



**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DAVRANIŞ ALGISI ARASINDA ÖZ DENETİM KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN
ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

SERDAR ÇÖP

**DOKTORA TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

MART, 2015

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 36 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Serdar
Soyadı : Çöp
Bölümü : Turizm İşletmeciliği Eğitimi
İmza :
Teslim tarihi : 08.04.2015

TEZİN

Türkçe Adı : Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında
Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir
Araştırma

İngilizce Adı : Mediation Role Played by the Personal Trait of “Self-Control” Between
the Leader-Member Exchange Perception and The Organizational Silence
Behavior Perception: A Case Study on Hotel Managements

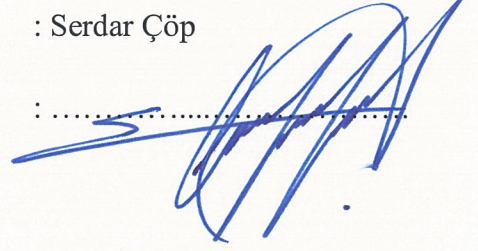
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar adı soyadı : Serdar Çöp

İmza

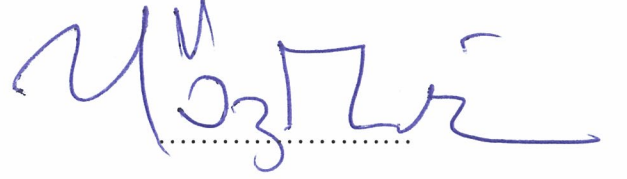
:



Jüri onay sayfası

Serdar Çöp tarafından hazırlanan “Lider Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK
Turizm İşletmeciliği, Gazi Üniversitesi



Başkan: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU
İşletme, Atılım Üniversitesi



Üye: Prof. Dr. Mehmet YEŞİLTaş
Turizm İşletmeciliği, Gazi Üniversitesi



Üye: Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ
Yönetim ve Organizasyon, Hacettepe Üniversitesi



Üye: Doç. Dr. Ali YAYLI
Rekreasyon Yönetimi, Gazi Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 27/03/2015

Bu tezin Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Servet KARABAĞ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü



Canım Aileme
ve
Sevgili Eşime

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca beni destekleyen, bilgi birikimi ve deneyimi ile yol gösteren, güler yüzü, olumlu yaklaşımı ve ilgisi ile motive eden Değerli Hocam ve Tez Danışmanım Prof. Dr. Yüksel Öztürk'e,

Doktora tez ve eğitim sürecinin yanında akademik hayatta da değerli desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu ve Prof. Dr. Mehmet Yeşiltaş'a,

Akademik bilgi birikimi ile ufkumu açan, zor zamanlarda yanımda olan, desteklerini her an yanımda hissettiğim, emeklerini asla ödeyemeyeceğim değerli hocalarım Doç. Dr. Yasin Boylu, Doç. Dr. Mehmet Altınöz, Doç. Dr. Umut Avcı, Yrd. Doç. Dr. Melih Topaloğlu ve Yrd. Doç. Dr. Hakan Koç'a,

Bana akademik kariyer yolunda eşlik eden tüm yol arkadaşlarıma, tezimin araştırma evresinde anketlerin doldurulmasında destek olan herkese, çalışmamda emeği geçen ve isimlerini sayamadığım tüm dostlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Teşekkürlerin en büyüğünü sevgili aileme ve eşime iletiyor, tezimde emeği geçen herkese en içten duygularıyla saygılar sunuyorum.

Ankara, Mart 2015

Serdar ÇÖP

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİM ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DAVRANIŞ ALGISI ARASINDA ÖZ DENETİM KİŞİLİK
ÖZELLİĞİNİN ARACILIK ROLÜ:
OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(Doktora Tezi)**

Serdar ÇÖP

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Mart, 2015**

ÖZ

21. Yüzyılda işletmelerin sahip olduğu sosyal sermaye giderek önem kazanmaktadır. Özellikle emek yoğun faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yöneticiler ile işğörenler arasındaki sosyal sermayenin gücü, işletmelerin başarısındaki önemli bir kriter olarak görölmektedir. Sosyal sermayesini güçlü tutmak isteyen yöneticiler, çalışanları ile ilgili etkileşimlerini önemsemelidir. Lider ile üyenin etkileşim kalitesi ve sıklığı tarafların davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Lider-üye etkileşim algısının, çalışanların davranışlarını şekillendirebileceğinden hareketle, örgütlerde fikir, öneri ve olumlu eleştirilerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizlik davranışı ele alınmıştır. İşletmelerde görölen örgütsel sessizlik, gelişim, yenilik, etkin karar alma, verimlilik, motivasyon ve performans için potansiyel bir engeldir. Bilinçli, amaçlı, kasıtlı ya da proaktif şekilde sergilenen örgütsel sessizlik davranışının temelinde, kişilik önemli bir yer edinmektedir. Kişilik özelliklerine bağılı olarak yapılan sınıflandırmalarda beş temel kişilik özelliğı üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada işletmelerde en önemli ve vazgeçilemez olarak tanımlanabilecek olan öz denetim kişilik özelliğı ele alınmıştır. Öz denetim kişilik özelliğini betimleyen sıfatlar ile bireylerde başarı için olması gereken nitelikler benzerdir. İşletmelerde çalışanların öz denetim sahibi olması, hedeflenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracak önemli bir anahtardır.

Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmanın temel amacı lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki etkileşimi ve bu etkileşimde öz denetim kişilik özelliğinin aracılık etkisini belirlemektir. Araştırmanın amacı çerçevesinde, lider-üye etkileşimi, öz denetim ve örgütsel sessizlik konularında ayrıntılı literatür çalışması yapılmış; Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 420 yönetici ve 640 işgörenen anket tekniği ile veri toplanmıştır. Lider-üye etkileşimi, öz denetim ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlandıktan sonra, Kültür ve Turizm Bakanlığı internet sayfasından ulaşılan konaklama işletmelerinin e-posta adreslerine online şekilde hazırlanan anket gönderilmiş ayrıca Antalya, İstanbul, Muğla, Ankara ve İzmir’de bulunan otellere anketler elden ulaştırılmıştır. Toplanan verilerin analizinde “yüzde”, “frekans”, “bağımsız örneklem için t-testi”, “tek faktörlü varyans (Anova) analizi”, “Tukey (HSD) testi”, “korelasyon”, “basit ve hiyerarşik regresyon”, yapısal eşitlik modellemesi-LISREL analizleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre lider-üye etkileşim algısı, örgütsel sessizlik ve öz denetim, cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan işletmenin yıldız sayısı, konumu, sahip olunan deneyim ve çalışılan departmana göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırma hipotezlerinin testine yönelik olarak gerçekleştirilen analizler sonucunda ise, yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranışını etkilediği; yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranışı ilişkisine öz denetim kişilik özelliğinin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bulgulara bağlı olarak konaklama işletmelerinde örgütsel sessizlik davranışının optimum seviyeye çekilmesinin, lider-üye etkileşim algısının güçlendirilmesinin ve öz denetimin harekete geçirilmesinin önemi üzerinde durulmuş ve konuya ilişkin öneriler geliştirilmiştir.

Bilim Kodu : 1169

Anahtar Kelimeler : Lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik, öz denetim, otel işletmeciliği, turizm.

Sayfa Adedi : 275

Danışman : Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK

**MEDIATION ROLE OF THE PERSONALITY TRAIT OF SELF-
CONTROL BETWEEN THE LEADER-MEMBER EXCHANGE
PERCEPTION AND THE ORGANIZATIONAL SILENCE
BEHAVIOUR PERCEPTION:
A STUDY ON HOSPITALITY BUSINESSES
(Ph.D. Dissertation)**

Serdar ÇÖP

GAZI UNIVERSITY

Institute of Educational Sciences

March, 2015

ABSTRACT

Social capital owned by enterprises is gaining more and more importance in the 21st century. The power of social capital between the managers and employees particularly in hospitality businesses, labour-intensive as they are, is regarded as an important criterion for the success of these businesses. Managers wishing to sustain a strong social capital should pay attention to their exchange with their employees. The quality and frequency of exchange between the leader and the member form the basis of the behaviours of both sides. Moving from the fact that the perception regarding the leader-member exchange is capable of shaping employee behaviours, this thesis study addresses the behaviour of organizational silence, which is defined as the deliberate act of refraining from expressing opinions, suggestions, and positive criticisms within organizations. Organizational silence in businesses is a potential barrier in development, innovation, effective decision-making, efficiency, motivation, and performance. Personality occupies an important place in the foundation of the organizational silence behaviour exhibited consciously, intentionally, deliberately, or proactively. Classifications based on personality traits highlight five main traits. This dissertation addresses ‘self-control’, which can be defined as the most important and essential personality trait for businesses. Qualities describing the personality trait of self-control and the qualifications that an individual must have to be successful are

similar. Achievement of high self-control by employees is an important key for the facilitation of the achievement of targeted objectives.

The main purpose of this study is to detect in this context the interaction between the leader-member exchange perception and the organizational silence behaviour and the mediation effect of the personality trait of self-control in this interaction. In the scope of the purpose of this study, a detailed literature review was made on the issues of leader-member exchange, self-control, and organizational silence; data were collected through questionnaires from 420 managers and 640 employees working in 4- and 5-star hotels operating in Turkey. After completion of the validity and reliability studies of the leader-member exchange, self-control and organizational silence scales, the on-line questionnaire form was sent to the e-mail addresses of the hospitality businesses on the official web-site of the Ministry of Culture and Tourism, and the hard copies of the questionnaire form were delivered by hand to the hotels in Antalya, İstanbul, Muğla, Ankara, and İzmir. The data obtained were analyzed using the methods of ‘percentage’, ‘frequency’, ‘t-test for independent sampling’, ‘the one-way analysis of variance (ANOVA)’, ‘Tukey (HD) test’, ‘correlation’, ‘simple and hierarchical regression’, ‘structured equation modeling-LISREL’. The study findings suggest that the leader-member exchange perception, organizational silence, and self-control show a statistically significant difference on the basis of gender, age, marital status, the number of stars and position of the management, and the experience and department of the employee. It was detected at the end of the analyses made to test the study hypothesis that the leader-member exchange perception of the managers and the employees was effective on the organizational silence behaviour and that the personal trait of self-control mediated the relationship between the leader-member exchange perception of managers and employees on the one hand, and organizational silence on the other. Based on the findings, the study focuses on the optimization of organizational silence behaviour in businesses, the strengthening of the leader-member exchange perception, and activation of self-control, while at the same time putting forward suggestions on the subject.

Science Code : 1169

Key Words : Leader-member exchange, organizational silence, self-control, hotel management, tourism

Page Number : 275

Supervisor : Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	4
1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	7
1.3. Araştırmanın Önemi.....	10
1.4. Varsayımlar	12
1.5. Sınırlılıklar.....	13
BÖLÜM II	15
KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	15
2.1. Lider-Üye Etkileşimi.....	15
2.1.1. Liderlik Kavramı.....	15
2.1.2. Liderlik Kuramları	16
2.1.3. Lider-Üye Etkileşim Kuramı.....	21
2.1.3.1. Lider-Üye Etkileşim Kuramının Temelleri.....	24
2.1.3.2. Lider-Üye Etkileşim Kuramının Gelişim Süreci	26
2.1.4. Lider-Üye Etkileşimi Boyutları.....	28
2.1.4.1. Katkı Boyutu	34
2.1.4.2. Sadakat-Bağlılık Boyutu	35
2.1.4.3. Etki Boyutu	36
2.1.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu	36
2.1.5. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci	37
2.1.6. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi	41
2.1.7. Lider-Üye Etkileşimi İle İlgili Yapılan Araştırmalar	44

2.2. Örgütsel Sesslilik-Sessizlik.....	52
2.2.1. Ses – Sesslilik - Sessizlik	52
2.2.2. Örgütlerde Sessliliğin ve Sessizliğin Tarihsel İncelemesi	59
2.2.2.1. İlk Dönem	59
2.2.2.2. İkinci Dönem	60
2.2.2.3. Aktüel (Mevcut) Dönem.....	61
2.2.3. İşgören Sessliliği.....	64
2.2.3.1. İşgören Sessliliğinin Biçimleri.....	68
2.2.3.1.1. Üstleri Etkileme.....	68
2.2.3.1.2. Açıkça Konuşma	69
2.2.3.1.3. Konu Benimsetme	70
2.2.3.1.4. Sorumluluk Alma.....	70
2.2.3.1.5. Muhabirlik - Sorun Bildirme	71
2.2.3.1.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet	72
2.2.3.2. İşgören Sessliliğinin Boyutları	72
2.2.3.2.1. Korumacı - Örgüt Yanlısı Sesslilik	73
2.2.3.2.2. Korunma - Savunma Amaçlı Sesslilik.....	73
2.2.3.2.3. Kabullenici - Kabul Edilmiş Sesslilik	74
2.2.4. İşgören Sessizliği.....	74
2.2.4.1. İşgören Sessizliğinin Nedenleri.....	76
2.2.4.1.1. Örgütsel Kültür	80
2.2.4.1.2. Örgütsel İklim	81
2.2.4.1.3. Örgütsel Güven	83
2.2.4.1.4. Örgütsel Adalet	84
2.2.4.1.5. Örgütsel Sosyalleşme	85
2.2.4.1.6. Sosyal İzolasyon.....	85
2.2.4.1.7. Kişilik.....	86
2.2.4.1.8. Statü ve Rol	87
2.2.4.1.9. Sessizlik Tutumları	88
2.2.4.2. İşgören Sessizliğinin Boyutları	93
2.2.4.2.1. Koruma Amaçlı - Örgüt Yanlısı Sessizlik	94
2.2.4.2.2. Korunmacı - Savunma Amaçlı Sessizlik.....	95
2.2.4.2.3. Kabullenici – Kabul Edilmiş Sessizlik	96
2.2.5. Sesslilik ve Sessizliğe İlişkin Kuramlar.....	99

