sarmalı

Alman siyaset bilimci Noelle-Neumann (1974) geliştirdiği sessizlik sarmalı teorisinde farklı fikirleri olan bireylerin, kitle iletişim araçları veya kamuoyu ve kişiler arası iletişim gibi sosyal etkilerle görüşlerini dile getirmeyeceği ve bunun sonucunda çoğunluğun fikrine de entegre olabileceğinden bahsetmektedir. Teorinin sarmal olarak adlandırılması ise fikir veya düşüncelerin adı geçen etkiler nedeniyle girdap gibi dibe çekilmesine dayanmaktadır.

Bowen ve Blackmon (2003) sessizlik sarmalını örgütsel alana uyarlamıştır. Ona göre sessizlik sarmalına giren çalışanlar, ilerleyen süreçte sosyal izolasyon yaşayacaklar, görev ve iletişim açısından örgütsel değişimlere dahil olmayacaklar, kimlik çatışması yaşayacaklardır. Bu durumun ise rol belirsizliği, düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık ve yüksek stresle sonuçlanacağını vurgulamaktadırlar.

1.2.3.2. MUM Etkisi

Rosen ve Tesser (1972) yaptıkları deneylerde insan psikolojisinin iyi haberleri hızlı bir şekilde açıkladığını ancak, kötü haberleri geciktirdiğini, zor açıkladığını ya da açıklamadığını ortaya koymuşlardır. Bu durumu kötü haberler için MUM tutmak ile

kavramsallaştırmışlardır [İngilizce’de MUM sessiz kalmak anlamında kullanılabiliyor Türkçe’de “tıp” “m” gibi susma davranışlarına benzetilebilir]. Bu durum örgütlerde sessiz kalma davranışı temellendirme bağlamında birçok yazar tarafından kullanılmıştır (Bisel vd., 2011; Marler vd., 2012; Scrimshire vd., 2021; Zanin vd., 2016).

Bireyin kendi hakkındaki endişeleri, başkası hakkındaki endişeleri ve toplumsal kural ve yasalara uyma endişelerinden kaynaklandığı ifade edilen susma davranışı (Scarff vd., 2019) örgütlerde çalışanların hataları ve sorunları iletmeme davranışının arkasında yatan önemli bir psikolojik faktör olabilir (Scrimshire vd., 2021).

1.2.3.3. Sağır Kulak (Duyarsızlık) Sendromu

Örgütsel sessizliğin diğer bir form sağır kulak sendromudur. Sağır kulak veya duyarsızlık sendromu çalışanlar veya yöneticiler tarafından sergilenmekle birlikte çeşitli nedenlerle sorunlara veya gündeme duyarsız kalmak veya duymazdan gelmek olarak tanımlanmıştır (Burris, 2012; Harlos, 2001). Harlos (2001) yaptığı çalışmada açık kapı stratejisi, öneri kutusu, yönetsel olmayan komitelerin kurulması, soru cevap programları, anket geri bildirimleri, yönetici-iş gören buluşmaları, çalışan danışmanlığı programı, denetimci ve yazılı şikayet alınması gibi programlarla birlikte sağır kulak sendromunun aşılabileceğini vurgulamıştır.

1.2.3.4. Abilene Paradoksu

Örgütsel sessizlik teorileri incelenirken sıklıkla değinilen bir fenomen Abilene Paradoksu’dur. Harvey (1974) makalesinde Abilene’ye yolculuk yapan bir ailenin hikayesine yer vermiştir. Hikayede sıcaktan bunalan bir ailenin içerisindeki bir üyenin aslında kendisi istemese de gruptakiler için iyi olacağını düşünerek “Hadi Abilene’ye gidelim” demesi karşısında diğer üyelerin de aslında istemese de “üzülmesinler, mutlu olsunlar, belki gitmek istiyorlardır” gibi farklı niyetlerle kabul ederek klimasız bir araçla sıcak bir havada yolculuk yaptıklarından bahsedilmektedir. Döndüklerinde ise herkesin gitmek istemediği ortaya çıkınca üyelerinde yaşadığı şok vurgulanmaktadır. Harvey makalesinde örgütlerin temel sorununun çatışma ve uzlaşmayı yönetememe konusunda iletişime açıklık olduğunu belirtmiştir.

Abilene paradoksu belki sessizlik sarmalının altında yatan psikolojiden kaynaklanmaktadır. Her durumda örgütlerde sessizliğin grubu veya bireyi olumsuz yöne götürebileceğini vurgulamaktadır. Henriksen ve Dayton (2006) sağlık kurumlarında kötü klinik yargı veya damgalanma gibi nedenlerle personel arasında aslında bilinen fakat dile

getirilmeyen sorunların olduğunu ve bu durumun hasta güvenliği için önemli bir tehdit unsuru olduğunu Abilene Paradoksu'na atıf yaparak ileri sürmektedir.

1.2.3.5. Kendini İzleme Yaklaşımı

Sessizlik hakkındaki diğer bir yaklaşım ise daha çok kişilerin karakteristik özelliklerinden kaynaklanan içe ve dışa dönüklükle ilgilidir. Sosyal psikolog Snyder (1974) yaptığı araştırmalar sonucunda kendini izleme davranışı yüksek olan bireylerin (observer) sosyal ortamlarda düşüncelerini ve duygularını daha fazla ifade ettiğini, bunun dışında kendini izleme davranışı düşük olan ve onay arayan (control) kişilerin ise sosyal ortamlarda duygu ve düşüncelerini daha zor ifade ettiğini ve daha az konuştuğunu saptamıştır.

Premeaux ve Bedeian (2003) Snyder'in yaklaşımı işletmeye taşımış ve özgüven, kontrol odağı, yönetimin açıklığı ve yönetime güven kavramlarının, ses çıkarmaya olan etkisinde kendini izleme düzeyinin düzenleyici etkileri olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla kişilerin özelliklerinin örgütsel düzeydeki sessizliğe yönelik etkileri dikkatle incelenmelidir.

1.2.3.6. Maliyet Yaklaşımı

Withey ve Cooper (1989) sessizliğe dair düşüncelerini Hirschman'ın Ayrılış, Ses ve Sadakat üçlemesinin üzerine kurmuştur. Ancak buna İhmal Etme'yi (neglect) eklemiştir. Yazarlara göre kişiler, işten ayrılma, ses çıkarma, sadakat gösterme ve ihmal etme davranışları arasındaki tercihini kendisine olan maliyete göre şekillendirmektedir. Dolayısıyla, eğer çıkışın maliyeti düşük ve alternatif işler cazipse, kişi çıkış yapmayı tercih eder. Memnuniyetsizlik yaşayan bir kişi, organizasyona bağlıysa, iyileşme olasılığına inanıyorsa ve çıkış yapmanın maliyeti yüksekse, bu durumu iyileştirmek için ses çıkarabilir.

Sadık çalışanlar, çıkış ve ses çıkarmanın maliyetlerinin yüksek olduğu, organizasyona güçlü bir bağlılık duydukları ve mevcut durumların kendi kendine düzeleceğine inandıkları için harekete geçmek yerine mevcut duruma katlanmayı tercih ederler. İhmal ise, kişinin mevcut işine ilgisini kaybetmesi ve pasif bir şekilde durumu olduğu gibi kabullenmesi durumudur. Bu genellikle çıkış ve ses çıkarma maliyetlerinin yüksek olduğu, memnuniyetsizlik ve organizasyon bağlılığının düşük olduğu durumlarda görülür (Withey ve Cooper, 1989).

1.2.4. Örgütsel Sessizlik Modelleri

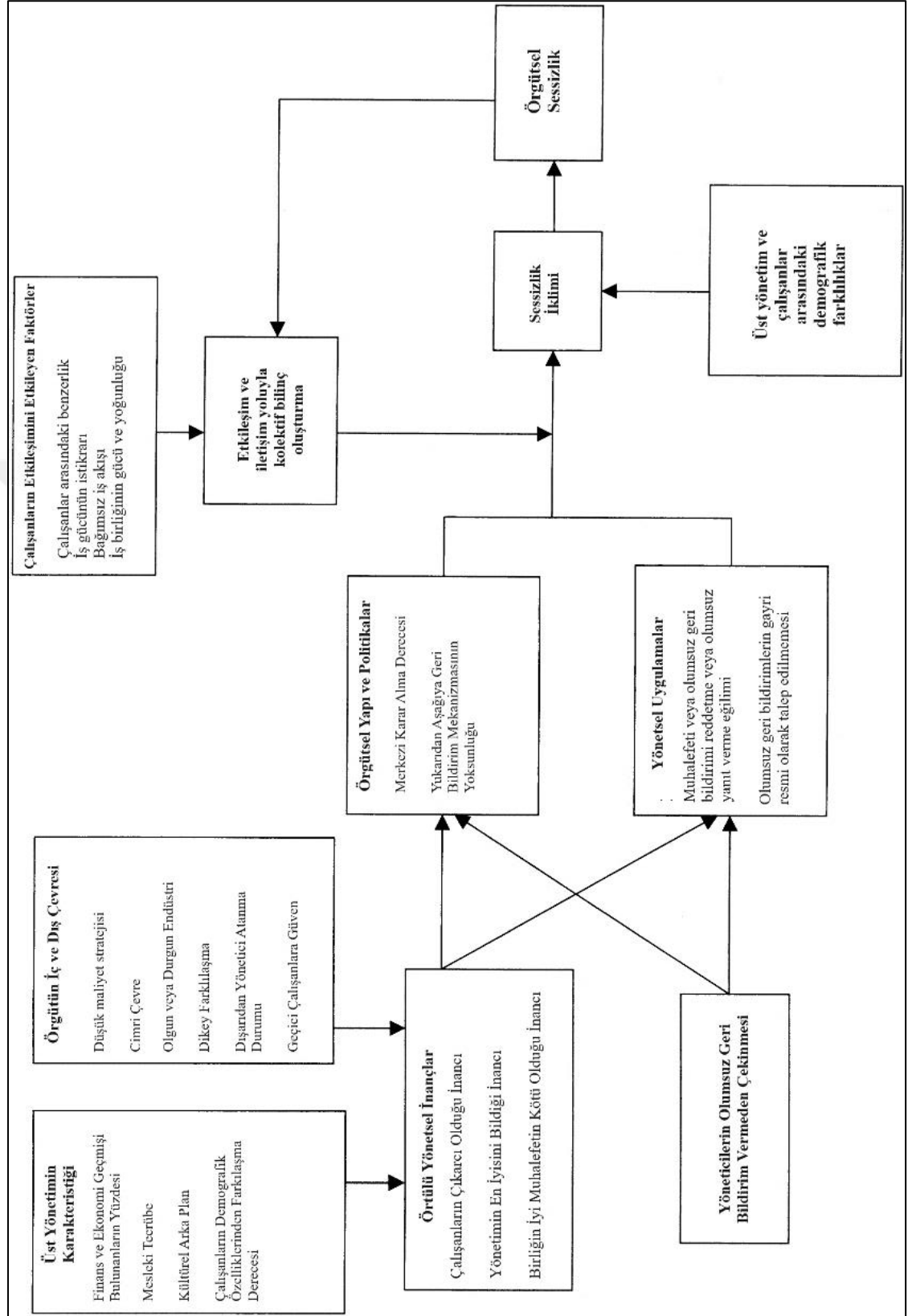
Literatürde örgütsel sessizlik farklı modellerle ele alınmıştır. Bunlar arasında en çok bilinenler Morrison ve Milliken, van Dyne, Ang ve Botero'un Modeli ile Pinder ve Harlos'un modelidir. Çalışmanın bu kısmında adı geçen örgütsel sessizlik modellerine yer verilmiştir. Literatürde örgütsel sessizlik farklı modellerle ele alınmıştır.

1.2.4.1. Morrison ve Milliken Modeli

Elizabeth Wolfe Morrison ve Frances J. Milliken, örgütsel sessizlik kavramını, çalışanların organizasyon içindeki potansiyel sorunlar veya problemler hakkında konuşmaktan kaçındığı kolektif bir olgu olarak tanımlamaktadır. Bu sessizlik, çalışanlar arasında endişelerini dile getirmenin faydasız veya tehlikeli olduğuna dair yaygın bir algıdan kaynaklanmaktadır. Ek olarak bu durum yalnızca bireysel bir tercih olmayıp, yönetsel uygulamalar, organizasyonel yapılar ve çalışanların fikirlerini dile getirmenin güvenliği ve değeri hakkındaki inançlarını şekillendiren kolektif anlamlandırma süreçleri gibi geniş bir sistemsel faktörlerden etkilenmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği kavramsallaştırdığı modele göre (Şekil 1.11), örgütsel sessizlik, yöneticilerin tutumu ve inançları, çevresel faktörler, örgütsel yapı ve geri bildirim gibi birçok faktörden etkilenmekte ve birçok negatif örgütsel çıktıya neden olabilmektedir. Onlara göre sessizlik ikliminin temelinde yöneticilerin olumsuz geri bildirimleri kabul etmeme motivasyonu bulunmaktadır. Ayrıca yöneticilerin çalışan hakkındaki inançları da kurumdaki sessizliği etkilemektedir. Buna göre McGregor'un teorisindeki X tipi yöneticilerin bulunduğu örgütte sessizlik ikliminin daha baskın olacağı öngörülmüştür. Örgüt yapısı açısından ise yöneticilerin en iyiyi bildiği algısı, çalışanların çıkarlarını düşünmesi ve karşıt olmanın hoş olmadığı bir yapının sessizliği tetiklediği bilgisi yer almaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin kavramsallaştırılması konusunda önemli bir yere sahiptir. Sundukları sessizlik modelinde örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına geniş bir perspektifle değinerek araştırmacılara yol göstermiştir. Örgütsel sessizlik konusundaki diğer çok bilinen model ise Dyne, Ang ve Botero'nun modelidir. Çalışmanın bu kısmında adı geçen modele yer verilmiştir.



Şekil 1.11.: Morrison ve Milliken Örgütsel Sessizlik Modeli
Kaynak: (Morrison ve Milliken, 2000)

1.2.4.2. Dyne, Ang ve Botero'un Örgütsel Sessizlik Modeli

Sessizlikle ilgili diğer bir model Dyne, Ang ve Botero'nun 3 boyutlu sessizlik modelidir (Dyne vd., 2003). Yazarlar sessizliği, işle ilgili fikir, bilgi veya görüşlerin kasıtlı olarak saklanması olarak tanımlamaktadır. Sessizliğin yalnızca konuşmanın yokluğu olmadığını, aksine çalışanlar tarafından çeşitli motivasyonlar doğrultusunda yapılan bilinçli bir karar olduğunu vurgulayan yazarlar, sessizliğin altındaki motivasyonlara göre sessizlik türlerini 3 boyutta ele almaktadır. Bunlar kabullenici, korumacı ve prososyal sessizliktir. Bu kavramsallaştırma, örgütlerde sessizliğin karmaşıklığını ve çok boyutlu doğasını vurgulayarak, sessizliğin sadece pasif veya olumsuz değil, aynı zamanda aktif ve amaçlı olabileceğini öne sürmektedir.

Kabullenici Sessizlik (Boyun Eğme): Kabullenici sessizlik, ilgili fikirlerin, bilgilerin veya görüşlerin pasif bir şekilde, vazgeçmişlik duygusu nedeniyle saklanmasını ifade eder. Bu tür sessizliği benimseyen çalışanlar, genellikle katkılarının değer görmediğini veya söylediklerinin bir etkisi olmayacağını hissederler. Davranışın karakteristik özellikleri aşağıda verilmiştir (Dyne vd., 2003);

- İlgisizlik: Çalışanlar, organizasyona veya hedeflerine karşı bağlantılarını kaybetmiş olabilirler, bu da tartışmalara katılma motivasyonlarının eksikliğine yol açar.

- Vazgeçmişlik: Çalışanlar, konuşmanın olumlu bir değişiklik getirmeyeceğine dair bir yenilgi veya umutsuzluk hissi yaşayabilirler.

- Girişim Eksikliği: Bireyler, değerli fikirleri olsa bile bunları paylaşmaktan kaçınabilir, bu da iyileştirme fırsatlarının kaçırılmasına yol açar.

Bir çalışanın, bir süreci iyileştirme konusunda harika bir fikre sahip olması ancak yönetimin çalışan geri bildirimlerine ilgi duymadığını hissettiği için toplantıda bunu paylaşmadığı bir durum bu davranışa örnek olarak gösterilebilir.

Korumacı Sessizlik: Genellikle olumsuz sonuçlardan korku nedeniyle fikirlerin veya görüşlerin aktif olarak saklanmasıyla karakterize edilir. Bu tür sessizlik, kabullenici sessizliğe kıyasla daha stratejik ve bilinçlidir. Davranışın karakteristik özellikleri şu şekildedir (Dyne vd., 2003);

- Misilleme Korkusu: Çalışanlar, seslerini yükseltmenin dışlanma, eleştirilme veya işlerini kaybetme gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğinden korkabilirler.

- Kendini Koruma: Bu sessizlik genellikle çalışanların, seslerini yükseltmek yerine kendi güvenliklerini ve iş güvencelerini ön planda tuttıkları savunmacı bir mekanizmadır.

-Dikkatli Davranış: Çalışanlar, seslerini yükseltmeden önce ortamı dikkatlice değerlendirebilirler, bu da sorunların çözümsüz kalmasına yol açabilir.

Bir çalışanın, iş yerinde etik olmayan bir davranışı fark edip, amirinden misilleme göreceğinden korktuğu için sessiz kalması bu davranışa bir örnek olarak gösterilebilir.

Prososyal Sessizlik: Diğerlerine veya organizasyona fayda sağlama niyetiyle fikirleri saklamaktır. Bu durumun, özgeci (altruistik) veya işbirlikçi motivasyonlarla yönlendirildiği ifade edilmektedir. Davranışın karakteristik özellikleri şu şekildedir (Dyne vd., 2003);

- Altruizm: Çalışanlar, bir meslektaşının duygularını korumak veya bir ekip içinde çatışmayı önlemek için sessiz kalmayı tercih edebilirler.

- İş birliği: Bu sessizlik, bireysel ifadeden ziyade takım uyumunu sürdürme isteğini yansıtır.

- Stratejik Saklama: Çalışanlar, özellikle hassas durumlarda sessiz kalmanın grup veya organizasyonun çıkarına olduğuna inanabilirler.

Bir çalışanın meslektaşına yönelik önemli bir geri bildirimi varken, onların duygularını incitmemek veya ekip moralini bozmamak için bunu paylaşmamaya karar vermesi bu davranışa örnek olarak gösterilebilir. Yazarlar prososyal sessizlik türünün ekstra rol davranışının bir formu olduğunu ileri sürmektedir. Ancak diğerlerini korumacı davranışın sürekliliği örgütsel iyileştirmeleri engelleyebilir ve körlüğe neden olabilir.

1.2.4.3. Pinder ve Harlos Modeli

Literatürde anılan diğer bir örgütsel sessizlik modeli Craig Pinder ve Karen Harlos'un (2001) sessizliğin gerçekten duygu ve düşünce yüklü bir eylem olduğuna vurgu yaparak çalışan sessizliğini, bireyin organizasyonel koşullara ilişkin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerinin ifadesini, değişiklik yapma veya düzeltme gücüne sahip olduğu düşünülen kişilere iletmekten kaçınması olarak tanımladıkları modeldir. Tanıma göre, koşulları değiştirme arzusunu yansıtmayan veya bu koşulları iyileştirme yeteneğine sahip olduğu düşünülen kişilere yönelik olmayan herhangi bir iletişim, sessizliğin aksi olarak değerlendirilmemiştir (Pinder ve Harlos, 2001).

Modelde yazarlar, adaletsiz iş ortamlarında bireylerin sessizliğinin kritik varyasyonlarını yakalamak amacıyla iki tür çalışan sessizliği tanıtmaktadır. Bunlar çalışan sessizliği (quiescence) ve boyun eğmedir (acquiescence). Çalışan sessizliği, mevcut duruma katılmamayı ve statükoyu değiştirmek için mevcut alternatiflerin farkında olmasına rağmen, bu alternatifleri keşfetmeye isteksiz olmayı ifade etmektedir. Bununla birlikte, sessiz çalışanlar, sessizliğe neden olan veya sürdüren koşulları değiştirmek için sessizliklerini bozmaya hazırdırlar. Ancak boyun eğme davranışı gösteren çalışanlar daha derin bir sessizlik halindedir; değişim, meydan okuma vb. için seslerini çıkarmak için motive edilmeleri çok daha zordur (Pinder ve Harlos, 2001). Yazarlar tanımladıkları bu iki tür sessizliği gönüllülük, farkındalık, kabullenme, stres seviyesi, alternatiflerin farkında olma, ses çıkarma eğilimi, işten ayrılma eğilimi ve baskın duygulardan oluşan sekiz boyut altında ele almakta ve aralarındaki farkları Çizelge 1.2'deki gibi özetlemektedirler (Pinder ve Harlos, 2001).

Çizelge 1.2.: Çalışan Sessizliği ve Boyun Eğme Davranışı Boyutları

	Çalışan Sessizliği	Boyun Eğme
Gönüllülük	Kısmen Gönüllü	Kısmen Gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha Az Bilinçli
Kabullenme	Düşük	Orta Üzeri
Stres Düzeyi	Orta Üzeri	Orta Altı
Alternatifler Hakkında Farkındalık	Kısmen Yüksek	Kısmen Düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Kısmen Yüksek	Kısmen Düşük
İşten Ayrılma Eğilimi	Kısmen Yüksek	Kısmen Düşük
Baskın Duygu	Korku, Kızgınlık, Çaresizlik, Kinizm, Depresyon	İstifa

Kaynak: (Pinder ve Harlos, 2001)

Pinder ve Harlos'un, örgütsel sessizliğe yordayıcı perspektiften ziyade çalışanların durumu ve davranışları bağlamında yaklaştığı Çizelge 1.2, farklı bir açıdan incelendiğinde anlaşılmaktadır. Ancak literatürde örgütsel sessizliğin birçok nedeni ve sonucu olduğu bilgisi yer almaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde bu nedenler ve sonuçlar üzerinde durulmuştur.

1.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları

Örgütsel sessizliğin nedenleri modellere göre çok değişiklik göstermektedir. Örneğin daha önce yukarıda belirtildiği gibi Morrison ve Milliken yöneticilerin tutumu ve inançları, çevresel faktörler, örgütsel yapı ve geri bildirim kültürü gibi faktörlere dayandırmaktadır. Vakola ve Bouradas'da (2005) benzer şekilde üst yönetimin tutumları, gözetmenlerin tutumları ve iletişim olanaklarına dayandırmaktadır.

Çakıcı (2010 akt. Erigüç vd. 2014), sessizliğin nedenlerini korku ve algılanan risk faktörleri ile bağlamsal faktörler adlı iki grupta karakterize etmiştir. Bu faktörlerin altında yatan nedenler Çizelge 1.3'te verilmiştir. Çizelgede yer alan faktörler örgütsel sessizlik teorisi bölümünde yukarıda bahsedilen teori, model ve formları kısmen özetlemesi nedeniyle önemli görülmektedir.

Çizelge 1.3: Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Korku ve Algılanan Risk Faktörleri	Bağlamsal Faktörler
Olumsuz bir kişi olarak görülme veya etiketlenme korkusu	Bireysel faktörler
(şikayetçi, sorun çıkaran, entrikacı, ağlak, sorunlu gibi)	(Deneyim eksikliği, düşük mevki, dış kontrol odaklı olma, düşük öz saygı, yüksek düzeyde iletişim kaygısı gibi)
İlişkilerin zarar görmesinden korkma	Örgütsel faktörler
(yöneticiler tarafından sevilmemeye, destek saygı ve imaj kaybı gibi)	(adaletsizlik kültürü, sağır-kulak sendromu, sessizlik iklimi, hiyerarşik yapı gibi)
İntikam alınmasından veya cezadan korkma	Yönetimsel faktörler
(iş kaybı, terfi alamama, iş yeri veya pozisyon değişikliği, artan iş yükü korkusu gibi)	(yöneticilerin açık konuşma kültürünü desteklememesi, farklı ve yeni görüşlere açık olmaması, mesafeli ilişkiler, yöneticiye karşı güvensizlik, yöneticiye ulaşamama, yöneticilerin zımni inançları, olumsuz geri bildirim korkusu gibi)
İzolasyon korkusu	
(uyumsuzlukla suçlanmak, saygı, güven ve bağlılık duygusunu kaybedip yalnız kalmak gibi)	
Diğerlerini olumsuz etkileme korkusu	
(birini utandırmaktan veya üzmetten ya da birinin sorun yaşamasından korkma gibi)	

Kaynak: (Çakıcı, 2010, akt. Erigüç vd., 2014)

Hao vd. (2022) yaptıkları meta analiz çalışmasında çalışanların ses çıkarmaları ve sessizliğini araştıran çalışmaları incelemişlerdir. Çalışmalarında sesin nedenleri bağlamında bireysel faktörler, lidere yönelik faktörler ve işe yönelik algılar ve inançları ele almışlardır. Bunun sonucunda liderliğe yönelik kısımda sessizliğin en fazla yöneticiye güven değişkeninden etkilenmekle birlikte, dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi ve etik liderlikten etkilendiği öne sürülmektedir. Bireysel faktörler kısmında ise en fazla olumsuz duygulanımdan etkilenen sessizliğin vicdanlılık ve dışa dönüklükten etkilendiği diğer bazı faktörlerin etkilerinin kısmen düşük olduğu vurgulanmıştır. Son olarak işe dönük düşünce ve inançlar kısmında, en fazla psikolojik güvenlikten etkilenen sessizliğin, otonomi ve sosyal destekten de etkilendiği ifade edilmiştir. Hao ve diğerlerinin meta analiz bulguları liderlik ve

psikolojik olarak sağlıklı bir işyeri modelinin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi bağlamında bu tezin modeli ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Morrison ve Milliken geliştirdikleri örgütsel sessizlik modelinin ikinci bölümünde sessizliğin etkilerine geniş bir biçimde yer vermiştir. Onlara göre örgütsel sessizlik, çeşitli bilgisel girdilerde azalma, eleştirel düşünce ve alternatifsizlik, dahili geri bildirim yoksunluğu, çalışanların değersizlik hissi, çalışanların uyumsuzluğu, etkisiz kararlar, zayıf hata bildirim ve düzeltme, düşük bağlılık, düşük güven, etkisiz örgütsel değişim süreçleri, düşük içsel motivasyon, düşük tatmin, geri çekilme, işten ayrılma, sabotaj, sapma ve stresle sonuçlanabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Panahi (2019) yaptığı meta analiz çalışmasında en fazla Morrison ve Milliken'in modeli ve van Dyne ve diğerlerinin modellerinin kullanıldığı çalışmalarda sessizliğin, girişimcilik, bağlılık, psikolojik güçlendirme, iş tatmini, iş stresi, bilgi yönetimi, ekstra rol davranışı ve bilişsel uyumsuzluk gibi çıktılarla ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde başka bir meta analiz çalışmasında ise (Hao vd., 2022), örgütsel sessizliğin tükenmişlik ve stresi artırdığı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işe bağlanmayı (work engagement) azalttığı, işten ayrılma niyetini artırdığı, görev performansını ve ekstra rol davranışını ve yenilikçi iş davranışını azalttığı ve son olarak geri çekilme ve örgütsel sapma davranışlarını artırdığı raporlanmıştır.

Henriksen ve Dayton (2006) sessizliğin, hasta güvenliği, bakım kalitesi ve operasyon başarısızlığına etkisi olduğunu vurgulamakta, örgüt içi güveni zedeleyerek, çalışanların sessiz kalmasının sağlık sektörü için çok önemli olan iş birliği ve takım çalışmasına zarar verebileceğini ifade etmiştir. Lainidi vd. (2023) yaptıkları sistematik derleme çalışmasında sağlık sektöründe sessizliğin hasta güvenliğini tehlikeye atacak önemli bir risk faktörü olduğunu ifade etmektedir. Başka bir çalışmada da benzer şekilde sağlık sektöründe sessiz kalmanın önemli süreç iyileştirme potansiyellerinin gözden kaçmasına neden olabileceği gibi hasta bakım sürecine de ciddi zararlar verebileceği ifade edilmiştir (Satterstrom vd., 2024).

1.3. İşe Bağlanma

İşe bağlanma kavramı kişinin kendini işe adaması ve kendini vermesi ile karakterize edilen pozitif, duygusal-motivasyonel bir tatmin durumu şeklinde tanımlanmaktadır (Schaufeli, 2013). Dünya genelinde nüfusun hızla yaşlanması, kronik rahatsızlıkların artması beraberinde sağlık profesyonellerine olan ihtiyacı artırmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü 2030 hedeflerine ulaşmak için 16 milyon sağlık personeli açığı olduğunu ve bunun 5.7 milyonunun

hemşirelerden oluştuğunu belirtmektedir (World Health Assembly, 2021; World Health Organization, 2016). Hizmetlerin sürekliliği için sağlık kadrosunun elde tutulması önemli ve acil bir durumdur (Chen vd., 2015; Guo vd., 2019; Kim ve Kim, 2021). Ancak bu eksikliklerin yanında sağlık personeli de mevcut zorlu çalışma koşullarından dolayı tükenmişlik ve işten ayrılma gibi olumsuz durumlar yaşayabilmektedir.

Böyle bir ortamda çalışanların işe kendini verebileceği, duygusal ve motivasyonel olarak tatmin bir şekilde çalışmasına yönelik tüm eylemlerin önemli olduğu düşünülmektedir (Szilvassy ve Širok, 2022). Bu çalışmanın araştırma modelinde lider davranışı ve örgütsel sessizliğin işe bağlanma üzerindeki etkileri sorgulanarak bu olası eylemlere yönelik olası öneriler test edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın bu bölümünde adı geçen işe bağlanma kavramının tarihsel ve teorik arka planı hakkındaki bilgilere yer verilmiştir.

1.3.1. İşe Bağlanma Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Schaufeli (2013) işe bağlanma kavramının ilk kez 1990'da Gallup Şirketi tarafından kullanıldığını, akademik alanında ise ilk kez Kahn tarafından kullanıldığını belirtmiştir. Boston Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon profesörü olan William Kahn ise, kendinden önce bazı teorisyenlerin düşüncelerini bir araya getirdiğini ifade ederek, örgütlerde bireylerin katılımını (engage) veya geri durmasını (disengage) inceleyen araştırmalar yapmıştır (Kahn, 1990). Bunun sonucunda çalışanların çalışma ortamlarında kendilerine atanan rolleri bilişsel, fiziksel ve duygusal bir varlık göstererek yerine getirmesini katılım, yerine getirmemesini ise geri durma olarak tanımlamıştır.

Pozitif örgütsel davranışın ön plana çıktığı 21.yy'da, beşeri sermayenin öneminden hareketle çalışanların psikolojilerinin daha fazla dikkate alındığı bir dönemde Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker ve Evangelia Demerouti gibi Hollandalı yazarlar, üzerinde büyük bir önemle durarak işe bağlanmayı kavramsallaştırmışlardır. Bu bakış açısına göre işe bağlanma, "canlılık, adanmışlık ve kendini kaptırma ile karakterize edilen, pozitif, tatmin edici, işle ilgili bir ruh hali" olarak tanımlanmıştır. İşe bağlanmanın modellemesini ise İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ile ele almışlardır (Schaufeli, 2013).

Bu iki yaklaşımın dışında işe bağlanma ile ilgili son olarak Saks ve Gruman'ın (2014) yaklaşımdan bahsedilebilir. Saks ve Gruman (2014) Hollandalı araştırmacıların modelini, - kendi ifadeleriyle modeldeki talep ve kaynakların sınırlı olduğu veya işe bağlanmanın tüm nedenlerini ve etki düzeylerini içermemesi nedeniyle- genişletmiştir. Bu eleştirileri yaparken Hollanda menşeli işe bağlanma yaklaşımını Kahn'ın teorisinde uzaklaşmakla eleştirmiş ve işe bağlanmanın daha detaylı türleri olduğunu vurgulamıştır. Bu yaklaşımın daha öncekilerden

farklı yönü ise liderliği bir neden olarak vurgulaması ve sonuçlarını işe ve örgüte bağlama olarak iki grupta ele almasıdır. Çalışmanın bu kısmında tarihsel bağlamda değinilen yaklaşımlara detaylı olarak yer verilmiştir.

1.3.2. Kahn'ın İşe Bağlanma Modeli

William A. Kahn, işteki kişisel katılımı etkileyen üç temel psikolojik durumu anlamlılık, güvenlik ve imkân olarak tanımlamıştır. Bu koşulların her biri, bireylerin iş rollerinde kendilerini işe bağlanmış ya da çekilmiş hissetmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Kahn, 1990).

Modeldeki Temel Psikolojik Koşullar

Anlamlılık: Bu koşul, bireylerin işlerini ne ölçüde anlamlı ve değerli bulduklarını ifade etmektedir. İnsanların, görevlerinde anlam bulduklarında, tamamen bağlanma olasılıkları daha yüksektir. Kahn, anlamlılığın işin doğasından, işin başkaları üzerindeki etkisinden veya işin kişisel değerler ve hedeflerle uyumundan kaynaklanabileceğini öne sürmektedir. Bireyler katkılarının önemli olduğunu hissettiklerinde, rollerine yatırım yapma motivasyonu duymaktadırlar.

Güvenlik: Bireylerin iş ortamında hissettikleri duygusal ve psikolojik güvenliği kapsamaktadır. Kahn, insanlar iş yerlerini güvenli olarak algıladıklarında, olumsuz sonuçlardan korkmadan gerçek benliklerini ifade etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Bu durum, meslektaşlar ve yöneticiler tarafından kabul edilme, değer verilme ve desteklenme duygusunu içermektedir. Aksi durumda, bireyler tehdit altında veya güvensiz hissettiklerinde, kendilerini korumak amacıyla geri çekilebilir ve bağlanma düzeylerini azaltabilirler.