2.2.5.1. Bilişsel Çelişki Kuramı.....	99
2.2.5.2. Fayda - Maliyet Analizi Kuramı	100
2.2.5.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı.....	101
2.2.5.4. Beklenti Kuramı	102
2.2.5.5. Planlı Davranış Kuramı	104
2.2.6. Örgütsel Sessizliğin Etkileri ve Sonuçları	105
2.2.7. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar	108
2.3. Öz Denetim	116
2.3.1. Kişilik.....	116
2.3.2. Kişilik Kuramları	119
2.3.3. Beş Faktör Kişilik Modeli.....	119
2.3.3.1. Dışadönüklük Kişilik Özelliği.....	122
2.3.3.2. Duygusal Denge Kişilik Özelliği	123
2.3.3.3. Uyumluluk Kişilik Özelliği	124
2.3.3.4. Deneyime Açıklık.....	125
2.3.4. Öz Denetim Kişilik Özelliği	125
2.3.5. Öz Denetim İle İlgili Yapılan Araştırmalar	130
BÖLÜM III.....	135
YÖNTEM.....	135
3.1. Araştırma Modeli	135
3.2. Evren ve Örneklem	138
3.3. Veri Toplama Tekniği.....	143
3.3.1. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışmaları.....	144
3.3.1.1. Kapsam Geçerliliği	146
3.3.1.2. Yapı Geçerliliği	146
3.4. Verilerin Analizi	156
BÖLÜM IV	159
ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR.....	159
4.1. Araştırmaya Katılanların Bireysel ve İş Özelliklerine İlişkin Bulgular	159
4.2. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı, Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı ve Öz Denetim Kişilik Özelliğine İlişkin Açıklayıcı İstatistikî Bulgular	162

4.3. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı, Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Bireysel ve İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	165
4.4. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı, Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı ve Öz Denetim Kişilik Özelliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	184
4.5. Lider-Üye Etkileşim Algısının Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	185
4.6. Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasındaki İlişkide Öz Denetimin Aracılık (Mediatör) Rolü	188
4.7. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Sessizlik ve Öz Denetim Algılarına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli	193
BÖLÜM V.....	205
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	205
KAYNAKLAR	225
EKLER.....	271
EK-1. Lider-Üye Etkileşim, Örgütsel Sessizlik ve Öz Denetim Ölçeği.....	271

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Lider-Üye Etkileşimi Boyut, İçerik ve Alt Alanları	29
Tablo 2. Örgütlerde Sessizlik ve Sessizlik ile İlişki Kavramlar.....	56
Tablo 3. Sessizlik ve Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Örnekler.....	98
Tablo 4. Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller ile Bu Otellere Ait Oda ve Yatak Sayıları (2013)	139
Tablo 5. Şehirlere Göre 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Sayıları	142
Tablo 6. Ölçeklere Ait Pilot Uygulama Sonuçlarına Göre Güvenirlilik Düzeyleri	145
Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonucu.....	148
Tablo 8. Öz Denetim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	148
Tablo 9. Öz Denetim Kişilik Ölçeğinin Tek Faktöre Göre Özdeğer ve Varyans Oranları	149
Tablo 10. Lider-Üye Etkileşim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	151
Tablo 11. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Faktörlere Göre Özdeğer ve Varyans Oranları.....	152
Tablo 12. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	154
Tablo 13. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Özdeğer ve Varyans Oranları	155
Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	160
Tablo 15. Araştırmaya Katılanların İşleriyle İlgili Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları	161
Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	162
Tablo 17. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	164
Tablo 18. Araştırmaya Katılanların Öz Denetim Kişilik Özelliğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	165

Tablo 19. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Bireysel Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-Testi, Anova Testi ve Tukey Testi Sonuçları.....	166
Tablo 20. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı İle İşe Dair Özellikler Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları	168
Tablo 21. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı İle Bireysel Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-Testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları.....	173
Tablo 22. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı İle İşe Dair Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları.....	175
Tablo 23. Araştırmaya Katılanların Öz Denetim Kişilik Özelliği İle Bireysel Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları.....	179
Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Öz Denetim Kişilik Özelliği İle İşe Dair Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-Testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları.....	181
Tablo 25. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi	185
Tablo 26. Yöneticilerin Lider-Üye Etkileşim Algısını Oluşturan Alt Boyutların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	186
Tablo 27. İşgörenlerin Lider-Üye Etkileşim Algısını Oluşturan Alt Boyutların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	187
Tablo 28. Yöneticilerin Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetimin Aracılık Rolünün Tespitine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	190
Tablo 29. İşgörenlerin Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetimin Aracılık Rolünün Tespitine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	192
Tablo 30. Modelin Uyum İyiliği İndeksleri.....	202

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Lider-Üye İlişkisinin Gelişimi.....	40
Şekil 2. Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Literatürü Tarihsel Çizgisi	63
Şekil 3. İşgörenlerin Sessizlik Davranışının Kapsamı	66
Şekil 4. Açıkça Konuşmanın Kavramsal Şekli	69
Şekil 5. Örgütsel Sessizlik Davranışının Nedenleri	77
Şekil 6. Örgütsel Sessizliğin Gelişimine Katkı Sağlayan Etmenler	92
Şekil 7. Sessizlik ve Sessizliğe İlişkin Temel Güdüler	98
Şekil 8. Örgütsel Sessizliğin Etkileri ve Sonuçları	107
Şekil 9. Beş Faktör Kişilik Envanterinin Faktör ve Boyut Şeması	121
Şekil 10. Araştırma Modeli.....	137
Şekil 11. Öz Denetim Ölçeği Scree-Plot Grafiği Faktör Yapısı Şekli.....	150
Şekil 12. Lider-Üye Etkileşimi İşgören Algısı Scree-Plot Grafiği Faktör Yapısı Şekli	153
Şekil 13. Lider-Üye Etkileşimi Lider Algısı Scree-Plot Grafiği Faktör Yapısı Şekli	153
Şekil 14. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Scree-Plot Grafiği Faktör Yapısı Şekli	155
Şekil 15. Aracı (Mediator) Etkiyi Ölçmeye Yönelik İzlenen Yol	189
Şekil 16. Yöneticilerin Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetimin Aracılık Etkisi	191
Şekil 17. İşgörenlerin Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetimin Aracılık Rolü	193
Şekil 18. Yöneticilere Ait Araştırma Modeline İlişkin YEM Yol Diyagramı	195
Şekil 19. İşgörelere Ait Araştırma Modeline İlişkin YEM Yol Diyagramı.....	198
Şekil 20. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Kabul-Red Durumu	201

BÖLÜM I

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte, dinamik çevrenin ve teknolojik gelişmelerin paraleli olarak kültürel, sosyal ve siyasal değişimlerin kaçınılmaz olduğu bir dönem yaşanmaktadır. Küreselleşen pazarlarda rekabet giderek artmaktadır. Dış çevreden çeşitli girdiler alarak üretim süreci sonunda, yine dış çevreye çıktılar sunan örgütler, dış ve iç çevrelerindeki değişimlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için değişime, gelişime ve yenilikçiliğe adapte olması gerekmektedir. Bu süreçte örgütlerin çalışanlarından en fazla verimi elde etmesi başarı için temel esastır. Dolayısıyla yöneticiler çalışanların verimliliğini arttırabilmek içinde sürekli arayış içerisindeyler.

Çağdaş örgütlerde, yönetenler ve yönetilenler arasındaki hiyerarşik yapının, eski, çok katlı ve katı niteliğini yitirdiği görülmektedir. Modern örgütsel yapılar, düşük hiyerarşi ve yüksek ölçüde katılım ile organize olmaktadır. Yatay örgütsel yapı olarak tanımlanan bu yeni oluşum, örgüt içi ilişkilerin farklılaşmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda yeni iletişim sistemi, yeni yetki ve sorumluluklar ile farklılaşan örgütsel ilişki düzeni ortaya çıkmaktadır (Asunakutlu, 2002, s. 5).

Modern örgütlerde çalışanların, iş yaşam kalitelerinin arttırılması ile birlikte, katılımcı yönetim anlayışıyla işletme süreçlerinde daimi ve aktif bir görev alması gerekmektedir. Örgütleri oluşturan işgörenlerin, rol gereklerini yerine getirmelerinin yanında yenilikçi ve yapıcı davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bilgi toplumuna doğru ilerleme kaydeden örgütler, gerçekleştirdikleri işin fiziksel özelliklerinden çok bilgiye dayalı, zihinsel, özgün ve yenilikçi özellikleri ile değerlendirildikleri görülmektedir. Örgütlere katma değer sağlayan işgörenler, yöneticilerinin önderliğinde yaptıkları işe dair fikir geliştiren, daha iyiyi arayan işgörenlerdir. Bu bağlamda işgörenlerin seslilik davranışı sergileyerek, örgütte yaptıkları işle ilgili olarak fikir, öneri ve endişelerini dile getirmesi önem arz etmektedir. Buradan üzerinde durulan örgütsel sesliliğin rekabet şartlarında, küreselleşen pazarda

hayati derecede mühim bir davranış olduğu aşıkardır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, çevresel değışikliklere cevap veren, bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, gerek bireysel gerek takımın fikirlerini savunabilen ve kabullendirebilen çalışanlara ihtiyaç vardır (Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 321). Örgütlerde sessizliğin ortadan kaldırılması her seviyede yeni fikirlerin ortaya atılmasına ve dolayısıyla örgütün performansının artmasına neden olacaktır (Perlow ve Williams, 2003, s. 8). Örgütsel sessizliğin varlığı işletmeler için önemli bir sonuçtur. Örgütsel sessizliğin var olduğu örgütlerde, potansiyel problemler ve bilgiler üst kademelere iletilmeden kaybolmaktadır. Yöneticiler, sessizlik davranışının minimize edilmesi için işğörenleri desteklemeli, güven telkin etmeli, deneyimlere bağılı olarak endişe duyulan konu ve problemler hakkında görüşlerin açıkça ifade edilmesi için olanak sağlamalıdır (Milliken vd., 2003, s. 1473).

Örgütlerde sessizliğin meydana gelmesinde farklı nedenler söz konusudur. Fakat sessizliğin meydana gelme, sergilenme ya da ortadan kaldırılma sürecindeki en önemli faktörün lider olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde, güçlü, etkin ve öngörülü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili liderlerin başarısını aslında diğeri çalışanlar belirlemektedir. Liderin çalışanlarla olan etkileşimi, ortak bir amaç etrafında toplanmayı ve bu amaç için en iyiyi yapma arzusunu harekete geçirmektedir. Örgütte ortak amaç için bir araya gelen lider ve üyeler resmi veya gayri resmi olarak iletişim kurmak durumundadırlar. Örgütlerde lider ile üye arasındaki etkileşimin iş başarısını olumlu ya da olumsuz olarak etkilediği düşünülmektedir. Lider-üye etkileşim boyutunda, liderin üyelerle kaliteli ve güçlü etkileşim içerisinde olması üzerinde durulmuştur. Buradan da örgütlerde liderlerin her bir üye ile güçlü iletişim ve yakınlık geliştirmesinin örgüt başarısını oldukça etkileyeceği düşünülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ile birlikte örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkisi araştırılan diğeri temel değışken öz denetim kişilik özelliğidir. Milliken vd. (2003, s. 1467) tarafından belirtildiği üzere kişilik özellikleri örgütsel sessizlik davranışını oldukça etkilemektedir. Bireylerin kişilik özelliklerinden biri olan öz denetim davranışların şekillenmesindeki önemli bir unsurdur. Algılama-tutum-davranış ilişkisi örgütsel yaşamın üzerinde durması gereken en önemli ilişkilerinden biridir. Bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirir ve tutumları yönünde de davranma eğilimine girerler (Özdevecioğlu, 2003, s. 78). Bu bağlamda öz denetim kişilik özelliğinin lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik davranışı arasında aracılık rolü araştırılmıştır.