İmkân: Bireylerin işlerinde yer almak için ellerindeki içsel (enerji, zaman ve dikkat gibi) ve dışsal (destek ve araçlar gibi) kaynakları ifade eder. Kahn, insanlar görevlerini yerine getirmek için gerekli kaynaklara sahip olduklarında, bağlanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir.

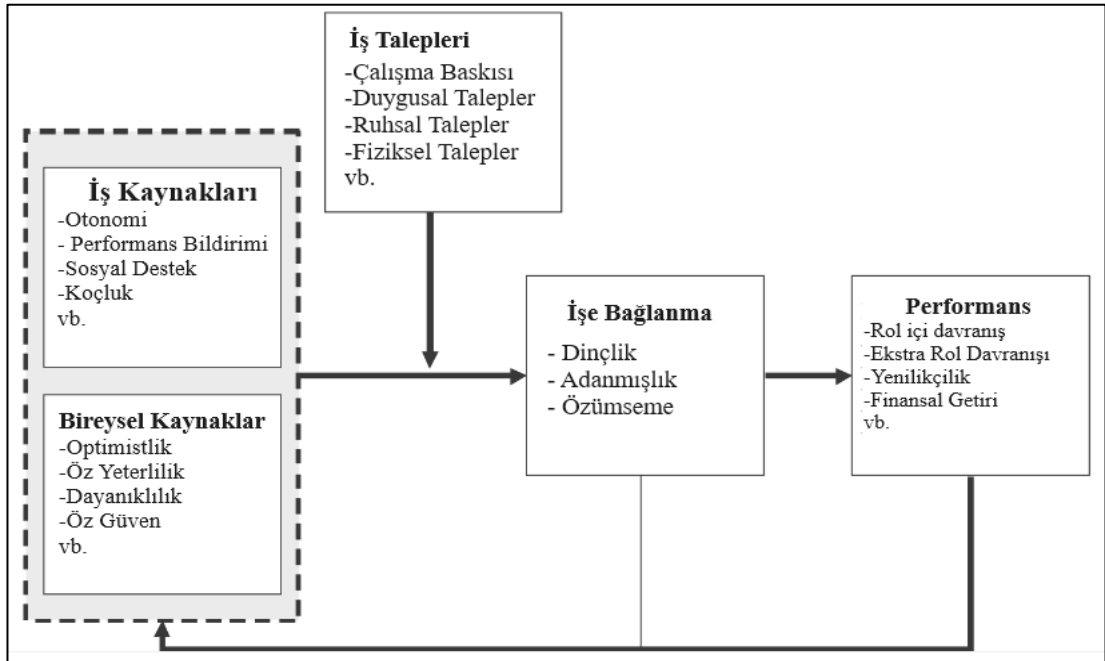
Kahn, bağlanma ve geri çekilmenin bu psikolojik koşulların etkileşimiyle belirlendiğini ifade etmektedir. Bireyler yüksek düzeyde anlamlılık, güvenlik ve imkân yaşadıklarında, işlerine tamamen katılma olasılıkları daha yüksektir. Bu katılım, aktif katılım, duygusal yatırım ve görevlerine ve meslektaşlarına bağlılık duygusu olarak ortaya çıkmaktadır. Kahn, bu

koşulların bilinmesinin organizasyonlarda işe bağlanmayı teşvik etmede önemli olduğunu vurgulamaktadır.

1.3.3. Schaufeli ve Bakker'in İşe Bağlanma Modeli

Schaufeli ve Bakker'in İşe Bağlanma modeli çalışmanın bundan önceki bölümünde tanımlanırken işe bağlanmanın canlılık, adanmışlık ve özümseme (kendini kaptırma) ile karakterize edilen, pozitif, tatmin edici, işle ilgili bir ruh hali olduğundan bahsedilmişti. Modelde canlılık, yüksek enerji seviyeleri ve iş yaparken zihinsel dayanıklılığı, işe çaba harcama isteğini ve zorluklarla karşılaşıldığında bile devam etme azmini ifade ederken, adanmışlık, kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olmasını ve anlam, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşamasını ifade etmektedir. Özümseme (Kendini kaptırma) ise kişinin işine tam anlamıyla odaklanmış ve mutlu bir şekilde dalmış olmasını, zamanın hızlı geçmesini ve işten kopmanın zorlaşmasını ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Bugüne kadar işe bağlanma konusunda yapılan akademik araştırmaların çoğu, işe bağlanmayı dinçlik, adanmışlık ve özümseme (kendini kaptırmanın) bir kombinasyonu olarak tanımlayan Utrecht İşe Bağlanma Ölçeği'ni (UWES) kullanmıştır (Schaufeli, 2013). Yazarlar ilerleyen dönemlerde tükenmişliğin karşıtı olarak gördükleri işe bağlanma modelini nedenleri ve sonuçları bağlamında Şekil 1.12'deki gibi genişletmiştir (Bakker ve Demerouti, 2008).



Şekil 1.12.: İş Talepleri ve Kaynakları Temelli Bağlanma Modeli (JD-R)

Kaynak: (Bakker ve Demerouti, 2008)

Modelde işe bağlanmanın optimistlik, özgüven ve dayanıklılık gibi bireysel kaynaklar, otonomi, koçluk ve sosyal destek gibi iş örgütsel kaynaklar ile çalışma baskısı, fiziksel ve duygusal taleplerin işe bağlanmayı etkilediği öne sürülmektedir. Bu faktörlerden etkilenen işe bağlanma düzeyinin ise ekstra rol davranışı ve finansal getiri gibi bazı çıktılarına da etki ettiği vurgulanmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008).

1.3.4. İşe Bağlanmanın Nedenleri ve Sonuçları

Sağlık sektörü özelinde Keyko vd. (2016) hemşirelerde işe bağlanmanın nedenlerini ve sonuçlarını inceleyen araştırmaları derlemiştir. Sekiz veri tabanında 18 çalışmanın incelendiği sistematik derleme çalışmasında 77 neden ve 17 sonuca rastlanmıştır. Örgüt iklimi, iş kaynakları, bireysel kaynaklar, iş talepleri ve demografik unsurlar gibi temalar altında toplanan nedenler aşağıda sıralanmıştır. Çalışmada etki düzeyleri farklı olmakla birlikte otantik liderlik, dönüştürücü liderlik, güçlendirme, sosyal özdeşleşme, etkileşim memnuniyeti, sosyal ilişkiler, hekim hemşire iş birliği, bakım temelli müdahale, iş yükü, ödül, adalet, değer uyumu, mesleki uygulama ortamı, otonomi, kontrol, kararlara katılım, işten ayrılma niyeti, psikolojik sermaye, yöneticiye güven, mesleki deneyim, kurumun yeri gibi değişkenlerin işe bağlanma ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Bunların dışında cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, vardiya sistemi ve iş yükü gibi değişkenler bazı çalışmalarda etkili bulunurken bazı çalışmalarda etkisizdir.

Keyko vd.'nin (2016) çalışmasında performans, bakım çıktıları ve bireysel çıktı temaları altında toplanan sonuçlar ise şu şekildedir; iş tatmini, merhamet yorgunluğu merhamet memnuniyeti, mesleki memnuniyet, işten ayrılma, iyilik hali, ses çıkarma davranışı, algılanan kalite gibi bazı değişkenlerin işe bağlanma kavramının sonuçlar olduğu vurgulanmıştır. Derlenen çalışmaların bazılarında ise kalite, hasta tatmini ve yan etkiler gibi unsurlar üzerindeki etkilerin anlamsız olduğu raporlanmıştır.

1.4. Ekstra Rol Davranışı

Ekstra rol davranışları çalışanların belirli rol gerekliliklerinin ötesine geçerek ve örgütsel hedefleri ilerletmek için bireye, gruba veya kuruluşa yönelik ekstra davranış göstermesidir (Somech ve Drach-Zahavy, 2000). Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, onların örgüte uyum sağlamasını kolaylaştırma, gereklilik hissettiğinde beklenenden fazlasını Resmi ödül veya ceza sisteminin bir parçası olmayan ancak çalışanların ekstra çaba göstermelerini sağlayan bu davranışlar literatürde farklı isimlerle anılmaktadır (Podsakoff vd., 2000; Zhu, 2013). Bunlar arasında en sık kullanılan kavram örgütsel vatandaşlık kavramıdır.

Ek olarak prososyal örgütsel davranış, örgütsel kendiliğindenlik, sivil örgütsel davranış, bağlamsal performans gibi isimlerle anıldığı da görülmektedir (Lee, 2001; Organ, 2018; Podsakoff vd., 2000; Somech ve Drach-Zahavy, 2000; Spector ve Fox, 2002; Van Dyne ve LePine, 1998).

Motowidlo (2000) örgütsel vatandaşlık, ekstra rol davranışı ve bağlamsal performans kavramlarının ortaya çıkışlarındaki arka plan sorularının farklı olduğunu ancak kavramların birbirlerine çok yakın olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada kavram, orijiniinde Katz'ın (1964) kavrama yaklaşım biçimi gözetilerek ekstra rol davranışı olarak ele alınmıştır.

Podsakoff vd. (2000) ekstra rol davranışı kavramı üzerine yaptığı incelemelerde temelde 7 davranış kalıbının çeşitli modellerde ele alındığını ileri sürmektedir. Çalışmalarında bunların; Yardım Etme Davranışı, Centilmenlik, Örgütsel Sadakat, Örgütsel Uyum, Bireysel İnisiyatif, Yurttaşlık Erdemi ve Kişisel Gelişim davranışları olduğu ifade edilmiştir. Bunlardan en sık kullanılan yardım etme davranışı bazen özgecilik olarak anılmaktadır ve işle ilgili sorunlarda veya bunların çıkmaması adına başkalarına gönüllü yardım etmeyi içermektedir. Centilmenlik iş arkadaşı veya örgüt için çıkarlarından vazgeçmeyi ifade etmektedir. Bazı modellerde yer alan örgütsel sadakat davranışı kurumu olumlu tanıtmaya ve dış tehditlere karşı korumayı ve olumsuz durumlarda dahi örgüte sadık kalmayı ifade etmektedir. Diğerleri ise örgütsel uyumdur; bu kavram örgüt normlarına içtenlikle uygun davranmayı ve benimsenmesini tanımlamaktadır.

Yazarlar yaptıkları taramalarda, bireysel inisiyatif almanın da ekstra rol davranışın önemli bir faktörü olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu ise, kişinin asgari olarak beklenen davranışların çok ötesine gönüllü bir biçimde geçerek, örgüt için çaba gösterme duygusuna işaret etmektedir. Diğer bir davranış olan sivil erdem davranışında ise çalışanların örgütünün bütününe benimseyip fiziksel ve sosyal olarak gördüğü yanlışları ve eksiklerin iletilmesi veya savunulması yoluyla örgütün korunmasına yönelik davranışları belirtmektedir. Podsakoff vd.'nin (2000) taramasındaki son davranış türü ise kendini geliştirmedir. Kişilerin örgüte daha fazla katkı sağlayabilme adına kendilerini geliştirmeyi ifade eden bu davranış türü, deneysel bir onay almasa da yazarlar tarafından kavram içerisinde kilit bir davranış türü olarak ele alındığı ifade edilmektedir.

1.4.1. Ekstra Rol Davranışı Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kavramın örgütsel davranış çalışmalarında kullanımının temeli Chester Bernard'ın Elton Mayo'nun ve Daniel Katz'ın 1930- 1960'lı yıllardaki çalışmalarına dayandırılmaktadır

(Organ, 2018). Daniel Katz (1964), örgütteki davranışların motivasyonel temelleri üzerindeki görüşlerini ifade ettiği eserinde çalışanların temel görevi olarak bildiği rollerin ötesinde bireysel inisiyatif alması gerektiği aksi halde bu örgütlerin çok kırılğan bir yapıda olduğundan bahsetmektedir. Ona göre başarılı işleyen bir sosyal organizasyonda çalışanların örgüte katılması ve kalıcı olmaları teşvik edilmelidir (1), çalışanlar kendisine atanan rolleri güvenilir bir biçimde yerine getirmeli (2) ve bu rollerin ötesinde bireysel inisiyatif olarak spontane ekstra davranışlar göstermelidir (3). Katz ayrıca, rolden daha fazlası olarak tanımlandığı bu davranışları bireysel inisiyatif olarak yapan kişilere sahip olan örgütlerin çok şanslı olduğunu bu kişilerin ise paha biçilemez olduğunu belirtmektedir (Katz, 1964).

Tarihsel olarak incelendiğinde Katz'ın bu düşünceleri örgütsel davranış ve psikoloji alanında çok geniş bir literatürün oluşmasına neden olmuştur (Werner, 2000). Bunlardan ilki Dennis Organ'ın merkezinde bulunduğu araştırma grubunun örgütsel vatandaşlık yaklaşımıdır. Aynı dönemlerde Motowidlo'nun bağlamsal performans adıyla sunduğu yaklaşım da örgütsel vatandaşlık felsefesini barındıran diğer bir yaklaşımdır (Motowidlo, 2000). Bunların yanında örgütteki ses, prososyal ve yardım davranışının sentezlendiği iki modele literatürde sıklıkla değinilmektedir (Brief & Motowidlo, 1986; van Dyne vd., 1995)

Çalışmanın bundan sonrakibölümünde bu modellere değinilmiştir.

1.4.2. Organ'ın Ekstra Rol Davranışı Modeli

Organ, bir kağıt fabrikasında çalışırken yaşadığı bir olayın derin etkisiyle örgütsel vatandaşlık kavramının temelini atmıştır. Fabrika çalışırken bir sorun yaşadığını ve Samaritan adında birinin aslında görevi veya sorumluluğu olmamasına rağmen ona koşarak yardıma geldiğini ve bu sayede fiziksel veya ekonomik zarar görmediğinden bahsetmektedir. Yazarlar, bu hikaye dayandırdığı örgütsel vatandaşlığı şu şekilde tanımlamaktadır; “Resmi bir ödül sistemi tarafından tanınmayan, ancak toplu olarak örgütün verimli ve etkili işleyişini etkileyen gönüllü bireysel davranışlardır”.

Organ ve Ryan'a göre (1995) örgütsel vatandaşlık kavramı ekstra iş aktivitelerine gönüllü olma, başkalarına yardım etme ve kişisel rahatsızlıklara rağmen işyeri kurallarını ve prosedürlerini sürdürme gibi katkıları içermektedir.

parçası olmayan görev aktivitelerini gönüllü olarak yerine getirmeyi ve organizasyondaki diğer insanlara görevlerin tamamlanması için yardım etmeyi ve onlarla iş birliği yapmayı ise bağlamsal performans olarak tanımlamıştır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Yazarlar organizasyonun, sosyal ve psikolojik bağlamını şekillendirerek, görev aktiviteleri ve süreçlerinin katalizörü olarak organizasyonun etkinliğine katkıda bulunduğu için bağlamsal performansı çok önemli görmektedirler. Organ (1997) iyi asker sendromu olarak da tanımlandığı kendi yaklaşımında, diğer yaklaşımlar gibi bazı kusurların olduğunu kabul etmiş ve Borman ve Motowidlo'nun bağlamsal performans yaklaşımının daha savunulabilir olduğunu ifade etmiştir. Yazarlar, geliştirdikleri taksonomiye daha önceki modelleri temellendirerek açıklamakta ve bağlamsal performans yaklaşımının aşağıda verilen bileşenlerden oluştuğunu daha önceki yaklaşımlara işaret ederek vurgulamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997);

Kendi görev aktivitelerini başarıyla tamamlamak için gerektiğinde coşku ve ekstra çabayla devam etmek; Azim ve vicdanlılık, iş üzerinde ekstra çaba

Kendi işinin resmi bir parçası olmayan görev aktivitelerini yürütmek için gönüllü olmak; organizasyonel iyileştirmeler önermek, inisiyatif alma ve ekstra sorumluluk üstlenme, kendini geliştirme

Başkalarına yardım etmek ve onlarla iş birliği yapmak; iş arkadaşlarına yardım etme, müşterilere yardım etme/yardım etme, örgütsel nezaket, centilmenlik, özgecilik, iş arkadaşlarına yardım etme

Örgütsel kural ve prosedürlere uymak; emir ve yönetmeliklere uyma ve otoriteye saygı, örgütsel değer ve politikalara uyma, vicdanlılık, teslim tarihlerine uyma, sivil erdem

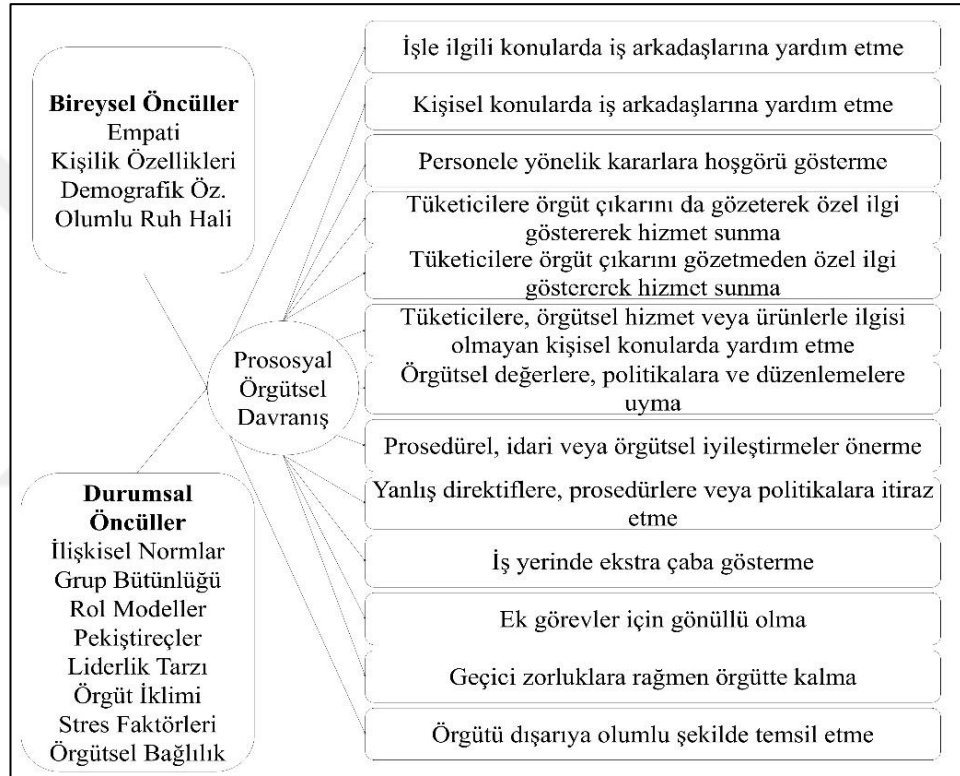
Örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak, örgütsel sadakat, birim hedeflerine ilgi, zor zamanlarda kurumda kalmak ve kurumu dışarıdakilere olumlu bir şekilde tanıtmak, kurumu korumak.

1.4.4. Brief ve Motowidlo'nun Prososyal Örgütsel Davranış Modeli

Brief ve Motowidlo (1986) rol modeller, örgütsel iklimler, liderlik tarzları, stres faktörleri ve aslında ruh hali ya da memnuniyet ve memnuniyetsizlik duygularını etkileyen iş ve örgütsel ortamın herhangi bir unsuru tarafından değişiklik gösterebildiğini ifade ettikleri prososyal örgütsel davranışları şu şekilde tanımlamışlardır; “bir örgüt üyesi tarafından kendi

örgütsel rolünü gerçekleştirirken etkileşimde bulunduğu birey, grup veya örgütün geneline yönelik, onların refahını artırma niyetiyle yaptığı davranışlardır.”

Yazarlar prososyal davranışın, örgütsel etkinlik açısından işlevsel veya işlevsiz olup olmadıklarına, kişinin örgütsel rolünün bir parçası olarak öngörülüp öngörülmediğine ve bireysel ya da örgütsel bir hedefe yönelik olup olmadıklarına göre farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte yardım etme, paylaşma, bağışlama, iş birliği ve gönüllülük gibi temel davranışlardan oluşan 13 prososyal davranış formu tanımlamışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986). Bu davranışlar Şekil 1.14’de şematize edilmiştir.



Şekil 1.14.: Brief ve Motowidlo’nun Prososyal Örgütsel Davranış Modeli

Kaynak: Brief ve Motowidlo’dan (1986) esinlenilerek yazar tarafından şematize edilmiştir.

1.4.5. Van Dyne, Cummings ve Parks’ın Ekstra Rol Davranışı Modeli

Van Dyne vd. (1995) ekstra rol davranışını, örgüte fayda sağlayan ve/veya sağlamayı amaçlayan, isteğe bağlı ve mevcut rol beklentilerinin ötesine geçen davranış olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre örgütteki davranışlar sadece işlere biçilmiş rollerle sınırlı değildir. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde ve işe alımlarda kişilerden beklenenin ötesine geçilmesi çok olumlu görülmektedir. Yazarlar ekstra rol davranışının 4 temel unsurunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar davranışların her şeyden önce gönüllü olmasıdır. Başka bir ifadeyle herhangi bir rol tanımına girmemeli ve resmi görevlerin bir süreci

olmamalıdır. Yapılması ve yapılmaması resmi ödül veya ceza sistemine tabi olmamalıdır. İkincisi çalışanlar bilinçli olarak bu davranışlarda bulunmalıdır. Üçüncü olarak, davranışın olumlu olması gereklidir. Dolayısıyla ya çalışan olumlu bu amaç doğrultusunda iyi niyetle yapmalı ya da sorumlular bunun olumlu olduğu kanaatinde olmalıdır. Son olarak ise davranış kişinin dışındakilere (örgüt veya çalışma arkadaşı) fayda sağlama ile ilgili olmalıdır (van Dyne vd., 1995).

Modelde yazarlar rol tanımlarının ötesine geçen gönüllü davranışı daha geniş bir çerçevede ele alarak farklı bir taksonomi geliştirmişlerdir. Modellerinde ekstra rol davranışının 5 temel karakteristiği olduğundan yola çıkarak gruplandırmışlardır. Bunlar (1) davranışta çalışanın niyetine mi sonucuna mı odaklanıldığı, niyetin olumlu mu olumsuz mu olduğu, (2) davranışın tamamen rol dışı olup olmadığı veya işin bir parçası olup olmadığı, (3) davranışta bulunan kişinin organizasyonun aktif bir üyesi olup olmaması, (4) eylemin öncelikle bağdaştırıcı/teşvik edici davranışlara mı (iş birliği ve başkasına yardım etme) yoksa zorlayıcı/yasaklayıcı davranışlara mı (yasa dışı, etik olmayan davranışları açıklama ya da vicdani ret) dayalı olduğu ve son olarak (5) davranışın odağında birey mi, grup mu, yoksa örgütün tümünün mü olup olmadığına yönelik karakteristik özelliklerdir. Bu karakteristiklerden yola çıkarak yazarlar ekstra rol davranışlarını ve bazı kalıpları aşağıdaki Çizelge 1.4'deki gibi sınıflandırmışlardır.

Çizelge 1.4.: Van Dyne, Cummings ve Parks'ın Ekstra Rol Taksonomisi

	Yasaklayıcı	Teşvik Edici
Bağdaştırıcı	İdareci	Vatandaşlık
	<i>Müdahale</i>	<i>Yardım Etme</i>
	<i>Gelecek zaman</i>	<i>Şimdiki zaman</i>
	<i>"Daha kötüsü de olabilirdi"</i>	<i>"Tamam, olur"</i>
	İhbar + İlkeli Örgütsel Muhalefet	Ses
Zorlayıcı	<i>Eleştirme</i>	<i>Değişiklik Önerme</i>
	<i>Geçmiş Zaman</i>	<i>Gelecek zaman</i>
	<i>"Bu doğru değil"</i>	<i>"Daha iyi olabilir"</i>

Kaynak: (van Dyne vd., 1995)

Modelde yer alan bağdaştırıcı/teşvik edici davranış, diğer yaklaşımlardaki yardım etme, genel uyum, nezaket gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını içermektedir. Zorlayıcı/yasaklayıcı davranışlar, örgütteki etik olmayan davranışlarla mücadeleyi içermektedir. Zorlayıcı/teşvik edici davranışlar ise, örgütteki durumları eleştirmekten öte iyileştirme yönünde inisiyatif alıp ses çıkarma davranışlarını içermektedir. Son olarak bağdaştırıcı/yasaklayıcı davranış ise örgütte gücü veya yetkisi olanların zayıf veya yetkisiz olanları koruyucu eylemlerini içermektedir.

Modelin dikkat çeken yönü ses davranışını vatandaşlık yazınına -daha önceki modellerde değinilse de (Brief ve Motowidlo, 1986)- taksonomik olarak dahil etmesidir. Bu durum aynı zamanda bu çalışmanın modelindeki değişkenler arası ilişkiye de katkı sunmaktadır. Modelde yazarlar her bir davranış kalıbının nedenleri ve sonuçları olduğunu detaylı bir biçimde açıklamıştır. Bu bilgilere aşağıdaki nedenler ve sonuçlar bölümünde değinilmektedir.

1.4.6. Ekstra Rol Davranışının Nedenleri ve Sonuçları

Ekstra rol davranışının birçok nedeni ve sonucu bulunmaktadır. Podsakoff vd. (2000) yaptıkları meta analiz çalışmasında özgecilik (diğergamlık), nezaket, vicdanlılık (genel uyum), centilmenlik boyutlarının nedenlerini Çalışan özellikleri, Görevin Niteliği, Örgütün Karakteri ve Lider Davranışları altında gruplamıştır. Çalışan Özellikleri bağlamında memnuniyet, adalet, örgütsel bağlılık, lidere güven, işte devam niyeti gibi tutumların; vicdanlılık, uyumluluk, olumlu ve olumsuz duygu durumları gibi kişilik özelliklerinin, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi algıların, görev süresi, cinsiyet gibi demografik değişkenlerin, yeteneklerin, eğitim ve bilgi düzeyinin, mesleki uyumun, bağımsızlık ihtiyacı ve ödüllere ilgisizliğin öne çıktığı vurgulanmaktadır. Görev karakterinde ise, görev geri bildirimleri, görevin rutinleşmesi ve içsel tatmin edici görev yapmanın öne çıktığı vurgulanmıştır.

Podsakoff vd. (2000) çalışmalarında örgütün Karakteri açısından, resmileşme, katılık, destek, ekip uyumu, liderin kontrolünde olmayan ödüller, liderden mekânsal uzaklık gibi nedenlerin öne çıktığı vurgulanmaktadır. Son olarak lider davranışlarında ise, temel dönüşümcü liderliğin, vizyon belirlemenin, rol model olmanın, örgüt amaçlarında birliği teşvik etmenin, yüksek performans beklentisinin, entelektüel uyarımın, koşullu ve koşulsuz ödül ve ceza davranışının, liderin rolünün açıklanmasının, destekleyici lider davranışının ve lider-üye değişiminin ön planda olan nedenler olduğu ifade edilmiştir. Bu davranışların olası sonuçları ise aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Podsakoff vd., 2000);

- Çalışma arkadaşlarının üretkenliğini artırabilir,
- Yönetmel üretkenliği artırabilir,
- Daha üretken amaçlar için kaynak kullanabilir,
- Sınırlı kaynakların sadece bakım işlevlerine ayrılması ihtiyacını azaltabilir,
- Ekip üyeleri arasında ve çalışma grupları arasında faaliyetlerin koordine edilmesinde etkili bir araç olarak hizmet edebilir,

- Kuruluşu çalışmak için daha cazip bir yer haline getirerek kuruluşun en iyi çalışanları çekme ve elde tutma becerisini artırabilir,
- Örgütsel performansın istikrarını artırabilir,
- Bir kuruluşun çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğini artırabilir.

van Dyne vd. (1995) ekstra rol davranışı taksonomisinde duygusal durum, bireysel farklılıklar ve durumsal faktörlerden oluşan 3 temel neden ile bireye veya örgüte dönük sonuçlardan oluşan bir yapıdan söz etmektedirler. Dört temel davranış kalıbında çeşitlilik göstermekle birlikte duygusal durum altında yer alan nedenlerin şunlar olduğu ifade edilmiştir;

- | | |
|--|---------------------------------------|
| • İş Tatmini | • Psikolojik Sözleşmenin Sürdürülmesi |
| • Duygusal Bağlılık | • Yalnızlaşma |
| • İşe ve Mesleğe Katılım | • Olumlu İlişkiler |
| • Adalet Gereksinimlerinin Giderilmesi | • Psikolojik Özdeşleşme |

Bireysel faktörler altında yer alan nedenlerin aşağıda verilen nedenler olduğu ifade edilmiştir;

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| • Güven Eğilimi | • Risk Alma |
| • Özgüven | • Güç İhtiyacı |
| • Bağdaşma İhtiyacı | • Görev Odaklılık |
| • Uyumlu Davranış | • İçsel Kontrol Odağı |
| • Empati | • Başarı İhtiyacı |
| • Özgürlük Alanı | • İlişki Odaklılık |
| • Ahlaki Gelişim | • Profesyonellik |
| • | |

Bağlamsal faktörler altında yer alan nedenlerin ise yine aşağıda verilen nedenler olduğu ifade edilmiştir;

- | | |
|---------------------------|--|
| • Durağan – Dinamik Çevre | • Bireysel Olarak Katkıda Bulunan Grubun Varlığı |
| • Ekip Uyum | • Güç Farklılıkları |

Van Dyne vd. (1995) bunların dışında ekstra rol davranışlarının etkinlik, niteliklilik, zamanlılık, olumlu iklim, ahlaki, yasal veya etik olmayan durumların kontrolü ve dengesi, inovasyon, çevresel koşullara uyum, diğerlerini korumanın kontrolü ve dengesinin sağlanması gibi örgütsel sonuçların yanında, “Doğru”yu yapma hissi, üstün ahlak hissi, kişilerarası gücün artması, etkili yürütmeye dair geri bildirim mekanizmasının gelişmesi, örgüte katkı sağlama hissi, sosyal ilişkilerin iyileşmesi gibi potansiyel bireysel sonuçlarının olduğunu vurgulamaktadır.

Yakın zamanda (2023) hemşirelerle yapılan meta analiz çalışmasında ekstra rol davranışının sırasıyla duygusal zeka, etik liderlik, iş performansı, güven, örgütsel bağlılık, hasta ile ilişkiler, iş tatmini, lider-üye değişimi ve işe bağlanma ile ilişkili olduğu raporlanmıştır (Cerezo vd., 2023).

1.5. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerinin Gelişimi

Dünya genelinde sağlık çalışanlarının sayıca yetersiz olduğu bir ortamda hizmet sunması (World Health Assembly, 2021), pandeminin etkisiyle işgören devrinin yüksek olması (Ren vd., 2024) gibi faktörler, iş başı eğitim ve oryantasyonun çok önemli bir konumda olması, emek yoğun bir ortamda hizmetlerin eş zamanlı yeniden üretilip anlık tüketilmesi gibi sağlığa ilişkin özelliklerle birlikte ele alındığında sağlık çalışanlarının ekstra rol davranışında bulunması takdire şayan bir erdem olduğu ifade edilebilir. Sağlık çalışanlarının tükendiği, işten ayrıldığı, fiziksel ve mental açıdan zorlayıcı çalışma şartlarına sahip olduğu, iletişim ve ilişkisel sorunların iş birliklerini olumsuz etkilediği bir ortamda (Bayin Donar ve Yesilaydin, 2022; Bordignon ve Monteiro, 2019; Garth vd., 2018; Liu vd., 2019) psikolojik olarak sağlıklı bir örgütü inşa etme sürdürmenin önemi açıktır.

Yapılan sistematik derlemeler psikolojik olarak sağlıklı iş yerlerini teşvik eden liderlik ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkinin incelemeye değer olduğuna işaret etmektedir (Yao vd., 2021). Ancak bu etkileşimin nasıl gerçekleşeceği belirsizdir. Kavramların doğası gereği liderlik ve ekstra rol davranışı diğer bazı ortak kavramlarla teori ve pratikte sıkı bir ilişki içerisinde.

Bu çalışma sağlık personelinin ekstra rol davranışı sergilemesinde psikolojik olarak sağlıklı bir işyerini dönüştürücü liderlik perspektifinden ele alan R.I.G.H.T. liderlik davranışının etkisi incelemeyi amaçlamaktadır. Ancak bu etkileşimde, teorik açıdan ekstra rol davranışı ve psikolojik açıdan sağlıklı işyerleri ile ilişkili olan örgütsel sessizlik ve işe bağlanma değişkenlerinin aracılık etkileri de test edilecektir.

Çalışmada bu ilişkisel modelin test edilmesinin yanında R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması, ölçüm yapılan kavramların cinsiyet, yaş, meslek, algılanan gelir düzeyi, kurumda çalışma süresi ve kurumda çalışmaktan memnun olma durumu değişkenleri yönünden ortamlar arasındaki farklılıkları da incelenmiş olacaktır.

Dünyanın birçok ülkesinde sağlık çalışanları ruhsal iyilik halinin ve çalışma refahının düşük olduğunu bildirmektedir. Bu nedenle olumsuz çalışma koşulları kişilerin memnuniyetine olumsuz katkı sağlayarak işi bırakmalarına neden olabilmektedir (OECD,

2024). Bu durum dünya genelinde sağlık personeli eksikliği sorununu derinleştirmektedir. Dolayısıyla böyle bir ortamda çalışanların işe bağlanma düzeylerini ve ekstra rol davranışını sergileme düzeylerini ve bunları etkileyen faktörlerin incelenmesi önemli görülmektedir.