Araştırma dünyada en hızlı büyüyen sektörlerden biri olan, geçmişten bu yana hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler tarafından yoğun ilgi gösterilen turizm sektöründe gerçekleşmiştir. Turizm sektörünün diğer sektörlerle göre öne çıkmasının en önemli nedeni ülke ekonomisine olan katkısı ve oluşturduğu istihdamdır. Gelir getirici etkisinin yanı sıra istihdam sağlama potansiyeli turizmin emek yoğun bir sektör niteliği taşımasından kaynaklanmaktadır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2014, s. 78). İnsanın insana hizmet ettiği turizm sektöründe, işgörenlerin yaptıkları işte kendilerini mutlu hissetmeleri, kendilerinin işin bir parçası olduklarını algılamaları ile mümkündür. Teknolojiyi, mimariyi, doğayı, sanatı ve tarihi içinde barındıran turizm sektörünün, mesleki açıdan kendini geliştirmiş, nitelikli, işini seven, aidiyet duygusu oluşmuş, yaptığı işi geliştirmeye ve daha iyi yapmaya kendini adanmış işgörelere ihtiyacı vardır. Kendi amaçlarını işletme amaçları ile örtüşüren turizm sektörü çalışanları, bilgi, fikir ve endişelerini ifade etmekten çekinmeyeceklerdir. Araştırmada konaklama işletmesi çalışanlarının bilgi, fikir ve endişelerini dillendirmemesi durumu olarak tanımlanan örgütsel sessizliğe ilişkin veriler elde edilerek incelenmiştir. Ayrıca otel işletmelerinde başarılı olmak isteyen yöneticiler liderlik ve karşılıklı etkileşim yetkinliklerine sahip olmalıdırlar (Kay ve Russette, 2000, s. 60). Yapılan araştırmada da liderler ile üyeler arasındaki etkileşim ve bunun yansımaları üzerinde durulmuştur. İşletmeden ayrılan çalışan, aslında işletmeden değil yöneticilerinden ayrılmaktadır. Gerek yöneticilerin gerekse işgörelerin karşılıklı olarak değer atfetmeleri işletmelerde arzulanan ve işletmeyi başarıya götüren bir tablodur. Fakat özellikle yöneticilerin, sonuç odaklı davranışları, samimiyetsizlik, yetki devrinden kaçınma gibi ilerleyen bölümde üzerinde durulacak birçok unsur etkileşimin giderek azalmasına neden olmaktadır. Buradan, hızlı değişimin yaşandığı turizm sektöründe, çalışanların bilgi, fikir ve endişelerini açıkça dile getirdiği, güçlü lider-üye etkileşiminin bulunduğu kurumlara ihtiyaç vardır.

Lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolünü belirlemeye yönelik yapılan çalışmanın literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Konuyla ilgili teorilere dair mevcut durum, turizm sektörü içerisinde kurumsal bir yapıya sahip olduğu düşünülen dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylelikle hem literatüre hem de uygulamacı olarak tanımlanan işletmelere katkı sağlamak hedeflenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde lider-üye etkileşimi, öz denetim ve örgütsel sessizlik konuları kapsamında

araştırmanın problemi, amacı, hipotezleri, önemi ve sınırlılıklarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Araştırma Problemi

Endüstri devrimi, çağımızdaki gelişmeler, işletmeler arasında artan rekabet, insan faktörünün algı-tutum-davranış ile beklenti ve ihtiyaçlarının değişim göstermesi, örgütlerde 'liderlik' olgusuna verilen önemi daha da arttırmıştır. Middlehurst (2008, s. 323) tarafından liderlik ile ilgili yapılan araştırma sayısının 1970-1971 yılları arasında 136, 2001-2002 yılları arasında 10062 olduğu belirtilmiştir. Buradan liderlik konusuna olan ilginin yıllar içinde giderek arttığı ifade edilebilir. Liderlerin tüm astlara karşı aynı davranışı sergilediğini belirten standart liderlik davranışının aksine, liderlerin her bir asta farklı davranış sergilemesini inceleyen lider-üye etkileşim kuramı, Graen, 1976; Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Graen ve Cashman, 1975; Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982; Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1991; Graen ve Wakabayashi, 1994 gibi araştırmacıların çalışmaları ile literatürde oldukça ilgi görmüş ve geniş bir yer edinmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 220). Dienesch ve Liden (1986, s. 622), örgütlerde lider-üye etkileşiminin, liderlik yaklaşımlarından daha fazla katkı sağlayacağını öngörmektedir. Bu durum araştırmada liderlik yerine, lider-üye etkileşim kuramının ele alınmasının ana nedenlerinden biridir.

İnsan oldukça karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı çeşitli davranışlar sergileyebilir. İşletmeler açısından ise önemli olan husus, çalışanların işletme amaçlarına uygun davranışlar sergilemesidir (Özdemir ve Muradova, 2008, s. 148). İnsan gücü ihtiyacının yüksek olduğu turizm sektöründe, işgörenlerden arzulanan performansın sağlanması için öncelikle, işgörenlerin beklentilerinin karşılanması, ihtiyaçlarının cevaplanması (Özmen, Katrinli ve Atabay, 1991, s. 102), sistemin bir parçası olduğunun ve işgörelere değer verildiğinin hissettirilmesi gerekmektedir. İşgörelere değer verildiğinin en önemli göstergesi fikirlerini, düşüncelerini ve önerilerini dikkate almaktır. Bu da işletmelerde işgörenlerin seslilik davranışını destekleyerek, gerekli iklimi oluşturarak gerçekleşecektir. İşgören sessizliği, işe dair bilgi, fikir ve önerilerin ifade edilmesinden kasıtlı olarak imtia etmektir. İşgören sessizliği korumacı sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik olarak üç boyutta değerlendirilir (Dyne vd., 2003, s. 1363). Araştırmada örgütsel sessizliğin bu üç boyutu ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Pinder ve Harlos (2001, s. 334) işgören sessizliğini, örgütte değişim gerçekleştirebilecek bireylerin,

örgütte ilgili davranışsal, duyuşsal ve bilişsel değerlendirmelerini kendilerine saklaması olarak tanımlamıştır. Hızlı değişim ve gelişimin söz konusu olduğu turizm sektöründe, işgörenlerin bilgi, fikir ve önerileri oldukça önemlidir. Bu bilgi, fikir ve önerilerin ifade edilmediği, gelişimi ve değişimi engelleyen örgütsel sessizliğin, üzerinde durulması gereken örgütsel davranış konularından biri olduğu öngörülmektedir. Araştırmada konaklama işletmelerindeki örgütsel sessizlik durumu ayrıntılı olarak incelenmiştir. Morrison ve Milliken (2000, s. 709) örgütlerde işgörenlerin farklı gerekçeler ile sessizlik davranışı sergilediklerini ifade etmiştir. Bunlardan en önemlileri, yöneticiler tarafından görüşlerinin değerli bulunmaması, işgörenlerin çabalarının yeteri kadar kontrol edilip farkına varılmaması ve örgütlerde çatışma ortamından kaçınılmasıdır. Örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları, gelişimi ayrı ayrı başlıklar altında incelenmiştir. Ayrıca Slade (2008, s. 7) tarafından örgütsel sessizliğin tam karşısı olarak ifade edilen örgütsel seslilik konunun daha iyi anlaşılması için ele alınmıştır.

Turizm sektöründe seslilik davranışını önemli hale getiren bir neden de işgören ile müşterinin birebir ilişki kurmasıdır. Müşteriler, memnuniyetsizliklerini ya da şikayetlerini direkt olarak hizmet aldığı işgörene iletmekte, işgören de bu durum karşısında baskı hissetmektedir. İşgören baskı karşısında, hizmetin hazırlanması ve sunulmasında emeği geçen diğer çalışanlarla ve yöneticilerle olan ilişkilerinde zaman zaman çatışmaya, zaman zamanda işbirliğine gitmektedir. İşgören üzerinde hissettiği baskı ile hizmetin eksikliklerini yöneticilerine aktarmakta ve giderilmesini istemeye kendilerini zorunlu hissetmektedir. Diğer sektörlerde çalışan işgörenlerin sessizlik davranışları ile turizm sektöründe çalışanların sessizlik davranışlarının temelinde yatan en büyük farklılığın, müşteri etkinliği olduğu düşünülmektedir. Çünkü işgören sessizlik davranışı nihayetinde yine aynı ya da farklı bir müşteri ile karşı karşıya kalmakta ve yine müşterinin olumsuz değerlendirmesinin ilk muhatabı olmaktadır. Buradan, turizm işletmelerinde işgörenlerin özellikle müşteri odaklı süreçlerde seslilik davranışı sergilemesi aslında bir zorunluluktur. Turizm sektöründe işgörenin müşteri karşısında baskı hissetmesi sonucunda, bağlı olduğu lider ile olan etkileşimi daha da önemli hale gelmektedir. Lider-üye etkileşim kalitesinin yüksek olduğu bir örgütte işgörenin iş süreçleri ile ilgili bir problemi aktarması, çözüm getirilmesini istemesi ya da çözmek için kaynak ve destek istemesi daha kolaydır. Lider-üye etkileşim kalitesinin düşük olduğu işletmelerde ise, müşteri tatminsizliğinin yansımaları ve giderilmesi için işgörenin talep ya da önerilerinin görülme sıklığının oldukça düşük olduğu ifade edilebilir. Lider-üye etkileşimine bağlı olarak liderin işgörene

karşı müşteri tatminsizliklerindeki yaklaşımı da önem arz etmektedir. Liderin yapıcı yaklaşımı işgöreni motive edecek ve işgören kaynaklı ya da işgörenin giderebileceği bir müşteri memnuniyetsizlik durumu söz konusu ise hızla ortadan kaldırılacaktır. İşletmelerin müşteri memnuniyetine bağlı olarak asıl hedefleri sektörde başarı sağlamaktır. Organize olma becerisine sahip, başarıyı arzulayan, güven veren, hedefleri olan lider ya da işgörenler öz denetim kişilik özelliğine sahip bireylerdir (Turner, 2003, s. 16). Aracılık rolünün incelendiği öz denetim, kişilik özelliği ya da kişilik faktörü olarak değerlendirilmektedir. Davranışçı bilim adamlarına göre kişilik, bireysel özellikler ile çevreye ve durumlara karşı tutumsal bir ifade olarak tanımlanır (Türkel, 1992, s. 27). Öz denetim kişilik özelliği, beş faktör kişilik özellikleri arasında farklı bir yere sahiptir. Bunun sebebi öz denetimi betimleyen sıfatlardır. Yüksek öz denetimi betimleyen sıfatlar, işgörenin bulunduğu örgütte etkili ve başarılı olması için sahip olması gerekli nitelikleri yansıtmaktadır (Erdaş, 2010, s. 68). Ayrıca hizmet sektöründe kaliteyi amaçlayan işletmelerin mutlaka öz denetimi yüksek işgörenler ile çalışması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırma konusunu oluşturan lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim konularına daha bütüncül yaklaşıldığı, aralarındaki etkileşimin analiz edildiği, liderin ve işgörenin algılarının ayrı ayrı değerlendirildiği araştırmalara ihtiyaç duyulduğu aşikardır. Literatürde, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik; lider-üye etkileşimi ile öz denetim kişilik özelliği; örgütsel sessizlik ile öz denetim kişilik özelliği konularını inceleyen sınırlı sayıda araştırma karşımıza çıkmış, bu araştırmaların sonuç kısmında mutabakatın sağlanamadığı görülmüştür. Fakat önemli olan husus literatür incelendiğinde lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini öz denetimin aracılık rolü ile inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılamamış olmasıdır.

“Lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü var mıdır?” sorusu araştırmanın ana problemidir. Araştırmaya ait alt problemler ise, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir etkileşim var mıdır?, lider-üye etkileşimi ile öz denetim arasında anlamlı bir etkileşim var mıdır?, öz denetim ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir etkileşim var mıdır? olarak ifade edilebilir. Tabiki bu alt problemler analiz edildiğinde alt boyutlar arasında da ilişkinin olup olmadığına dair problem cümleleri eklenebilir. Ayrıca araştırmaya katılanların bireysel ve işe ilişkin özellikleri ile lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim kişilik özelliği arasında da anlamlı farklılıkların olup olmadığı araştırma problemleri arasındadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Turizm sektöründe belli bir amaca ulaşmak için bir araya gelen insan topluluğunu yöneten, yönlendiren, organize eden, planlayan ve denetleyen liderler, örgütlerin vazgeçilmezleridir. İşgörenlerin bu örgüt liderleri ile olan etkileşimleri, işgörenlerin örgüt içerisindeki davranışları üzerinde etkili olacaktır. Lider-üye etkileşim teorisine göre güçlü etkileşim algısına sahip işgörenler, daha fazla bağlılık hissetmekte ve çaba harcamakta iken liderler, daha fazla kaynak aktarmakta ve işgörelere destek olmaktadır. Güçlü lider-üye etkileşim algısı, hem liderin hem de işgörenin, dolayısıyla da işletmenin performansına katkı sağlamaktadır (Schriesheim, Castro, Zhou ve Yammarino, 2001, s. 515). Turizm sektöründe insan ilişkilerinin daha yoğun yaşanması bu konunun araştırılmasındaki önemli hususlardan biridir. Bu ilişkiler sadece işgören müşteri arasında değil, işgören yönetici arasında da oldukça yoğundur. İşgören ile lider ya da yönetici arasındaki etkileşimin kalitesi işletmelerin başarısını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan, otel işletmelerinde yeniliğin ve teknolojinin takip edilmesi hayati derecede önemlidir. Otelde çalışan işgörenlerin sahip olduğu bilgi, fikir ve önerileri paylaşımları, işletmeleri bu açıdan daha da ileriye götürecektir. Tam gün hizmet verme özelliği ile sektörün dinamik yapısı, sürekli değişimi ve yeniliği zorunlu kılmaktadır. Bu yenilik ve değişim işgörenlerin katkıları ile gerçekleşecektir. İşgörenlerin bilgi, fikir ve önerilere bağlı olarak otellerde yaptıkları işi en iyiye ve en ileriye taşımaları, hem işgören tatminini hem de müşteri tatminini arttıracaktır. İşgörenler bulundukları örgütte seslilik davranışına bağlı olarak fikirlerine değer verildiğini anladıklarında, aidiyet duygusu gelişecek ve işletme çıkarlarını her zaman gözetceklerdir. Örgütlerde seslilik, işgörenin proaktif bir şekilde değişim amaçlı önerilerde bulunarak konuşma davranışının sergilenmesi şeklinde ifade edilmiştir (Dyne vd., 2003, s. 1369). Detert ve Burris (2007, s. 884) tarafından, örgütlerde transformasyonel liderlik ile yönetim açıklığının, örgütsel seslilik davranışı üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Vakola ve Bouradas (2005, s. 441) tarafından örgütlerde yöneticilerin tutumlarının, işgörenlerin sessizlik davranışı üzerinde oldukça etkili olduğu belirtilmiştir. Buradan otel işletmelerinde örgütsel sessizlik sürecinin yönetilmesi gerektiği, yöneticilerinde kesin olarak örgütsel sessizlikten sorumlu olduğu ifade edilebilir. Örgütlerde çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak işletmeye değer katması yöneticiler tarafından istenilen bir durumdur. Otel işletmeleri için sesliliğin olumlu etkileri olarak değerlendirilen yenilik, değişim, iş tatmini, müşteri tatmini, sadakat ve verimlilik hususlarının ön plana çıkacağı ifade edilebilir. Örgütlerde seslilik ikliminin varlığı,

sessizlik ikliminin ortadan kalmasına neden olacaktır. Örgütlerde seslilik davranışının faydaları kadar sessizlik davranışının da olumsuz yanları söz konusudur. Otel işletmelerinde işgörenlerin sessizlik davranışı sergilemesi, fikirsel yoksulluk, hataların görmezden gelinmesi gibi sonuçları doğuracaktır. Otellerde sessizlik sonucu bilgi ve tecrübelerin paylaşılmaması, farklı bakış açısı ve seçeneklerin belirtilmemesi de işletmeleri olumsuz yönde etkileyecek önemli sonuçlar arasındadır. Özellikle otel yöneticileri fonksiyonel olarak eldeki kaynaklardan en etkili ve verimli sonuçlar alma mecburiyetindedir. Bu kaynaklardan biri de insan kaynağıdır. Otel işletmelerinde insan kaynağından, örgütsel sessizlik nedeni ile etkin ve verimli fayda sağlanamaması yöneticilerin başarısızlığı anlamına gelmektedir. Otellerde örgütsel sessizliğin görülmesi demek, hataların ya da sorunların sümen altı edilmesi demektir. Otel işletmelerinde verimliliğe, gelişime, değişime ve yeniliğe giden yolda, örgütsel sessizliğin farkına varılarak ortadan kaldırılması; örgütsel sessizlik yerine örgütsel sesliliğin desteklenmesi gerekmektedir.

İnsan gücüne olan ihtiyacın yüksek olduğu otel işletmelerinde, işgörenlerin davranışları, işletmeleri başarıya götüren en önemli etkenlerden biridir. İnsan kaynağının kendi davranışlarının uygunluğunu belirledikten sonra sergilemesi, insanın insana hizmet ettiği otellerde daha da elzem hale gelmektedir. Kişilik özelliklerinin davranışlara yansımaları dolayısıyla, öz denetim kişilik özelliğinin, işgörenlerin davranışları üzerinde oldukça etkili olacağı ifade edilebilir. Öz denetim kişilik özelliğinin, çalışan davranışlarını tanımlayan önemli sıfatları bünyesinde barındırdığı bilinmektedir. Çoruk (2012, s. II) tarafından öz denetimin davranışların belirleyicisi olduğu ifade edilmiştir. Öz denetim örgütsel kararlar üzerinde de oldukça etkilidir. Nikolaou, Vakola ve Bourantas (2008, s. 666) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel seslilik ile kişilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Özellikle öz denetim ile seslilik arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarından işgören seçiminde, öz denetim kişilik özelliğinin önemi üzerinde durulmuştur. Turizm sektöründe iş süreçlerinin müşterilerin gözü önünde sergilenmesi, öz denetim kişilik özelliğinin önemini ortaya koymaktadır. Öz denetimi düşük olan işgörenlerin tutarsız davranışları, yaptığı işe dair kendi denetim mekanizmalarını harekete geçirmemesi, hem verimliliği olumsuz etkileyecek hem de işletmenin imajına telafisi mümkün olmayan zararlar verebilecektir. Buradan turizm sektörü için önem arz eden lider-üye etkileşim algısı, örgütsel sessizlik davranış algısı ve öz denetim kişilik özelliği konularının teorik temelleri, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

Turizm sektörü bünyesinde yer alan konaklama işletmelerinde, lider ile üye arasındaki etkileşim durumunun, çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergileyip sergilemediklerinin ve öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolünün ampirik bir araştırma ile tespit edilmesi; yönetimlerin etkinliğinin ve örgütlerin verimliliğinin artırılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Yapılan bu araştırma ile otel işletmelerindeki lider-üye etkileşim algısı, hem liderin bakış açısı hem de işgörenin bakış açısı ile ayrı ayrı değerlendirilip karşılaştırılacaktır. Literatürde, konaklama işletmelerindeki lider-üye etkileşim seviyesini iki tarafın bakış açısı ile belirleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Lider ile işgören arasındaki ilişkinin, davranışları değiştirebileceğinden hareketle, ulusal ve uluslararası literatürde giderek daha fazla gündeme gelen örgütsel sessizlik davranışı açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, örgütsel sessizlik davranışının sergilenmesinde öz denetim kişilik özelliğinin rolü merak konusu olmuştur. Buradan, araştırmanın temel amacı, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu amaçla belirlenen temel araştırma hipotezleri şunlardır:

- H₁:** Otel işletmelerindeki yöneticilerin, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır
- H₂:** Otel işletmelerindeki işgörenlerin, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.
- H₃:** Otel işletmelerindeki yöneticilerin, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısına, öz denetim kişilik özelliği aracılık etmektedir.
- H₄:** Otel işletmelerindeki işgörenlerin, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısına, öz denetim kişilik özelliği aracılık etmektedir.

Belirtilen araştırma hipotezleri doğrultusunda, şu sorulara cevap aranmıştır;

- Lider-üye etkileşim algısı hangi düzeydedir?
- Örgütsel sessizlik davranış algısı hangi düzeydedir?
- Öz denetim kişilik özelliği hangi düzeydedir?
- Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizliği etkileme düzeyi nedir?
- Lider-üye etkileşiminin öz denetim kişilik özelliğini etkileme düzeyi nedir?
- Öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel sessizlik davranış algısını etkileme düzeyi nedir?

- Lider-üye etkileşiminin dört alt boyutunun (katkı, sadakat, etki, profesyonel saygı) örgütsel sessizliği etkileme düzeyi nedir?
- Lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık etki düzeyi nedir?
- Lider-üye etkileşim algısı, örgütsel sessizlik davranış algısı ve öz denetim kişilik özelliği yöneticilerin ve işgörenlerin bireysel ya da işe ilişkin özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Burada belirtilen temel hipotezler araştırmanın yöntem bölümünde detaylandırılarak ele alınmıştır. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik davranışı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, hipotezler geliştirilirken bir takım varsayımlar üzerinden hareket edilmiştir. Araştırmanın kavramsal çerçevesine geçmeden önce araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımlara değinilecektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın amacına bağlı olarak ortaya atılan hipotezler çerçevesinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmalardan tatmin olunmaması, araştırma konusunun ya da probleminin daha iyi açıklanması gerekliliği, araştırmalar arasında çelişkilerin bulunması, araştırmalara dair yetersizlik algısının oluşması, araştırmaların gerçekleştirilme nedenidir Öngel (1983, s. 7). Bu bağlamda öncelikle ‘lider-üye etkileşimi’ içerisinde bulunan yönetici ve işgörenlerin algılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi söz konusudur. Literatürde yöneticilerin ve işgörenlerin konuya ilişkin değerlendirmelerini birlikte ele alan ve analiz eden çalışmaların, mevcut durumu çok net ortaya koymadığı düşünülmektedir. Bunun nedeni, liderin bakış açısı ile işgörenin bakış açısının birbirinden farklı olabileceğidir. Hizmet sektöründe faaliyette bulunan otel işletmelerindeki liderlerin ve işgörenlerin, davranışları, beklentileri, kişilik yapısı, eğitim durumlarındaki farklılıklardan dolayı aynı konuyu farklı bakış açısıyla değerlendirecekleri aşıkardır. Ayrıca turizm sektöründe başarının bir anahtarı da ekip olmaktır. Aynı amaç etrafında toplanıp, aynı örgütsel değerlere sahip ve ekip sinerjisini yakalamış bir işletmede başarı kendiliğinden gelecektir. İşletmelerde bulunan nitelikli işgörenlerin bir sistem dahilinde harekete geçirilmeleri, herkesin bu sistemin bir parçası olduğunu hissetmesi ve elde edilen başarının bu sistemin işleyişinde görev alan ekip tarafından gerçekleştirildiğinin ortaya konulması giderek güçlenen bir işletmenin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Konaklama işletmelerinde

alışan yönetici ve işgörenlerin ekip halinde işyeri değiştirdikleri bilinmektedir. Bunun en önemli nedeni de lider ile ye arasındaki etkileşimdir. Lider ile ekibin paylaşım içerisinde olmaları, birbirlerine güven duymaları, ben değil de biz anlayışı ile hareket etmeleri, lider-ye etkileşiminin bir sonucudur. Güçlü etkileşim içerisinde bulunan bir ekip, liderinin yolunda yürüyecek, lider de birlikte çalıştığı işgörenlerinin çıkarlarını kendi çıkarları gibi koruyacaktır. Birbirleri ile güçlü etkileşim içerisinde olan liderlerin ve işgörenlerin iş süreçlerinde birlikte hareket etmeleri, gerek ekip başarı s gerekse işletme başarı s ile sonuçlanacaktır. Aynı zamanda bu durum çalışanların bireysel tatmini ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütlerde varolması istenilen güçlü lider-ye etkileşimi, araştırmada çok boyutlu olarak ölçülecektir. Bu boyutlar lider-ye etkileşiminin temellerini daha iyi anlamaya ve aıkklamaya fayda sağlayacaktır.

Araştırmanın diğer boyutunu oluşturan örgütsel sessizlik, modern örgütlerde bile görülebilen fakat doğası ve ana bileşenleri hakkında çok az alan araştırmasının bulunduğu, akademik çevrede dikkat çeken bir konudur (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 441; Lu ve Xie, 2013, s. 47). Karmaşık bir davranış olan örgütsel sessizliğin daha iyi anlaşılması için kuramsal ve kavramsal kısımda örgütsel seslilik de ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik işletmeler ve literatür için önemli bir konu haline gelmiştir ki farklı sektörlerde ve 'Journal of Management Studies' gibi uluslararası literatürde yer edinmiş dergilerde özel sayı olarak ele alınmıştır. Turizm sektörünün insan odaklı olması dolayısıyla örgütlerde çalışanların işleyişle ilgili fikir, bilgi ve tecrübelerini paylaşmaları diğer sektörlere göre oldukça mühimdir. Diğer bir açıdan da örgütsel seslilik, işgören tatminini arttıran bir konudur. Turizm sektöründe, resmi tatillerde çalışma zorunluluğu, çalışma sürelerinin uzunluğu, istihdamın mevsimlik özelliği (nlnen, Tayfun ve Kılıçlar, 2007, s. 169) gibi olumsuzluklar karşısında, işgörenlerin kendilerini işletmeye ait hissetmelerinde, işleyen bir sistemin parçası olduklarını algılamalarında, örgüte ve yapılan işe dair seslilik davranışının payı olduğu öngörülmektedir. Ayrıca rgtlerde seslilik davranışı, potansiyel problemlerin çözümünde önemli bir metot olarak görülmektedir (Luchak, 2003, s. 119). Turizm sektöründe özellikle problemlerin müşterinin gözü önünde ortaya çıkması turizm işletmeleri için istenen bir durum değildir. Böyle problemlere dayalı krizlerle karşı karşıya kalmamak için işgörenlerin seslilik davranışı sergilemeleri teşvik edilmeli, örgütsel seslilik iklimi oluşturulmalıdır. Örgütlerde sessizlik iklimi işgörenlerin işletmeden ayrılmasındaki bir neden haline gelebilmektedir. Parker ve August (1997) araştırmalarında işgören tatmininin göz ardı edildiği örgütlerde, çalışanların sessizlik davranışı içerisinde iş

akitlerini kendi kendilerine sonlandıracaklarını ifade etmiştir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 337). Buradan da turizm sektöründe işgören devir oranının yüksek olması dolayısıyla, lider-üye etkileşiminin güçlendirilip, işgören sessizliğinin optimal seviyelere çekilmesi gerekliliği belirtilebilir.

Üzerinde durulan bu iki konu doğrultusunda, işgören davranışlarını şekillendiren öz denetim kişilik özelliği ele alınmıştır. Örgütlerde çalışanların kişilik özelliklerinin bilinmesi ve bu kişilik özelliklerine göre iş süreçlerine dahil edilmesi, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlayacaktır. Bireylerin kişisel özelliklerinden biride kendi kendilerini denetleyebilme becerisidir. Öz denetim becerisine sahip çalışanlar, görev yaptıkları işletmenin verimliliğini arttıracaklardır. Öz denetim bireylerin içinde bulunduğu duruma ilişkin davranışlarını uyarlamasıdır. Buradan öz denetim kişilik özelliği güçlü çalışanların varlığı, işletmede arzulanan doğru davranışın sergilemesi anlamına gelir. Dolayısıyla da yüzyüze iletişimin yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe öz denetim daha da önem kazanmaktadır.

Araştırma lider-üye etkileşimi, öz denetim kişilik özelliği ve örgütsel sessizlik davranışı üzerine üç değişkenli olarak inşa edilmiştir. Yapılan literatür taramasında da, lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim arasında ayrı ayrı ilişkisel bir yapının varlığı (Harris, Harris ve Eplion, 2007; Nahrgang, Morgeson ve Ilies, 2009; Erkuş, 2011) ifade edilmiştir. Fakat bu değişkenleri bir arada inceleyen, öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolünü ortaya çıkartan herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Araştırmanın literatüre yapacağı katkı ile birlikte sonuçların, turizm sektörü uygulayıcıları açısından bilgilendirici ve yönlendirici olacağı öngörülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Zaman ve maliyet unsurları dikkate alınarak 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan, sınırlı sayıda işgören ve yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiş olan bu araştırma şu varsayımlara dayandırılmıştır.

- Araştırmanın inşa edildiği üç boyutu oluşturan lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetime yönelik veri toplama araçlarının, mevcut durumu geçerli ve güvenilir düzeyde ölçtüğü ve tüm detayları kapsadığı varsayılmaktadır.
- Araştırma ölçeklerinin uygulanması sırasında katılımcıların her bir ölçek maddesine gerçek durumu yansıtan, tarafsız ve samimi cevaplar verdiği varsayılmıştır.

- 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin diğer konaklama işletmelerine (1, 2, 3, butik otel, apart, vb.) kıyasla daha kurumsal olmaları dolayısıyla, sağlanan verilerin tatmin edici nitelikte olduğu varsayılmıştır.
- Seçilen örneklemin evreni tam ve doğru olarak temsil ettiği varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmaya dair sınırlılıklar şunlardır;

- Araştırma evreni olarak tüm Türkiye seçilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı internet sitesinde yer alan tüm 4 ve 5 yıldızlı otellere mail yoluyla ulaşılmıştır. Ayrıca, İzmir, Muğla, Ankara, Antalya ve İstanbul'daki ulaşılabilen işletmelere elden anketler teslim edilmiştir.
- Araştırma, turizm sektörü içerisindeki en güçlü faaliyet alanını oluşturan konaklama işletmelerinden, 4 ve 5 yıldızlı otellerde gerçekleştirilmiştir. Bu sınırlılığın nedeni olarak, 4 ve 5 yıldızlı otellerin hiyerarşik organizasyon yapısına sahip olmaları, modern yönetim anlayışı ile yönetilmeleri, entelektüel sermaye değerlerinin daha yüksek olması ve yetenek yönetimi uygulamaları gösterilebilir.
- Araştırmada otel işletmelerinde çalışanların lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde, öz denetimin aracı rolü incelenmiştir. Örgütsel sessizliğe etki eden diğer örgütsel davranış konuları kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde, lider-üye etkileşim algısı, örgütsel sessizlik davranış algısı ve öz denetim kişilik özelliği konularına ilişkin kuramsal bilgilere ve yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

BÖLÜM II

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın ikinci bölümünde lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetime ilişkin kuramsal ve kavramsal hususlarla, daha önceden yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Bu bölümde, liderlik, lider-üye etkileşimine temel oluşturan kuramlar, lider-üye etkileşiminin diğer liderlik kuramlarından farkı, lider-üye etkileşim kuramı, lider-üye etkileşim süreci, lider-üye etkileşiminin boyutları ve lider-üye etkileşimi ile ilgili belli başlı çalışmalar üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin Anglo-Saxon kökü, ‘yol’ ya da ‘yön’ anlamına gelen ‘laed’dir. Lider, yol gösteren kişidir (Adair, 2002, s. 66). Liderlik insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır (Hodgkinson, 1996, s. 85). Liderlikle ilgili ilk çalışmalar Socrates’e kadar uzanmaktadır. Socrates’in liderliğin doğasını sorgulayan ilk düşünürlerden biri olduğu, Platon’un diyaloglarına dayanmaktadır (Adair, 2002, s. 16-17). Grubun etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Eren, 2008a, s. 525). Liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar çok eskilere uzansa da, liderlik tam bir standarda bağlanamamış, liderlik anlayışı ilerleyen kısımda üzerinde duralacak olan özellikler teorisinden, durumsallık teorisine doğru bir geçiş göstermiştir. Bunun nedeni, dünyadaki hızlı değişim, artan çeşitlilik, üretim yöntemlerinin başkalaşması, teknolojinin gelişmesi, işgörenlerin yoğun bir iletişim ağı içerisinde bulunmalarındır (Avery, 2004, s. 14; Kozak, Maviş, Nergis ve Çiçek, 2013, s. 190).

Liderlik, hedeflenen amaca ulaşmak için bir grup insanı biraraya getirebilme, biraraya gelen bu grubun eylemlerine yön verme ve paydaşları etkileme yeteneğidir (Budak ve Budak, 2004, s. 379; Eren, 2008b, s. 431). Liderlik insanları, hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatıdır (İmrek, 2004, s. 23). Liderler, örgütün insan kaynağı da dahil tüm kaynaklarını en iyi şekilde sevk ve idare ederek, verimi en yüksek düzeye çıkartabilmekte ve örgütün yaşanan değişimlere ayak uydurmasını sağlayabilmektedir (Kararaslan, 2011, s. 607).

Liderlik, geleneksel olarak doğuştan gelen bir hak, imtiyaz, güç, yetenek olmakla birlikte sonradan elde edilebilen, öğrenilebilen, geliştirilebilen yönetsel bir işlev ve niteliktir (Aytürk, 2010, s. 92). Örgütlerde liderlerin sahip olması gereken özellikler; karizmatik, misyon ve vizyon sahibi, temsil niteliği taşıyan, girişimci, yenilikçi, yaratıcı, hırslı ve heyecanlı, etkili iletişim kurabilen, olumlu düşünen ve davranan, inançlı, azimli, çalışkan, etkili bir imaja sahip, hitap yeteneği olan, güvenilir ve inanılır, zeki, bilgili, kültürlü, sabırlı, soğukkanlı, kararlı, tutarlı, katılımcı ve paylaşımcı, insan odaklı, alçak gönüllü ve hoşgörülü, dışa dönük, sosyal, açık sözlü, güler yüzlü, özel yaşamı düzeyli ve düzenli bir birey olarak sıralanabilir (Çetin, 2008, s. 27; Aytürk, 2010, s. 99-104). Liderliğin etkisi, askeriyede, politikada, akademide, her kar amacı güden ve gütmeyen örgütte önemle ele alınmıştır (Truckenbrodt, 2000, s. 233). Tarih boyunca üzerinde durulan, insan grubunun bulunduğu her yerde karşımıza çıkan liderliği daha iyi açıklayabilmek için liderlik kuramları üzerinde durulacaktır.

2.1.2. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Literatürde yer alan bu kuramlar liderliği üç farklı açıdan ele almıştır. Bunlar özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramı ve durumsal liderlik kuramı (Eren, 2008b, s. 436; Bolat, 2008, s. 7) olarak tanımlanmakta, yeni liderlik yaklaşımları da literatürde kabul görmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 387; Kozak vd., 2013, s. 180). Bu kuramlar sırası ile ele alınmıştır.

• Özellikler Kuramı

Özellikler kuramında (1900-1950); liderin sahip olduğu entellektüel, duygusal, sosyal özellikler gibi kişisel özellikler ile fiziksel özellikler ele alınmıştır (Eren, 2008b, s. 436; Luthans, 2008, s. 414). Liderin zihinsel özellikleri de yine bu dönemde kuramcılar tarafından tartışılmıştır. Özellikler kuramına göre liderlik doğuştan gelen bir özelliktir, sonradan kazanılamaz (Horner, 1997, s. 270). Bireylerin lider olarak algılanması için bazı

kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Fakat bu kişisel özellikler liderlik gibi karmaşık bir sürecin açıklanması için yetersiz kalmaktadır (Erçetin, 2000, s. 31). Özellikler kuramı, grubun diğer üyelerini ve takipçilerini dikkate almaması, lider ve grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görevi yüklendiği ortamın koşullarını liderlik başarısındaki önemli bir etken olarak görmemesi nedeni ile eleştirilmiştir (Eren, 2008b, s. 436). Özellikler teorisi için yapılan bir diğer eleştiri, durumsal ve çevresel faktörlerin göz ardı edilmiş olmasıdır (Horner, 1997, s. 270). Özellikler kuramına yapılan bu eleştirilere ve bir takım tutarsızlıklara göre lideri, belirlenen bazı özellikler ile tanımlamanın mümkün olmadığı düşünülerek, liderin davranışları incelenmeye alınmıştır (Northouse, 2010, s. 26; Kozak vd., 2013, s. 181). Daha sonraki dönemde de davranışsal yaklaşım kuramı gündeme gelmiştir.

• Davranışsal Yaklaşım Kuramı

1950-1970 yıllarını kapsayan davranışsal yaklaşım kuramı, liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir (Erçetin, 2000, s. 31). Kuramda, lider kadar lideri izleyenlere de yer verilmiştir. Davranışsal yaklaşım kuramının gelişmesinde, nitel ve nicel araştırmaların katkısı söz konusudur. Bu araştırmaların sonucunda, farklı liderlik tarzları belirlenmiş ve etkileri ortaya konulmuştur (Cevrioğlu, 2007, s. 8). Aşağıda bu kurama yön veren temel araştırmalara yer verilmiştir.

Davranışsal yaklaşım kuramı çalışmalarına öncülük eden Ohio Üniversitesi yaklaşımına göre, liderin iki davranış boyutunun bulunduğu, bunlardan birinin kişiyi dikkate alma, diğerinin ise girişimcilik ruhu olduğu belirtilmiştir (Hersey ve Blanchard, 1988, s. 92; Eren, 2008b, s. 438). İkinci araştırma Michigan Üniversitesi bilim adamları tarafından yapılmıştır. Araştırmada lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri incelenmiştir. Yetkinin kullanımı konusunda astlar ile lider arasındaki davranışın türü liderin başarısını belirlemektedir (Eren, 2008b, s. 436). Yapılan araştırma sonucunda, lider davranışlarının görev merkezli ve çalışan merkezli olmak üzere iki kısım içerisinde değerlendirilebileceği önerilmiştir (Keçecioğlu, 2003, s. 161). Üçüncü önemli araştırma Teksas Üniversitesi araştırmacılarından Blake ve Mouton isimli iki bilim insanının ortaya attığı, yönetim biçimleri yaklaşımıdır. Bu yaklaşım da iki boyutta şekillenir. Birincisi, insana dönüklük, ikincisi üretime dönüklüktür (Newstrom ve Davis, 2002, s. 171; Eren, 2008b, s. 440). Blake ve Mouton, yaptıkları çalışma sonucunda etkin liderlik stilini önermişlerdir (Keçecioğlu, 2003, s. 161). Daha sonra yapılan araştırmada Bowers ve Seashare, liderlik davranışı teorisine göre etkili liderliği belirleyen; destek, kolay etkileşim, amaç belirleme

ve geliştirme, işi basitleştirme etmenlerini ortaya atmıştır (Eren, 2008b, s. 436). Bu yaklaşım içerisinde, liderlerin davranışları görev merkezli ve işgören merkezli olarak iki değişken ile tanımlanmıştır. Liderlerin her iki değişkeni dikkate alarak davranış sergilemeleri etkin liderlik olarak değerlendirilmiştir (Horner, 1997, s. 271). Davranışsal teoriler, lider davranışı, liderin davranış biçimi ve lider davranışının gruptaki etkisi üzerine yoğunlaşmıştır. (Erçetin, 2000, s. 31). Bu araştırmalar, liderleri izleyenlerin hangi davranışlarının farklılaştığını, hangi davranışların izleyenlere öğretilebileceğini ortaya koymuştur (Horner, 1997, s. 271). Buradan, davranışsal yaklaşım kuramı temelde liderin davranışlarını incelemiştir. İnsan ve görev odaklı bir liderlik davranışının başarıya ulaşmada etkili olacağı üzerinde durmuştur. Fakat sadece lider davranışlarının incelemesi üyelerin dikkate alınmadığını ve çevresel şartların göz ardı edildiğini ortaya çıkarmaktadır. Davranışsal yaklaşımın da liderliğin karmaşık yapısını açıklamada yetersiz olmasından sonra durumsallık kuramı gündeme gelmiştir.