Bu çalışmanın giriş bölümünde belirtildiği üzere, liderlerin çeşitli davranışları, işgörenlerin iş yapış biçimlerinde, çeşitli bireysel ve örgütsel tutumlarında etkili olabilmektedir. Bu çalışmada, temelde farklı disiplinlerdeki uzmanların aynı ekosistemde çalıştığı sağlık sektöründe çalışanların işe ve örgüte yönelik düşüncelerinin, eleştirilerinin ve önerilerinin rahatça dile getirilmesi yani örgütsel sessizliğin düşük olmasında; liderin davranışlarının etkisi incelenmiştir. Çalışanların çekinmeden görüşlerini ifade edebildiği bir örgüt korkusuz ve psikolojik olarak sağlıklı örgüt olarak nitelenmekte ve bunu sağlamada lider davranışlarının çok önemli olduğu vurgulanmaktadır (Edmondson, 2018; Nembhard ve Edmondson, 2006). Bu nedenle araştırmada temel bağımsız değişken olarak Amerikan Psikoloji Birliği'nin (APA) Psikolojik Olarak Sağlıklı İşyeri Modelini dönüşümcü liderlik bağlamında yorumlayarak lider davranışını inceleyen R.I.G.H.T. Liderlik modeli kullanılmıştır (Biricik Gulseren vd., 2021).

Çalışmada ayrıca bu davranış ve tutumların başka bireysel ve örgütsel davranışlara nasıl etki edeceği incelenmiştir. Ekstra rol davranışı ve işe bağlanma kavramı bu davranışların bazılarındandır. Sağlık personeli sayısının beklenenden çok az olduğu bir küresel ortamda çalışanların ekstra rol davranışı sergilemeleri ve yüksek işe bağlanma düzeyine sahip olmaları hizmet süreçleri ve çıktıları açısından büyük öneme sahiptir. Bu çalışmada lider davranışının ekstra rol davranışı üzerindeki olası etkileri incelenirken bu etkinin doğrudan olmayabileceğinden hareketle seri ve paralel aracı bir model geliştirilmiştir. Araştırmada daha önce belirtildiği gibi dört farklı kavram incelenmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kavramlar arasındaki mevcut ilişkiler, araştırma amacında yer alan etkileşim yolları dikkate alınarak sırasıyla temellendirilmiştir.

Liderlik, işe bağlanma ve ekstra rol davranışı

Aboramadan vd. (2022) lider tutumlarının ekstra rol davranışı ilişkisinde işe bağlanmanın aracı etkisini test etme amacıyla Filistin'de sağlık ve sosyal hizmet sunan bir kurum çalışanlarıyla bir araştırma yapmıştır. Çalışmaların sonucunda hizmetkar liderliğin ekstra rol davranışını ve çalışanların işe bağlanma düzeylerini etkilediğini saptamışlardır. Adı geçen çalışmada liderlik yaklaşımının bağlılığa olan etkisinin çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışmada ek olarak işe bağlılığın da ekstra rol davranışı düzeyini olumlu

yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca işe bağlanmanın modeli tam aracılığa yakın düzeyde etkilediği saptanmıştır.

Walker (2011) ABD’de sağlık çalışanları ile yaptığı araştırmada katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının düşük, ekstra rol davranışı sergileme tutumlarının kısmen daha yüksek olduğunu saptamıştır. Çalışmasında ayrıca dönüşümcü liderlikle işe bağlanma arasında orta altı bir düzeyde, etkileşimci liderlik ile çok düşük düzeyde ilişkilere rastlamıştır. Bunun dışında kişiye dönük ekstra rol davranışı ile işe bağlanma ($r=0.41$) ve örgüte dönük ekstra rol davranışı arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu saptamıştır.

Garcia-Sierra ve Fernandez-Castro (2018) İspanya’da 11 sağlık merkezinde görev yapan 131 hemşire ile liderlik tarzı ve işe bağlanma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmalarında dönüşümcü liderliğin işe bağlılığı etkilediğini ancak modele yapısal güçlendirme düzeyi aracı değişken olarak dahil edildiğinde liderlik tarzının bağlanma üzerindeki etkisinin anlamsız hale geldiğini ifade etmiştir. Yazarlar bu durumu liderlik tarzının güçlendirmeye olan etkisi dolayısıyla hemşirelerin işe bağlılığını etkilemesiyle açıklamaktadır. Çalışmalarının sonunda hemşirelerin iyilik hali için hangi liderlik alanlarının en etkili olduğunu araştırılmasını önermektedirler. Liderlik tarzının hemşirelerin işe bağlılığına olan etkisinde benzer bir ilişki Al-Dossary’nin (2022) çalışmasında da bulunmuştur.

El Gazar ve Zoromba (2021) Mısır’daki 6 hastanede çalışan hemşirelerin algıladıkları etik liderlik düzeyleri ile gelişim ve ekstra rol davranışları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmada etik liderlik ve ekstra rol davranışı arasındaki korelasyon düzeyinin orta düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Çalışmalarında etik liderliğin ekstra rol davranışını artırdığını ancak modele gelişim değişkeni dahil edildiğinde bu etkinin azaldığı saptanmıştır. Dolayısıyla etik liderlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkide gelişimin aracı bir etkisi bulunmaktadır.

Bu araştırmada incelenen modele oldukça benzer bir çalışmada (Salanova vd., 2011) hemşirelerde dönüşümcü liderliğin ekstra rol davranışına olan etkisinde işe bağlanmanın aracı rolü incelenmiştir. Çalışmada liderlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkide işe bağlılığın tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Fu vd. (2022) çalışanların aşırı ekstra rol davranışı göstermelerinin bireysel sağlık şikayetlerini artıracak hipotezi doğrultusunda sağlığı teşvik eden liderliğin bu ilişkiyi düzenleyici bir etkisi olduğunu ileri sürmektedir.

Ürek ve Uğurluoğlu (2019) Ankara’da görev yapan sağlık çalışanlarının katılımıyla yaptıkları çalışmada lider üye etkileşiminin ekstra rol davranışı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada lider üye etkileşimi düzeyleri ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkinin ortaya yakın bir düzeyde olduğu saptanmıştır. Çalışmada sağlık çalışanlarının ekstra rol davranışı sergileme durumlarının yaklaşık %18’i lider üye etkileşimi ile açıklanmıştır.

Bülbül (2019) İzmir ve Çorum’daki özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları ile katılımcı liderlik, ekstra rol davranışı ve psikolojik sahiplenme düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmasında katılımcı liderlik ve ekstra rol davranışları arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte liderlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişki modeline kurumsal psikolojik sahiplenme boyutları dahil edilince liderliğin etkisinin azaldığı, sahiplenmenin kısmi aracılık rolü olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla katılımcı liderliğin psikolojik sahiplenmeyi artırması nedeniyle kişilerde ekstra rol davranışının artabileceği ifade edilebilmektedir.

Malezya’daki hastanelerde çalışan sağlık profesyonelleri ile yapılan bir çalışmada (Ng vd., 2021) iş tatmini, ekstra rol davranışı ve işe bağlanma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmalarının sonucunda ekstra rol davranışının iş tatmini ve işe bağlanmaları ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu saptamışlardır. Bununla birlikte çalışmada işe bağlanma, iş tatmininin etki katsayısını düşürdüğü raporlanmıştır. Bu nedenle yazarlar iş tatmininin ekstra rol davranışına olan etkisinde işe bağlanmanın çok önemli bir aracı değişken olduğunu ileri sürmektedir.

Liderlik ve örgütsel sessizlik

Koç Aslan vd. (2022) Türkiye’deki bir zincir hastane kurumunda çalışan hemşirelerin örgütsel sessizliğini saptamak ve bazı belirleyicilerini ortaya koymak için bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda üretkenlik kültürünün, hasta güvenliği konusunda liderlerin güçlendirilmesinin ve kurum içinde fikirleri rahatça ifade edebilmenin örgütsel sessizlik düzeyini azalttığı belirtilmektedir.

Çakır ve Uğurluoğlu (2019) Ankara’da görev yapan sağlık çalışanlarının katılımıyla örgütsel sessizlik kavramının nedenlerini ve sonuçlarını incelemiştir. Çalışmalarında sağlık çalışanlarının sessizliğinin en önemli nedeninin liderin davranışları olduğunu belirtmekle birlikte sessizliğin en fazla performansı ve sinerjiyi etkilediği ileri sürülmektedir.

Bayın vd. (2015) Ankara’da yaptığı çalışmada hemşirelik sessizlik düzeylerini incelemişlerdir. Bunun sonucunda hemşirelik en fazla yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessizlik davranışı sergilediklerini saptamışlardır.

Erigüç vd. (2014) Ankara’daki bir devlet hastanesinde görev yapan 137 hemşire ile sessizlik düzeyini belirleme ve sessizliğe ilişkin algıları keşfetme amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmada hemşirelerin %65’inin en az bir kere endişeli olduğu bir konuda sessiz kaldığı belirtilmektedir. Hemşirelerin sessizliğe ilişkin algıları sorgulandığında, en yüksek skora sahip olan ifadelerin, “yöneticilerin negatif geri bildirim olumsuz tepki vermesi”, “yöneticilerin en iyi ben bilirim tavrı”, “yöneticilerin sözde ilgileniyor gibi gözüktüğü düşüncesi”, “ilişkilerin mesafeli olması” ve “ses çıkaran kişilerin haksızlığa uğraması ve kötü muameleye maruz kalması gibi olumsuz olayların yaşanması” gibi ifadeler olduğu belirtilmektedir. Aynı çalışmada hemşirelerin, örgütsel sessizliğin sıklıkla “iş gören stresi”, “pratik sorun çözme becerisinin kaybı”, “kurumu sahiplenme duygusunun azalması”, “kurumda hiçbir şeye karışma, işini yap anlayışının gelişmesi”, “motivasyon kaybı” ve “sorunların artması” gibi etkilerinin olacağını düşündükleri raporlanmıştır.

Örgütsel sessizlik ve işe bağlanma

Shanfelt ve Noseworthy (2017) günümüzdeki gelişmelerin sağlık kurumlarının hayatta kalmasına yönelik benzeri görülmemiş tehditleri olduğuna işaret ederek bu durum karşısında hekimlerin, yönetimle iş birliği içerisinde üretken bir biçimde çalışması gerektiğini ifade etmektedir. Ancak hekimlerin hali hazırda büyük bir oranda tükenmişlik yaşadığı gerçeğinden hareketle iyileştirmelerin yapılabilmesinin tükenmişliğin anti tezi olan işe bağlılığı geliştirmeye mümkün olacağını eklemektedirler. Ancak sağlık çalışanlarında işe bağlılığı geliştirmede çalışan sessizliğinin önemli bir engel olduğu vurgulanmaktadır (Nafei, 2016).

Mohammadi (2020) Ahvaz’da sağlık çalışanları ile yaptığı araştırmada örgütsel sessizliğin çalışanların işe bağlanma düzeylerini ve örgütsel sağlığı azalttığını öne sürmektedir. Türkiye’de yapılan bir çalışmada da benzer şekilde sağlık çalışanlarının sessizlik düzeylerinin işe bağlanmayı olumsuz etkilediği vurgulanmıştır (Yağar ve Dökme Yağar, 2023). Benzer durum Hindistan’ın Punjab eyaletindeki hemşirelerle de doğrulanmıştır (Kaur ve Arora, 2023).

Liderlik, sessizlik ve ekstra rol davranışı

Gana’da yapılan bir araştırmada (Ansong vd., 2024), ilişki odaklı bir lider davranışının ekstra rol davranışını olumlu etkilediği ve bu etkide çalışan sesinin kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak yazarlar çalışmalarında, yöneticilerin çalışanları konuşmaya teşvik etmesinin, görüşlerinin almasının öneminden bahsetmektedirler. Dolayısıyla bu çalışmada R.I.G.H.T. Liderliğin katılım boyutu ile ilişkili olan bu durumun benzerlik göstermediği test edilmiş olacaktır.

Liderlik, sessizlik, işe bağlanma ve ekstra rol davranışı

Bu çalışmada sağlık çalışanlarında işe bağlanma düzeylerinin ekstra rol davranışına olan etkisinin analiz edilmesiyle Shanafelt ve Noseworthy’nin (2017) bu önerileri de ampirik olarak test edilecektir. Çalışanların işe bağlılığı, liderin davranışlarından etkilenmesi nedeniyle (Decuyper ve Schaufeli, 2020) işe bağlılığın, liderlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkideki aracı rolü de analiz edilecektir. Ayrıca sağlık dahil çeşitli sektörlerde örgütsel sessizlik düzeyinin de işe bağlanma üzerindeki anlamlı etkisi (Pirzada vd., 2020; Wang vd., 2020; Yağar ve Dökme Yağar, 2023) göz önünde bulundurularak kavramlar arasında seri (ardışık) aracılık modeli de test edilecektir.

Bu araştırmada Türkçe’ye uyarlanacak R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği’nin teorisini Kevin Kelloway katıldığı bir webinar da ölçeğin farklı kültürlerde ve değişkenlerle birlikte ampirik çalışmalarda test edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu düşünceye makalelerinde de yer vermektedirler (Biricik Gulseren vd., 2021). Bu çalışmada R.I.G.H.T. Liderlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin ve işe bağlılığın aracı rolü test edilecektir. Birbiriyle farklı varyasyonlarda ilişkili olduğu ifade edilen kavramların aynı model içerisinde test edildiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışma sonucunda test edilen modelin uluslararası literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışma kapsamında geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan bir ölçek Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Bu durum çalışmanın diğer bir özgün yönünü oluşturmaktadır.

Araştırmada ayrıca ölçülen kavramlara yönelik ortalama değerler ve gruplar arasındaki farklılıklar belirlenecektir. Bununla birlikte aracılık etkisini tespit etmek için aşamalı olarak, ölçülen değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler de ortaya konulacaktır. Böylelikle hayati ve ileri uzmanlık gerektiren bir sektörde çalışan kişilerin kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmasında, işlerine bağlı hissetmelerinde, öneri ve eleştirileri bağlamında seslerinin duyulması noktasında lider davranışının nasıl bir rolü olduğu ve bu kavramların birbiri arasındaki ilişkiler ortaya konulacaktır.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

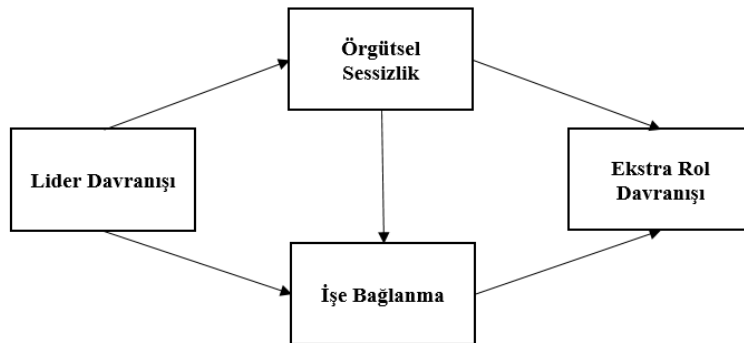
2.1. Araştırmanın Türü Amacı ve Önemi

Araştırma betimsel ve ilişkisel bir araştırma niteliği taşımaktadır. Araştırmada, hastane organizasyonlarında çalışanların algıladığı liderlik davranışı düzeyi, ekstra rol davranışı, örgütsel sessizlik düzeyleri ve işe bağlanma düzeyleri arasındaki ilişkileri değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda R.I.G.H.T liderlik ve boyutlarının ekstra rol davranışına olan etkisinde örgütsel sessizliğin ve işe bağlılığın paralel ve seri aracılık rolü incelenecektir. Daha önce belirtildiği gibi yapılan çalışmalarda incelenmek istenen kavramlar arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler saptanmıştır. Ancak araştırma modelinin test edildiği ulusal ve uluslararası herhangi bir çalışmaya ulaşamamıştır.

Araştırmada ayrıca ölçülen kavramlara yönelik ortalama değerler ve gruplar arasındaki farklılıklar belirlenecektir. Bununla birlikte aracılık etkisini saptamak için aşamalı olarak, ölçülen değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler de ortaya konulmuştur. Bu sayede sağlık çalışanlarının ekstra rol davranışı sergilemelerini etkileyebilen faktörlere ışık tutulmuş olacaktır. Aynı zamanda literatürde araştırmaya değer olduğu ifade edilen (Yao vd., 2021) psikolojik açıdan sağlıklı işyerlerinin ekstra rol davranışına etkisi incelenmiş olacaktır. Ek olarak R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği Türkçe'ye uyarlanacak ve farklı kültürlerde ölçüm yapabilme düzeyi de test edilmiş olacaktır.

2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bir önceki bölümde belirtilen çalışma amacı kapsamında araştırmada aşağıda verilen hipotezler ve Şekil 2.1.'de yer alan model test edilmiştir.



Şekil 2.1.: Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmaktadır;

H1a: Lider Davranışı Çalışanların Ekstra Rol Davranışını etkilemektedir.

H1b: Lider Davranışı Çalışanların Örgütsel Sessizlik düzeyini etkilemektedir.

H1c: Lider Davranışı Çalışanların İşe Bağlanmasını etkilemektedir.

H1d: Örgütsel Sessizlik Ekstra Rol Davranışını etkilemektedir.

H1e: İşe Bağlanma Ekstra Rol Davranışını etkilemektedir.

H1f: Örgütsel Sessizlik İşe Bağlanmayı etkilemektedir.

H1g: Lider Davranışı ve Ekstra Rol Davranışı ilişkisinde Örgütsel Sessizlik ve İşe Bağlanmanın paralel aracı rolü bulunmaktadır.

H1h: Liderlik Davranışı ve Ekstra Rol Davranışı ilişkisinde Örgütsel Sessizlik ve İşe Bağlanmanın paralel seri (ardışık) aracı rolü bulunmaktadır.

H1i: Katılımcıların sosyo-demografik değişkenlerine (yaş, cinsiyet, meslek, aylık gelir algısı, kurumda çalışma süresi, kurumda çalışmaktan memnun olma durumu) göre Lider Davranışına yönelik düşünceleri farklılaşmaktadır.

H1i: Katılımcıların sosyo-demografik değişkenlerine (yaş, cinsiyet, meslek, aylık gelir algısı, kurumda çalışma süresi, kurumda çalışmaktan memnun olma durumu) göre Ekstra Rol Davranışı düzeyleri farklılaşmaktadır.

H1j: Katılımcıların sosyo-demografik değişkenlerine (yaş, cinsiyet, meslek, aylık gelir algısı, kurumda çalışma süresi, kurumda çalışmaktan memnun olma durumu) göre Örgütsel Sessizlik düzeyleri farklılaşmaktadır.

H1k: Katılımcıların sosyo-demografik değişkenlerine (yaş, cinsiyet, meslek, aylık gelir algısı, kurumda çalışma süresi, kurumda çalışmaktan memnun olma durumu) göre İşe Bağlanma düzeyleri farklılaşmaktadır.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Trabzon il merkezindeki A1 grubu bir eğitim araştırma hastanesinde ve bir özel zincir hastane grubuna ait özel hastanede görev yapan hekim ve hemşireler oluşturmaktadır. Araştırma evrenindeki çalışan sayısı ve örneklem büyüklüğü Çizelge 2.1’de verilmiştir. Araştırmada örneklem büyüklüğü evrendeki kişi sayısı bilinen durumlarda kullanılan formül aracılığıyla hesaplanmıştır. Hesaplama yapılırken qualtrics.com web sayfasında yer alan örneklem büyüklüğü hesaplama aracı kullanılmıştır. Hata payının %5,

güven düzeyinin %95, p düzeyinin 0,50, z-skorunun ise 1,96 olarak kullanıldığı hesaplamada örneklem büyüklüğünün 307 kişiden oluşması gerektiği hesaplanmıştır.

Çizelge 2.1: Araştırma Evreni ve Örneklemindeki Personelin Dağılımı

Hastane	Evren		Örneklem	
	Hekim	Hemşire	Hekim	Hemşire
Eğitim Araştırma Hastanesi	333	752	77	172
Özel Hastane	50	69	17	41
TOPLAM	383	821	94	213
Uyarlama Çalışması (Üniversite Hastanesi)	724	705	84	92

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda tabakalandırma yapıldığında kamu hastanesinde 77 hekim ve 172 hemşireden, özel hastanede ise, 25 hekim ve 33 hemşireden veri toplanması gerektiği hesaplanmıştır. Ölçek uyarlama çalışmasının verileri ise ildeki üniversite hastanesinde görev yapan 176 hekim ve hemşireden toplanmıştır. Uyarlama çalışmasında da katılımcı sayısının kurumdaki personel dağılımına uygunluğu gözetilmiştir. Sonuç olarak araştırmada uyarlama çalışması 176 personel ile, temel araştırma kısmı ise 307 personelin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerinin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Anket formunda 4 ölçek ve 7 sosyo-demografik soru yer almaktadır (Ek-4). Araştırmada tüm ölçümler 7'li Likert türünde yapılmıştır. Bu ölçeklerden ilki Biricik Gulseren vd. (2021) tarafından geliştirilen R.I.G.H.T Liderlik Ölçeği'dir. Ölçek 5 boyuttan oluşan 15 ifade içermektedir. Araştırma kapsamında bu ölçek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek sahibi ile iletişime geçilmiş ve uyarlama için onayı alınmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçüm araçları için geliştiren veya uyarlayan kişilerden onay alınmıştır (Ek-3).

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek, Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği'dir. Ölçek kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlikten oluşan 3 boyutta 15 ifade içermektedir. Ölçeğin Türkçe geçerlik güvenirliği Taşkıran (2010) tarafından Marmara Üniversitesi'nde bir doktora tezi kapsamında yapılmıştır.

Araştırmada kullanılacak üçüncü ölçek Schaufeli vd.'nin (2006) geliştirdikleri İşe Bağlanma Ölçeği'dir. Ölçeğin 17, 9, 6 ve 3 ifadeli versiyonları bulunmaktadır. Tüm versiyonları geçerli ve güvenilir ölçüm yaptığı için bu çalışmada toplam soru sayısı dikkate alınarak 9 ifadeli versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasını Karcıoğlu (2020) doktora tez çalışmasında yapmıştır.

Araştırmada kullanılacak son ölçek ise Cüce'nin (2022) doktora tez çalışmasında Türkçe'ye uyarladığı Spector vd. (2010) tarafından geliştirilen Ekstra Rol Davranışı Ölçeği'dir. Ölçeğin 43'lü 36'lı, 20'li ve 10'lu versiyonları bulunmaktadır. Bu çalışmada farklı birçok kavrama dair ölçüm yapıldığı için soru formunun kısa tutulması amacıyla ölçeğin 10 ifadeli versiyonu kullanılmıştır.

Ölçeklerin tamamında skor arttıkça ölçülen düzey de artmaktadır.

Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma verileri 01.11.2023-01.06.2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Çalışma yapılan hastanelerde görev yapan personele kapalı zarfta anket dağıtılması ve geri toplanması şeklinde veriler toplanmıştır. Kurumlar haftada birkaç gün mesai ve nöbet saatlerinde sürekli olarak ziyaret edilmiştir. Bu kapsamda poliklinikler, yataklı servisler, kan alma birimleri, laboratuvarlar, çeşitli yoğun bakımlar, ameliyathaneler ve acil servisler ziyaret edilmiştir. Ulaşılan tüm hekim ve hemşireler çalışmaya davet edilmiştir. Gönüllü katılmayı kabul eden kişilere form teslim edilmiştir. Aynı gün veya farklı bir günde yanıtlar teslim alınmıştır.

Ölçek Uyarlama Süreci

R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması sürecinde Uluslararası Test Komisyonu'nun hazırladığı uyarlama rehberi takip edilmiştir (International Test Commission, 2017). Öncelikle alanında uzman İngilizce Öğretmenliği veya İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü'nde görev yapan akademisyenlerce ifadeler Türkçe'ye çevrilmiştir. Türkçe ifadelerin yapısal, teknik ve anlatımsal yönden içerik uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Sağlık Yönetimi Bölümü'nde görev yapan iki öğretim üyesinin görüşlerine başvurulmuştur. Daha sonra başka bir İngilizce alanında uzman akademisyen tarafından ifadeler tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Tekrar İngilizce'ye çevirisinin uygunluğuna yönelik ölçeğin geliştiricisinden görüş alındıktan sonra son halini alan ifadeler ile veriler toplanmış ve faktör analizine uygunluk testleri ve gerekli faktör analizi testleri yapılmıştır. Ölçeğin çeviri ve geçerlik sürecinde toplam beş uzmandan görüş alınmıştır.

Uyarlama çalışmasının verileri KTÜ Farabi Hastanesi'nde görev yapan sağlık personelinin katılımıyla tamamlanmıştır. Uyarlama aşamasındaki çalışmaya 176 kişi katılmıştır. Ölçeğin yapısal analizlerinin yapılması için Karadeniz Teknik Üniversitesi Farabi Hastanesi'nde görev yapan 84 hekim ve 92 hemşire ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Brown (2015) yapısal modellerin test edilmesinde, 100-200 arasında ve ifade sayının 5-10 katı gözlem sayısına ulaşmanın gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla 15 ifadeli ölçeğin uyarlama

çalışması için 176 gözlemin yeterli bir sayı olduğu ifade edilebilmektedir. Veriler sağlık personeli doğal çalışma ortamında mesai ve nöbet saatlerinde ziyaret edilerek toplanmıştır. Uyarlama çalışmasına yönelik sonuçlar bulgular bölümünde sunulmuştur.

2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde PROCESS Makro 4.1 eklentili SPSS 25.0 programı ve SPSS AMOS 24 programı kullanılmıştır. Programlar aracılığıyla öncelikle tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Daha sonra ölçek ortalamaları hesaplanmış ve verilerin normal dağılıp dağılmama durumuna göre gruplar arasındaki ortalamalar ilgili testler yardımıyla karşılaştırılmıştır. İkili gruplu değişkenler için T Testi, ikiden fazla gruba sahip olan değişkenler için ANOVA Testi yapılarak farklılıklar test edilmiştir. ANOVA Testi sonucunda farklılık saptanan gruplarda farkın kaynakları Tukey Post Hoc Testi ile incelenmiştir. Normal dağılım varsayımının belirlenmesinde basıklık çarpıklık değerleri gözetilmiştir. R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği'nin model uyum iyilik değerleri AMOS programı ile hesaplanmıştır. Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olmasında Karagöz'ün (2019) skalası gözetilmiştir.

Araştırma modelinde yer alan Örgütsel Sessizlik ve İşe bağlanma kavramlarının modeldeki aracılık etkisinin belirlenmesinde SPSS 25.0'ın Process Makro eklentisi kullanılmıştır. Bu kapsamda Hayes (2017) tarafından geliştirilen Model 4 (paralel aracılık) ve Model 6' ya (seri aracılık) yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Aracılık varsayımların sağlanmasında Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği 4 aşama takip edilmiştir. Bu aşamalara göre bağımlı değişken bağımsız değişkenden etkilenmelidir. Aracı değişken bağımsız değişkenden etkilenmeli ve aynı zamanda bağımlı değişkeni etkilemelidir. Son olarak aracı değişken modele dahil edildiğinde (indirekt etki) bağımlı ve bağımsız değişkendeki toplam etki azalmalı, tamamen etkisini kaybetmeli veya anlamsız hale gelmelidir. Aracılık analizi, %95 güven seviyesinde Bootstrap yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Dolaylı etki, Bootstrap yönteminde incelenen örneklemde çok farklı örnekler seçilerek belirlenmiştir. Daha sonra, %95 güven aralığında dolaylı etkinin alt ve üst sınırları belirlenmiştir. Hayes (2017), varsayılan alt (LLCI) ve üst (ULCI) değerler arasında sıfır (0) değeri etkinin anlamlı olduğunu iddia etmektedir. Aracılık etkisinin doğrulanması için ayrıca Sobel Testi yapılmıştır. Etkileşimli bir aracılık uyum testi olan Sobel Testi <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> adresinden online olarak yapılmıştır.

2.6. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırma verilerinin toplanması sürecinde katılımcıların gönüllü katılımı ve rızası aranmıştır. Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Alt Etik Kurulu'ndan 56786525-050.04.04/1005487 sayılı 18.07.2023 tarihli karar gereğince etik onay alınmıştır (Ek-1). Araştırma verileri kapalı zarf ile dağıtılıp toplanmıştır. Bu sayede verilerin anonim bir biçimde toplanması sağlanmıştır. Bunun dışında araştırma yapılacak kurumların üst yönetiminden gerekli izin yazıları alınmış ve Ek-2'de sunulmuştur.

2.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma verilerinin bir ildeki üç hastaneden toplanması, kurumda ziyaret edilen gün ve saatlerde çalışmaya gönüllü katılan kişilerle sınırlı olması, örneklemde elde edilen bulguların genellenmesinde bazı sınırlılıklara sahiptir. Ayrıca özel hastanede beklenen sayıdan daha az hekim katılımcıya ulaşılmıştır. Bunun yerine hemşirelerden ek veri (8 kişi) toplanarak toplam sayıya ulaşılmıştır. Aynı zamanda liderlik hariç tüm ölçümler öz değerlendirmeli yanıtlara sahiptir. Bu bağlamda yönetici veya çalışma arkadaşı görüşünün olmaması gerçeğe ulaşmada bazı sınırlılıklara neden olabilecektir.

3. BULGULAR

Bu bölümde ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenirliğine dair bulgulara, tanımlayıcı istatistiklere, araştırma değişkenlerine yönelik ölçüm bulgularına ve son olarak araştırma modelinin test edilmesine yönelik analiz sonuçlarına sırayla yer verilmiştir.

3.1. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliğine Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırma değişkenlerine yönelik ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenirliğine dair bulgular sunulmaktadır. Bu kapsamda öncelikle uyarılama yapılan ölçeğin ölçüm özelliklerine ve diğer ölçüm araçlarının orijinal yapılarına uygunluğuna yönelik yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1.1. R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği Türkçe Uyarılama Çalışması

Araştırma veri toplama formu katılımcılara kapalı zarf içerisinde teslim edilmiştir. Sözel bilgilendirmenin yanı sıra, zarfın üzerine araştırma hakkındaki bilgilerin yer aldığı kare kodlu bilgilendirme kâğıdı zımbalanmıştır. Bu kapsamda poliklinik, klinik, ameliyathane, yoğun bakım üniteleri, kan alma birimleri ziyaret edilerek personel araştırmaya davet edilmiştir. Toplanan verilerin tanımlayıcı bilgileri Çizelge 3.1’de sunulmaktadır. Analiz kısmında ise normal dağılım testleri, iç tutarlılık ölçümü ile güvenirlik testleri ve ölçeğin orijinal yapısıyla uyumunu test etmek için faktör analizleri yapılmıştır.

Çizelge 3.1: Uyarılama Çalışması Katılımcılarının Tanımlayıcı Bilgileri

Değişken		Sayı (n=176)	Yüzde %
Yaş	18-28	60	34,1
	29-38	68	38,7
	39-48	37	21,0
	49-58	9	5,1
	59 ve üzeri	2	1,1
Cinsiyet	Kadın	127	72,2
	Erkek	49	27,8
Meslek	Hekim	84	47,7
	Hemşire	92	52,3
Gelir Algısı	Düşük	43	24,4
	Orta	127	72,2
	Yüksek	6	3,4
Kurumda Çalışma Süresi	3 yıl ve altı	66	37,5
	3-10 yıl	57	32,4
	10 yıl ve üzeri	53	30,1
Kurumda Çalışmaktan Duyulan Memnuniyet	Evet	45	25,6
	Kısmen	96	54,5
	Hayır	35	19,9

Uyarlama çalışmasına katılan 176 sağlık çalışanının yaş dağılımı incelendiğinde, en büyük grup %38,7 ile 29-38 yaş arasındaki bireylerden oluşmaktadır. Cinsiyet ise %72,2 kadın ve %27,8 erkek olarak dağılmıştır. Meslek dağılımının yönüyle veriler incelendiğinde katılımcıların %47,7'si hekim ve %52,3'ü hemşirelerden oluşmaktadır. Bu bağlamda yaş, cinsiyet ve mesleki dağılımları kurumdaki tabakaları yansıtmaktadır. Gelir algısı açısından çoğunluk (%72,2) orta seviyede gelir algısına sahiptir. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde, %37,5'i 3 yıl ve altında, %32,4'ü 3-10 yıl arasında ve %30,1'i 10 yıl ve üzerinde çalışmıştır. Son olarak, katılımcıların kurumda çalışmaktan duyulan memnuniyet düzeyi incelendiğinde, %54,5'i kısmen memnun, %25,6'sı memnun ve %19,9'u ise memnuniyetsiz olduğu bulunmuştur.

Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları;

Açıklayıcı Faktör Analizi'nde (AFA) ifadelerin boyutlara serbest olarak dağılımı da test edilmiştir. Aşağıdaki Çizelge 3.2'de Açıklayıcı Faktör Analizi bulguları sunulmuştur.

Çizelge 3.2: R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği AFA Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü					0,948
Bartlett'in Küresellik Testi			Yaklaşık Ki-Kare		6360,598
			df		105
			Sig.		0
Faktör Yüklü Aralığı					0,633 - 0,849
Açıklanan Toplam Varyans				%	90,6
Kovaryans Matrisi Temelli Özdeğerler					1,094 - 38,348
İfadelerin Faktör Yükleri					
İfadeler	1	2	3	4	5
Tanınma 2			0,781		
Tanınma 1			0,739		
Tanınma 3			0,730		
Katılım 1		0,816			
Katılım 2		0,802			
Katılım 3		0,738			
Gelişim ve İlerleme 3				0,729	
Gelişim ve İlerleme 2				0,718	
Gelişim ve İlerleme 1				0,608	
Sağlık ve Güvenlik 2	0,849				
Sağlık ve Güvenlik 3	0,812				
Sağlık ve Güvenlik 1	0,688				
Takım Çalışması 3					0,694
Takım Çalışması 1					0,648
Takım Çalışması 2					0,633

Yöntem: Temel Bileşenler Analizi, Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Ölçeğin bu ifade ve boyutlarla açıklanan varyansının %90,6 olduğu belirlenmiştir (Çizelge 3.2). Ölçeğin KMO değerinin oldukça yüksek oluşu (0,984) ve Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadelerle açıklayıcı faktör analizi yapıldığında tüm ifadelerin ölçeğin orijinal yapısındaki boyutların altında kümelendiği görülmektedir. Oldukça anlamlı ve olumlu bir bulgu olan boyutsal dağılıma ek olarak en düşük faktör ağırlığı değerinin ise 0,633 olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla Çizelge 3.2’de yer alan değerler doğrultusunda ölçekteki ifadelerin yüksek bir düzeyde boyutlara yüklendiği ve faktör analizinin anlamlı sonuçları olduğu ifade edilebilmektedir (Büyüköztürk, 2002).

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları;

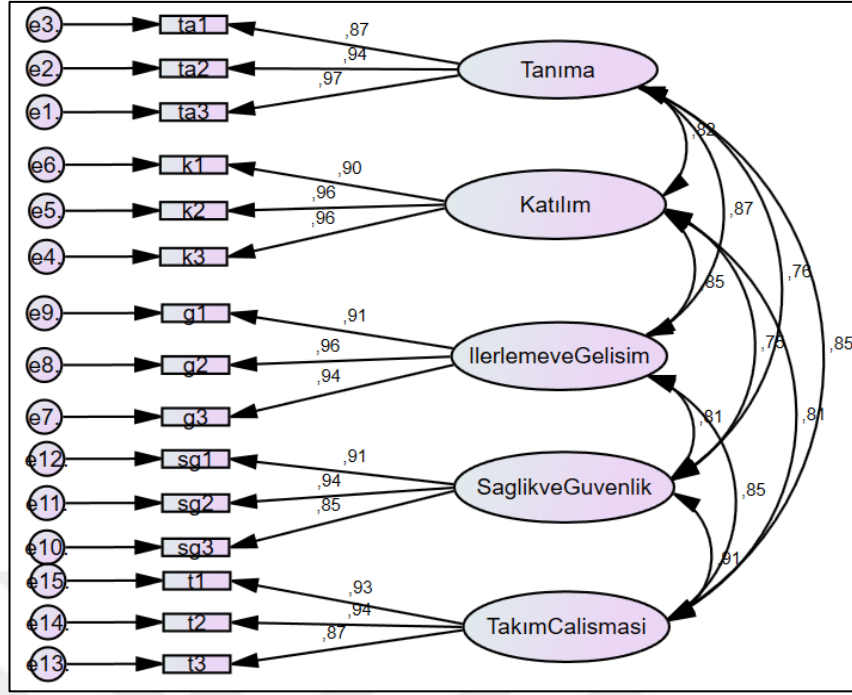
Uyarlama çalışması kapsamında araştırma verileri üzerinde Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki Şekil 3.1 ve Çizelge 3.3’te gösterilmektedir.

Çizelge 3.3.: R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği DFA Model Uyum İyiliği İndeks Sonuçları

	p	X ²	CMIN/DF	RMSEA	CFI	GFI	NFI
Beş Faktörlü Birinci Düzey	0,001	162,338	2,029	0,07	0,977	0,900	0,956

Ölçek uyarlama çalışmasındaki örneklemden elde edilen verilerin ölçeğin özgün yapısı ile uyumlu olduğu görülmektedir. Yapısal eşitlik modellerinde ve doğrulayıcı faktör analizlerinde sıklıkla kontrol edilen model uyum değerleri χ^2/df (Relative Chi-Square Index), GFI (Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximate) ve NFI (Normed Fit Index) değerleridir ve bu değerler ölçeğin orijinal yapısına mükemmel bir düzeyde uyum göstermektedir (Karagöz, 2019).

Yukarıda ifade edilen tüm bilgiler dikkate alındığında R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği Türkçe versiyonunun yüksek düzeyde geçerli ve güvenilir ölçümler yaptığı saptanmıştır.



Şekil 3.1.: R.I.G.H.T. Liderlik Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli

Çizelge 3.4.: R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeğinin Türkçe İfadeleri ve Ölçüm Değerleri

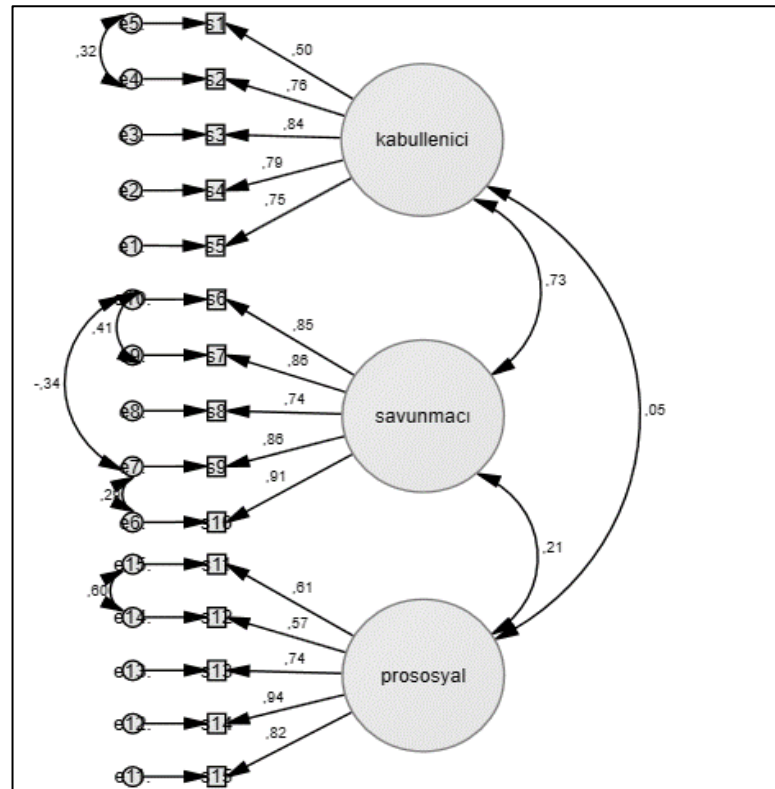
Bir üst yöneticim;	Ortalama (1-7)	Standart Sapma	Basıklık	Çarpıklık	Cronbach's Alpha
1. İyi bir iş yaptığımda bunu fark eder.	4,50	1,90	-1,063	-0,505	0,948
2. Yaptığım iş için bana teşekkür eder.	4,50	1,98	-1,137	-0,512	
3. İyi bir iş yaptığımda bunu bana söyler.	4,52	1,93	-1,058	-0,474	
Tanınma Boyutu (Recognition)	4,50	1,84	-1,052	-0,472	
4. Karar alırken benden tavsiye/öneri ister	3,81	1,95	-1,295	-0,061	0,958
5. Kararlarda bana söz hakkı verir.	4,19	1,96	-1,211	-0,297	
6. Önerilerimi sorar.	4,28	1,88	-1,112	-0,409	
Katılım Boyutu (Involvement)	4,09	1,85	-1,177	-0,225	
7. Yeteneklerimi uygulama fırsatı tanır.	4,61	1,79	-0,619	-0,682	0,953
8. İlerleme ve gelişimimi destekler.	4,82	1,77	-0,345	-0,820	
9. Gelişim fırsatları için beni teşvik eder.	4,72	1,74	-0,408	-0,701	
Gelişim ve İlerleme Boyutu (Growth and Improvement)	4,71	1,68	-0,388	-0,712	
10. Sağlık ve güvenliğin önemini açıkça tartışır.	4,71	1,78	-0,343	-0,797	0,925
11. Sağlık ve güvenlik kaynakları hakkında bilgiler paylaşır.	4,66	1,80	-0,477	-0,794	
12. İşyerindeki sağlık ve güvenlik konularını ele alır.	4,81	1,79	-0,384	-0,840	
Sağlık ve Güvenlik Boyutu (Health and Safety)	4,72	1,67	-0,367	-0,712	
13. Takımındaki üyelerin iyiliğini önemser.	4,95	1,82	-0,381	-0,826	0,935
14. Takımındaki üyeleri birbirleriyle iş birliği yapmaları için cesaretlendirir.	4,89	1,69	-0,126	-0,841	
15. Her bir takım üyesinin rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde tanımlar.	4,70	1,86	-0,737	-0,645	
Takım Çalışması Boyutu (Teamwork)	4,84	1,68	-0,289	-0,780	
R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği Genel	4,57	1,59	-0,628	-0,556	0,976

R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği ifadeleri ve boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri, basıklık çarpıklık değerleri ile Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayılarına Çizelge 3.4'te yer verilmektedir. Buna göre ölçek genelinde, boyutlarında ifade düzeyinde basıklık çarpıklık değerleri incelendiğinde bu değerlerinin tamamının -1,5 ve +1,5 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu değerler verilerin normal dağılım varsayımını sağladığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Aynı zamanda ölçek geneli boyutlarının Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayılarının 0,90'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Kılıç'a (2016) göre bu değerler mükemmel güvenilirlik düzeyine işaret etmektedir. Çalışmada ayrıca 7'li Likert türünde ölçüm yapılan R.I.G.H.T. Liderlik ortalamasının 4,57 (s:1,59) olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte en düşük ortalamaya sahip olunan boyutun "Katılım" boyutu olduğu ve en yüksek ortalamaya sahip olunan boyutun "Takım Çalışması" boyutu olduğu saptanmıştır.

3.1.2. Modelde Yer Alan Diğer Ölçüm Araçlarının Uyum İndeksi Değerleri

Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA

Çalışmada kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin mevcut yapıya uyumunun test edilmesine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizinde model uyum değerlerinin χ^2/df : 2.876, GFI: 0.906, CFI: 0.952, RMSEA:0.07 ve NFI: 0.928 olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla modelin, orijinal yapısına oldukça iyi bir düzeyde uyum gösterdiği saptanmıştır (Şekil 3.2).



Şekil 3.2.: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Model Uyum İyiliği İndeksleri

Bu değerlerin dışında ölçeğin geneli ve boyutlarına yönelik iç tutarlılık katsayısı (C. α) ve normal dağılım değerleri aşağıdaki Çizelge 3.5'te sunulmuştur.

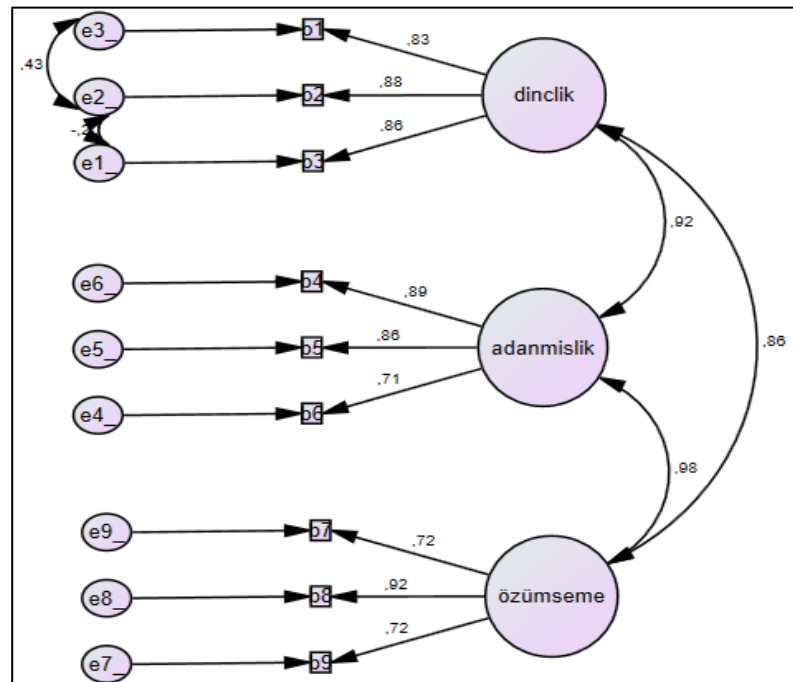
Çizelge 3.5: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tutarlılık ve Normal Dağılım Değerleri

	Cronbach Alpha C, α	Basıklık	Çarpıklık
Kabullenici Sessizlik	0,85	0,202	0,734
Savunmacı Sessizlik	0,92	1,335	1,390
Prososyal Sessizlik	0,87	-0,763	-0,423
Genel	0,87	0,476	0,494

Çizelgedeki veriler, daha önce yukarıda referans alınan değerler doğrultusunda verilerin iç tutarlılık katsayısının iyi olduğuna ve normal dağılım varsayımlarının sağlandığını göstermektedir.

İşe Bağlanma Ölçeği DFA

Çalışmada kullanılan İşe Bağlanma Ölçeği'nin mevcut yapıya uyumunun test edilmesine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizinde model uyum değerlerinin χ^2/df : 4,982, GFI: 0,925, CFI: 0,962, RMSEA:0,10 NFI: 0,953 ve SRMR değerinin 0,05 olduğu saptanmıştır. RMSEA değeri hariç model orijinal yapısına mükemmel düzeyde uyum göstermektedir. RMSEA değerinin uyumu çok iyi değildir. Bazı yazarlar 0.10 değerinin vasat ve sınırda olduğunu ancak analiz için uygun olduğunu ifade etmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Bunun yanında diğer tüm model uyum iyiliği değerleri mükemmel bir düzeyde olduğu için ölçeğin orijinal yapıya benzer ölçüm yaptığı hesaplanmıştır (Şekil 3.3).



Şekil 3.3.: İşe Bağlanma Ölçeği Model Uyum İyiliği İndeksleri

Bunların dışında ölçeğin geneli ve boyutlarına yönelik iç tutarlılık katsayısı (C. α) ve normal dağılım değerleri aşağıdaki Çizelge 3.6’da sunulmuştur.

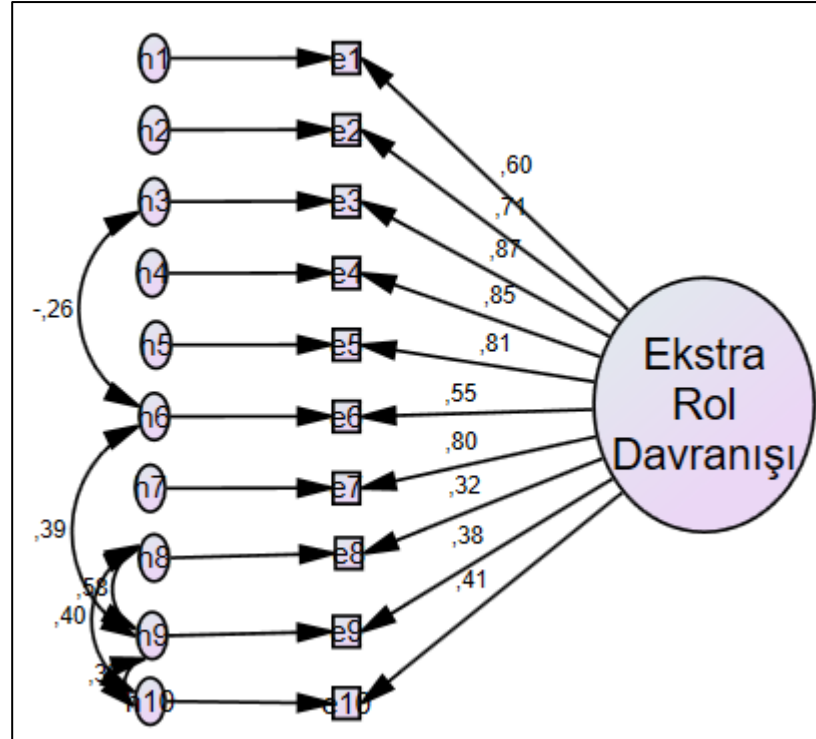
Çizelge 3.6.: İşe Bağlanma Ölçeği Tutarlılık ve Normal Dağılım Değerleri

	Cronbach Alpha C. α	Basıklık	Çarpıklık
Dinçlik	0,89	-0,508	-0,226
Adanmışlık	0,85	-0,214	-0,648
Özümseme	0,81	-0,471	-0,506
Genel	0,93	-0,298	-0,519

Çizelge 3.6’daki veriler, daha önce referans alınan değerler doğrultusunda verilerin iç tutarlılık katsayısının iyi olduğunu ve normal dağılım varsayımlarının sağlandığını göstermektedir.

Ekstra Rol Davranışı Ölçeği DFA

Çalışmada kullanılan Ekstra Rol Davranışı Ölçeği’nin mevcut yapıya uyumunun test edilmesine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizinde model uyum değerlerinin χ^2/df : 3,765, GFI: 0.929, CFI: 0.951, RMSEA:0.09 NFI: 0.935 ve SRMR değerinin 0.05 olduğu saptanmıştır. RMSEA değeri 0,08’in üzerindedir. İşe Bağlanma Ölçeği’nde vurgulandığı gibi değerinin sınırda olduğu ancak analiz için uygun olduğu ifade edilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Diğer uyum indekslerinin çok iyi olması ve az ifade ile ölçüm yapan ölçeğin anlamca tutarlı olması adına mevcut yapı ile analizler yapılmıştır. (Şekil 3.4.).



Şekil 3.4.: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği Model Uyum İyiliği İndeksleri

Bunların dışında ölçeğin geneli ve boyutlarına yönelik iç tutarlılık katsayısı (C. α) ve normal dağılım değerleri Çizelge 3.7’de sunulmuştur.

Çizelge 3.7.: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği Tutarlılık ve Normal Dağılım Değerleri

	Cronbach Alpha C. α	Basıklık	Çarpıklık
Ekstra Rol Davranışı Ölçeği	0,87	0,817	-0,862

Çizelge 3.7’deki veriler, daha önce yukarıda referans alınan değerler doğrultusunda verilerin iç tutarlılık katsayısının iyi olduğuna ve normal dağılım varsayımlarının sağlandığını göstermektedir.

3.2. Tanımlayıcı İstatistiklere Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların tanımlayıcı bilgileri Çizelge 3.8’de verilmiştir.

Çizelge 3.8.: Araştırma Grubunun Sosyo-Demografik Değişkenlerinin Dağılımı

Değişkenler		N (307)	%
Cinsiyet	Kadın	220	71,7
	Erkek	87	28,3
Yaş	18-28	102	33,3
	29-38	123	40,1
	39-48	60	19,5
	49-58*	18	5,8
	$\geq 59^*$	4	1,3
Meslek	Hekim	94	30,6
	Hemşire	213	69,4
Aylık Gelir Algısı	Düşük	80	26,1
	Orta	206	67,1
	Yüksek*	21	6,8
Hastane	Kamu Hastanesi	249	81,1
	Özel Hastane	58	18,9
Kurumda Çalışma Süresi	≤ 3 yıl	112	36,5
	4-10	119	38,7
	≥ 11 yıl	76	24,8
Kurumda Çalışmaktan Memnun Olma Durumu	Memnun	108	35,2
	Kısmen	158	51,4
	Memnun Değil	41	13,4

*:Bu gruptaki veriler, kişi sayısının azlığı nedeniyle analizlerde bir üst grupta birleştirilerek analiz edilmiştir

Katılımcıların %71,7’si kadın (n=220), %28,3’ü ise erkeklerden (n=87) oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, %33,3’ü 18-28 yaş aralığında (n=102), %40,1’i 29-38 yaş aralığında (n=123), %19,5’i 39-48 yaş aralığında (n=60) ve %5,8’i 49-58 yaş aralığında (n=18) yer almaktadır. Yaşı 59 ve üzeri olan 4 kişi (n=4, %1,3), analizlerde 49-58 yaş grubuna dahil edilmiştir. Meslek dağılımında, katılımcıların %30,6’sı hekim (n=94) ve %69,4’ü hemşirelerden (n=213) oluşmaktadır. Katılımcıların aylık gelir algısına bakıldığında, %26,1’i düşük (n=80), %67,1’i orta (n=206) ve %6,8’i yüksek gelir düzeyine sahip olduğunu

belirtmiştir (n=21). Çalışılan hastane türü açısından, %81,1'i kamu hastanesinde (n=249), %18,9'u ise özel hastanede (n=58) görev yapmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi açısından, %36,5'i 3 yıl ve daha az süredir (n=112), %38,7'si 4-10 yıl (n=119) ve %24,8'i 11 yıl ve üzerinde (n=76) mevcut kurumunda çalışmaktadır. Kurumda çalışmaktan memnun olma durumu incelendiğinde, katılımcıların %35,2'si memnun (n=108), %51,4'ü kısmen memnun (n=158) ve %13,4'ü memnun olmadığını (n=41) ifade etmiştir.

Aşağıda araştırma değişkenlerinin ifade bazlı ortalama ve standart sapma ölçüm değerlerine yer verilmiştir (Çizelge 3.9).

Çizelge 3.9.: Araştırma Değişkenlerinin İfade Bazlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler		İfadeler	Ort.	ss
R.I.G.H.T. Liderlik	Tanınma	1. İyi bir iş yaptığımda bunu fark eder.	4,68	1,75
		2. Yaptığım iş için bana teşekkür eder.	4,76	1,74
		3. İyi bir iş yaptığımda bunu bana söyler.	4,77	1,67
	Katılım	4. Karar alırken benden tavsiye/öneri ister	4,32	1,84
		5. Kararlarda bana söz hakkı verir.	4,48	1,76
		6. Önerilerimi sorar.	4,54	1,74
	Gelişim ve İlerleme	7. Yeteneklerimi uygulama fırsatı tanır.	4,73	1,71
		8. İlerleme ve gelişimimi destekler.	4,90	1,68
		9. Gelişim fırsatları için beni teşvik eder.	4,73	1,72
	Sağlık ve Güvenlik	10. Sağlık ve güvenliğin önemini açıkça tartışır.	4,88	1,62
		11. Sağlık ve güvenlik kaynakları hakkında bilgiler paylaşır.	5,01	1,54
		12. İşyerindeki sağlık ve güvenlik konularını ele alır.	5,06	1,56
Örgütsel Sessizlik	Takım Çalışması	13. Takımdaki üyelerin iyiliğini önemser.	5,07	1,64
		14. Takımdaki üyeleri birbirleriyle işbirliği yapmaları için cesaretlendirir.	4,88	1,70
		15. Her bir takım üyesinin rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde tanımlar.	4,81	1,78
	Kabullenici Sessizlik	16. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	3,43	1,77
		17. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	3,05	1,74
		18. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	2,70	1,64
		19. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	2,60	1,56
		20. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,53	1,58
	Savunmacı Sessizlik	21. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	2,33	1,54
		22. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	2,27	1,47

Çizelge 3.9.: Devamı				
		İfadeler	Ort.	ss
	Savunmacı Sessizlik	23. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	2,34	1,60
		24. Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	2,21	1,40
		25. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	2,22	1,45
	Prososyal Sessizlik	26. Bu kurumda ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	4,14	2,08
		27. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	3,77	2,16
		28. Bu kurumla ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	4,35	2,11
		29. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	4,75	2,13
		30. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	5,27	2,05
	İşe Bağlanma	31. İşimde kendimi enerji dolu hissederim.	4,62	1,62
		32. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim.	4,77	1,63
		33. Sabah kalktığımda işe gitme isteği duyarım.	4,09	1,90
	Dinçlik	34. İşimi istekle (heyecanla) yaparım.	4,83	1,77
		35. Yaptığım iş bana ilham verir.	4,71	1,87
		36. Yaptığım işten gurur duyarım.	5,67	1,63
	Adanmışlık	37. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	5,35	1,69
		38. İşimi coşkuyla yaparım.	4,88	1,82
		39. Çok çalıştığım zamanlar kendimi mutlu hissederim.	4,11	2,15
	Özümseme	40. İş arkadaşımın işiyle ilgili bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam.	5,44	2,06
		41. İş arkadaşıma koçluk yapmak ve tavsiyede bulunmak için zaman ayırırım	5,33	1,68
		42. İş yerinde aramıza yeni katılan çalışanlara işlerine uyum sağlamaları, oryante olmaları için yardımcı olurum.	5,92	1,51
	Ekstra Rol Davranışı	43. İşlerin yapılış şeklinin geliştirilmesine, daha iyi yapılmasına yönelik önerilerde bulunurum.	5,64	1,57
		44. İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	5,81	1,49
		45. Fazladan, ekstra iş ya da görevler için gönüllü olurum.	4,54	1,82
		46. İş arkadaşımın yeni beceriler öğrenmesine yardımcı olur, onunla bilgimi, bildiklerimi paylaşıyorum.	5,84	1,44
		47. Bir iş ya da projeyi bitirmek için hafta sonu ya da tatil günlerimde de çalışırım.	4,26	1,98
		48. Toplantılara ya da grup çalışmalarına kendi şahsi zamanımda katılmak için gönüllü olurum.	4,11	1,82
		49. İşimi tamamlamak için yemek aralarından ya da diğer molalarımın zamanını kullanırım.	4,85	1,97

R.I.G.H.T. Liderlik ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip olan ifade, sağlık ve güvenlik boyutundaki “Takımındaki üyelerin iyiliğini önemser” ifadesiyken, en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin, katılım boyutundaki “Karar alırken benden tavsiye/öneri ister” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların kararlara pek katılmadıklarını düşündüklerini ancak yöneticilerin iş yerindeki sağlık ve güvenlik konularına önem verdiklerini göstermektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde ise en düşük ortalamaya sahip olan “Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım” ifadesi çalışanların kurumdaki işleyişe yönelik önerilerini sundukları ve sessizlik düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte prososyal sessizlik düzeyindeki kısmi yüksek ortalamaya sahip ölçümler, çalışanların iş arkadaşlarını ve kurumlarını koruyucu bir tutumda olduğunu göstermektedir.

İşe Bağlanma Ölçeği’ndeki en düşük ve yüksek ortalamaya sahip olan ifadeler incelendiğinde, çalışanların işlerinde gurur duydukları ancak sabah işe giderken var olan istekliliğin diğer ifadeler kadar yüksek olmadığı görülmektedir. Son olarak ekstra rol davranışındaki ifadeler incelendiğinde ise, genel olarak en yüksek ölçümler bu alanda yapılmakla birlikte çalışanların, mesai arkadaşlarının oryante olmasında onlara yardımlarda bulunduğu ancak çalışmak için mola ve tatil zamanlarından ödün vermekte diğer alanlar kadar istekli olmadıkları görülmektedir.

3.3. Araştırma Değişkenlerinin Ölçümüne Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma değişkenleri ve alt boyutlarına yönelik ortalama (Ort.) ve standart sapma (ss) değerleri ile değişkenler arası korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir (Çizelge 3.10).

Çizelge 3.10.: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ölçüm Sonuçları ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	ss.	1	1.1	1.2.	1.3	1.4	1.5	2	2.1	2.2	2.3	3	3.1	3.2	3.3
1. R.I.G.H.T. Liderlik	4.77	1.42	1													
<i>1.1. Tanınma</i>	4.73	1.63	,884	1												
<i>1.2. Katılım</i>	4.44	1.69	,878	,731	1											
<i>1.3. Gelişim ve İlerleme</i>	4.78	1.60	,931	,810	,780	1										
<i>1.4. Sağlık ve Güvenlik</i>	4.98	1.47	,841	,632	,638	,729	1									
<i>1.5. Takım Çalışması</i>	4.91	1.59	,915	,745	,736	,822	,773	1								
2. Örgütsel Sessizlik	3,19	1.06	-,121*	ad	-,185	-,116*	ad	ad	1							
<i>2.1 Kabullenici Sessizlik</i>	2.86	1.32	-,147*	-,125*	-,221	-,138*	ad	ad	,730	1						
<i>2.2. Savunmacı Sessizlik</i>	2.56	1.18	-,153	-,129*	-,235	-,135*	ad	-0,102	,808	,622	1					
<i>2.3. Prososyal Sessizlik</i>	4.45	1.70	ad	ad	ad	ad	ad	ad	,693	,120*	,270	1				
3. İşe Bağlanma	4.78	1.46	,322	,334	,287	,303	,243	,259	ad	-,149	ad	,153	1			
<i>3.1. Dinçlik</i>	4.49	1.56	,309	,325	,298	,292	,213	,238	ad	-,151	ad		,910	1		
<i>3.2. Adanmışlık</i>	5.06	1.54	,297	,299	,250	,280	,253	,241	ad	-,159	ad	,143*	,945	,791	1	
<i>3.3. Özümseme</i>	4.78	1.62	,291	,309	,251	,274	,213	,244	ad	ad	ad	,173	,934	,750	,848	1
4. Ekstra Rol Davranışı	5.20	1.20	,198	,189	,226	,155	,147*	,160	ad	-,177	-,132*	,139*	,490	,418	,460	,488

Not: “*” bulunan değerler 0.05 düzeyinde çift yönlü anlamlıdır. Diğerleri 0.01 düzeyinde çift yönlü anlamlıdır. ad: İstatistiksel olarak anlamlı değil.

Bu araştırmada, çeşitli değişkenler 7'li Likert tipi ölçekle ölçölmüş ve ortalama (Ort.) ve standart sapma (ss.) değerleri ile birlikte Çizelge 3.10'da sunulmuştur. İlk olarak, R.I.G.H.T. Liderlik düzeyi ortalaması 4,77 ve standart sapması 1.42 olarak hesaplanmıştır. Bu değişkenin alt boyutları olan tanınma (x: 4.73, ss. : 1.63), katılım (Ort. : 4.44, ss. : 1.69), gelişim ve ilerleme (Ort. : 4.78, ss. : 1.60), sağlık ve güvenlik (Ort. : 4.98, ss. : 1.47) ve takım çalışması (Ort. : 4.91, ss. : 1.59) boyutlarındaki kısmi yüksek ortalamalar, liderliğe ilişkin olumlu algıların orta üzerinde güçlü olduğunu göstermektedir. Boyutlar arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur (örneğin, gelişim ve ilerleme ile tanınma arasında $r = ,810$; takım çalışması ile gelişim ve ilerleme arasında $r = ,822$), bu da liderlik algısının bileşenlerinin birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ise 3.19 (ss. : 1.06) ortalama ile daha düşük değerlere sahiptir ve bu durum katılımcıların örgütsel sessizlik eğilimlerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Ancak kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutları prososyal sessizlikten farklılaşmaktadır. Kişinin işleyiş ve süreçlere karşı susması veya konuşmak istememesi ile çalışanları ve kurumu koruma davranışları birbirinden ayrılmaktadır. Örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabullenici sessizlik (Ort. : 2.86, ss. : 1.32) ve savunmacı sessizlik (Ort. : 2.56, ss. : 1.18) boyutu prososyal sessizlik (Ort. : 4.45, ss. : 1.70) boyutu ile farklılaşmaktadır. Buna ek olarak bu farklılık bazı değişkenlerle olan ilişkilerin anlamsız olması yönüyle de kendini göstermektedir. Örgütsel sessizlik ile R.I.G.H.T. liderlik değişkeni arasında zayıf ve negatif yönde korelasyonlar tespit edilmiştir (örneğin, savunmacı sessizlik ile gelişim ve ilerleme arasında $r = -,235$), bu da liderlik algısı arttıkça örgütsel sessizlik eğiliminin azalabileceğini göstermektedir.

Çalışanların işe bağlanma düzeyinin ortalama 4.78 (ss. : 1.46) olduğu saptanmıştır. Bu durum katılımcıların işe olan bağlılıklarının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. İşe bağlanmanın alt boyutları olan dinçlik (Ort. : 4.49, ss. : 1.56), adanmışlık (Ort. : 5.06, ss. : 1.54) ve özümseme (Ort. : 4.78, ss. : 1.62) arasında güçlü korelasyonlar mevcuttur. Özellikle adanmışlık ile özümseme arasında $r = ,848$ ile yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, işe bağlanma ile liderlik arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler görölmektedir (örneğin, R.I.G.H.T. liderlik ile işe bağlanma arasında $r = ,322$), bu da etkili liderlik uygulamalarının çalışanların işe bağlanma düzeylerini artırabileceğini göstermektedir.

Son olarak, ekstra rol davranışı değişkeni ortalama 5.20 (ss. : 1.20) ile oldukça yüksek bir ortalama değere sahiptir. Bu durum, katılımcıların hastanede ekstra rol davranışlarında bulunduğunu göstermektedir. Ekstra rol davranışı ile işe bağlanma arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (örneğin, işe bağlanma ile ekstra rol davranışı arasında $r =$

,490). Bu durum, çalışanların işe bağlanma düzeylerinin, iş tanımlarının ötesine geçerek ekstra katkılarda bulunma davranışı ile önemli derece ilişkili olduğuna işaret etmektedir.

Genel olarak, korelasyon analizi sonuçları, liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda örgütsel sessizlik düzeyinin düşük olduğunu, işe bağlanmanın yüksek ve aynı zamanda çalışanların ekstra rol davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olabileceğini göstermektedir.

Araştırma modelindeki değişkenlere yönelik ortalamaların gruplar arası farklılıklarına yönelik yapılan testin sonuçları Çizelge 3.11’de yer almaktadır. Modelde bağımsız olarak yer almayan kabullenici ve savunmacı sessizliğin ayrı olarak ele alınması prososyal sessizlikle çok farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Kabullenici ve savunmacı sessizliğin prososyal sessizlikten farklı de olması nedeniyle hem genel hem de bu iki boyuta yönelik ortalamalar üzerinde analizler yapılmıştır.