• Durumsallık Kuramı

Liderlik kuramlarının üçüncüsü, liderliği durumsal gereklere ve liderin bu gereklere uygun davranışına bağlayan görüştür. Bu kurama göre liderlik, yere ve zamana göre değişen, karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışdır. Çevre özelliklerinden etkilenen, her zaman her yerde uygulanan bir liderlik biçimi davranış geçerliliğini muhafaza edememektedir (Eren, 2008b, s. 436; Robbins ve Judge, 2012, s. 381). Durumsallık kuramının en önemli katkısı, liderlik davranışının belirlenmesinde koşulların etkili olduğunu göstermesi olmuştur (Kozak vd., 2013, s. 190). Durumsal liderlik kuramı, etkili liderliğin sadece insan ilişkileri ve görev yönelimli olma boyutları ile açıklanamayacağını vurgulayarak, bu boyutlara başka değişkenleri ilave etme iddiasındadır. Durumsallık kuramının vurguladığı ana tema; her duruma, her zaman uygun etkili tek bir liderlik tarzının olmadığıdır (Leblebici, 2008, s. 65). Değişik durum ve şartlar, değişik liderlik tarzlarını gerektirmektedir. Bazı durumlarda demokratik bir liderlik tarzı etkili olurken, bazı durumlarda da otoriter liderlik tarzı etkili olmaktadır (Aksel, 2008, s. 33).

Durumsallık yaklaşımı çalışmalarını ortaya koyan araştırmacılar, Hersey-Blanchard (1969), Fiedler (1971), Vroom ve Yetton (1973), House ve Mitchell (1982), Reddin (1987) işletme çevresine odaklanmıştır (Aksel, 2008, s. 59). Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ele alınan, Fiedler'in durumsallık kuramı, her zaman her yerde tek bir liderlik tarzının olamayacağını kanıtlayarak, işletmelerin durum ve koşullara göre lider

seçebileceğinden bahisle hareket etmektedir. Fiedler, astları etkilemenin, pozisyon gücü ve görev yapısı gibi çeşitli kombinasyonlarla gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Diğer bir durumsallık kuramı olarak, House'ın amaçlara yönelik liderlik kuramı ile liderin grup üyelerini nasıl etkilediği, göreve yönelik amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmuştur. Bu kurama göre lider, grup üyelerini motive ederek onların amaçlarına ulaşmalarını sağlar (Horner, 1997, s. 270; Güney, 2012, s. 401).

Bireylerin, örgütlerin ve dünyanın değişimi karşısında, durumsallık kuramı liderliği açıklamada yetersiz kalmış ve sonraki dönemlerde yeni ve farklı içeriklere sahip liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Bu kuram içerisinde de sadece lidere odaklanılmış, üyelere ya da lider ile üye arasındaki etkileşime değinilmemiştir. Durumsallık kuramından sonra yeni modellerinde geliştirildiği görülmektedir. Otantik liderlik, dönüştürücü liderlik, liderlik atıf kuramı, karizmatik liderlik kuramı gibi yeni kuramlar durumsallık kuramından sonraki süreçte ortaya atılmıştır (Kılınç, 1995, s. 61, Robbins ve Judge, 2012, s. 389). Bu kuramları kısaca açıklamak gerekirse, liderlikte atıf kuramı, liderlin davranış nedenlerinin ne olduğunu ortaya koyan liderlik kuramı olarak ifade edilmektedir (Zel, 2006, s. 176). Karizmatik liderler, astın lidere olağan üstü ve kahramanca yetenekler atfettiği liderler; dönüştürücü liderler, astların kişisel amaçları ile örgütsel amaçları bir araya getiren, astları üzerinde sıra dışı etkileri olan liderler; otantik liderler, kim olduklarını, neye inandıklarını bilen, bu değerler ve inançlar doğrultusunda açık ve samimi hareket eden liderler olarak tanımlanır (Robbins ve Judge, 2012, s. 389). Bu araştırmaların temelini, dönüşüm, vizyon, kendi kendini geliştirme ve güçlendirme ile sosyal sorumluluk terimleri oluşturmaktadır. Bu yaklaşımlar, izleyenlerin hedeflerini yükseltmek, amaçlarına ulaşmasını sağlamak, gücü izleyenler ile paylaşmak, izleyenlerin lider olma yolunda önünü açmak gibi hususları içerir (Aksel, 2008, s. 59). İşletmeler önemli kademelerinde modern liderliğe ilişkin özelliklere sahip, etkin liderler istihdam etme arzusundadır. Bu işletmeler arasında yer alan otel işletmelerinde de liderlerin, amaçlara veya vizyona ulaşma sürecinde kilit rol oynadığı belirtilebilir.

Liderliğin sınırlarının geniş olması, farklı boyutlarının bulunması, liderlik tarzlarının çeşitlenmesine neden olmaktadır. Özellikler teorisi ve davranışsal teori, durumsallık teorisinden farklılık arz etmektedir. Durumsallık teorisi, en iyi liderlik şeklinin içinde bulunulan durumun analiz edilmesi ile belirlenebileceği hususuna dayanmaktadır. Fakat durumsallık teorisinin de yetersiz kaldığı liderlik süreçleri söz konusudur. Bu durumda

optimal liderlik başarısı, hem liderin durumu değerlendirmesi, hem takipçilerin özellikleri hemde liderlik tarzı ile sağlanabilir (Horner, 1997, s. 272).

Özellikle yirminci yüzyılın başlarında liderler işgörenlere karşı otokratik, mesafeli ve görev odaklı olarak yaklaşmışlardır. İşlerin, işgörenler tarafından en az maliyetle ve en kısa sürede yapılması üzerinde durulmuştur. İşleri yapacak olan insan faktörü hiç önemsenmemiştir. İlerleyen yıllarda verimsizlik ve üretim kalitesindeki eksiklikler dolayısıyla yöneticiler insan faktörünün önemini giderek daha iyi anlamaya başlamışlardır. Böylelikle birey odaklı liderlik, bir başka deyişle, ilişki odaklı liderlik daha da önemli hale gelmiştir. Lider ve işgören arasındaki ilişkisel durum form değiştirmiştir (Erbakan, 2010, s. 39). Lider-üye etkileşim modelini geleneksel liderlik modellerinden ayıran, lider ile üye arasındaki ikili ilişkilerdir. Bu modelde, lideri veya astı ele alan geleneksel yöntemlerde hiç üzerinde durulmayan, lider ile üye arasındaki etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılıklar temel alınmıştır (Baş, Keskin ve Mert, 2010, s. 1014; Robbins ve Judge, 2012, s. 386; Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013, s. 200). Liderlik kuramları, hem liderlerin hem de üyelerin aynı tarz davranışlar sergileyeceğini öngörmektedir. Fakat gerçekleşen, liderlerin farklı üye gruplarına farklı tarzda davrandığı ve tepkiler verdiğidir. Öte yandan, liderlik kuramlarının bir kısmı sadece liderlere ve liderlerin özelliklerine odaklanırken, kalan kısmı da üyelere ya da takipçilere odaklanmaktadır. Oysa bir örgütün varlığını sürdürmesi sadece lidere veya üyeye bağlı değildir. Örgütlerin varlığını sürdürmesinde verimliliğin sağlanmasında en önemli hususlardan biri lider ile üye arasındaki etkileşimdir (Gerstner ve Day, 1997, s. 835; Kesken ve Ünlü, 2011, s. 30). Buradan, araştırma konusu lider-üye etkileşiminin temelini oluşturan, dikey ikili bağlantı kuramına öncelikli olarak yer verilecektir.

• Dikey İkili Bağlantı Kuramı

Dansereau, Cashman ve Graen (1973, s. 184) tarafından ileri sürülen dikey ikili bağlantı kuramı, özellikler kuramı, davranışsal yaklaşım kuramı ve durumsallık kuramından farklı olarak lider ile üye arasında bulunan dikey ikili ilişkiye odaklanmıştır. Dikey ikili bağlantı kuramı, zaman içerisinde iki farklı boyutta gelişmiştir. Bu boyutlardan ilki “lider-üye etkileşim” boyutudur. Diğer boyut ise Dansereau vd. (1995) tarafından üzerinde durulan “kişisel liderlik”tir (Schriesheim, Castro ve Cogliser, 1999, s. 64).

Day ve Crain (1992) dikey ikili bağlantı kuramı ile lider-üye arasındaki ilişkinin doğasını ve ilişkinin liderlik sürecini nasıl etkilediğini açıklamıştır (Liden, Sparrowe ve Wayne,

1997, s. 55). Dikey ikili bağlantı ilişkisinde olan işgörenler, Graen (1976) tarafından grup içi ve grup dışı olmak üzere iki grupta kategorize edilmiş, her iki grup ile lider arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Dikey ikili bağlantı kuramına dayalı olarak lider ile üye arasındaki etkileşimin iş süreçlerini etkilediği ortaya konulmuştur (Horner, 1997, s. 272). Bu model, liderin üyelere karşı standart bir liderlik tarzı yerine, farklı üyelere farklı davranarak farklı ilişki geliştirdiğini vurgulamaktadır (Kesken ve Ünnü, 2011, s. 36). Dikey ikili bağlantı modelinde lider aynı grupta yer alan üyeler arasında ayrımcılık yapmakta, daha fazla yararlandığı üyeye, daha fazla destek vermektedir (Kesken ve Ünnü, 2011, s. 36). Dikey bağlantı kuramı kapsamında, Dansereau vd. (1975) tarafından, etkileşimin bazı üyeler için fırsat, geri kalanlar içinse sadece denetim odaklı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Lider-üye etkileşim sürecinde işgörenler, güvenilir üyeler (grup içi) ve sıradan üyeler (grup dışı) olarak tanımlanmaktadır (Vecchio, 1979, s. 591).

Dansereau vd. (1975, s. 46), liderin örgütte bulunan işgörenler arasında bir veya birkaçına karşı farklı ilişki geliştirmesinin, işgörenin özelliklerinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Örgütte grup içi ya da grup dışı olarak tanımlanan işgörenler, liderin deneyimlerine ve değerlendirmelerine, işgörenin de yeteneklerine ve görev talebine göre şekillenmektedir. Lider, etkileşim içerisinde olduğu üyeden, iş tanımlarının fazlasını bekler, beklentiye gerçekleştiren üyeye karşı ise liderin güven duygusu giderek artar. Grup dışı üyelere de sadece iş tanımlarını yerine getirmesi beklenir. Grup içi üyelere kaynak aktarımı, bilgi paylaşımı ve yardım desteği grup dışı üyelere göre çok daha fazladır. Doğal olarak bu yaşanan süreçler, grup içi üyelerin terfi almalarını kolaylaştırmaktadır (Dansereau vd., 1975, s. 46). Dikey ikili bağlantı kuramı, tezin ana bölümlerinden lider-üye etkileşim kuramına temel oluşturmaktadır. Dikey ikili bağlantı kuramının araştırmacılar tarafından ilerleyen dönemde lider-üye etkileşimi olarak tanımlanması ve literatürde giderek önem kazanmasına dair bilgi ve değerlendirmeler bir sonraki bölümde aktarılmaktadır.

2.1.3. Lider-Üye Etkileşim Kuramı

Literatürde geniş bir yer tutan liderlik yaklaşımları içerisinde, lider-üye etkileşim kuramı, liderlik süreçlerini ve sonuçlarını analiz etmesinden dolayı oldukça yararlı ve dikkat çekici bir konu olarak değerlendirilmektedir (Gerstner ve Day, 1997, s. 827). Lider ile üye arasındaki etkileşimsel durum ilk olarak “dikey bağlantı kuramı” adıyla Dansereau vd. (1973, s. 184) tarafından ortaya atıldıktan sonra “lider-üye etkileşimi” adıyla Graen,

Novak ve Sommerkamp (1982, s. 109) tarafından tanımlanmıştır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 618). Literatürde lider ile üye arasındaki etkileşimi hiç değerlendirmeyen, liderlik teorilerinin aksine (Liden ve Graen, 1980, s. 451) lider-üye etkileşim kuramı, lider ile üye arasındaki ikili ilişkinin merkezine odaklanmıştır. Bu açıdan özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsal liderlik kuramının tam tersi bir yapıyı ele almıştır (Truckenbrodt, 2000, s. 234).

Lider-üye etkileşim kuramını diğer liderlik kuramlarından ayıran husus, Çeviroğlu'nun (2007, s. 22) belirttiği üzere, lider-üye etkileşim kuramının tanımlayıcı bir kuram olmasıdır. Lider-üye etkileşim kuramında odak nokta lider ile üye arasındaki iletişimidir. Kuram lider ile üye arasındaki etkileşimi, liderliğin parçası olarak ele almasından dolayı öne çıkmaktadır.