Çizelge 3.11.: Gruplar Arası Ortalama Farklılıklarının Anlamlılık Testleri

Değişkenler	N	RIGHT Liderlik		Tanınma		Katılım		Gelişim ve İlerleme		Sağlık ve Güvenlik		Takım Çalışması		Örgütsel Sessizlik		Kabullenici -Savunmacı Sessizlik		İşe Bağlanm a		Dinçlik		Adanmışlık		Özümseme		Ekstra Rol Davranışı	
		̄x	s	̄x	s	̄x	s	̄x	s	̄x	s	̄x	s	̄x	s	̄x	s	̄x	s	̄x	s	̄x	s	̄x	s	̄x	s
Cinsiyet																											
Kadın	220	4,78	1,4	4,69	1,6	4,41	1,7	4,76	1,6	5,06	1,4	4,96	1,6	3,17	1,1	2,56	1,2	4,78	1,4	4,45	1,5	5,10	1,5	4,78	1,6	5,25	1,2
Erkek	87	4,76	1,4	4,83	1,6	4,52	1,6	4,82	1,6	4,79	1,5	4,81	1,5	3,25	1,1	2,59	1,2	4,78	1,6	4,59	1,8	4,98	1,7	4,76	1,8	5,12	1,4
T Testi (p)		0,904		0,494		0,597		0,776		0,148		0,448		0,558		0,821		0,999		0,522		0,571		0,922		0,398	
Yaş																											
18-28	102	5,02	1,3	4,88	1,5	4,71	1,6	4,98	1,5	5,28	1,3	5,23	1,4	3,04	1,0	2,46	1,0	4,53	1,4	4,17	1,5	4,95	1,5	4,47	1,5	5,15	1,1
29-38	123	4,65	1,5	4,61	1,7	4,36	1,7	4,72	1,6	4,84	1,4	4,71	1,7	3,31	1,1	2,66	1,3	4,64	1,5	4,45	1,5	4,89	1,5	4,57	1,7	5,20	1,2
39 ve üzeri	82	4,65	1,4	4,74	1,6	4,24	1,6	4,63	1,6	4,82	1,5	4,83	1,5	3,21	1,1	2,55	1,2	5,30	1,5	4,96	1,6	5,47	1,5	5,47	1,5	5,29	1,3
ANOVA Testi (p)		0,106		0,47		0,143		0,297		0,043		0,041		0,165		0,457		<0,001		0,003		0,021		<0,001		0,732	
Post Hoc										1-2,3		1-2						3-2,1		3-2,1		3-2,1		3-2,1			
Meslek																											
Hekim	94	4,46	1,3	4,51	1,5	4,12	1,6	4,65	1,5	4,39	1,4	4,64	1,4	3,29	1,0	2,59	1,1	4,87	1,6	4,45	1,5	5,10	1,5	4,78	1,6	5,32	1,1
Hemşire	213	4,91	1,5	4,83	1,6	4,59	1,6	4,84	1,6	5,24	1,3	5,04	1,6	3,16	1,1	2,56	1,2	4,74	1,4	4,59	1,8	4,98	1,7	4,76	1,8	5,16	1,3
T Test (p)		0,011		0,102		0,026		0,345		<0,001		0,044		0,303		0,813		0,474		0,522		0,547		0,922		0,281	
Aylık Gelir Algısı																											
Düşük	80	4,83	1,6	4,63	1,7	4,47	1,7	4,82	1,7	5,23	1,4	4,99	1,7	2,97	1,0	2,37	1,1	4,48	1,3	4,07	1,5	4,94	1,4	4,42	1,5	5,01	1,4
Orta ve Yüksek	227	4,75	1,3	4,77	1,5	4,43	1,5	4,77	1,5	4,89	1,4	4,89	1,5	3,27	1,1	2,63	1,2	4,88	1,5	4,64	1,6	5,11	1,5	4,90	1,7	5,27	1,1
T Test (p)		0,675		0,51		0,845		0,822		0,076		0,635		0,031		0,095		0,033		0,006		0,407		0,021		0,127	

Çizelge 3.11.: Devamı

Değişkenler	N	RIGHT Liderlik		Tanınma		Katılım		Gelişim ve İlerleme		Sağlık ve Güvenlik		Takım Çalışması		Örgütsel Sessizlik		Kabullenici -Savunmacı Sessizlik		İşe Bağlanma		Dinçlik		Adanmışlık		Özümseme		Ekstra Rol Davranışı	
		$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s
Kurumda Çalışma Süresi																											
≤ 3 yıl	112	492	14	492	13	455	16	505	14	501	15	511	15	312	10	252	11	462	15	433	16	491	16	463	16	524	12
3-10 Yıl	119	463	15	462	14	435	17	461	16	468	14	468	16	324	12	257	13	458	15	4345	16	491	16	449	16	501	12
≥ 11 yıl	76	479	14	479	13	442	16	465	15	499	14	499	15	325	10	264	11	532	12	497	14	554	13	545	14	548	13
ANOVA Testi (p)		0,287		0,294		0,664		0,079		0,799		0,101		0,597		0,783		<0,001		<0,001		0,009		0,008		0,025	
Post Hoc																		3-12		3-12		3-12		3-12		3-12	
Kurumda Çalışmaktan Memnun Olma Durumu																											
Memnun	108	548	11	559	11	513	15	556	12	549	13	563	13	326	12	261	13	556	12	539	14	576	13	551	13	544	12
Kısmen	158	454	14	451	16	426	16	453	16	476	15	461	16	318	10	255	12	463	13	425	13	494	14	467	15	515	12
Memnun Değil	41	382	14	331	17	335	18	370	17	452	16	421	16	311	10	254	10	333	15	305	16	369	17	324	16	481	12
ANOVA Testi (p)		<0,001		<0,001		<0,001		<0,001		<0,001		<0,001		0,685		0,901		<0,001		<0,001		<0,001		<0,001		0,012	
Post Hoc		123		123		123		123		123		123				123		123		123		123		123		123	

Not: Farklılık analizleri gerçekleştirilirken 49-58 yaş grubundaki 22 katılımcı 39-48 yaş grubuna, yüksek gelir algısına sahip kişiler ise orta gelir algısı grubuna dahil edilmiştir

Araştırma değişkenleri yönünde gruplar arasındaki ortalama değerlerin farklılık bulgularına Çizelge 3.11’de yer verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, RIGHT Liderlik değişkeni ve alt boyutları olan tanınma, katılım, gelişim ve ilerleme, sağlık ve güvenlik ile takım çalışması değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmazken, yaş gruplarında özellikle sağlık ve güvenlik ($p = 0.043$) ve takım çalışması ($p = 0.041$) boyutlarında 39 yaş ve üzerindeki çalışanların daha yüksek ortalamalara sahip olduğu belirlenmiştir. Meslek açısından incelendiğinde, hemşirelerin tanınma ($p = 0.026$), sağlık ve güvenlik ($p = 0.001$) ve takım çalışması ($p = 0.044$) boyutlarında hekimlere kıyasla anlamlı derecede yüksek ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır. Aylık gelir algısı ve kurumda çalışma süresi yönünden çalışanların liderlik algıları farklılaşmazken, kurumda çalışmaktan memnun olma durumu yönüyle tüm boyutlar ve genel R.I.G.H.T. Liderlik düzeyinin farklılaştığı saptanmıştır. Buna göre kurumda çalışmaktan memnun olanların liderliğe yönelik algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Genel R.I.G.H.T. liderlik düzeyinin sadece meslek ve kurumda çalışmaktan memnun olma durumu yönüyle farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu nedenle H1i hipotezi reddedilmiştir.

Genel örgütsel sessizlik düzeyi ile savunmacı ve kabullenici sessizlik değişkenleri açısından yapılan analizlerde ise cinsiyet, yaş, meslek ve çalışma süresi gibi demografik faktörler açısından istatistiksel olarak anlamlı farklar gözlenmemiştir. Sadece gelir algısı düşük olan kişilerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır ($p = 0.031$). Bu bulgular, genel olarak araştırma değişkenlerin çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde bir farklılığa neden olmadığını göstermektedir. Bu nedenle H1j hipotezi reddedilmiştir.

İşe bağlanma değişkeni ve alt boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve özümseme açısından cinsiyet ve meslek gruplarında anlamlı bir fark bulunmazken yaş, kurumda çalışma süresi ve iş memnuniyeti değişkenlerinde belirgin farklılıklar saptanmıştır. Yaş açısından incelendiğinde, 39 yaş ve üzeri bireylerin dinçlik ($p = 0.003$), adanmışlık ($p = 0.021$) ve özümseme ($p = 0.001$) boyutlarında daha yüksek ortalamalara sahip olduğu belirlenmiştir. İşe bağlanma düzeyinin, kurumda çalışma süresi ve kurumda çalışmaktan memnun olma durumunda farklılıklara neden olduğu; 11 yıl ve üzeri çalışanların ve kurumda çalışmaktan memnun olanların genel işe bağlanma düzeyi alt boyutlarında daha yüksek bağlanma düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Ancak işe bağlanma ölçümlerinde yaş ve meslek değişkenleri yönünden anlamlı bir farklılığa rastlanılmaması nedeniyle H1k hipotezi reddedilmiştir.

Son olarak, ekstra rol davranışı değişkeni incelendiğinde, cinsiyet, yaş ve mesleğe, göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak kurumda çalışma süresi ve kurumda çalışmaktan memnun olma durumlarına göre çalışanların ekstra rol davranışı ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Buna göre, 11 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalışanların ekstra rol davranışlarının ($p = 0.025$) daha yüksek ortalamaya sahip oldukları ve işinden memnun olan bireylerin daha fazla ekstra rol davranışı sergilediği görülmektedir. Ancak ekstra rol davranış düzeylerinin yaş, cinsiyet, meslek ve gelir algısı değişkenleri yönünden farklılık göstermemesi nedeniyle H1'i hipotezi reddedilmiştir.

3.4. Araştırma Modelinin Test Edilmesine Yönelik Bulgular

Bu kısımda araştırma modelinde yer alan değişkenlerin birbirini etkileme düzeyleri ve aracılık analizlerinin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgulara yönelik istatistikler Çizelge 3.12 ve Şekil 3.5'te sunulmuştur.

Çizelge 3.12.: Paralel ve Seri Aracılık Analizi Bulguları

Yordayıcılar	ÖS			İB			ERD		
	b	LLCI	ULCI	b	LLCI	ULCI	b	LLCI	ULCI
R.I.G.H.T. Liderlik (RL)	-0,138*	-0,23	-0,04	,331*	0,22	0,44	0,168*	0,07	0,24
Örgütsel Sessizlik (ÖS)		-0,08#	-0,21		0,05		-0,115*	-0,216	-0,01
İşe Bağlanma (İB)							0,385*	0,30	0,47
R²= 0,03			R²=0,10			R²=0,04			R²=0,26
RL - ERD	Unstan. E (b)			BootLLCI			BootULCI		
Doğrudan Etki	0,024#			-0,06			0,11		
ÖS Dolaylı Etki	0,015*			0,00			0,03		
İB Dolaylı Etki	0,127*			0,07			0,18		
ÖS-İB Seri Dolaylı Etki (İnd3)	0,004#			-0,00			0,01		
Toplam Etki	0,168*			0,07			0,26		
C1	-0,111*			-0,17			-0,05		

NOT: *:p<0.05, #: p>0.05, RL: R.I.G.H.T. Liderlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, İB: İşe Bağlanma, ERD: Ekstra Rol Davranışı, LLCI-ULCI: Lower limit confidence interval-Upper limit confidence interval, ^: İkinci yol için İnd3 değerleri girilmiştir. C1: Aracı değişkenlerin dolaylı etkileri arasındaki fark, *İtalik ve altı çizili olarak sunulan veriler seri aracılık modeline ilişkindir.*

Çizelge 3.12’de R.I.G.H.T. liderliğin ekstra rol davranışı (ERD) üzerindeki etkisinde örgütsel sessizlik ve işe bağlanma değişkenlerinin seri ve paralel aracı rolünün test edilmesine yönelik bulgular sunulmaktadır. Sonuçlar, R.I.G.H.T. liderliğinin ERD üzerinde toplam bir etkiye sahip olduğunu ancak doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir (b : 0,024, p : 0,584). Ancak liderliğin örgütsel sessizliği azaltarak (b : -0,138, LLCI : -0,23, ULCI : -0,04) ve işe bağlanmayı artırarak (b : 0,331, LLCI : 0,22, ULCI : 0,44) ERD’yi dolaylı olarak etkilediği saptanmıştır. Bu nedenle H1a hipotezi kabul edilmiştir.

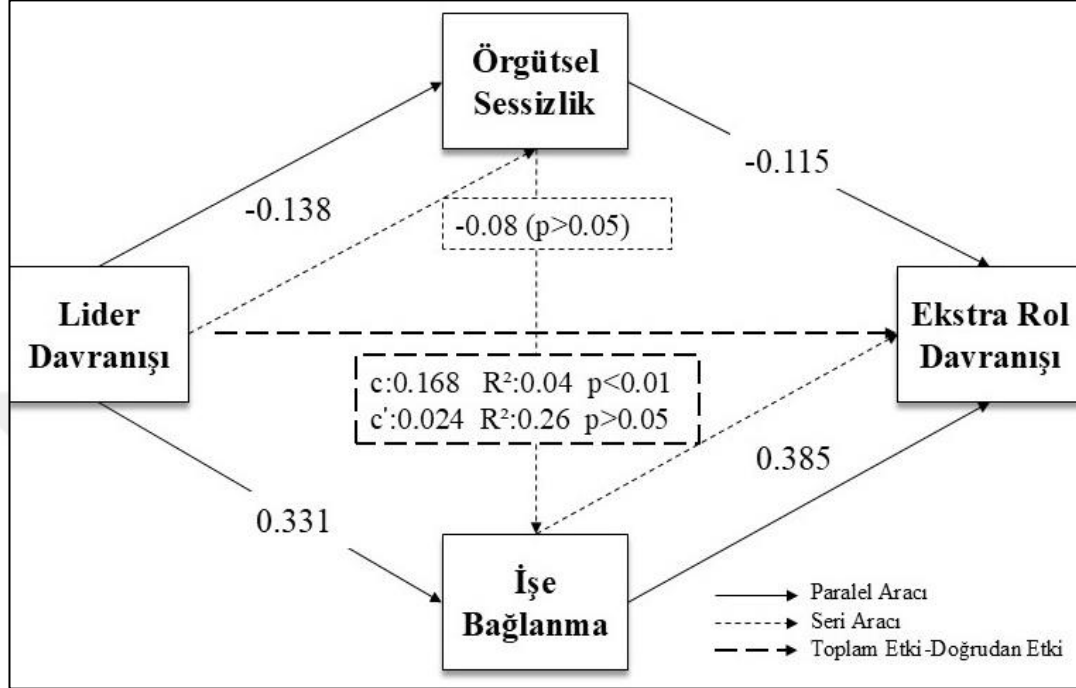
Çalışmada örgütsel sessizlik ile ERD arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur (b : -0.115, LLCI : -0.216, ULCI : -0.01). Bu ilişki, örgütsel sessizlik arttıkça çalışanların ekstra rol davranışlarının azaldığını göstermektedir. Başka bir deyişle, çalışanların sessizlik düzeyi azaldıkça, ekstra rol davranışlarının artabileceği belirlenmiştir. Aynı şekilde, işe bağlılığın ERD üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır (b : 0.385, LLCI : 0.30, ULCI : 0.47). Dolayısıyla işe bağlılık arttıkça ekstra rol davranışı da artmaktadır. Bu nedenle H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiştir.

Modeldeki dolaylı etkiler göz önüne alındığında, ÖS'nin dolaylı etkisi (b : 0.015, p : 0.040) ve İB'nin dolaylı etkisi (b : 0.127, p : 0.001) anlamlıdır. Her iki değişken de modele dahil edildiğinde, R.I.G.H.T. Liderliğin ERD üzerindeki toplam etkisi anlamsızlaşmaktadır (p>0.05) ve bu etki aracı değişkenler üzerinden gerçekleşmektedir. Lider davranışı, işe bağlanmayı artırdığı ve sessizliği azalttığı için ekstra rol davranışını artırabilmektedir. Bu nedenle H1g hipotezi kabul edilmiştir.

Veriler mevcut olduğunda, ön yükleme testlerinin (Bootstrapping) daha doğru sonuçlar sağladığı bildirilmektedir (Preacher ve Leonardelli, 2001). Ancak, daha güçlü doğrulama için, ön yükleme testlerine ek olarak SOBEL Testi de yapılmıştır. Bu sonuçlara göre, aracılık etkilerinin anlamlı olduğu bulunmuştur (p<0.05). Ancak, örgütsel sessizlik ve işe bağlanmanın seri aracılık etkileri anlamlı değildir (b : 0.004 p>0.05). R.I.G.H.T. Liderlik ve sessizlik birlikte modele dahil edildiğinde, sessizliğin işe bağlanma üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Bu nedenle, modeldeki seri aracılık hipotezi H1h reddedilmiştir.

Araştırmada bunlara ek olarak R.I.G.H.T liderliğin ERD üzerindeki etkisinin dolaylı olarak anlamlı olduğunu (toplam etki : 0.168, LLCI : 0.07, ULCI : 0.26) ve özellikle işe bağlanmanın güçlü bir aracı rol oynadığı saptanmıştır. Paralel aracılarının karşılaştırma test bulguları da (C1), örgütsel sessizlik ve işe bağlanmanın aracı etkileri arasındaki farkın anlamlı olduğunu göstermektedir (b : -0.111, LLCI : -0.17, ULCI : -0.05). Buna göre işe bağlanma, sessizlikten daha güçlü bir aracı etki göstermektedir.

Elde edilen bulgular, liderlik tarzının dolaylı yollarla çalışanların iş yerinde sergiledikleri ekstra rol davranışlarına etki ettiğini, özellikle çalışanların işe bağlanma düzeylerinin bu süreçte kritik bir aracı rol oynadığını göstermektedir.



Şekil 3.5.: Araştırma Modeli Analiz Sonuçları

Araştırma modelinin test sonuçları Şekil 3.5'te özetlenmiştir. Örgütsel sessizlik ve işe bağlanma değişkeni modele dahil edildiğinde lider davranışının ekstra rol davranışı üzerindeki açıklanan varyans artmakta (R^2 : 0.04 - R^2 : 0.26) ve lider davranışının toplam etkisi azalarak doğrudan etkisi anlamsız hale gelmektedir. İşe bağlanma ve örgütsel sessizlik değişkeninin, lider davranışı ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada örgütsel sessizliğin işe bağlanmayı bağımsız olarak etkilediği saptanmıştır (b :-0.144 p <0.05). Ancak aracı etkinin gözlemlendiği modelde liderlik davranışı ile birlikte incelendiğinde etkisinin anlamsız olduğu bulunmuştur (b :-0.08 p >0.05). Dolayısıyla R.I.G.H.T. Liderlik davranışının işe bağlanmaya doğrudan etki ettiği görülmektedir. Bu nedenle seri aracılık rolünün test edilmesine yönelik analiz sonucunda lider davranışı>sessizlik>işe bağlanma>ekstra rol davranışı şeklinde seri aracı etkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır (İnd3: BootLLCI:-0.00/ BootULCI:0.01).

Yukarıda sunulan tüm bulgular doğrultusunda araştırma hipotezlerinin test sonuçları Çizelge 3.13'te özetlenmiştir. Buna göre H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g hipotezleri

kabul edilmiştir. Diğer taraftan H1i, H1i, H1k, H1h ve H1j hipotezleri tüm sosyo-demografik değişkenler için doğrulanmadığından reddedilmiştir.

Çizelge 3.13.: Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

Hipotez	Özet Bulgu	Sonuç
H1a: Lider Davranışı Çalışanların Ekstra Rol Davranışını etkilemektedir,	b:0,168	Kabul
H1b: Lider Davranışı Çalışanların Örgütsel Sessizlik düzeyini etkilemektedir.	b:-0,138	Kabul
H1c: Lider Davranışı Çalışanların İşe Bağlanmasını etkilemektedir.	b:0,331	Kabul
H1d: Örgütsel Sessizlik Ekstra Rol Davranışını etkilemektedir.	b:-0,115	Kabul
H1e: İşe Bağlanma Ekstra Rol Davranışını etkilemektedir.	b:0,385	Kabul
H1f: Örgütsel Sessizlik İşe Bağlanmayı etkilemektedir.	b:-0,144	Kabul
H1g: Lider Davranışı ve Ekstra Rol Davranışı ilişkisinde Örgütsel Sessizlik ve İşe Bağlanmanın paralel aracı rolü bulunmaktadır.	R ² : 0,024 - R ² : 0,26	Kabul
H1h: Liderlik Davranışı ve Ekstra Rol Davranışı ilişkisinde Örgütsel Sessizlik ve İşe Bağlanmanın paralel seri (ardışık) aracı rolü bulunmaktadır.	BootLLCI: -0,00/ BootULCI: 0,01	Ret
H1i: Katılımcıların demografik değişkenlerine göre Lider Davranışına yönelik düşünceleri farklılaşmaktadır.	Meslek, Kurumda çalışmaktan memnuniyet açısından fark var	Ret
H1i: Katılımcıların demografik değişkenlerine göre Ekstra Rol Davranışı düzeyleri farklılaşmaktadır.	Kurumda çalışma süresi ve çalışmaktan memnuniyet açısından fark var	Ret
H1j: Katılımcıların demografik değişkenlerine göre Örgütsel Sessizlik düzeyleri farklılaşmaktadır.	Aylık gelir algısı açısından fark var	Ret
H1k: Katılımcıların demografik değişkenlerine göre İşe Bağlanma düzeyleri farklılaşmaktadır.	Yaş, Aylık gelir algısı, çalışma süresi ve kurumda çalışmaktan memnuniyet açısından fark var	Ret

4. TARTIŞMA

Bu bölümde çalışmadan elde edilen bulgular öncelikle ölçüm araçları, ölçüm değerleri ve sonrasında ilişkisel araştırma modelindeki değişkenlere yönelik analizler bağlamında literatürdeki yer alan diğer bulgularla karşılaştırılarak incelenmiştir.

Ölçüm araçları ve ölçüm değerleri

Araştırmada psikolojik olarak sağlıklı iş yerlerini dönüştürücü liderlik perspektifinden ele alan R.I.G.H.T Liderlik Ölçeği Türkçe'ye uyarlanmıştır. Uyarlama çalışması kapsamında üniversite hastanesinde görev yapan hekim ve hemşirelerden elde edilen veriler üzerindeki Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi bulguları orijinal yapı ile (Biricik Gulseren vd., 2021) mükemmel düzeyde uyushmaktadır. Ölçek farklı bir dil ve kültürde orijinal yapısı ile geçerli ölçüm yapmaktadır. R.I.G.H.T liderlik kavramını konu edinen çalışmalara rastlansa da ampirik bulguları olan herhangi bir çalışmaya henüz rastlanmamıştır. Farklı bir kültürde mükemmel düzeyde ölçüm yapabilmesi diğer çalışmalarda kullanılmasını etkileyebilir.

Araştırmada katılımcıların algıladığı R.I.G.H.T Liderlik düzeyi ortalama olarak 4.77 olarak ölçülmüştür. Bu skor karşılaştırma esnekliğinin sağlanması açısından, sıklıkla kullanılan 5'li Likerte ve yüze oranlandığında ölçümlerin; 3,40/5 ve 68,1/100 skorlarına denk geldiği hesaplanmıştır. Bu açıdan bakıldığında ölçüm yapılan kurumlarda orta düzeyin üzerinde liderlik algısına sahip olduğu ancak, nispeten önemli bir boşluk olduğu da görülmektedir. Ölçüm yapılan boyutlar arasında en yüksek ortalamaya sahip olunan boyutun sağlık ve güvenlik olması, verilerin hastanelerden elde edilmesi ve liderlerin sağlık profesyoneli olmasıyla örtüşmektedir. Ancak en düşük düzeye sahip olan boyutun, katılım boyutu olması, dikkat çekici bir bulgudur.

Aksay vd. (2016) hekimlerle yaptığı çalışmada kararlara katılım düzeyinin 3.80 olduğunu bildirmiştir. Yine hastanelerde yapılan bir araştırmada (Olusayero, 2020) çalışanların kararlara katılmasının çalışan etkililiği ile çok yüksek düzeyde ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bu çalışmada R.I.G.H.T. liderliğin katılım boyutundaki algılar düşük bulunmuştur. Bu durum, çalışmaya katılan personelin liderler tarafından kararlara daha az dahil edildiğini ve bunun olumsuz bir bulgu olduğunu göstermektedir. Çalışmada R.I.G.H.T. Liderliğin katılım boyutu ile sessizlik arasındaki korelasyon diğer boyutlardan daha yüksektir. Bu bulgu Almeida vd.'nin (2020) bulgusuyla örtüşmektedir. Adı geçen çalışmada Avustralya'da yarı kırsal bir hastanede çalışanların kararlara katılımının sessizliği azaltabileceği önemle vurgulanmaktadır.

Çalışmada R.I.G.H.T Liderlik ortalamaları demografik değişkenler yönünden incelenmiştir. Bunun sonucunda meslek ve kurumda çalışmaktan memnun olma durumları açısından bazı farklılıklara rastlanılmıştır. Meslek grubunda hekimler daha düşük R.I.G.H.T. Liderlik algısı bildirmiştir. Bunun karşısında hemşirelerin algısı ise daha yüksektir. Hemşirelik alanında liderlik kavramına çok fazla önem verilmektedir (Alsadaan vd., 2023; Cummings vd., 2021; Guibert-Lacasa ve Vázquez-Calatayud, 2022; Kohnen vd., 2024; Scully, 2015; Yeşilbaş ve Kantek, 2020).

Çalışmada kurumda çalışmaktan memnun olan personelin R.I.G.H.T Liderlik algılarının çok daha yüksek olduğu saptanmıştır. Lider davranışının, kurumda çalışmaktan memnun olma durumuyla olan anlamlı ilişkisi sağlık sektöründeki diğer birçok çalışma bulgusuyla örtüşmektedir. R.I.G.H.T. liderlik de bir tür dönüşümcü ve ilişkisel temelli lider davranışdır. Teorik olarak liderlik yaklaşımından öte liderin davranışından etkilenilmesi bağlamında başka çalışmalarda da memnuniyetle ilişki kurulmuştur. Nitekim, Top vd. (2013) sağlık sektöründe dönüşümcü liderlik davranışının iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu vurgulamıştır ($r>0,8$). R.I.G.H.T. Liderlik ile boyutları bazında ortak yönü bulunan dönüşümcü liderliğin bu yüksek düzeyli ilişkisi dikkate değer görülmektedir. Dyrbye vd. (2020) hekimlerde lider davranışının kurumda çalışmaktan memnuniyeti %11 olasılıkla artırdığı raporlanmıştır. Yine hastanede yapılan benzer bir çalışmada meslek fark etmeksizin lider davranışının kurumda çalışmaktan memnuniyeti olumlu etkilediği öne sürülmektedir (Curado ve Santos, 2022). Bu çalışmada ilişkisel veya etkileşimsel düzeyde analiz edilmese de R.I.G.H.T liderlik algılarının kurumda çalışmaktan memnun olanlarda daha yüksek memnun olmayanlarda daha düşük olması dikkate değerdir.

Çalışmada personelin kabullenici ve savunmacı örgütsel sessizlik düzeyinin yüksek olmadığı görülmüştür (2,86-2,56). Ancak kurumu ve çalışma arkadaşlarını korumaya yönelik prososyal sessizliğin olduğu görülmüştür (4,45). Dolayısıyla çalışanlar kurumda geri bildirimler verme, öneri, itiraz ve şikayetlerini dile getirme konusunda pek bir kaygı hissetmemektedirler. Kabullenici ve savunmacı sessizliğin düşük çıkmasının hastane için önemli ve olumlu bir çıktı olduğu düşünülmektedir.

Prososyal sessizliğin diğer boyutlardan daha yüksek çıkması, Türkiye’de sağlık sektöründe yapılan başka çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Uslu ve Aktaş (2017) İstanbul’da özel hastanelerde çalışan sağlık personeli ile yaptığı çalışmada da prososyal sessizliğin savunmacı ve kabullenici sessizlikten daha yüksek olduğunu raporlamıştır. Bununla birlikte Uslu ve Aktaş’ın (2017) araştırmasındaki çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Turgut ve Akbolat’ın (2017)

Sakarya’da görev yapan sağlık çalışanları ile yaptıkları çalışmada da prososyal sessizlik boyutu diğerlerinden yüksektir. Ayrıca çalışmadaki genel örgütsel sessizlik düzeyi de bu çalışmada elde edilen bulgulardan daha yüksektir. Örgütsel sessizliğe yönelik bu farklılıklar, alık ve Naktiyok’un (2018) Van’daki bir özel hastanelerde yaptığı çalışmanın bulgularıyla da çok benzerdir. Bu karşılaştırılmalı sonuçlar, bu araştırmanın örneklemindeki çalışanların sessizlik düzeylerinin çok daha düşük olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın örnekleminden farklı bir ülke ve kültürde yapılan çalışmada (Doo ve Kim, 2020) Güney Kore’de 301 sağlık çalışanının örgütsel sessizlik düzeyi aynı ölçekle incelenmiş ve sonucunda örgütsel sessizlik düzeyinin bu çalışmanın bulgularından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı alışmada Prososyal sessizlik boyutunda ölçüm yapılmış ancak bulguları sunulmamıştır. Yine Kore’de yapılan başka bir çalışmada (Kim ve Kang, 2019) Prososyal sessizlik diğer boyutlar yüksek olmakla birlikte genel sessizlik düzeyi bu çalışmanın bulgularından ve yukarıda anılan diğer çalışmaların bulgularından daha yüksektir. in’de farklı bir ölçekle örgütsel sessizliğin ölçüldüğü araştırmada (She vd., 2023) sessizlik düzeyi bu çalışmanın bulgularına çok yakın bir düzey ancak biraz fazla olduğu saptanmıştır.

Araştırma rnekleminde modeldeki diğer bir değişken olan işe bağlanma düzeyinin ortanın üzerinde yükseğe yakın olduğu görülmüştür. Ayrıca demografik değişkenler yönüyle ortalamalar incelendiğinde, çalışma tecrbesi olup yaşı ileri olanlar, algıladığı gelir düzeyi yüksek olanlar ve kurumda çalışmaktan memnun olanların işe bağlanma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Lepistö vd. (2018) Finlandiya’da bir niversite hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının işe bağlanma düzeyleri aynı leği kullanarak (7’li Likert UWES 9) incelemiştir. alışmalarında bulgularının daha önceki benzer çalışmalardan daha yüksek işe bağlanma düzeyine (5,0) işaret ettiklerini vurgulamaktadırlar. Finlandiya’da yapılan adı geçen çalışmadaki işe bağlanma bulguları bu çalışmanın bulgularından da kısmen yüksek bulunmuştur.

ABD’de yapılan bir çalışmada hemşirelerin işe bağlanma düzeyleri bu çalışmada elde edilen ölçümlere çok yakın ancak kısmen düşük bir seviyede olduğu bildirilmiştir (Sullivan Havens vd., 2013). İran’da hemşireler yapılan bir araştırma çalışanların işe bağlanma düzeylerinin Finlandiya ve ABD anılan çalışmalardan ve bu çalışmanın bulgularından çok daha düşük bir düzeyde olduğu raporlanmıştır. Türkiye’de UWES leği kullanılarak yapılan bir çalışmada (Kartal, 2018) sağlık çalışanlarının işe bağlanma düzeyinin bu çalışmaya çok yakın ancak çok az altında olduğu saptanmıştır.

Türkiye’de sağlık personelinin katılımı ile yapılan başka bir çalışmada (Filiz vd., 2024) işe bağlanma düzeyi UWES İşe Bağlanma Ölçeği ile ölçülmüş ve bu düzeylere çok yakın bulgulara ulaşılmıştır. Genel olarak Türkiye’deki sağlık personelinin işe bağlanma düzeylerinin farklı il ve bölgelerdeki hastanelerden elde edilmesine rağmen birbirine çok yakın çıkması ilgi çekicidir. Bu durumun merkezi ve kurumlar arası benzer hizmet sunum şekli, personel ve yöneticilerin çalışma ve atanma koşullarının benzer olması ve kültürel benzeşmenin etkisinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sullivan Havens vd.’nin (2013) çalışmasında yaş değişkeninin etkisi bu çalışmadaki bulgulara benzerdir. İleri yaştaki çalışanların işe bağlanma düzeyleri yüksektir. Ancak birimde çalışma süresi bu çalışmayla farklılık göstermektedir. Adı geçen çalışmada birimde çalışma süresi uzadıkça işe bağlanma düzeyleri düşmüştür. Lepistö vd.’nin (2018) çalışmasında ise kadınların ve yönetsel görevi olanların işe bağlanma düzeylerinin daha yüksek olduğu raporlanmıştır. Bu çalışmada cinsiyetin anlamı bir etkisi görülmemiştir.

Aboshaiqah vd.’nin (2016) Suudi Arabistan’daki hemşirelerle yaptığı çalışmada üniversite hastanesinde görev yapanların işe bağlanma düzeyleri bakanlık hastanelerinden ve askeri hastanelerden daha düşük olduğu bildirilmiştir. Bu çalışmadaki yaş ve mesleki tecrübenin işe bağlanmaya olan etkisi de çalışmaların ortak yönüdür.