Lider ile üye arasında, yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük içeren etkileşimin varlığı, güçlü bir liderlik sürecini meydana getirmektedir (Özutku, 2008, s. 206). Lider-üye etkileşimi, örgütte işgören ve yönetici arasındaki ilişki kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Javaheri, Safarnia ve Mollahosseini, 2013, s. 538). Lider-üye etkileşimi Yukl (2006, s. 117) tarafından, rol yapma sürecinde lider ile üye arasındaki ilişkinin zaman içerisinde gelişmesi; Dienesch ve Liden (1986, s. 624) ile Genç (2010, s. 20) tarafından lider ile üye arasındaki ilişkinin doğası olarak açıklanmaktadır. Lider-üye etkileşimini, kişisel özellikler ve duyarlı davranışlar önemli derecede etkilemektedir (Liden ve Graen, 1980, s. 459).

Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından işgörenlerden, yöneticilerle olan ilişkilerini tanımlamaları istendiğinde, bazı işgörenlerin yöneticilerine olan bakış açılarının farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. Grup içi sorumlulukların, güvenin ve saygının, yüksek kalitede lider-üye etkileşimini karakterize ettiği belirtilmiştir. Düşük kalitede etkileşim içerisindeki işgörenin iş tanımında yer alan gereklilikleri yerine getirdiği fakat ilave bir katkı sergilemediği, iş sözleşmesinde var olan sınırlar içerisinde ilişkinin sürdürüldüğü belirtilmiştir (Scandura ve Pellegrini, 2008, s. 101).

Lider-üye etkileşim kuramına göre, lider tüm üyelere eşit davranmamakta, grup içersinden bir kısım astla daha yakın ilişki kurmaktadır. Grup içindeki üyeler liderleri ile güçlü bir etkileşim ilişkisi geliştirmektedir. Bu ilişki sadakat temelli olarak şekillenmektedir. Grup içerisindeki üyeler daha iyi terfi alacaklarını, daha çok özgür olacaklarını ve daha fazla fırsat yakalayacaklarını algılama eğilimindedirler. Grup dışı üyeler, liderleri ile yakın ilişki içerisinde değildirler. Grup dışı üyeler önemli karar ve aktivitelerin dışında

bırakılmaktadır (Avery, 2004, s. 75). Lider-üye etkileşim kuramına göre, grup içi üyelere daha fazla sorumluluk verilmekte, daha fazla ilgi gösterilmekte ve üyeler daha çok ödüllendirilmektedir. Örgütsel rollerin sergilenmesinde bu üyelere lider daha esnek davranabilmektedir. Grup dışı üyeler ise, grup içi üyelere göre daha az ödüllendirilmekte, daha az ilgilenilmekte ve formal kurallar ile politikalar çerçevesinde yönetilmektedir (Lunenburg, 2010, s. 1). Bu farklılıklar neticesinde, lider tarafından grup dışı olarak tanımlanan işgörenlerin adaletsizlik algılarının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Scandura, 1999, s. 27).

Lider-üye etkileşiminin gerçekleştiği örgütlerde, lider ve üyelere oluşan bir grup içerisinde, daha yüksek oranda bilgi paylaşımının gerçekleştiği ifade edilmekte ve daha kaliteli ilişkiler ortaya çıkmaktadır (Kurtpınar, Sezgin ve Mert, 2010, s. 738). Liderlerden olumlu tavır gören üyeler karşılık olarak pozitif örgütsel davranış sergileme; liderler ile sorun yaşayan üyeler negatif örgütsel davranış sergileme eğilimine girmektedir (Doğan, Şahin ve Köksal, 2013, s. 318). Lider-üye etkileşim kuramı liderin, işletmedeki her bir işgören ile etkileşimini güçlendirmek adına bulunduğu pozisyonu kullanma durumunu tanımlamaktadır. Kuram astlara karşı liderin farklı davranış şekilleri sergilediğini ifade etmektedir (Köy, 2011, s. 53).

Örgütte bulunan üyeler, liderler ile yüksek ya da düşük etkileşim kalitesi içerisinde olmalarına göre kabaca sınıflandırılmaktadır. Yüksek etkileşim içerisindeki üyeler, örgütün ve yöneticinin performansına katkıda bulunma çabasındadır. Düşük etkileşim içerisindeki liderlerin, üyelere daha fazla kaynak ve fayda sağlama durumu söz konusu değildir (Schriesheim vd., 2001, s. 525). Örgütlerde lider ile üye arasındaki etkileşimde; grup içi üye olarak tanımlanan ve yüksek etkileşim içerisinde bulunan işgörenler ile lider arasındaki ilişki ne formal ne de informal bir yapıdadır. Informal ve formal yapıyı bünyesinde barındıran karışık ilişki yapı söz konusudur. Informal yapı ilişkisinin başlamasına, formal yapı ise lider ile üye arasındaki etkileşimin gelişmesine temel oluşturmaktadır (Dr ve Liang, 2004, s. 256).

Lider ile üye arasındaki ilişki, üye için oldukça önemli bir durumdur. İşgörenlerin yöneticiler ile ilişki içerisinde olması sonucunda işgören kendini daha özel hissetmektedir (Bader, 2007, s. 2). Lider-üye etkileşimi hem sosyal hemde ekonomik bir yapıya dayalı (Scandura, 1999, s. 27), tutum ve davranışlar ile ilişkilidir. İşgörenlerin memnuniyetini arttırma, kararlara katılımı sağlama, kişiye göre performans değerlendirme, örgütsel

vatandaşlık ve iletişim, lider-üye etkileşimi için önemli birer unsurdur (Liden vd., 1997, s. 67).

Literatürdeki bu ifadelerle göre öncelikle lider-üye etkileşiminin, örgütü oluşturan lider (yönetici) ve üye (işgören) arasındaki etkileşime odaklandığı ifade edilebilir. Lider-üye etkileşimi, liderlerin işgörenleri bölümlendirerek bazı işgörelere daha fazla güvendiğı, kendini daha yakın hissettiğı ve daha fazla verimlilik beklentisi içerisinde olduğı; işgörenin de liderden örgütsel destek ve güven beklentisinin bulunduğı, karşılıklı informal duyuların paylaşıldığı bir süreç olarak görölmektedir. Lider-üye etkileşiminin varlığı, işletmelerde çalışan olarak tanımlanan hem yönetici hemde işgörenlerin birbirlerini daha iyi tanımları demektir. İşgörenlerini iyi tanıyan liderler, üyelerden daha iyi performans elde edebilmek için davranışlarını şekillendirebilirler. İşgörenleri tanımak demek işgörenlerin durumlarını iyi bilmek, hangi konuda yetenekliler, yeterlilikleri ne kavramak demektir. Literatürde zaman zaman ele alınan durumsal liderlik ile de bağlantılıdır. Durumsal liderlik için öncelikle lider-üye etkileşiminin gerçekleşmesi gerektiğı düşünölmektedir. Çünkü işgöreni tanımayan lider, durumlar karşısında doğru adımı atamayabilir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin, örgütler için hayati derecede önemli olan iletişim üzerindeki etkisi de belirtilmiştir. İçinde bulunulan çağın bilgi çağı olarak adlandırılması ile birlikte, iletişim yoluyla gerekli bilgilerin paylaşılması örgütler için daha da önemli hale gelmiştir. Buradan örgütlerde lider-üye etkileşiminin, gerek formal gerek informal iletişimi olumlu şekilde etkilediğı ve bu açıdan araştırmanın ikinci ana konusu olan sessizlik ile yakından ilişkili olduğı da belirtilebilir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için şimdi de, lider-üye etkileşim kuramının temellerine değinilecektir.

2.1.3.1. Lider-Üye Etkileşim Kuramının Temelleri

Graen (1986) tarafından, lider-üye etkileşim kuramının temelleri, rol kuramına ve sosyal değişim kuramına dayandırılmıştır (Liden ve Maslyn, 1998, s. 44). Graen ve Scandura (1987, s. 175) tarafından önerilen rol yapma modeli, Dienesch ve Liden (1986); Uhl-Bien, Graen ve Scandura (2000) gibi araştırmacılara göre, sosyal değişim ve atıf teorilerini içermektedir. Rol yapma modelinin, yönetici ve astları arasındaki ilişkinin biçimini ve kalitesini geliştirdiğı genel kabul gören bir durumdur (Brower, Schoorman ve Tan, 2000, s. 229). Rol kuramı, işgörenlerin bulundukları pozisyondaki iş tanımlarını gerçekleştirirken, sergilemeleri gereken rol biçimleri üzerine kurulmuştur (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001, s. 698). Kuram, işgörenlerin örgütte sergiledikleri davranışları ve

gerçekleştirdikleri tutumları incelemeye odaklanmıştır. Örgütte işgörenler, farklı değişkenlere göre farklı rol davranışı içerisine girmektedir. Örgütte sergilenen bu rol davranışı da, işgörenin görevlerini ve diğer işgörenler ile olan ilişkisini etkilemektedir. Bu durum, örgütlerde işgörenlerin zaman içerisinde ya ilişkisel ya da görevsel boyuta odaklanmakta olduklarını göstermektedir (Yu ve Liang, 2004, s. 255).

Lider ile üye arasında rol kuramına bağlı, gelişmiş ve müzakere edilmiş bir rol durumu söz konusudur (Dienesch ve Liden, 1986, s. 618). Bu kurama göre, lider-üyeyi farklı iş yeterlilikleri açısından test eder. Üyenin iş gereklerini yerine getirebilecek olması ve bağlılığını kanıtlaması lider-üye etkileşim durumunu belirler. Lider-üye etkileşiminin durumu, bilgi paylaşımı, otonomi, görev değişikliği gibi farklı tepkileri meydana getirir (Liden ve Maslyn, 1998, s. 44). Buradan işgörenin sergilediği role göre liderin beklentisinin karşılanma veya karşılanmama durumu söz konusudur. Karşılanan rol beklentisi, lider-üye etkileşiminin güçlenerek devamını sağlar.

Graen ve Scandura (1987) ise rol modelini üç aşamada değerlendirmiştir. İlk aşama rol alma aşaması, ikinci aşama rolün gerçekleşme aşaması ve son aşama ise ilişkinin monotonlaştığı, rol rutinleşme aşamasıdır. Rol alma aşamasında lider işgörenden bir görevi yerine getirmesini ister, işgörenin bu görevi yerine getirmesinde motivasyonu ile potansiyelini dikkate alarak performansını ve davranışını değerlendirir. Daha sonraki aşamada lider-üye arasındaki ilişki, liderin üyeye fırsatlar sunması, üyenin de fırsatları iyi değerlendirmesi ile devam eder. Bu aşamada ilişkilerin gelişme durumu söz konusudur. Lider ile üye arasındaki etkileşimin güçlenmeye başladığı safhadır. Son aşama, lider ile üye arasında ortak bir anlayışın geliştiği, karşılıklı etkileşimin belirli bir çizgide devam ettiği bir süreçtir (Graen ve Scandura 1987, s. 180). Lider-üye etkileşiminin rol kuramına dayandırılması, liderin ve üyenin aradaki etkileşim gereğince role büründüğünü göstermektedir. Lider ile üye arasında kaliteli etkileşimin varlığı, örgüt tarafından işgörenin istenilen rolü sergileyeceği anlamına gelebilir. Tabi bu süreçte liderin de üye tarafından istenilen rolü sergilemesi beklenmektedir. Dolayısıyla hem liderin hem de üyenin karşılıklı olarak beklenen rolü gerçekleştirmesinin işletme süreçlerine olumlu olarak yansıtacağı ifade edilebilir.