İşe bağlanma boyutları yönüyle ölçümler incelendiğinde adanmışlığın, dinçlik ve özümsemeden daha yüksek olduğu bulgusu diğer bazı çalışmalarda da raporlanmıştır (Aboshaiqah vd., 2016; Kartal, 2018; Lepistö vd., 2018; Sullivan Havens vd., 2013). Bu durum sağlık çalışanlarının mesleklerine bakışlarının, iş ve çalışma sürecinden daha olumlu yaklaştığını göstermektedir. Ancak İran’da yapılan bir çalışmada en düşük ölçümler adanmışlık boyutundan elde edilmiştir (Hayati vd., 2014).

Araştırma modelinde yer alan temel bağımlı değişken ekstra rol davranışıdır. Çalışma örnekleminde elde edilen bulgular sağlık personelinin kendisinden beklenen rollerin ötesinde olumlu performans gösterdikleri saptanmıştır. Özellikle çalışma arkadaşlarına işlerinde yardım etme, onları oryante etme ve bilgilerini aktarma konularında takdir edilesi davranışlarda bulundukları görülmektedir. Bu durum sağlık çalışanlarından kişiler arası sosyal iklimin de olumlu olabileceğini göstermektedir. Benzer bulgular Warshawsky vd.’nin (2012) çalışmasında raporlanmıştır. Adı geçen çalışmada ABD’de görev yapan hekim ve hemşirelerin ekstra rol davranışı düzeyleri bu çalışmada tespit edilen düzeyden daha yüksek bulunmuştur. Dahası çalışmada kurumdaki sosyal ilişkilerin ekstra rol davranışını olumlu etkilediği

saptanmıştır. Ancak bu etkileşimin hekimlerde daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Warshawsky vd., 2012).

Çalışanların ekstra rol davranışı düzeyleri bu araştırma değişkenlerinden sadece kurumda çalışma süresi ve kurumda çalışmaktan memnuniyet düzeyine göre farklılık göstermektedir. Tecrübeliler ve memnun olanların daha yüksek düzeyde ekstra rol davranışı sergiledikleri görülmektedir. Kore'nin üç farklı şehrinde altı hastanede görev yapan hemşirelerin katıldığı bir çalışmada da yaş ve klinik tecrübe arttıkça ekstra rol davranışı sergileme düzeyinin arttığı raporlanmıştır (Kim, 2013). Ancak yaş ve tecrübe her zaman ekstra rol davranışı ile ilişkili olmayabilir. Nitekim İran'da bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan çalışanların katıldığı bir çalışmada yaş ve kurumda çalışma süresinin ekstra rol davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı öne sürülmüştür (Bahrami vd., 2013). Benzer şekilde Ankara'da sağlık çalışanlarının ekstra rol davranışı düzeylerinin incelendiği bir çalışmada yaşın anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Kurumda çalışma süresinin etkisi, bu çalışma bulgularının tam tersi niteliğindedir (Geçer ve Esatoğlu, 2010).

Benzer bulgulara ulaşılan bir çalışma uzun zaman önce Kocaeli'de yapılmıştır (Erdem, 2003). Çalışmada farklı olarak çalışanların ekstra rol davranışı düzeyleri yönetici tarafından değerlendirilmiştir. Bunun sonucunda yönetici gözünden çalışanların ekstra rol davranışı düzeylerinin bu çalışmada elde edilen düzeye çok benzer olduğu görülmüştür. Ancak kurumda çalışma süresinin ekstra rol davranışına olan etkisi bu çalışmadan farklıdır. Bu çalışmada tecrübesiz ve çok tecrübeli olan kişilerin daha fazla ekstra rol davranışı sergilediği, adı geçen çalışmalarda ise daha az ekstra rol sergilediği saptanmıştır. Erdem'in (2003) çalışmasında yöneticilerin en çok hekimlerin ekstra rol davranışı sergilediklerini, en az ise idari personelin ekstra rol davranışı sergilediklerini düşündüğü öne sürülmektedir.

Kurumda çalışmaktan memnun olma durumunun ekstra rol davranışına etkisi kavramın ilk geliştiği zamanlardan itibaren sağlık sektöründe araştırılmış ve olumlu ilişkiler raporlanmıştır (Bolon, 1997). Intaraprasong vd. (2012) Tayland'daki sağlık çalışanları ile yaptığı çalışmada işinden memnun olma durumunun ekstra rol davranışı ile düşük düzeyde ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Ancak aynı çalışmada, çalışanların ekstra rol davranışı düzeyi bu çalışma ve Warshawsky vd.'nin (2012) çalışmasındaki örneklemden daha yüksek bulunmuştur. Sağlık çalışanlarında kurumda çalışmaktan memnun olma ile ekstra rol davranışını arasındaki ilişki Tayvan'da yapılan bir çalışmada da doğrulanmıştır (Chu vd., 2005). Aynı çalışmada, bu çalışmanın bulgularıyla benzer şekilde gelir düzeyinin ekstra rol davranışı ile ilgili olmadığı raporlanmıştır.

Lider davranışı ve örgütsel sessizlik

Araştırmada lider davranışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş ve R.I.G.H.T. Liderlik davranışının örgütsel sessizlikle negatif yönde anlamlı ilişkili olduğu saptanmıştır ($r:-0.121$, $b:-0.138$). Boyutlar yönüyle incelendiğinde ise en güçlü ilişkinin kararlara katılım boyutunda olduğu görülmüştür. Liderlerin, çalışanların görüşlerini aldığı ve önemseydiği bir ortamda örgütsel sessizliğin düşük olması olumlu ve beklenen bir bulgudur.

Wu ve Li (2023), bu araştırmadaki R.I.G.H.T. Liderlik yaklaşımın katılım ve gelişim boyutu ile önemli ölçüde benzerlik taşıyan kapsayıcı liderlik davranışının çalışanların ilişkisel sessizliği üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bunun sonucunda çalışanların görüşlerine önem veren, onları gelişmesine katkıda bulunan bir lider davranışının, ilişkisel sessizlikle orta düzeyde ilişkili olduğu raporlanmıştır ($r:-0.469$). Adı geçen çalışmadaki örnekleme lider davranışı, çalışan sessizliği ile bu araştırmanın bulgularından daha güçlü bir ilişkiye sahiptir.

Doğrudan bu çalışmanın lider davranışına odaklanmasa da olumlu veya olumsuz çeşitli lider davranışlarının örgütsel sessizlik ilişkisi lider işgören etkileşiminin arka planını güçlendirmektedir. Çin’de 11 hastanede yapılan bir araştırmada etik liderlik davranışının örgütsel sessizliği azalttığı ve örgütsel adalet bu ilişkide aracı rolü olduğu saptanmıştır (She vd., 2023). Pakistan’da yapılan bir araştırmada liderin etik olmayan davranışlarının örgütsel sessizliği azalttığı görülmüştür (Ghafoor ve Shah, 2023). Farklı bir ifade ile liderin olumsuz tutumları çalışanların itiraz edebilmelerine ve ses çıkarmalarına yol açabilecektir.

Mousa vd. (2021) Mısır’da kamu hastanelerinde bencil ve suçlayıcı bir türdeki narsistik lider davranışının sessizlikle ilişkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda bu tarz lider davranışının hekimlerde sessizliği çok fazla artırabileceği ileri sürülmüştür ($b:0.683$). Birçok faktörü olumsuz etkileyebilecek bu davranış örgütsel sessizliği de olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle hekimlerin uzmanlık gücü göz önünde bulundurulduğunda onların çeşitli nedenlerle sessiz kalması hastaneler için olumsuz bir durumdur. Benzer şekilde başka bir araştırmada (Farghaly Abdelaliem ve Abou Zeid, 2023) İskenderiye Merkez Üniversite Hastanesi’nde, huysuz, bencil ve aşağılayıcı davranışların ele alındığı toksik lider davranışlarının sağlık çalışanlarının örgütsel sessizliği ile çok yakından ilişkili olduğu saptanmıştır. Ancak adı geçen çalışmada ilginç bir biçimde hemşirelerin sessizlik düzeyinin örgütsel performansı pozitif yönde artırdığı ileri sürülmektedir.

Hastanelerde olumsuz lider davranışların örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin incelendiği bir sistematik derleme çalışmasında 7 veri tabanındaki araştırmalar incelenmiştir (Li vd., 2024). Çalışmada toksik, istismarcı ve otoriter liderlik davranışlarının orta düzeyde

örgütsel sessizlik ile pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu raporlanmıştır. Bunların aksine Avustralya’da, bu araştırmadaki R.I.G.H.T. Liderliğin tanınma boyutuna benzer şekilde, çalışanların katkılarını tanıyan ve takdir eden bir liderlik davranışı olduğu ifade edilen ve mütevazı, alçakgönüllü liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarındaki örgütsel sessizlik düzeyi ile yüksek düzeyde negatif yönlü korelasyonlara sahip olduğu ifade edilmiştir (Zettna vd., 2024). Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda lider davranışlarının, örgütsel sessizliği etkileme noktasında güçlü bir faktör olduğu ifade edilebilir.

Lider davranışı ve işe bağlanma

Bu araştırmada liderlik davranışı ile ilişkili olarak incelenen diğer bir kavram ise, işe bağlanma kavramıdır. Çalışmada R.I.G.H.T. Liderlik davranışının işe bağlanma kavramını diğer araştırma değişkenlerinden daha fazla etkilediği saptanmıştır ($b:0.331$). Burada ön plana çıkan davranış boyutu ise, çalışanların başarılarının ve becerilerinin lider tarafından tanınması ve bilinmesi ile açıklanan tanınma boyutudur ($r:0.334$). Dolayısıyla sağlık çalışanları, liderlerinin başarılarını ve becerilerini fark ettikleri ve tanıdıkları ölçüde işe daha fazla bağlanabilecektir.

Hayati vd. (2014) hemşirelerle yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ve işe bağlanma arasındaki ilişkileri incelemişler ve genel olarak dönüşümcü liderliğin işe bağlanma ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu vurgulamışlardır ($r: 0,70$). Ancak çalışmalarındaki boyut bazlı analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun işe bağlanma ile en düşük düzeyde ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. R.I.G.H.T. Liderlik modelinin sağlık ve güvenlik boyutu, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile ilişkilendirilmiştir (Biricik Gülseren vd., 2021). Bu çalışmada da benzer şekilde sağlık ve güvenlik boyutundaki davranışların işe bağlanma ile daha düşük düzeyde ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte iki çalışmada da en yüksek ilişkili olan boyutun birbirine benzer boyutlar olduğu ifade edilen çalışanların tanınması ve motive edilmesi davranışlarının, sağlık personelinin işe bağlanmalarını etkileyen önemli lider davranışları olduğu düşünülmektedir.

Aboramadan vd. (2021) Ürdün’deki hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının katılımıyla yaptıkları araştırmada, otantik liderlik, işe bağlanma ve performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmalarında özü ve sözü bir olan, şeffaf ve dengeli bir liderlik davranışı sergileyen otantik liderliğin işe bağlanma ile orta düzeyli pozitif yönlü ilişkiye ($r:0.347$) sahip olduğu raporlanmıştır. Ancak adı geçen çalışmada yönetim ve kurum kapasitesinin işe bağlanmayı daha çok açıkladığı gösterilmiştir. Bununla birlikte işe bağlanma düzeyinin otantik liderlik ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ifade edilmiştir. Bu

çalışmada da farklı ancak yine olumlu lider davranışlarına işaret eden liderlik yaklaşımının işe bağlanma değişkenini Aboramadan vd.'nin (2021) bulgularına benzer seviyelerde etkilediği saptanmıştır.

Muddle (2020) Papua Yeni Gine'de sağlık çalışanlarının katılımı ile liderlik ve işe bağlanma düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerinin ele alındığı çalışmada İşe Bağlanma Gallup Ölçeği kullanılarak incelenmiştir. Hekim, hemşire ve destek hizmetleri çalışanlarının katıldıkları araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin işe bağlanmayı, etkileşimci liderlikten daha fazla etkilediği saptanmıştır ($r:0.57$ - $r:0.21$). Dahası iki liderlik türü modele dahil edildiğinde etkileşimci liderliğin etkisi anlamsız hale gelmektedir ($\beta:0.01$, $p:0.896$). Bu bağlamda bu çalışmadaki liderlik yaklaşımı ve dönüşümcü liderliğin etkileri dikkate alındığında çalışanları motive etme, onları tanıma ve gelişimine katkı sağlama gibi davranışların işe bağlanma düzeylerini daha fazla artırabileceği ifade edilebilmektedir.

Bu kanıtı destekleyen başka bir çalışma İspanya'da yapılmıştır. García-Sierra ve Fernández-Castro (2018), İspanya'da görev yapan hemşirelerin işe bağlanma düzeyleri ile dönüşümcü, etkileşimci ve pasif kaçınan lider davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmalarının sonucunda benzer şekilde aynı modelde dönüşümcü liderlik yaklaşımının diğer yaklaşımları etkisizleştirdiği ve işe bağlanmayı etkilediği bildirilmiştir. Çalışmada ayrıca çalışanların ekstra gayret göstermeleri de sorgulanmış ve korelasyon analizi sonucunda bu davranışın, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve işe bağlanma ile pozitif yönlü, pasif kaçınan liderlik ile negatif yönlü ilişkilere sahip olduğu öne sürülmüştür. Benzer bulgular Manning'in (2016) ABD'deki çalışmasında da doğrulanmaktadır. Ancak Al-Dossary'nin (2022) aynı amaçla Suudi Arabistan'da görev yapan hemşirelerle yaptığı çalışmada etkileşim liderliğin koşullu ödül ve istisnalarla yönetim davranışlarının işe bağlanma ile kısmen daha yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu öne sürülmektedir. Çalışmada bununla birlikte yönetici hemşirelerin diğerlerinden daha fazla işe bağlanma düzeyine sahip oldukları da diğer bir bulgu olarak sunulmaktadır. Bu çalışmada ise yaş, gelir ve mesleki deneyim süresi gibi değişkenlerin işe bağlanma düzeylerini farklılaştırdığı saptanmıştır.

Yönetici hemşirelerin dahil olduğu diğer bir çalışmada ise kapsayıcı liderlik, işe bağlanma ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Wang vd., 2019). Çalışmada işe bağlanma düzeyleri yaş, cinsiyet, mesleki deneyim, medeni durum, çocuk sahibi olma, gelir düzeyi, eğitim, yönetsel görev, patent veya yayın sahibi olma gibi değişkenler yönünden incelenmiş ve sadece cinsiyet değişkeni yönüyle anlamlı bir farka rastlanılmıştır. Adı geçen çalışma bu yönüyle bu çalışma ile karşılaştırıldığında tamamen farklılaşmaktadır. Çalışmadaki

ilişkisel analizler ise, işe bağlanmanın yenilikçi davranışı ve kapsayıcı liderliği etkilediğini göstermektedir. Hemşire yöneticilerle yapıldığı için diğer çalışmalardan farklı olarak bağlanma kavramı bağımsız değişken olarak kurgulanmıştır. Ancak işe bağlanmanın yenilikçi davranışı olumlu etkilemesi yönünün bu çalışmadaki işe bağlanma ile sessizlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkileri de dolaylı olarak güçlendirdiği düşünülmektedir.

Bir önceki paragrafta açıklanan liderlik davranışlardan farklı olarak iki çalışmada yankılanan liderlik (üyelerle olumlu ilişkiler kurarak olumlu etkiler uyandırma) ve iki yönlü (sorumluluğu üstlenen ve yetki devri yapabilen) liderlik yaklaşımlarının işe bağlanma kavramı ile olan ilişkisi incelenmiştir (Cai vd., 2023; Parr vd., 2021). Yeni Zelanda’da sağlık personeli ile yapılan bir çalışmada yankılanan liderlik, lider üye etkileşimi ve işe bağlanma düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve lider üye etkileşiminin daha yüksek düzeyde ($r:0.370$) işe bağlanma ile ilişkili olduğuna ulaşılmıştır (Parr vd., 2021). Cai vd.’nin (2023) çalışmasında ise iki yönlü liderliğin işe bağlanma üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı ancak klinik hemşirelik liderliğini artırdığı için dolaylı yoldan işe bağlanmayı etkileyebildiği raporlanmıştır. Türkiye’deki çeşitli sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanlarının katılımıyla yapılan bir çalışmada ise babacan liderlik davranışlarının işe bağlanma ile orta düzeyde pozitif yönlü ilişkili olduğu raporlanmıştır (Nal ve Sevim, 2021). Nal ve Sevim (2021) çalışmasında aynı zamanda işe bağlanmanın babacan liderlik ve olumlu ses çıkarma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği vurgulanmıştır.

İlişkisel analiz bağlamında modeldeki kavramlardan liderlik ve işe bağlanma davranışı arasındaki ilişkinin çok fazla araştırıldığı görülmüştür. Bunların özeti niteliğindeki sistematik derleme çalışması yakın zamanda Alluhaybi vd. (2023) tarafından yapılmıştır. Çalışmada bu liderlik davranışlarının çoğunlukla dönüşümcü, yankılanan, etik ve hizmetkar liderlik gibi olumlu davranış stillerinden oluştuğu ve işe bağlanmayı etkilediği raporlanmıştır. Bu çalışmanın bulguları dahil yukarıda anılan tüm bu bulgular, liderlik ve işe bağlanma kavramı arasındaki ilişkilere ışık tutmaktadır.

Liderlik ve ekstra rol davranışı

Araştırma modelinde yer alan diğer etkisel inceleme liderlik ve ekstra rol davranışları arasında yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmada R.I.G.H.T Liderlik davranışlarının ekstra rol davranışları üzerinde düşük düzeyli de olsa etkisi olduğu saptanmıştır. Ancak bu etki başka faktörlerin modele dahil edilmesiyle farklılaşmıştır. Benzer durum Lee vd.’nin (2024) çalışmasında da görülmüştür. Çalışmada dönüşümcü liderliğin ekstra rol davranışı ile $r:0.21$ düzeyinde ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışmada da benzer düzeyde ilişki

raporlanmıştır. Ancak iki çalışmada da modele başka değişkenler dahil olduğunda bu etkinin düzeyi azalmıştır. Bu durum sosyal alanda korelasyonel çalışmaların arkasındaki gerçeğin sorgulanmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla daha karmaşık modellerin incelenmesi gerçeğe ulaşmada daha doğru bir yöntem olabilecektir.

Ko (2008) Kore’de görev yapan hemşirelerle yaptığı araştırmada liderin desteğini hissetmenin ve pozitif duygulara sahip olmanın ekstra rol davranışlarını artırabileceği vurgulanmıştır. Liderlerin destekleyici davranışlarının sağlık çalışanlarında ekstra rol davranışlarını etkilemesi Chu vd.’nin (2005) Tayvan’da yaptıkları çalışmada da doğrulanmıştır. Bu çalışmada da benzer bir davranış olan çalışanların gelişmesi ve ilerlemesi konusunda destek olan ve ekip çalışmasını teşvik eden davranışların ekstra rol davranışı ile pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu saptanmıştır.

Bülbül (2019) İzmir ve Çorum’daki üç hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının katılımıyla katılımcı liderlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmasında iki kavramın birbiriyle orta üzeri düzeyde pozitif yönlü olarak ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Ek olarak katılımcı liderliğin örgüte ve bireye yönelik ekstra rol davranışı sergileme düzeyini artırdığı öne sürülmektedir. Bu çalışmada da R.I.G.H.T. Liderlik yaklaşımının katılım boyutunun ekstra rol davranışı sergileme düzeyi ile diğer boyutlardan daha yüksek bir düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu durum görüşleri alınan çalışanların kuruma daha fazla aidiyet hissedebileceğinden kaynaklanıyor olabilir. Sonuçta katılımcı liderliğe yönelik bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların özellikle görüşlerinin alınmasının, onlara kararlara ve yönetime katmanın, kurum ve kurumda çalışanlar için ekstra gayret gösterme potansiyelini artırabileceği görülmektedir.

Özdilek (2018) Otantik liderliğin etkisinin incelendiği bir çalışmada kamu, üniversite, özel ve vakıf hastanesinde görev yapan hemşirelerde otantik lider davranışı algısının ekstra rol davranışları ile düşük düzeyde ancak pozitif yönlü ilişkili olduğunu saptamıştır.

Chênevert vd., (2015) çalışmasında Kanada’da sağlık çalışanlarının ekstra rol davranışı düzeyleri ve bu davranışların üzerinde destek, duygusal bağlılık ve pasif liderliğin etkileri incelenmiştir. Çalışmalarının sonucunda olumlu ve etkileyici yaklaşımların ötesinde pasif etkisiz ve serbest bırakıcı tarz davranışlarda bulunan liderliğin çalışanların ekstra rol davranışı düzeylerini olumsuz etkilediği raporlanmıştır ($r:-0.15$).

Bu çalışmanın bağımsız değişkeni olarak kurgulanan ve olumlu liderlik davranışlarını ele alındığı R.I.G.H.T. Liderlik modelinin ekstra rol davranışı üzerinde dolaylı etkileri olduğu

saptanmıştır. Bu bulgu ve yukarıda anılan etkisel analiz sonuçları lider davranışının ekstra rol davranışı üzerine çeşitli düzeylerde etkilerinin olduğunu ancak bu etkinin genellikle düşük düzeyde diğer bazı değişkenlerle etkileşim içerisinde olduğunu göstermektedir. Kerse'nin (2021) ve Malik ve Dhar'ın (2017) çalışması bu bulguyu destekler niteliktedir. Nitekim Kerse (2021) çalışmasında sağlık çalışanlarının algıladığı etik liderlik davranışının ekstra rol davranışı ile pozitif yönlü anlamlı ilişkili olduğunu raporlamıştır ($r:0.346$). Ancak yapısal model içerisinde örgütsel güven değişkeni ile birlikte ele alındığında etik liderliğin ekstra rol davranışına olan etkisi anlamsızlaşmaktadır (LLCI:-0.170 , ULCI: 0.333). Malik ve Dhar (2017) ise Hindistan'da yaptıkları çalışmada otantik liderliğin ekstra rol davranışına olan etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü olduğunu saptamıştır. Bu çalışmalarda lider davranışı ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye çoğu zaman başka değişkenlerin aracılık ettiği görülmektedir.

Örgütsel sessizlik ve işe bağlanma

Bu araştırma seri aracılık modelinin test edilmesine yönelik örgütsel sessizlik ve işe bağlanma kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bunun sonucunda iki kavram arasında anlamlı herhangi bir korelasyonel ilişkiye rastlanmamıştır ($p>0.05$). Yine regresyon analizinde de anlamlı bir bulguya ulaşılmamıştır. Ancak örgütsel sessizlik, boyutları bazında incelendiğinde kabullenici sessizliğin bağlanma ile negatif, prososyal sessizliğin bağlanma ile pozitif yönlü ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu durumda görüşlerini ifade etmeyen veya edemeyen kişilerin işe bağlanma düzeyleri daha düşük olabileceken, iş ve kurumu koruyucu kasıtlarla dışarıya sessiz kalınmasının işe bağlanma ile ilişkili olabileceği ifade edilebilmektedir.

Nafei (2016), Mısır'daki hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarında sessizlik ve işe bağlanma arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmasında üst yönetim, birim yöneticisi destekli sessizlik, iletişim olanaklarının eksikliği veya astın korkusundan kaynaklanan sessizlik boyutları ile işe bağlanma düzeyleri arasında orta düzeyli negatif yönlü korelasyonlar saptanmıştır. Ayrıca bu boyutlardaki ifadelerle ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda tüm boyutlarıyla sessizliğin bazı ifadeler doğrultusunda işe bağlanma düzeyini azaltabileceği raporlanmıştır.

Yağar ve Dökme Yağar'ın (2023) hemşirelerin katılımıyla yaptığı çalışmadan elde ettikleri bulgular da Nafei'nin (2016) bulgularına benzerlik göstermektedir. Çalışmada yazarlar, örgütsel sessizliğin işe bağlanma ile ($r:-0.242$) negatif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu ve ayrıca regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin tüm boyutlarıyla işe

bağlanmayı azalttığını öne sürmektedir. Sessizliğin işe bağlanma ile olan negatif yönlü ilişkisi Hindistan’da yapılan başka bir çalışmada da benzer biçimde ortaya konulmuştur (Kaur ve Arora, 2023).

Örgütsel sessizlik ve ekstra rol davranışı

Araştırmada liderliğin ekstra rol davranışına olan etkisinde sessizliğin aracı rolü incelenmiştir. Dolayısıyla bu amaç doğrultusunda sessizlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bunun sonucunda kabullenici ve savunmacı sessizliğin ekstra rol davranışı ile negatif, prososyal sessizliğin ise pozitif yönlü ilişkili olduğu saptanmıştır.

Örgütsel sessizliğin boyutlarıyla birlikte ekstra rol davranışı üzerindeki benzer etkiler Sakarya’da yapılan bir çalışmada da kanıtlanmıştır (Turgut ve Akbolat, 2017). Adı geçen çalışmada yazarlar, kabullenici ($r:-0.264$) ve savunmacı (-0.343) sessizliğin ekstra rol davranışı işe negatif yönlü, prososyal sessizliğin (0.310) pozitif yönlü ilişkili olduğunu saptamışlardır. Prososyal sessizliğin diğer boyutlardan ayrı bir biçimde ekstra rol davranışını etkilemesi Kılınç ve Ulusoy’un (2014) da ulaştığı bir bulgudur. Prososyal sessizlikte iş arkadaşlarını ve kurumu koruyucu reflekslerin bulunması nedeniyle ekstra rol davranışı sergileme arasındaki pozitif yönlü ilişkinin anlaşılabilir bir durum olduğu düşünülmektedir. Turgut ve Akbolat (2017) ekstra rol davranışı üzerinde savunmacı sessizliğin negatif prososyal sessizliğin pozitif etkisi olduğunu saptamıştır. Modelin ekstra rol davranışını açıklama düzeyi ise bu çalışmanın bulgularından daha yüksek bir düzeydedir ($R^2:0.11$).

Ürek vd. ise (2016) Ankara’daki bir hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının katılımı ile örgütsel sessizlik ve ekstra rol davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bunun sonucunda çalışmada, korunmacı ve kabullenici sessizliğin ekstra rol davranışı ile negatif yönlü anlamlı ilişkisinin olduğu, ancak prososyal sessizlik ile ekstra rol davranışı arasında negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamsız ilişkiler olduğu raporlanmıştır. Ek olarak bu çalışma ve Turgut ve Akbolat’ın (2017) bulgularına benzer şekilde örgütsel sessizliğin ekstra rol davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu öne sürülmüştür ($R^2:0.11$). Ancak prososyal sessizliğin etkisinin olmayışı diğer çalışmadan farklılaşan bir yönüdür.

Küçüktepe (2018) Ankara’da bir eğitim araştırmasında görev yapan sağlık çalışanlarının katılımıyla örgütsel sessizlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmasında sağlık çalışanlarının en fazla ilişkileri zedeleme ve izolasyon kaygılarının sessizlik ile ilişkili olduğuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmasında ulaştığı korelasyon bulguları örgütsel sessizliğin, ekstra rol davranışı ile olan negatif yönlü ilişkisinin bu çalışmada tespit edilen ilişki düzeyinden çok daha yüksek olduğunu göstermiştir. Aydamak

vd. (2023) Türkiye’deki hastanelerde sessizlik ve ekstra rol davranışı konusunda yapılan çalışmalar üzerinde sistematik derleme çalışması yapmışlardır. Beş çalışmayı dahil ettikleri araştırmada tüm çalışmalarda iki kavramın birbiri ile negatif ilişkili olduğunu raporlamışlardır. Ancak daha önce belirttiği gibi prososyal davranışların farklı etkisi bu sistematik derleme çalışmasında da öne çıkmıştır.

İşe bağlanma ve ekstra rol davranışı

Bu çalışmada aynı zamanda ikinci aracı değişken olan işe bağlanmanın bağımsız değişken olan ekstra rol davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bunun sonucunda işe bağlanmanın tüm boyutlarıyla ekstra rol davranışlarını artırabileceği saptanmıştır ($r: .490$, $b: 0.380$). Bu bulgular ABD Kuzey Karolina’da hemşirelerle yapılan bir çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir (Warshawsky vd., 2012). Anılan çalışmada işe bağlanma düzeylerinin ekstra rol davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu, ancak bu çalışmadan kısmen düşük etkilerin olduğu raporlanmıştır.

Yine Kore’de hemşirelerin işe bağlanma düzeylerinin ekstra rol davranışlarını olumlu etkilediği vurgulanmıştır. Kim (2013) bu çalışmasında algılanan örgütsel destek, yaş, dini görüş, medeni durum, pozisyon ve işe bağlanmanın bağımsız değişkenler olduğu çoklu regresyon modelinde, ekstra rol davranışı üzerinde en yüksek düzeyde anlamlı etkiye sahip olan unsurun işe bağlanma olduğunu vurgulamaktadır ($b: 0.19$). Destek, işe bağlanma ve ekstra rol davranışı ilişkisi Chu vd.’nin (2005) Tayvan’da yaptığı çalışmada da benzer sonuçlar vermiştir. Adı geçen çalışmada Tayvan’daki hastanelerde görev yapan hemşirelerde gözetimci desteği ve işe bağlanmanın ekstra rol davranışı üzerinde olumlu etkileri olduğu ancak etkinin bu çalışma ve Kim’in (2013) çalışmasından elde edilen bulgulardan daha düşük olduğu raporlanmıştır.

İşe bağlanma ve ekstra rol davranışı arasındaki benzer pozitif yönlü ilişkiler İran Afrika, Kanada ve Güney Afrika’daki hastanelerde yapılan çalışmalarla da benzerlik göstermektedir (Ginsburg vd., 2016; Mathumbu ve Dodd, 2013; Ojo vd., 2022; Salimi vd., 2013). Salimi vd. (2013) çalışmalarında ek olarak özel hastanede görev yapanlarda bu ilişkilerin daha güçlü olduğu vurgulanmıştır.

Mathumbu ve Dodd’un (2013) Güney Afrika’daki çalışmasında saptadığı korelasyon düzeyinin bu çalışmadaki korelasyon düzeyine çok yakın olduğu görülmüştür ($r: 0.420$). Ginsburg vd.’nin (2016) ve Ojo vd.’nin (2022) çalışmalarında saptanan ilişki düzeyi ise bu iki çalışmadan daha düşüktür ($r: 0.22$, $r: 0.29$). Ancak Ng vd.’nin (2021) Malezya’daki sağlık çalışanlarının katılımıyla işe bağlanmanın iş tatmini ve ekstra rol davranışı arasındaki

ilişkideki aracı rolü tespit etme amacıyla yaptığı çalışmada çok daha güçlü bir ilişki tespit etmiştir.

Liderlik, örgütsel sessizlik ve işe bağlanma

Bu araştırmanın seri aracılık hipotezi gereği test edilen diğer bir model ise liderlik, örgütsel sessizlik ve işe bağlanma modelidir. Model testine yönelik yapılan analiz sonucunda sessizliğin, R.I.G.H.T. Liderlik ve işe bağlanma arasındaki ilişkide aracı bir rolü bulunmadığı dolayısıyla lider davranışının doğrudan işe bağlanmayı etkilediği görülmüştür.

Osei vd. (2022) Gana'da çalışan sağlık personelinin katılımıyla istismarcı kötü davranışlarda bulunan liderlik tarzının işe bağlanmaya etkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolünü incelemişlerdir. Bunun sonucunda olumsuz lider davranışlarının işe bağlama ile negatif yönlü, örgütsel sessizlik ile arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu raporlanmıştır. Ancak bunun ötesinde bu çalışmanın bulgularına çok benzer bir şekilde lider davranışlarının işe bağlanmaya olan etkisinde örgütsel sessizliğin aracı bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir (LLCI:-0.09, ULCI:0.02). Sessizlik ve işe bağlanma ilişkisi yukarıdaki ifade edildiği gibi birçok çalışma incelenmiştir. Ancak Osei vd.'nin (2022) çalışması haricinde sağlık sektöründe lider davranışı ve işe bağlanma ilişkisinde sessizliğin aracı rolünün incelendiği başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Liderlik, örgütsel sessizlik ve ekstra rol davranışı

Araştırmada modelinde test edilen diğer bir hipotez ise lider davranışının ekstra rol davranışına olan etkisinde sessizliğin aracı rolünün bulunması hipotezidir. Araştırmada bu hipotez doğrulanmıştır. Ancak sessizliğin düşük düzeyli kısmi bir aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla lider davranışının kısmen sessizliği azaltarak ekstra rol davranışlarını artırabildiği ifade edilebilmektedir. Literatürde bu ilişkinin incelendiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak Gana'da yapılan bir araştırmada ilişkisel liderliğin ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinde sessizlik yerine çalışan sesinin incelendiği bir çalışma yapılmıştır (Ansong vd., 2024).

Sekondi-Takoradi kentinde 301 sağlık çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada ilişki odaklı bir lider davranışının ekstra rol davranışını olumu etkilediği ve bu etkide çalışan sesinin kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalarında yöneticilerin çalışanları konuşmaya teşvik etmesinin, görüşlerinin almasının öneminden bahsetmektedirler. Dolayısıyla R.I.G.H.T. Liderliğin katılım boyutuna yönelik elde edilen bulgular yazarların bu önerisini desteklemektedir. Örgütsel sessizliğin karşıtı her zaman ses çıkarma davranışı

olmadığı ifade edilse de (Dyne vd., 2003) lider davranışlarının sessizliği azaltma ve sesi artırma yönündeki bu etkiler, literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

Liderlik, işe bağlanma ve ekstra rol davranışı

Bu araştırmada test edilen diğer bir hipotez ise lider davranışının ekstra rol davranışına olan etkisinde işe bağlanmanın aracı rolünün bulunup bulunmadığıdır. Buna yönelik yapılan analizlerde, lider davranışının ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilediği ve işe bağlanmanın bu ilişkide önemli bir aracı değişken olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla liderin davranışları çalışanların işe bağlanmalarını artırarak dolayısıyla ekstra rol davranışlarına da katkı sağlayabilecektir.

Salanova vd. (2011) Portekiz’de yaptıkları çalışmada sağlık çalışanlarının katılımıyla benzer bir modeli test etmiştir. Araştırmalarının sonucunda dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile işe bağlanma boyutları ve ekstra rol davranışı boyutları arasında düşük düzeyli anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Ancak lider davranışın ekstra rol davranışları ile ilişkisi oldukça düşük düzeydedir ($r:0.05-r:0.10$). Çalışmalarında ayrıca dönüşümcü liderlik ve öz yeterliliğin ekstra rol davranışı üzerindeki etkisine işe bağlılığın tamamen aracılık ettiğini saptamışlardır. Dolayısıyla buradan hareketle liderin tutumu kişilerin işe bağlılığını etkilediği için çalışanlarda ekstra rol davranışının olduğu düşünülebilir. Bu yönüyle Salanova vd.’nin (2011) çalışması bu araştırmanın bulgularıyla oldukça benzerlik göstermektedir.

Aynı ilişkilerin incelendiği başka bir çalışmada ise hizmetkar lider davranışların bağımsız değişken olduğu model test edilmiştir (Aboramadan vd., 2022). Filistin’de sağlık hizmeti sunup, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda görev yapan çalışanlarla yapılan bu araştırmada, hizmetkar lider davranışlarının işe bağlanma ile orta düzeyde, ekstra rol davranışı ile kısmen daha düşük düzeyle anlamlı ilişkilerinin olduğu saptanmıştır. Ek olarak çalışmada işe bağlanmanın hizmetkar liderlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiği dolayısıyla lider davranışının doğrudan bir etkisinin olmadığı öne sürülmüştür. Bu çalışmada da benzer şekilde bağımsız olarak aracılık analizi incelendiğinde işe bağlanmanın liderlik ve ekstra rol davranışı arasındaki doğrudan etkiyi anlamsızlaştırdığı ve tam aracı bir etkisi olduğu görülmüştür (LLCI:-0.04 , ULCI: 0.12). Bu ilişkiler işe bağlanmanın temel bir rolü olduğunu ve sağlık çalışanlarının lider davranışlarından etkilenecek ekstra rol davranışlarında bulunabileceğini göstermektedir.

Liderlik, örgütsel sessizlik, işe bağlanma ve ekstra rol davranışı

Araştırma modelindeki korelasyonel temeldeki en kapsamlı hipotez, liderlik, örgütsel sessizlik, işe bağlanma ve ekstra rol davranışları arasındaki paralel ve seri aracılık etkilerini konu edinen hipotezdir. Bu kapsamda araştırma sessizlik ve işe bağlanmanın liderlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkide tam aracı rollerinin olduğu ve bunun daha fazla işe bağlanma düzeyinden kaynaklandığı saptanmıştır. Ancak sessizliğin liderlikte birlikte modele dahil edildiğinde işe bağlanma üzerindeki etkisinin olmayışı bu araştırmadaki seri aracılık hipotezinin reddedilmesine neden olmuştur. Dolayısıyla lider davranışı kaynaklı bir sessizliğin çalışanların işe bağlanmaları üzerindeki etkisinin olmadığı ifade edilebilir.

Bu bağlamda literatürde yer alan çalışmalar taranmış ve sağlık sektöründe bu kavramların aynı anda modellendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Sağlık sektörü hariç birçok sektörden veri toplanan bir çalışmada benzer değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyonel düzeyde incelenmiştir (Güven, 2024). Ancak bu çalışmadaki liderlik yaklaşımı örgütteki liderin davranışı değil çalışanların öz liderlik yaklaşımlarını incelemektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel sağlık insan gücünün hedeflenenden sayıdan çok az olduğu bir ortamda (World Health Organization, 2016) çalışanların iş tanımındaki rol gereksinimlerinin ötesine geçip üstün çaba göstermesi büyük öneme sahiptir. Hastanelerde bu davranışların sergilenmesinde lider davranışlarının önemli bir rolü olduğu ileri sürülmektedir (Salanova vd., 2011; Tasar vd., 2020). Ancak bu etkinin doğrudan mı yoksa başka faktörlerin aracılığıyla mı gerçekleştiği tam olarak belirli değildir.

Bu araştırmada sosyal örgütlerin önemli parametrelerinden olan bireysel ve örgütsel birçok çıktı ile ilişkisi bulunan lider davranışı, sessizlik, işe bağlanma ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler sağlık sektörü bağlamında incelenmiştir. Çalışma, liderlik algısının hastanelerdeki çeşitli tutum ve davranışlar üzerindeki dolaylı etkilerini ortaya koymuştur. Bulgular, etkili liderlik uygulamalarının çalışanların işe bağlanmalarını artırdığını, örgütsel sessizlik düzeyini azalttığını ve buna bağlı olarak çalışanların ekstra rol davranışlarının artabileceğini göstermektedir.

5.1. Sonuçlar

Bu çalışma, sağlık personelinin iş tanımlarının ötesinde sergiledikleri ekstra rol davranışlarının, lider davranışları, işe bağlanma ve örgütsel sessizlik gibi faktörlerle olan ilişkisini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Çalışmada, psikolojik olarak sağlıklı işyerini dönüşümcü liderlik perspektifinden önceleyen bir liderlik yaklaşımı olan R.I.G.H.T. Liderliğin sağlık çalışanlarının ekstra rol davranışını düzeylerini etkilediği saptanmıştır. Ancak bu etkiler lider davranışının örgütsel sessizliğe ve çoğunlukla işe bağlanmaya olan etkisi üzerinden açıklanmıştır. Başka bir deyişle işe bağlanma düzeyi düşük olan ve örgütsel sessizliği yüksek olan bireylerde lider davranışının ekstra rol davranışına olan etkisi anlamsız olacaktır.

Araştırma bulguları, bazı literatür bulgularını desteklerken, diğer çalışmalardan ayrılan sonuçlar da ortaya koymuştur. Literatürde araştırma modelinin tüm bileşenlerini birlikte ele alan çalışmalara rastlanmaması, bu çalışmanın liderlik ve örgütsel davranış literatürüne farklı bir bağlamda yeni kanıtlar sunduğunu göstermektedir.

Hastaneler çok farklı alanlardaki uzmanların değişken gün ve saatlerde kompleks ve nitelikli hizmet sundukları kurumlardır. Sağlık hizmetlerinin emek yoğun ve bilgiye dayalı olması, hatalara toleransın az olması; çalışanlarının prosedür, süreç ve uygulamalar karşısında görüşlerini rahatça ifade edebilmesini gerektirmektedir. Aynı zamanda benzer sebeplerin

yanında, zorlu koşullar ve çeşitli kaynak sıkıntılarının da göz önünde bulundurulduğu bir çalışma ortamında çalışanların ekstra çaba göstermesi istenen ve takdire şayan bir durumdur.

Bu çalışmada liderlik algıları olumlu olan kişilerin kurumda çalışmaktan daha memnun kişiler olduğu saptanmıştır. Liderler herhangi bir sınırlamayı gerekçe göstermeksizin çalışanların kuruma olan memnuniyetini artırma potansiyeline sahiptir. Özellikle pandemi ve insan kaynağı yetersizliği gibi olumsuz koşullara rağmen, çalışanların işte kalmaya devam etmesi ve olumlu sonuçlar üretmesi üzerindeki etkisi, bu durumu son derece değerli kılmaktadır.

Çalışmada R.I.G.H.T. Liderlik ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin ve işe bağlılığın aracı rolü test edilmiştir. Birbiriyle farklı varyasyonlarda ilişkili olduğu ifade edilen kavramların aynı model içerisinde test edildiği başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bununla birlikte çalışma kapsamında geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan ölçek Türkçe literatüre kazandırılmıştır.

5.2. Öneriler

Hekim ve hemşire liderlerinin özellikle çalışanlarının ve yeteneklerinin farkında olması, kararlar alırken onların yetenek, bilgi ve becerilerinden faydalanması ve gözetmesi, onların gelişim ve ilerlemesini desteklemesi çalışanların işlerine daha fazla bağlanması için çok önemli bir konumdadır. Çünkü bu durum aynı zamanda onların meslektaşlarına, hastalara ve kuruma karşı iş tanımlarının ötesinde gayret sarf etmelerini de tetikleyebilecektir.

Araştırmada personelin işe bağlanma düzeyleri ve ekstra rol davranışı düzeyleri literatürle uyumlu bir biçimde yüksektir. Ancak açıklanan varyans doğrultusunda bu durum, lider davranışı dışındaki diğer faktörlerin veya farklı lider davranışlarının işe bağlanma ve ekstra rol davranışına etki edebileceğini göstermektedir.

- Araştırma modelindeki ilişkilerin daha net anlaşılması amacıyla ileriki çalışmalarda, çalışanların kişilik özelliklerinin sessizlik, işe bağlanma ve ekstra rol davranışı üzerindeki etkileri izlenebilir. Bu bağlamda ilerideki çalışmalarda farklı lider davranışları, lider ve çalışanların kişilik özellikleri, inanç, mesleğe bakış, gibi farklı değişkenlerin kontrol ettiği araştırmalar yapılabilir.

Çalışmada, işe bağlanmanın ekstra rol davranışı üzerindeki en önemli faktör olması nedeniyle;

- İşe bağlanma literatürünün genişliği de göz önünde bulundurulduğunda kavramın nedenleri belirlemeye yönelik sistematik derlemeler ve meta analiz çalışmaları yapılabilir. Bu durum teoriyi daha fazla aydınlayabilir.

Araştırma modelindeki prososyal sessizliğin genel sessizlikten farklı yönde eğilim göstermesi ve literatürdeki bunu destekler nitelikteki kanıtlar, sessizlik literatüründe farklı bir tartışmayı aralayabilir.

- Bu bağlamda prososyal sessizliğin olumsuz etkileri incelenebilir veya sessizlik modelinde prososyal sessizliğin yeri sorgulanabilir.

Bu araştırma psikolojik olarak sağlıklı işyerlerini dönüştürücü liderlik bakışıyla ele alan bir lider davranışını ölçmeye yönelik geliştirilen R.I.G.H.T. Liderlik ölçeğinin küresel anlamda ilk kez kullanıldığı çalışmalardandır;

- Ölçeğin farklı kültürdeki uyum değerlerinin çok iyi olması ve farklı kavramlarla etkileşiminin başarıyla tespit edilebilmesi ileride Türkiye veya başka bir ülkede yapılacak çalışmalarda daha fazla kullanılmasına katkı sağlayabilir.

Araştırmada lider davranışlarının çalışanların ekstra rol sergilemelerinde önemli bir konumda olduğu saptanmıştır. Ancak bu etkileşim literatürdeki kanıtlara benzer şekilde farklı kavramlar üzerinden dolaylı bir biçimde gerçekleşmektedir. Buradan hareketle sosyal bilimlerde basit doğrusal ilişkilerden elde edilen bulgulara, (değerli sonuçları öngörebildiği düşünülmekle birlikte) eleştirel yaklaşılması gerektiği düşünülmektedir.

R.I.G.H.T. Liderliğin işe bağlanma ve ekstra rol davranışına olan etkileri göz önünde bulundurulduğunda tanınma boyutunun işe bağlanma ile diğer boyutlardan daha yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur.

- Bu bağlamda liderler; astlarına yazılı ve sözlü değerlendirme yöntemleriyle geri bildirimde bulunabilir. Bunların dışında maddi tazminat (örn. performans dayalı ikramiyeler) resmi, parasal olmayan takdir (örn. ödül törenleri, yazılı takdirler, proje ve aşamaları için kutlamalar) ve gayri resmi, parasal olmayan takdir (örn. iyi iş için sözlü övgü veya teşekkür) gibi araçları kullanabilirler. Bu sayede kişilerin liderleri tarafından olumlu yönde takip edildiği ve tanındığı algısı oluşabilir ve kişilerin işe bağlanma düzeyine olumlu katkı sağlayabilir.

Çalışanların ekstra rol davranışı sergileme düzeyi ile R.I.G.H.T. Liderlik boyutların arasındaki korelasyon düzeyi bağlamında katılım boyutu diğer boyutlardan daha yüksek bulunmuştur;

- Bu noktada liderler, astlarıyla görev ve hedefleri tartışarak, onların fikir ve görüşlerini paylaşmaya teşvik ederek karar alma süreçlerine dahil etmelidir. Bunun dışında kendi kendini yöneten çalışma ekiplerinin geliştirilmesi, toplantı başkanlarının düzenli olarak değiştirilmesi gibi paylaşılan liderlik modelleri ile çalışanlardan geri bildirim ve girdi istemek yoluyla sorunları çözmek için çalışan idaresinde görev birimleri oluşturulabilir. Bunun sonucunda uzmanlık gücünü kararlarda kullanan kişilerin örgütte kendisinden beklenenden daha fazlasını yapması teşvik edilebilir.
- Sağlık ve güvenlik boyutunda ise çalışanları korumaya yönelik beslenme, egzersiz, ruhsal ve fiziksel bakım ve farkındalık düzeyleri artırabilir. Çalışanların çalışma ergonomisinin dikkate alınması da onların sağlık ve güvenliği üzerinde olumlu algılar oluşmasına ve kişilerin işe bağlanma düzeyinin artmasına neden olabilir.
- İfade bazlı ortalamalar değerlendirildiğinde kararlara katılım düzeyinin düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür; bu konuda yapılacak iyileştirmelerin işe bağlanma ve dolayısıyla ekstra rol davranışı sergileme konusunda olumlu katkılar sağlayabilir.

R.I.G.H.T. Liderlik ortalamaları meslek değişkeni yönüyle karşılaştırıldığında hemşirelerin daha yüksek algılara sahip olduğu görülmüştür. Hemşirelik eğitim programları ve bilimsel çalışmalarında yönetim ve liderlik konusuna sıklıkla vurgu yapılmaktadır;

- Hekimlerin de hem formal tıp eğitiminde hem kariyer boyunca alınan eğitim ve etkinliklerde liderlik ve yönetim nosyonunun aşılması önemli kazanımlarla sonuçlanacaktır. Bunun dışında hekimler tarafından veya hekimlerin katılımcı olduğu araştırmalarda liderlik konularının çalışılması konu hakkındaki farkındalığı artırabilir.

Gelir değişkeni yönüyle işe bağlanma kavramı incelendiğinde orta ve yüksek gelir algısına sahip kişilerin işe bağlanma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür;

- Gelir algısı işe bağlanma düzeyinden çok önemli farklılıklara neden olmamakla birlikte kişilerin finansal açıdan yeterli gelir elde ettiğini düşünmelerini sağlayacak uygulamalar önemlidir.

Benzer şekilde kurumda çalışmaktan memnun olan kişilerin R.I.G.H.T. Liderlik algıları çok farklı bir biçimde daha olumludur;

- Bu bağlamda iş gören devrinin ve işten ayrılma niyetinin azalabilmesi gibi günümüz sağlık sektöründe çok önemli çıktılara olumlu etki edecek lider davranışlarının benimsenmesi ve uygulanması önerilmektedir.

Bu çalışmada lider davranışları işe bağlanma ve kısmen örgütsel sessizliğin dolaylı etkisiyle ekstra rol davranışını etkilediği saptanmıştır;

- İşe bağlanma ve sessizliğe yönelik ayrı bir parantez açılması gerekmektedir. Liderin davranışları işe bağlanmayı artırdığı için ekstra rol davranışını artırabilmektedir. Bu nedenle işe bağlanmayı teşvik edecek ve örgütsel sessizliği azaltacak uygulamaların tesis edilmesi ekstra rol davranışındaki olumlu etkiyi daha fazla artırabilecektir. Bu noktada lider çalışanların fikir, görüş, eleştiri, katkılarını korkusuzca iletebileceği bir ortamı hazırlayarak ve teşvik ederek bu duruma katkı sağlayabilir.

R.I.G.H.T. liderlik davranışlarına yönelik algıların kurumda çalışmaktan memnun olan ve olmayan kişilerde farklılık göstermesi, sessizlik, işe bağlanma ve ekstra rol davranışı üzerindeki anlamlı etkileri göz önünde bulundurulduğunda,

- Örgütsel psikolojiyi, mental ve fiziksel sağlığı gözeten liderlik davranışlarının sağlık kurumlarında gündemde tutulması önerilmektedir.

Bunun sağlanması ise;

Sağlık profesyonellerinin eğitiminde liderlik, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanına yönelik teorik ve uygulamalı eğitimlerin artırılmasıyla,

Kurumsal düzeyde liderlik ve yönetim kavramlarına yönelik eğitim programlarını ve seminerlerini gündeme alınmasıyla gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Aboramadan, M., Alolayyan, M. N., Turkmenoglu, M. A., Cicek, B., & Farao, C. (2021). Linking authentic leadership and management capability to public hospital performance: the role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1350-1370. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2436>
- Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y. M., & El Hamalawi, E. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 109-129.
- Aboshaiqah, A. E., Hamadi, H. Y., Salem, O. A., & Zakari, N. M. A. (2016). The work engagement of nurses in multiple hospital sectors in Saudi Arabia: a comparative study. *Journal of nursing management*, 24(4), 540-548. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jonm.12356>
- Aguiar, R. (2022). *Psychological Safety: A Deep Dive*. Dx-Learning. Erişildi 19 Ağustos from <https://www.shu.edu/documents/Leading-a-Psychologically-Healthy-Workplace.pdf>
- Aksay, K., Erbil, C., & Öğüt, A. (2016). Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımının Yenilikçilik Kapasitesi ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 114-129.
- Al-Dossary, R. N. (2022). Leadership Style, Work Engagement and Organizational Commitment Among Nurses in Saudi Arabian Hospitals. *Journal of Healthcare Leadership* 14, 71-81. <https://doi.org/10.2147/jhl.S365526>
- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 83, 34-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- Alluhaybi, A., Wilson, A., Usher, K., & Durkin, J. (2023). Impact of Nurse Manager Leadership Styles on Work Engagement: A Systematic Literature Review. *Journal of nursing management*, 2023(1), 5090276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1155/2023/5090276>
- Almeida, S., Frino, B., & Milosavljevic, M. (2020). Employee voice in a semi-rural hospital: impact of resourcing, decision-making and culture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(4), 578-606. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1744-7941.12257>

- Alsadaan, N., Salameh, B., Reshia, F., Alruwaili, R. F., Alruwaili, M., Awad Ali, S. A., Alruwaili, A. N., Hefnawy, G. R., Alshammari, M. S. S., Alrumayh, A. G. R., Alruwaili, A. O., & Jones, L. K. (2023). Impact of Nurse Leaders Behaviors on Nursing Staff Performance: A Systematic Review of Literature. *Inquiry*, 60, 469580231178528. <https://doi.org/10.1177/00469580231178528>
- Ansong, A., Addison, R. A., Yeboah, M. A., & Ansong, L. O. (2024). Relational leadership and organizational citizenship behavior: do employee well-being and employee voice matter? *Leadership in Health Services*, 37(2), 259-276. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2023-0041>
- Ashford, S., Sutcliffe, K., & Christianson, M. (2009). Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations. İçinde J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations*. Emerald Group.
- Avolio, B. J., & Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Aydamak, M., Kafes, M., & Yeşiltaş, A. (2023). The Relationship Between Organizational Citizenship and Organizational Silence in Healthcare Institution Employees: A Systematic Review. *Sustainable Welfare*, 1(1), 18-31.
- Ayub, M. U., Kanwal, F., & Kausar, A. R. (2019). Developing knowledge creation capability: The role of big-five personality traits and transformational leadership. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(1), 30-61.
- Badshah, S. (2012). Historical study of leadership theories. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 49-59.
- Bahadurzada, H., Kerrissey, M., & Edmondson, A. C. (2024). Speaking Up and Taking Action: Psychological Safety and Joint Problem-Solving Orientation in Safety Improvement. *Healthcare*, 12(8), 812. <https://www.mdpi.com/2227-9032/12/8/812>
- Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S. H., & Tafti, A. D. (2013). Demographic determinants of organizational citizenship behavior among hospital employees. *Global Business and Management Research*, 5(4), 171.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. In (Vol. 29, pp. 147-154): Wiley Online Library.
- Balli, E., & Çakıcı, A. (2019). Liderliğin Öteki Tarafı: Karanlık Liderlik. İçinde *İşletme ve Yönetim Araştırmaları II* (pp. 87-102). Akademisyen Yayınevi.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bayın Donar, G., & Yesilaydin, G. (2022). The evaluation of mobbing cases in the healthcare sector based on Supreme Court case law in Turkey. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(4), 2888-2896.
- Bayın, G., Yeşilaydin, G., & Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Biricik Gulseren, D., Thibault, T., Kelloway, E. K., Mullen, J., Teed, M., Gilbert, S., & Dimoff, J. K. (2021). RIGHT leadership: Scale development and validation of a psychologically healthy leadership model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(4), 430-441.
- Bisel, R. S., Kelley, K. M., Ploeger, N. A., & Messersmith, J. (2011). Workers' moral mum effect: On facework and unethical behavior in the workplace. *Communication Studies*, 62(2), 153-170.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, 6(4), 439-455.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). Theory and research for developing a science of leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 275-291.
- Blanchard Türkiye, B. (2024). *Blanchard Durumsal Liderlik Modeli*. Blanchard Türkiye. Erişildi 15 Ağustos from <https://www.blanchard.com.tr/cozumlerimiz/programlarimiz/slii>
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Centre for Leadership Studies, University of Exeter. https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17493/what_is_leadership.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hosp Health Serv Adm*, 42(2), 221-241.
- Bordignon, M., & Monteiro, M. I. (2019). Predictors of nursing workers' intention to leave the work unit, health institution and profession. *Revista latino-americana de enfermagem*, 27, 3219.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of management studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management review*, 11(4), 710-725.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burris, E. R. (2012). The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses To Employee Voice. *The Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875. <http://www.jstor.org/stable/23317617>
- Bülbül, A. (2019). *Katılımcı Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Rolüne İlişkin Sağlık Sektöründe Bir Araştırma* [Master, Dokuz Eylül Üniversitesi]. İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Cai, Y., Li, Q., Cao, T., & Wan, Q. (2023). Nurses' work engagement: The influences of ambidextrous leadership, clinical nurse leadership and workload. *Journal of Advanced Nursing*, 79(3), 1152-1161. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jan.15086>

- Calculator. (2024). *Sample Size Calculator*. Calculator.net.
<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>
- Cerezo, D. L., Rodríguez, D. J., & Cruz, R. G. (2023). Factors Associated with Organizational Citizenship Behavior in Nursing Staff: Systematic Review and Meta-Analysis. *REVISTA UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD*, 15(2), 426-433.
- Chen, S.-Y., Wu, W.-C., Chang, C.-S., Lin, C.-T., Kung, J.-Y., Weng, H.-C., Lin, Y.-T., & Lee, S.-I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC health services research*, 15(1), 1-17.
- Chênevert, D., Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2015). Multiple sources of support, affective commitment, and citizenship behaviors. *Personnel Review*, 44(1), 69-90.
<https://doi.org/10.1108/PR-08-2012-0144>
- Chu, C.-I., Lee, M.-S., Hsu, H.-M., & Chen, I. C. (2005). Clarification of the Antecedents of Hospital Nurse Organizational Citizenship Behavior - An Example From a Taiwan Regional Hospital. *Journal of Nursing Research*, 13(4). https://journals.lww.com/jnr-twtna/fulltext/2005/12000/clarification_of_the_antecedents_of_hospital_nurse.9.aspx
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Cummings, G. G., Lee, S., Tate, K., Penconek, T., Micaroni, S. P. M., Paananen, T., & Chatterjee, G. E. (2021). The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. *International journal of nursing studies*, 115, 103842.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103842>
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160-173. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>
- Cüce, H. (2022). *Babacan Liderlik ile Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı, Kendinden Fedakârlık Etmenin Düzenleyici Rolü* [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ankara.
- Çakır, E., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçlarına İlişkin Görüşleri. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(2), 389-423.

- Çalık, A., & Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 18(3), 343-351.
- Daly, J., Jackson, D., Mannix, J., Davidson, P. M., & Hutchinson, M. (2014). The importance of clinical leadership in the hospital setting. *Journal of Healthcare Leadership*, 75-83.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2013). The Future of Leadership. İçinde *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (pp. 221-235). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch11>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The leadership quarterly*, 26(6), 1095-1120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- Doo, E.-Y., & Kim, M. (2020). Effects of hospital nurses' internalized dominant values, organizational silence, horizontal violence, and organizational communication on patient safety. *Research in Nursing & Health*, 43(5), 499-510. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nur.22067>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Dyrbye, L. N., Major-Elechi, B., Hays, J. T., Fraser, C. H., Buskirk, S. J., & West, C. P. (2020). Relationship Between Organizational Leadership and Health Care Employee Burnout

- and Satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(4), 698-708. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2019.10.041>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. In: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Besieux, T. (2021). Reflections: voice and silence in workplace conversations. *Journal of Change Management*, 21(3), 269-286.
- El-Gazar, H. E., & Zoromba, M. A. (2021). Ethical Leadership, Flourishing, and Extra-Role Behavior Among Nurses. *SAGE Open Nurs*, 7, 23779608211062669. <https://doi.org/10.1177/23779608211062669>
- Erdem, U. (2003). *Örgütsel vatandaşlık davranışı: Hastane çalışanları üzerinde bir uygulama* [Master Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ankara.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, I. S., & Songur, C. (2014). The causes and effects of the organizational silence: on which issues the nurses remain silent? *International Journal of Management Economics & Business/Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22).
- Farghaly Abdelaliem, S. M., & Abou Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC Nursing*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01167-8>
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness İçinde L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). Academic Press. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632. <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Filiz, M., Karagöz, Y., Budak, O., & Erdal, N. (2024). Mediation role of work engagement in the effect of healthcare professionals' perception of organizational trust and organizational support on perception of organizational cynicism. *Current Psychology*, 43(31), 25426-25441. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06197-w>
- Franke, F., Felfe, J., & Pundt, A. (2014). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 139-161.

- Fu, B., Peng, J., & Wang, T. (2022). The Health Cost of Organizational Citizenship Behavior: Does Health-Promoting Leadership Matter? *Int J Environ Res Public Health*, 19(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph19106343>
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark Leadership: The Role of Leaders' Dark Triad Personality Traits. İçinde M. G. Clark & C. W. Gruber (Eds.), *Leader Development Deconstructed* (pp. 75-99). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4
- García-Sierra, R., & Fernández-Castro, J. (2018). Relationships between leadership, structural empowerment, and engagement in nurses. *J Adv Nurs*, 74(12), 2809-2819. <https://doi.org/10.1111/jan.13805>
- Garth, M., Millet, A., Shearer, E., Stafford, S., Bereksnyei Merrell, S., Bruce, J., Schillinger, E., Aaronson, A., & Svec, D. (2018). Interprofessional collaboration: a qualitative study of non-physician perspectives on resident competency. *Journal of general internal medicine*, 33, 487-492.
- Geçer, H., & Esatoğlu, A. E. (2010). Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 9(2), 35-51.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Ghafoor, B. A., & Shah, T. A. (2023). Unethical Leader Behavior and Employee Silence: Mediating Role of Moral Anger. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 8(3). <https://doi.org/10.24088/IJBEA-2023-83004>
- Ginsburg, L., Berta, W., Baumbusch, J., Rohit Dass, A., Laporte, A., Reid, R. C., Squires, J., & Taylor, D. (2016). Measuring Work Engagement, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior Among Health Care Aides. *The Gerontologist*, 56(2), e1-e11. <https://doi.org/10.1093/geront/gnv129>
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative" Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality*, 59(6), 1216-1229.
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees*. American Psychological Association.

- Grawitch, M. J., Ledford Jr, G. E., Ballard, D. W., & Barber, L. K. (2009). Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(2), 122.
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2014). Health-relevant leadership behaviour: A comparison of leadership constructs. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 117-138.
- Guibert-Lacasa, C., & Vázquez-Calatayud, M. (2022). Nurses' clinical leadership in the hospital setting: A systematic review. *Journal of nursing management*, 30(4), 913-925. <https://doi.org/10.1111/jonm.13570>
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48. <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
- Guo, Y. f., Plummer, V., Lam, L., Wang, Y., Cross, W., & Zhang, J. p. (2019). The effects of resilience and turnover intention on nurses' burnout: Findings from a comparative cross-sectional study. *Journal of clinical nursing*, 28(3-4), 499-508.
- Güven, Ç. (2024). *External Determinants and Daily Outcomes of Self-Leadership* [Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi]. İstanbul.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039-1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>
- Harlos, K. (2001). When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 324-342. <https://doi.org/10.1177/0021886301373005>
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The leadership quarterly*, 22(3), 495-509. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>
- Harvey, J. B. (1974). The abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90005-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90005-9)
- Hascup, V. A. (2003). Organizational silence: the threat to nurse empowerment. *J Nurs Adm*, 33(11), 562. <https://doi.org/10.1097/00005110-200311000-00002>

- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *SpringerPlus*, 3(1), 25. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-25>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539-1554.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Managing research and development personnel: An application of leadership theory. *Research Management*, 12(5), 331-338.
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological review*, 65(2), 117-127.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current directions in psychological science*, 1(2), 71-75.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. A. (2013). *Organizational behaviour*. Pearson.
- Intaraprasong, B., Dityen, W., Krugkrunjit, P., & Subhadrabandhu, T. (2012). Job satisfaction and organizational citizenship behavior of personnel at one university hospital in Thailand. *J Med Assoc Thai*, 95 Suppl 6, S102-108.
- International Test Commission, I. (2017). *The ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests (Second edition)*. International Test Commission, ITC. Erişildi 1 Ocak from https://www.intestcom.org./files/guideline_test_adaptation_2ed.pdf

- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: A plea for communication research. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 38(1), 25-35.
- Johns, H. E., & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: the evolution of leadership theories. *Education*, 110(1).
- Ju, D., Ma, L., Ren, R., & Zhang, Y. (2019). Empowered to Break the Silence: Applying Self-Determination Theory to Employee Silence. *Front Psychol*, 10, 485. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00485>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751-765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The leadership quarterly*, 20(6), 855-875. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kahn, R. L., & Katz, D. (1952). *Leadership practices in relation to productivity and morale*. Institute for Social Research, University of Michigan Ann Arbor, MI.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management journal*, 33(4), 692-724.
- Kalkman, M. E. (1953). The Development of Leadership in Nursing. *The American Journal of Nursing*, 53(3), 312-314. <https://doi.org/10.2307/3459615>
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META Uygulamalı İstatistiksel Analizler (2nd Ed.)*. Nobel.
- Karcioğlu, M. (2020). *Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Erzurum Organize Sanayi Bölgesi Örneği* [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Erzurum.
- Kartal, N. (2018). Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 251-259. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1453969>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>

- Kaur, J., & Arora, R. (2023). Exploring the impact of employee silence in private hospitals - a structural equation modeling approach. *AIP Conference Proceedings*, 2782(1), 020088. <https://doi.org/10.1063/5.0154173>
- Kelloway, E. K., Catano, V. M., & Day, A. L. (2011). *People and work in Canada: Industrial and organizational psychology*. Nelson Publishing.
- Kelloway, E. K., Dimoff, J. K., & Gilbert, S. (2023). Mental health in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 363-387.
- Kelloway, E. K., Penney, S. A., & Dimoff, J. K. (2017). Leading the psychologically healthy workplace: the right way. İçinde E. K. Kelloway (Ed.), *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Wellbeing* (pp. 113-127).
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational behavior and human performance*, 12(1), 62-82.
- Kerse, G. (2021). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 601-620. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.4>
- Keyko, K., Cummings, G. G., Yonge, O., & Wong, C. A. (2016). Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 61, 142-164.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Kılınç, E., & Ulusoy, H. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3(11), 25-34.
- Kim, H., & Kim, E. G. (2021). A meta-analysis on predictors of turnover intention of hospital nurses in South Korea (2000-2020). *Nurs Open*, 8(5), 2406-2418. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nop2.872>
- Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. *The leadership quarterly*, 6(3), 361-377.

- Kim, J. W., & Kang, K. H. (2019). Effects of organizational silence and professionalism on job embeddedness among nurses in hospital management. *Journal of Korean Clinical Nursing Research*, 25(2), 198-207.
- Kim, M. S. (2013). Effects of Hospital Nurses' Perceived Organizational Support on Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior. *jkana*, 19(4), 480-490. <https://doi.org/10.11111/jkana.2013.19.4.480>
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Ko, Y. K. (2008). Identification of Factors related to Hospital Nurses' Organizational Citizenship Behavior using a Multilevel Analysis. *J Korean Acad Nurs*, 38(2), 287-297. <https://doi.org/10.4040/jkan.2008.38.2.287>
- Koç Aslan, S., Yalçın, B., Göktepe, N., Türkmen, E., Canbolat, S., Bakoğlu, N., & Serbest, Ş. (2022). Effects of demographic, occupational, and practice environment variables on organizational silence among nurse managers. *International Nursing Review*, 69(2), 132-138.
- Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W. B., Dello, S., Bruyneel, L., & Sermeus, W. (2024). Engaging leadership and nurse well-being: the role of the work environment and work motivation—a cross-sectional study. *Human resources for health*, 22(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00886-6>
- Kolade, O., & Ogunnaike, O. (2014). Organizational citizenship behaviour, hospital corporate image and performance. *Journal of competitiveness*, 6(1), 36-49.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of management review*, 12(4), 648-657.
- Kumar, R. D., & Khiljee, N. (2016). Leadership in healthcare. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 17(1), 63-65.
- Küçüktepe, H. (2018). *Bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan hemşire ve sağlık tekniker/teknisyeni personelin kurumsal sessizliklerinin kurumsal vatandaşlıkları üzerine etkileri* [Master Tezi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi]. Ankara.

- Kwarteng, S., Frimpong, S. O., Asare, R., & Wiredu, T. J. N. (2024). Effect of employee recognition, employee engagement on their productivity: the role of transformational leadership style at Ghana Health Service. *Current Psychology*, 43(6), 5502-5513. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04708-9>
- Lainidi, O., Jendeby, M. K., Montgomery, A., Mouratidis, C., Paitaridou, K., Cook, C., Johnson, J., & Karakasidou, E. (2023). An integrative systematic review of employee silence and voice in healthcare: what are we really measuring? *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1111579.
- Langford, P. H., Dougall, C. B., & Parkes, L. P. (2017). Measuring leader behaviour: evidence for a “big five” model of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 126-144.
- Lee, H.-J. (2001). Willingness and capacity: the determinants of prosocial organizational behaviour among nurses in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1029-1048. <https://doi.org/10.1080/713769686>
- Lee, M. C. C., Lin, M.-H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11), 9567-9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Lepistö, S., Alanen, S., Aalto, P., Järvinen, P., Leino, K., Mattila, E., & Kaunonen, M. (2018). Healthcare professionals' work engagement in Finnish university hospitals. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 32(2), 979-986. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/scs.12538>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Li, Z.-Y., Yang, Y.-P., Wang, Q., Tung, T.-H., & Chen, H.-X. (2024). The Relationship between Negative Leadership Behaviours and Silence among Nurses. *Journal of nursing management*, 2024(1), 4561005. <https://doi.org/https://doi.org/10.1155/2024/4561005>
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. Mc Graw Hill.
- Likert, R. (1979). From production-and employee-centeredness to systems 1-4. *Journal of management*, 5(2), 147-156.

- Liu, J., Zhu, B., Wu, J., & Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: a cross-sectional study in 11 western provinces of China. *BMC Family Practice*, 20, 1-11.
- Malik, N., & Dhar, R. L. (2017). Authentic leadership and its impact on extra role behaviour of nurses. *Personnel Review*, 46(2), 277-296. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0140>
- Manning, J. (2016). The Influence of Nurse Manager Leadership Style on Staff Nurse Work Engagement. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 46(9). https://journals.lww.com/jonajournal/fulltext/2016/09000/the_influence_of_nurse_manager_leadership_style_on.6.aspx
- Marler, L. E., McKee, D. L. N., Cox, S. S., Simmering, M. J., & Allen, D. G. (2012). Don't Make Me the Bad Guy: Organizational Norms, Self-monitoring, and the Mum Effect. *Journal of Managerial Issues*, 24(1), 97-116. <http://www.jstor.org/stable/43488125>
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2006). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application* (Vol. 5). Lippincott Williams & Wilkins.
- Mathumbu, D., & Dodd, N. (2013). Perceived organisational support, work engagement and organisational citizenship behaviour of nurses at Victoria Hospital. *Journal of Psychology*, 4(2), 87-93.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mohammadi, S. (2020). Structural analysis the effect of organizational silence & voice on job engagement and organizational health of female nurses. *Woman in Development & Politics*, 18(4), 601-617. <https://doi.org/10.22059/jwdp.2021.315084.1007930>
- Montgomery, A., Lainidi, O., Johnson, J., Creese, J., Baathe, F., Baban, A., Bhattacharjee, A., Carter, M., Dellve, L., Doherty, E., Jendeby, M. K., Morgan, K., Srivastava, M., Thompson, N., Tyssen, R., & Vohra, V. (2023). Employee silence in health care: Charting new avenues for leadership and management. *Health Care Manage Rev*, 48(1), 52-60. <https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000349>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human resource management review*, 10(1), 115-126. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00042-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00042-X)
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Aboramadan, M., & Chaouali, W. (2021). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*, 44(15), 1309-1318. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758719>
- Muddle, G. (2020). Relationship between Leadership Style and Hospital Employee Engagement in Papua New Guinea. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 15, 42-55. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v15i4.441>
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: a barrier to job engagement in successful organizations. *International Business Research*, 9(4), 100-117.
- Nal, M., & Sevim, E. (2021). The intermediary role of work engagement in the effect of paternalist leadership on positive voice behavior. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 788-800.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Ng, L.-P., Choong, Y.-O., Kuar, L.-S., Tan, C.-E., & Teoh, S.-Y. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797-804.

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication*, 24(2), 43-51.
- O'Boyle Jr, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of applied psychology*, 97(3), 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- OECD. (2024). *Are Working Environments for Healthcare Workers Improving?* https://www.oecd.org/en/publications/are-working-environments-for-healthcare-workers-improving_2e227e65-en.html
- Offermann, L. R. (2021). Edwin P. Hollander (1927-2020). *American psychologist*, 76(7), 1202. <https://doi.org/10.1037/amp0000869>
- Ogbonnaya, C., Tillman, C. J., & Gonzalez, K. (2018). Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction. *Group & organization management*, 43(3), 475-503. <https://doi.org/10.1177/1059601118767244>
- Ojo, S., ABDULAZEEZ, O. A., & OLUWOLE, T. H. (2022). Work engagement and organisational citizenship behaviour among nurses in lautech hospital, osogbo, osun state. *LASU Journal of Employment Relations & Human Resource Management*, 3(1), 59-71.
- Olusayero, C. M. (2020). Team Participation in Decision Making and Employee Productivity of Private Hospitals in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Management Sciences*, 8(1).
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295-306.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage publications.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Ott, J. S., Parkes, S. J., & Simpson, R. B. (2008). *Classic readings in organizational behavior*. Wadsworth.
- Özdilek, S. (2018). *Hemşirelerin Bazı Özellikleri İle Yöneticilerinin Otantik Liderlik Yaklaşımlarının Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi* [Master Tezi, Koç Üniversitesi]. İstanbul.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygılı, M. (2017). Effect of Organizational Justice on Work Engagement in Healthcare Sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19(1), 73-83. <https://doi.org/10.1177/0972063416682562>
- Panahi, B. (2019). Meta-analysis of antecedents and consequences of organizational silence phenomenon in Iran. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(94), 85-107.
- Parke, M. R., Tangirala, S., Sanaria, A., & Ekkirala, S. (2022). How strategic silence enables employee voice to be valued and rewarded. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104187>
- Parr, J. M., Teo, S., & Koziol-McLain, J. (2021). A quest for quality care: Exploration of a model of leadership relationships, work engagement, and patient outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 77(1), 207-220. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jan.14583>
- Paulin, D., & Griffin, B. (2016). The relationships between incivility, team climate for incivility and job-related employee well-being: a multilevel analysis. *Work & Stress*, 30(2), 132-151. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1173124>
- Pendleton, D., & Furnham, A. F. (2012). *Leadership: All You Need To Know*. Palgrave macmillan.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *İçinde Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H., Dogar, H., & Mahar, S. A. (2020). Study of employee silence, organizational justice and work engagement: Mediation analysis. *IJCSNS*, 20(1), 9-14.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001). *Calculation for the Sobel test*.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of management studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Reddin, W. J. (1977). An Integration of Leader-Behavior Typologies. *Group & Organization Studies*, 2(3), 282-295. <https://doi.org/10.1177/105960117700200303>
- Ren, H., Li, P., Xue, Y., Xin, W., Yin, X., & Li, H. (2024). Global Prevalence of Nurse Turnover Rates: A Meta-Analysis of 21 Studies from 14 Countries. *Journal of nursing management*, 2024(1), 5063998. <https://doi.org/https://doi.org/10.1155/2024/5063998>
- Rosen, S., & Tesser, A. (1972). Fear of Negative Evaluation and the Reluctance to Transmit Bad News. *Journal of communication*, 22(2), 124-141. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1972.tb00140.x>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.
- Salimi, M., Hasani, A., Raadabadi, M., Taheri Mirghaed, M., Hosseini, S., & Bakhtiari, M. (2013). The correlation between organizational citizenship behavior and job Involvement of staff at educational & private hospital [Research]. *Journal of Health Promotion Management*, 2(4), 50-56. <http://jhpm.ir/article-1-237-en.html>
- Satterstrom, P., Vogus, T. J., Jung, O. S., & Kerrissey, M. (2024). Voice is not enough: A multilevel model of how frontline voice can reach implementation. *Health Care Management Review*, 49(1). https://journals.lww.com/hcmrjournal/fulltext/2024/01000/voice_is_not_enough__a_multilevel_model_of_how.5.aspx

- Scarff, C. E., Bearman, M., Chiavaroli, N., & Trumble, S. (2019). Keeping mum in clinical supervision: private thoughts and public judgements. *Medical Education*, 53(2), 133-142. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/medu.13728>
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? İçinde *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schermerhorn, J. (1997). Conversation with Paul Hersey. *Mid-American Journal of Business*, 12(2).
- Schmutz, J. B., Meier, L. L., & Manser, T. (2019). How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis. *BMJ open*, 9(9), e028280.
- Scrimshire, A. J., Lensges, M. L., Webster, B. D., & Crosby, D. H. (2021). Can we talk? Why employees fail to report negative events to their managers. *Career Development International*, 26(6), 749-765.
- Scully, N. J. (2015). Leadership in nursing: The importance of recognising inherent values and attributes to secure a positive future for the profession. *Collegian*, 22(4), 439-444. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2014.09.004>
- Shahzad, K., Raja, U., & Hashmi, S. D. (2021). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 208-218.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive Leadership and Physician Well-being: Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce Burnout. *Mayo Clin Proc*, 92(1), 129-146. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>

- She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y., & Li, H. (2023). Effect of Ethical Leadership on Nurses' Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Justice. *Journal of nursing management*, 2023(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1155/2023/9929435>
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of personality and social psychology*, 30(4), 526.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5-6), 649-659.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of applied psychology*, 95(4), 781-790. <https://doi.org/10.1037/a0019477>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12(2), 269-292.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *J Psychol*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207.
- Sullivan Havens, D., Warshawsky, N. E., & Vasey, J. (2013). RN work engagement in generational cohorts: the view from rural US hospitals. *Journal of nursing management*, 21(7), 927-940. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jonm.12171>
- Szilvassy, P., & Širok, K. (2022). Importance of work engagement in primary healthcare. *BMC health services research*, 22(1), 1044. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08402-7>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics: International edition* (Vol. 6). Pearson.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management journal*, 51(6), 1189-1203. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.35732719>
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard business review*(Mayis-Haziran), Article 73331.

- Tasar, A., Tengilimoglu, D., Ekiyor, A., & Güzel, A. (2020). The relationship between leadership styles and organisational citizenship behaviour of healthcare professionals: Case of Mus State Hospital. *International Journal of Emerging Trends in Health Sciences*, 4, 11-18. <https://doi.org/10.18844/ijeths.v4i1.4966>
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. İstanbul.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S., & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(3), 217-241. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hpm.2154>
- Turgut, M., & Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.
- Uslu, S., & Aktaş, H. (2017). İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü: Özel bir hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 141-160.
- Ürek, D., Demir, İ. B., & Uğurluoğlu, Ö. (2016). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122-141.
- Ürek, D., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Examining the Impact of Leader–Member Exchange on Organizational Citizenship Behaviour in Healthcare Sector. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 81-92.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Biljoen-Mokhotla, C. L., & Makhene, A. (2023). Career advancement of professional nurses at a regional hospital in Gauteng. *Curationis*, 46(1), 1-6. <https://doi.org/10.4102/curationis.v46i1.2453>
- van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in*

Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, 17, 215-285.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.

Van Vugt, M., & von Rueden, C. R. (2020). From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership. *The leadership quarterly*, 31(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101404>

Vroom, V. H. (1976). Can leaders learn to lead? *Organizational Dynamics*, 4(3), 17 - 28. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(76\)90033-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(76)90033-4)

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.

Walker, C. T. (2011). *Psychological climate for engagement and the role of leader behavior patterns in fostering employee engagement and performance behaviors* University of Connecticut].

Wang, C.-C., Hsieh, H.-H., & Wang, Y.-D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858.

Wang, Y.-X., Yang, Y.-J., Wang, Y., Su, D., Li, S.-W., Zhang, T., & Li, H.-P. (2019). The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses. *Journal of nursing management*, 27(4), 688-696. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jonm.12754>

Warshawsky, N. E., Havens, D. S., & Knafl, G. (2012). The Influence of Interpersonal Relationships on Nurse Managers' Work Engagement and Proactive Work Behavior. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 42(9), 418-425. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182668129>

Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human resource management review*, 10(1), 3-24.

Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. <https://doi.org/10.2307/2393565>

World Health Assembly, W. (2021). *Seventy-fourth World Health Assembly: Geneva, 24 May-1 June 2021: resolutions and decisions, annexes*. Geneva: World Health Organization Retrieved from <https://apps.who.int/iris/handle/10665/352594>

- World Health Organization, W. (2016). Global strategy on human resources for health: workforce 2030.
- Wu, G.-f., & Li, M. (2023). Impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: A relational silence approach. *Frontiers in Psychology*, 14, 1 - 10. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1144791>
- Yağar, F., & Dökme Yağar, S. (2023). The effects of organizational silence on work engagement, intention to leave and job performance levels of nurses. *Work*, 75(2), 471-478.
- Yao, L., Li, P., & Wildy, H. (2021). Health-promoting leadership: concept, measurement, and research framework. *Frontiers in Psychology*, 12, 602333.
- Yeşilbaş, H., & Kantek, F. (2020). Leadership in nursing: research trends. *Journal of International Health Sciences and Management*, 6(11), 1-10.
- Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational behavior and human performance*, 6(4), 414-440.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (Vol. 7). Pearson.
- Zanin, A. C., Bisel, R. S., & Adame, E. A. (2016). Supervisor Moral Talk Contagion and Trust-in-Supervisor: Mitigating the Workplace Moral Mum Effect. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 147-163. <https://doi.org/10.1177/0893318915619755>
- Zawadzka, A. M., & Szabowska-Walaszczyk, A. (2014). Does self-improvement explain well-being in life and at workplace? Analysis based on selected measures of well-being. *Polish Psychological Bulletin*, 45(2), 134-141.
- Zettna, N., Nguyen, H., Restubog, S. L. D., Schilpzand, P., & Johnson, A. (2024). How teams can overcome silence: The roles of humble leadership and team commitment. *Personnel psychology*, Early Access. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12660>
- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.

EKLER

Ek-1: Etik Kurul Onayı



T.C
ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 56786525-050.04.04 / 1005437
Konu : Etik Kurul Kararı Hakkında

18 07 2023

Sayın Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ

"Hastanelerde Lider Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" başlıklı teziniz ile ilgili olarak Ankara Üniversitesi Etik Kurulunun 13/07/2023 tarihli toplantısında alınan 12/102 sayılı kararın bir örneği ilişikte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Orhan ÇELİK
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKLER:
Karar Örneği (1 sayfa)

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ALT ETİK KURULU
KARAR ÖRNEĞİ

Karar Tarihi :13/07/2023
Toplantı Sayısı:12
Karar Sayısı :102

102- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğr. Üyesi Prof. Dr. Ece UĞURLUOĞLU ALDOĞAN'ın danışmanlığını yaptığı, doktora öğrencisi Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ'ın "Hastanelerde Lider Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" başlıklı doktora tezi ile ilgili "İnsan Üzerinde Yapılan Klinik Dışı Araştırmalar Başvuru Formu" Etik Kurulumuzca incelenmiştir.

Yapılan görüşmeler ve incelemeler sonucunda Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğr. Üyesi Prof. Dr. Ece UĞURLUOĞLU ALDOĞAN'ın danışmanlığını yaptığı, doktora öğrencisi Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ'ın "Hastanelerde Lider Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" başlıklı doktora tezi ile ilgili COVID-19 salgını nedeniyle; çalışma takviminiz de dahil araştırmanızda oluşabilecek tüm değişikliklerin Etik Kurulumuza yazılı olarak bildirilmesi, araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olması koşuluyla uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

ASLININ AYNIĞI
13/07/2023

 **Prof. Dr. Muhârem ÖZEN**
Ankara Üniversitesi
Etik Kurulu Başkan

Ek-2: Kurum İzinleri



T.C.
TRABZON VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü
Personel Hizmetleri Başkanlığı

Sayı : E-55568733-604.01.01-218957015
Konu : Araştırma İzin Talebi-Arş. Gör. Ahmet
Yasin YEŞİLDAĞ

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığı)

İlgi : 19.06.2023 tarihli ve E-63582098-299-514 sayılı yazınız.

İlgi yazıda; Üniversiteniz Sağlık Yönetimi Bölümü Öğretim Elemanı Arş. Gör. Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ'ın Prof. Dr. Ece UĞURLUOĞLU ALDOĞAN danışmanlığında "Hastanelerde Lider Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" konulu araştırma başvuru belgeleri tarafımıza iletilmiştir. Araştırmayı yürütmek istediğiniz Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi Başhekimliği'nin ekteki yazısında çalışmanız uygun görülmüş olup Etik Kurul Onayı alınması koşuluyla Müdürlüğümüzce de idari olarak uygun görülmüştür.

Ayrıca çalışmaya başlanılmadan önce Etik Kurul Onayının (aslı veya aslı gibidir) ve ekli protokolün (iki nüsha doldurulacak) tarafımıza teslim edilmesi gerektiği, sonrasında çalışmaya başlanması ve hastanedeki hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayanması, kişisel verilere/özel hayata özen gösterilmesi ve çalışma sonuçlarının yayın yapılmadan önce tarafımıza gönderilmesi gerektiği hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Dr. Erdem ŞEN
Vali a.
İl Sağlık Müdürü V.

Ek:

- 1 - Araştırma İzni, Protokol
- 2 - Araştırma İzin Talebi, Arş. Gör. Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: 1FD50385-8CDD-4571-8A8C-8D5B1F638483

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Gülbahar Hatun Mah. İnönü Cad. Ahmet Can BALI Sok. No:15 Ortahisar /
TRABZON 61040

Telefon No: 04624106110 Faks No : 04624106100

e-Posta: trabzon@saglik.gov.tr İnternet Adresi: <https://trabzonism.saglik.gov.tr/>

Kep Adresi: trabzonisaglikmudurlugu@hs01.kep.tr

Bilgi için: Elif BAŞKAN
Hemşire

Telefon No: 04624106110 - 1408





T.C.
TRABZON VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü
T.C. S.B. Trabzon Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi
Başhekimliği

Sayı : E-23618724-604.01.01-218765219
Konu : Araştırma İzin Talebi, Arş. Gör. Ahmet
Yasin YEŞİLDAĞ

23.06.2023

TRABZON İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE
(Personel Hizmetleri Başkanlığı)
(Eğitim Hizmetleri Birimi)

İlgi : 21.06.2023 tarihli ve E-55568733-604.01.01-218369499 sayılı yazınız.

İlgi tarihli ve sayılı yazınızda; Karadeniz Teknik Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü Öğretim Elemanı Arş. Gör. Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ'ın Prof. Dr. Ece UĞURLUOĞLU ALDOĞAN danışmanlığında "Hastanelerde Lider Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" konulu çalışmasını hastanemizde yürütme talebi belirtilmiştir. Söz konusu araştırma başvurusu Başhekimliğimizce değerlendirilmiş olup etik kurul onayı sonrası çalışmanın sağlık tesisimizde yürütülmesi uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Doç. Dr. Hasan Rıza AYDIN
Başhekim

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: CD35D22C-1774-4BDD-93CA-16886B580E07

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Kağıstısı Mah. Topal Osman Sk. No: 7 Yomra / TRABZON 61040
Telefon No: 04623415630 Faks No: 04623415645
e-Posta: trabzonhse6@saglik.gov.tr İnternet Adresi:
<https://trabzonkanunieah.saglik.gov.tr/>
Kep Adresi: trabzonisaglikmudurlugu@hs01.kep.tr

Bilgi için: İlknur AKYÜZ
Hemşire
Telefon No: 04623415630



Konu : Araştırma İzin İsteği (Arş. Gör. Ahmet
Yasin YEŞİLDAĞ)

KTÜ TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

İlgi: 24.08.2023 tarihli ve E-46362034-045.99-47653 sayılı yazınız.

İlgi'de kayıtlı yazınız ekinde gönderilen Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü öğretim elemanlarından Arş. Gör. Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ'ın, 15.06.2023 tarihli dilekçesinde konu edilen **"Hastanelerde Lider Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi"** başlıklı doktora tez çalışmasını, hastanemizin iş akışını aksatmamak, kişilerin rızası alınmak ve Etik Kurul onayı alınmak kaydıyla, hastanemizde çalışan hemşireler ile yürütülmesi Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerini ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Celal TEKİNBAŞ
Başhekim





T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Tıp Fakültesi Dekanlığı

Sayı : E-46362034-045.99-49861
Konu : Araştırma İzin İsteği (Arş. Gör. Ahmet
Yasin YEŞİLDAĞ)

10.10.2023

SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

İlgi : 21.08.2023 tarihli ve E-63582098-299-4466 sayılı yazı.

İlgi yazınız gereği, Sağlık Yönetimi Bölümü öğretim elemanlarından Arş. Gör. Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ' ın "Hastanelerde Lider Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" başlıklı doktora tezinin Fakültemizde yapılması Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Neşe KAKLIKKAYA
Dekan

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kod: C0B4E084-481D-4947-84AC-3318AA3A57BB

Doğrulama Adres: <https://www.turkiye.gov.tr/karadeniz-teknik-universitesi-ebys>

61080 – Trabzon /
TÜRKİYE
Tel: 0 462 377 5408

Faks: 0 462 325 22 70

www.ktu.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat
Hatice AYDEMİR
hayde@ktu.edu.tr

Sayfa
1 / 1



ÖZEL MEDICALPARK TRABZON HASTANESİ

SAYI : 2023/456

12.10.2023

KONU: Araştırma İzin İsteği
(Arş.Gör.Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ) Hakk.

T.C.

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığı

İlgi : E-63582098-299-513 , 19.06.2023

İlgi tarih sayılı yazınızda , 'Hastanelerde Lider Davranışı , Örgütsel Sessizlik , İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi' başlıklı doktora tezi ile ilgili araştırmanın yapılabilmesi için kurumumuzdan izin talep edilmiştir.

Bahse konu araştırmanın Perşembe ve Cuma günleri hastane işleyişimizi bozmayacak şekilde yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Op.Dr.Ahmet ÇUBUKCU
Mesül Müdür/ Başhekim

MEDICALPARK
Uzm. Dr. Şahin
Başhekim Yardımcısı
Etil. Tels. No: 444 0 34 0 28 / 1

Ek-3: Ölçeklerin Kullanım İzinleri

Ynt: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği Kullanma İzni hk.

 **haşim ...** <hasimnn...>
10:14

Kime: AHMET YEŞİLDAĞ

Merhaba hocam
Kullanabilirsiniz. Çalışmanızda başarılar dilerim.
İyi günler.

Gönderen: AHMET YEŞİLDAĞ <ay.y...>
Gönderildi: ...
Kime: haşim... <hasimnn...>
Konu: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği Kullanma İzni hk.

Sayın Dr. Haşim Cüce,

Hocam merhaba, Ankara Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde doktora öğrencisiyim. Tezimdaki modelde ekstra rol davranışı düzeyini ölçmek üzere Türkçe'ye uyarlamış olduğunuz Fox ve Spector'ın ölçeğini kullanmak için müsaadenizi istiyorum. Çalışmalarınızda kolaylık dilerim.

Saygılarımla,

Arş. Gör. Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ
Karadeniz Teknik Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Sağlık Yönetimi Bölümü

Res. Asst. Ahmet Yasin YESILDAG
Karadeniz Technical University

▼ Duygu Biricik Gulseren to me

RE: RIGHT Leadership Ölçeği hk.

Yesterday, 04:49

Merhabalar,

RIGHT leadership çalışmamıza gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim. Elbette, ölçeğimizin Türkçe uyarlamasını görmek beni mutlu eder. Çalışmanız bittiginde Türkçe ölçeği ve bu çalışmadan çıkan yayınları benimle de paylaşırsanız çok memnun olurum.

Mesajınızı makaleyi birlikte yazdığımız meslektaşım ve mentorum Kevin Kelloway'le de paylaştım. Türkçe ölçek için verinizi topladıktan sonra, Kuzey Amerika'da toplanmış veriyi karşılaştırıp, measurement invariance testi yapmak isterseniz, işbirliği yapabileceğimizi iletmemi istedi.

Simdiden kolay gelsin,

Saygılarımla,

Duygu

From: ayesildag@k... <ay.y...>
Sent: Tuesday, September 6, 2022 10:11 AM
To: Duygu Biricik Gulseren <gulseren@...>
Subject: RIGHT Leadership Ölçeği hk.

Sayın Duygu Biricik Gülseren (PhD),

Değerli hocam Trabzon'dan merhaba. KTÜ'de Araştırma Görevlisi, Ankara Üniversitesi'nde doktora öğrencisiyim. Kanada'da ekibinizle geliştirmiş olduğunuz "R.I.G.H.T. Leadership" Ölçeği ile ilgileniyorum. İki husus için rahatsız ediyorum. Ölçeği sağlık kurumlarında yapacağım doktora tezimdaki modelde kullanmak ve Türkçe'ye uyarlamak için müsaadenizi istiyorum. İkincisi, ölçeğinizdeki baş harfler boyutlara karşılık geliyor ancak Türkçe halinde Doğru Liderlik olarak kullanmak istiyorum. Sizce bu kullanım uygun mudur? Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Saygılarımla,

--

Arş. Gör. Ahmet Yasin YEŞİLDAĞ
Karadeniz Teknik Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Sağlık Yönetimi Bölümü

Res. Asst. Ahmet Yasin YESILDAG
Karadeniz Technical University

Re: İşe Bağlanma Ölçeği Kullanma İzni hk.

MK

Merve Karcioğlu <merve.kar

Kime: Siz

15.05.2023 Pzt 15:12

Merhaba hocam, kullanabilirsiniz.
Teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

iPhone'umdan gönderildi

AHMET YEŞİLDAG <ay.y

zdı (15 May 2023 12:48):

Sayın Dr. Merve Seda Karcioğlu,

Hocam merhaba, Ankara Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde doktora öğrencisiyim. Tezimdaki modelde işe bağlanma düzeyini ölçmek üzere Türkçe'ye uyarlanmış olduğunuz Schaufeli ve Bakker'in ölçeğini kullanmak için müsaadenizi istiyorum. Çalışmalarınızda kolaylık dilerim.

Saygılarımla,

Arş. Gör. Ahmet Yasin YEŞİLDAG
Karadeniz Teknik Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi
Sağlık Yönetimi Bölümü

Res. Asst. Ahmet Yasin YEŞİLDAG
Karadeniz Technical University
Faculty of Health Sciences
Department of Health Management

Re: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanma İzni hk.

ET

Erkan TAŞKIRAN <TASKIRAN

Kime: Siz

15.05.2023 Pzt 13:51

Ahmet Bey merhaba,

Orijinali Dyne, Ang ve Botero'ya ait Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin çevirisini bilimsel etik ve kaynak gösterme kuralları çerçevesinde memnuniyetle kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim

Saygılarımla



Doç. Dr. | Assoc. Prof. Dr.
Erkan TAŞKIRAN

Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
- / -

0 306 844 20 00
erk
<https://akademik.duzce.edu.tr/erkantaskiran>

Düzce Üniversitesi
Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu Akçakoca Yerleşkesi
Osmaniye Mahallesi Atatürk Cad. No: 221
81620
Akçakoca/Düzce

Ek-4: Veri Toplama Aracı

Veri Toplama Aracı

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda "Hastanelerde Lider Davranışı, Örgütsel Sessizlik, İşe Bağlanma ve Ekstra Rol Davranışları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" başlıklı doktora tezi kapsamında yapılmaktadır. Araştırmada, hastane organizasyonlarında çalışanların algıladığı liderlik davranışı düzeyi, ekstra rol davranışı, örgütsel sessizlik düzeyleri ve işe bağlanma düzeyleri arasındaki ilişkileri değerlendirmek amaçlanmaktadır. Çalışmadan elde edilecek verilerdeki kişisel bilgiler gizli kalacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Formda kimliğinizi açığa çıkaracak veya sizi rencide edecek herhangi bir soru bulunmamaktadır. Yöneticilerle ilgili soruları bir üst yöneticinize göre cevaplayınız.

Çalışmaya ayırdığınız kıymetli zamanınız, saygıdeğer emeğiniz, samimi ve içten cevaplarınız için teşekkür ederim.

Doktora Öğrencisi: Ahmet Y. YEŞİLDAĞ

Bölüm 1 Demografik Bilgiler

Yaş: 18-28 (1) 29-38 (2) 39- 48 (3) 49-58 (4) 59 ve üzeri (5)

Cinsiyet: Kadın (1) Erkek (2)

Meslek: Hekim (1) Hemşire (2) Ebe (3)

Aylık Gelir Algınız: Düşük (1) Orta (2) Yüksek (3)

Hastane: Kanuni EAH (1) Özel Medikal Park (2) KTÜ Farabi (3)

Kurumda Çalışma Süresi: 3 yıl ve altı (1) 3-10 Yıl (2) 10 yıl ve üzeri (3)

Kurumda Çalışmaktan Memnun Musunuz? Evet (1) Kısmen (2) Hayır (3)

Bölüm 2 Ölçekler

R.I.G.H.T. Liderlik Ölçeği		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Bir üst yöneticim;								
1. İyi bir iş yaptığımda bunu fark eder.		1	2	3	4	5	6	7
2. Yaptığım iş için bana teşekkür eder.		1	2	3	4	5	6	7
3. İyi bir iş yaptığımda bunu bana söyler.		1	2	3	4	5	6	7
4. Karar alırken benden tavsiye/öneri ister		1	2	3	4	5	6	7
5. Kararlarda bana söz hakkı verir.		1	2	3	4	5	6	7
6. Önerilerimi sorar.		1	2	3	4	5	6	7
7. Yeteneklerimi uygulama fırsatı tanır.		1	2	3	4	5	6	7
8. İlerleme ve gelişimimi destekler.		1	2	3	4	5	6	7
9. Gelişim fırsatları için beni teşvik eder.		1	2	3	4	5	6	7
10. Sağlık ve güvenliğin önemini açıkça tartışır.		1	2	3	4	5	6	7
11. Sağlık ve güvenlik kaynakları hakkında bilgiler paylaşır.		1	2	3	4	5	6	7
12. İşyerindeki sağlık ve güvenlik konularını ele alır.		1	2	3	4	5	6	7
13. Takımındaki üyelerin iyiliğini önemser.		1	2	3	4	5	6	7
14. Takımındaki üyeleri birbirleriyle işbirliği yapmaları için cesaretlendirir.		1	2	3	4	5	6	7
15. Her bir takım üyesinin rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde tanımlar.		1	2	3	4	5	6	7
Örgütsel Sessizlik Ölçeği								
16. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.		1	2	3	4	5	6	7
17. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.		1	2	3	4	5	6	7
18. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.		1	2	3	4	5	6	7
19. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.		1	2	3	4	5	6	7
20. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.		1	2	3	4	5	6	7

21. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5	6	7
22. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5	6	7
23. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5	6	7
24. Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5	6	7
25. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5	6	7
26. Bu kurumda ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5	6	7
27. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5	6	7
28. Bu kurumla ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5	6	7
29. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5	6	7
30. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5	6	7
İşe Bağlanma Ölçeği							
	Hiçbir Zaman	Yılda 1 Kez	Yılda 2-3	Bazen	Her Ay	Her Hafta	Her Gün
31. İşimde kendimi enerji dolu hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
32. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
33. Sabah kalktığımda işe gitme isteği duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
34. İşimi istekle (heyecanla) yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
35. Yaptığım iş bana ilham verir.	1	2	3	4	5	6	7
36. Yaptığım işten gurur duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
37. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	1	2	3	4	5	6	7
38. İşimi coşkuyla yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
39. Çok çalıştığım zamanlar kendimi mutlu hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
Ekstra Rol Davranışı Ölçeği							
	Hiçbir Zaman	Yılda 1 Kez	Yılda 2-3	Bazen	Her Ay	Her Hafta	Her Gün
40. İş arkadaşımın işiyle ilgili bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam.	1	2	3	4	5	6	7
41. İş arkadaşıma koçluk yapmak ve tavsiyede bulunmak için zaman ayırırım	1	2	3	4	5	6	7
42. İş yerinde aramıza yeni katılan çalışanlara işlerine uyum sağlamaları, oryante olmaları için yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6	7
43. İşlerin yapılış şeklinin geliştirilmesine, daha iyi yapılmasına yönelik önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5	6	7
44. İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6	7
45. Fazladan, ekstra iş ya da görevler için gönüllü olurum.	1	2	3	4	5	6	7
46. İş arkadaşımın yeni beceriler öğrenmesine yardımcı olur, onunla bilgimi, bildiklerimi paylaşıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
47. Bir iş ya da projeyi bitirmek için hafta sonu ya da tatil günlerimde de çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
48. Toplantılara ya da grup çalışmalarına kendi şahsi zamanımda katılmak için gönüllü olurum.	1	2	3	4	5	6	7
49. İşimi tamamlamak için yemek aralarından ya da diğer molalarımın vazgeçerim.	1	2	3	4	5	6	7

ÖZGEÇMİŞ