Rol teorisi kadar lider-üye etkileşiminin temelini oluşturan sosyal değişim teorisi Thibaut ve Kelley'e (1959) göre etkileşim sürecindeki bireyler arasında, ödülleri maksimize, kayıpları da minimize etmek amacıyla ortaya çıkmış, ekonomik bir modele dayanan, insan davranışı teorisidir (Deluga, 1994, s. 315). İşgörenlerin içinde bulundukları değişim

ilişkisi hem örgüt ile hem de liderleri ile gerçekleşmektedir. Örgüt ile gerçekleştirilen değişim ilişkisi, algılanan örgütsel destek; lider ile gerçekleştirilen değişim ilişkisi, lider-üye etkileşimi olarak tanımlanmaktadır (Wayne, Shore ve Liden, 1997, s. 82). Blau (1964) tarafından sosyal değişim ilişkisine örgütlerde uzun dönemli bir anlayışla yaklaşıldığı ifade edilmiştir (Wayne vd., 1997, s. 82). Sosyal değişim kuramına bağlı olarak gelişen etkileşimsel ilişki, güçlü arkadaşlık, karşılıklı güven ve anlayış içermektedir (Bader, 2007, s. 7). Sosyal değişim, duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sosyal değişimin maddi bir karşılığı söz konusu değildir (Liden vd., 1997, s. 79)

Gouldner (1960) tarafından, sosyal değişimin bir takım zorunlulukları beraberinde getirdiği belirtilmiştir. Ayrıca bireyin, sosyal değişim çerçevesinde bir başkasına iyilik yaptığında, hangi tarihte ve hangi yolla olacağını bilmeden, iyiliğin geri döneceği beklentisi içerisine gireceği ifade edilmektedir (Wayne vd., 1997, s. 82). Buradan da sosyal değişim teorisine göre, işgörenlerin iş yerinde sergiledikleri davranış üzerinde sosyal değişimin önemli bir role sahip olduğu söylenebilir (Javaheri, Safarnia ve Mollahosseini, 2013, s. 538). Sosyal değişim teorisi kapsamında, lider-üyeye gerekli desteği sağlaması durumunda, üyenin de kişisel uzmanlığını özveriyle örgüt çıkarlarına uygun şekilde sergilemesi gerekmektedir (Deluga, 1994, s. 315). Lider-üye etkileşimi ile sosyal değişim arasındaki ilişki oldukça açıktır. Liderin üyeye, üyenin de lidere karşılıklı sosyal desteği, aradaki etkileşimin gelişmesini sağlayacaktır. Özellikle üyelerin kendi çıkarlarına atılan adımların karşılığı olarak fayda sağlama isteği (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699) sosyal değişimin örgütlerde görülen şeklidir. Burada dikkat çeken nokta sosyal değişim kuramına bağlı olarak lider-üye etkileşiminin şekillenmesinde ilk adımı atanın ya da etkileşimi başlatanın lider olduğudur. Liderin işgörene örgütsel destek vermeye başlamasıyla, işgörenin bu desteğe bağlı olarak karşılık vermesi, lider-üye etkileşiminin ilk adımını oluşturur. Buradan, rol kuramına bağlı olarak işgörenin, rolün gereklerinin üzerine çıkması lider-üye etkileşiminin ilk adımı iken, sosyal değişim kuramında liderin üyeye destek ya da yardım sağlaması lider-üye etkileşiminin ilk adımını oluşturabilmektedir.

2.1.3.2. Lider-Üye Etkileşim Kuramının Gelişim Süreci

Lider-üye etkileşim kuramı gelişim sürecinin ilk aşamasını oluşturan dikey ikili bağlantı döneminde, Dansereau vd. (1975) liderlerin, astlarına karşı standart bir ortalama liderlik stili sergilemediklerini, astlara karşı farklı ilişkiyel tutumla yaklaştıklarını ifade etmiştir.

Bu gelişim sürecinin başlarında sergilenen ilişkisel farklılıkların doğası ve nedenleri araştırılmıştır. Dönem içerisinde lider-üye etkileşim modelinin, örgütsel faydasının Graen ve Uhl-Bien (1991); Uhl-Bien ve Graen (1992) tarafından belirlenmesi üzerine lider-üye etkileşiminin geliştirilmesi ve genişletilmesi durumu söz konusudur (Graen ve Uhl-Bien 1995, s. 225).

Graen ve Uhl-Bien (1995) lider-üye etkileşim kuramının dört aşamada geliştiğini ifade etmiştir. Bunlar, dikey ikili bağlantı kuramı, lider-üye etkileşimi, liderlik yapma ve takım oluşturma ile güç ağının meydana getirilmesi olarak tanımlanmıştır. İlk aşama olan dikey ikili bağlantı modelinde, grup içerisindeki üyelerin tepkilerinin, liderlik davranışını ve lider-üye etkileşiminin kalitesini belirlemesi söz konusudur (Choi, 2013, s. 20). Bu aşamada ast ile üst arasında ikili bir ilişki meydana gelmektedir. İkinci aşama, lider-üye etkileşiminin nedenleri, gelişimi ve sonuçlarının araştırıldığı aşamadır. İkinci aşamayı kapsayan dönemde, Graen ve Scandura (1987) lider-üye etkileşimini oluşturan formu rol yapma süreci ile açıklamıştır. Rol yapma süreci, üç safhadan oluşmaktadır. Bunlar, rol alma, rol yapma ve rolün rutinleşmesi sürecidir. Lider-üye etkileşim sürecinin üçüncü aşaması, lider ile üye arasındaki etkileşimin gruplar bazında tüm takıma karşı geliştirilmesidir. Bu aşamada, tüm işgörenler ile etkileşimin geliştirilmesi hususu söz konusudur. Dördüncü aşamada, lider-üye etkileşiminin grup ve takımdan öte örgütsel bağlamda gerçekleştirilmesi ve örgütsel bağlamın sonuçlarının değerlendirilmesi söz konusudur (Choi, 2013, s. 21). Başka bir ifade ile Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından belirtildiği üzere gelişimin birinci safhasında, iş sosyalleşmesi ve dikey ikili bağlantı modelinin farklılıkları üzerinde durulmuştur. Örneğin grup içi-grup dışı olarak tanımlanan işgörenler ve özellikleri ele alınmıştır. İkinci safhada, lider-üye etkileşim kalitesine ve çıktılarına odaklanılmıştır. Üçüncü safhada, lider ve üye arasında kurallara dayalı olarak ikilinin etkileşim kurması üzerinde durulmuştur. Dördüncü safhada da sistemsel bir perspektif ile lider-üye etkileşiminin tüm örgüte yayılması ele alınmıştır (Gerstner ve Day, 1997, s. 827-828). Örgütlerde lider-üye etkileşiminin genellikle dördüncü safhanın başında görüldüğü ifade edilmiştir (Yıldız, Özutku ve Ceviroğlu, 2008, s. 97). Tüm bunlardan lider-üye etkileşimi ile ilgili olarak teorik çerçevenin, dikey ikili bağlantı kuramından sonraki 25 yılda oldukça geliştiği (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 219) ifade edilebilir. Lider-üye etkileşiminin gelişim sürecini daha iyi analiz etmek için lider-üye etkileşiminin boyutları üzerinde durulacaktır.

2.1.4. Lider-Üye Etkileşimi Boyutları

Lider-üye etkileşiminin, teorik temellere dayalı olarak çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Lider-üye etkileşiminin rol teorisine dayanması, rol teorisinin de çok boyutlu bir yapıya sahip olması, bunun bir kanıtıdır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624). Lider ve üye bulundukları örgütte fazladan çalışma ya da bir projeyi bitirme isteğinde olabilirler. Hem lider hem de üye, etkileşimin yüksek seviyede olduğunu ifade edebilirler. Fakat her ikisinin de etkileşim algısının farklı nedenlere ve sonuçlara bağlı olması durumu söz konusudur. Biri işten zevk aldığı için fazla mesaiye kalırken, diğeri örgüt için bunu yapıyor olabilir. Buradan, lider-üye etkileşiminin doğası ve kapsamı gereği çok boyutlu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Greguras ve Ford, 2006, s. 435). Çok boyutlu bir yapı içerisinde lider-üye etkileşiminin değerlendirilmesi, lider ile üye arasındaki ilişkinin sürdürülmesinin yanı sıra geliştirilmesi ve anlaşılmasına da katkı sağlar (Liden ve Maslyn, 1998, s. 45).

Lider-üye etkileşimini Graen ve Uhl-Bien (1995) üç farklı boyutta ele almıştır. Bunlar, sadakat, mesleki saygı ve güvendir. Daha sonra Schriesheim vd. (1999) lider-üye etkileşimini altı boyuta taşımıştır. Bunlar ise, karşılıklı destek, güven, beğeni, hoşgörü, özen ve bağlılıktır. Dienesch ve Liden (1986, s. 624-625) lider-üye etkileşimini, üç boyutta değerlendirmektedir. Bu boyutlar, lider ile üye arasındaki etkileşimin seviyesinin belirleyicisi olarak algılanan katkı; astın genel destek göstergesi olarak sadakat ve karşılıklı etki-duygu olarak belirtilmiştir. Bu üç boyuta daha sonra Liden ve Maslyn (1998, s. 43) dördüncü lider-üye etkileşim boyutu olarak profesyonel saygıyı eklemiştir. Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılan araştırmanın ilgi çeken yanı, lider-üye etkileşiminin gerçekleşmesi için bu boyutların sadece biri, birkaçı ya da tamamının etkili olabileceği sonucudur. Lider ile üye arasındaki etkileşime her bir boyutun eklenmesi, etkileşimin seviyesini yükseltmektedir (Brower, Schoorman ve Tan, 2000, s. 235). Göksel ve Aydın (2012, s. 247) tarafından yapılan çalışmada lider-üye etkileşimi katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygı boyutlarında incelenmiştir. Literatürde yer alan, lider-üye etkileşimine dair boyutlar arasında genel olarak kabul görmüş olan (Kaşlı, 2009, s. 40) katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygı boyutları araştırma kapsamında ele alınacaktır.

Lider-üye etkileşimi araştırmacılar tarafından ele alındığı süreçte farklı boyutlarla, farklı açılardan değerlendirilmiştir. Schriesheim, Casto ve Coglisier (1999, s. 67) tarafından yapılan çalışmaya ilişkin lider-üye etkileşiminin boyut, içerik ve alt alanları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Lider-Üye Etkileşimi Boyut, İçerik ve Alt Alanları

No	Araştırma	Teorik Tanımlama	Alt boyutlar, alt içerikler, alt alanlar
1.	Graen, Dansereau ve Minami (1972a)	Lider ve üyenin ilişkisel bağlılığı	Önem ve yapı.
2.	Graen, Dansereau ve Minami (1972b)	Etkileşim kalitesi	Önem, yapı, etki, yeterlilik, hakimiyeti.
3.	Dansereau, Cashman ve Graen (1973)	Etkileşim kalitesi	Yapı.
4.	Graen, Dansereau, Minami ve Cahsman (1973a)	Etkileşim kalitesi	Önem ve yapı.
5.	Dansereau, Graen ve Haga (1975)	Kişilerarası etkileşim ilişkisi	Kişilerarası cazibe ve bağlılık, ilgi, destek, hassasiyet.
6.	Graen ve Cashman (1975)	Kişilerarası etkileşim ilişkisi	Kişilerarası cazibe ve bağlılık.
7.	Graen (1976)	Etkileşimsel ilişki	Yeterlilik, genel ve özel anlamda güven, destek, hassasiyet.
8.	Graen ve Ginsburgh (1977)	Etkileşim şekli, liderin onayı	Dikkat, hassaslık, destek, lider ile olan ilişkilerden mutluluk ve ödül.
9.	Graen, Cashman, Ginsburgh ve Schiemann (1977)	İlişkilendirilen hususun kalitesi	Etkinlik, hoşgörü, destek, ilgi, hassaslık, lider ve ödüllerle ilgili memnuniyet.
10	James, Gent, Hater ve Coray (1979)	İmkanlara ortaklık etme	İmkanların, hoşgörünün yöneticiler tarafından tanımlanması.
11	Liden ve Graen (1980)	Etkileşim kalitesi	Güven, güdü ve yetkinlik.
12	Schriesheim (1980)	İlişkisel lider davranışı	Liderin yapısal davranışı ve liderin önemi.
13	Wakabayashi, Minami, Hashimoto, Sano, Graen ve Novak (1981)	Dikey etkileşim	Destek ve yardım, anlayışlılık, hoşgörü, bilgi.
14	Dansereau, Alutto, Markham ve Dumas (1982)	Liderlikle ilgilenme	Liderliğin 11 boyutu değerlendirilmiştir.
15	Kim ve Organ (1982)	İş dışı sosyal etkileşim	Sosyal etkileşiminin normları ve güven.

Kaynak: Schriesheim vd., 1999, s. 67-75; Şirin, 2012, s. 88.

Tablo 1. (devam) Lider-Üye Etkileşimi Boyut, İçerik ve Alt Alanları

No	Araştırma	Teorik Tanımlama	Alt boyutlar, alt içerikler, alt alanlar
16	Green, Blank ve Liden (1983)	Etkileşim kalitesi	Etkileşim kalitesi, liderlerin işgörenlere karşı duyarlılığı, işgörenlere yapılan katkılar ve performans problemlerinin liderler tarafından değerlendirilmesi.
17	Chassic (1984)	Dikey etkileşimin kalitesi	İşgörenin bağlılık ve sadakati, liderin zamanlaması ve tutumu.
18	Scandura ve Graen (1984)	Etkileşim kalitesi	Yönetmel hoşgörü söylentisi, etkin karar verme, iletişim, emin olma ve güven.
19	Liden (1985)	Lider-üye etkileşimi; liderlik, kişilerarası hassaslık	Tartışılmamıştır.
20	Dienesch ve Liden (1986)	Etkileşimin kalitesi	Etkileşim için katkı, müşterek sadakat ve etkileşim.
21	Duchon, Graen ve Taber (1986)	Etkileşimin kalitesi	Liderin önerilerini dinleme, yönetici ile bağımlılık ve problemlere destek.
22	Scandura, Graen ve Novak (1986)	Liderlik ilişkilerinin etkileşim kalitesi	İki taraflı güvene dayalı yüksek etkileşim kalitesi
23	Dienesch (1987)	Rol yapma	Etkileşim, bağlılık ve etkinin algılanan katkısı.
24	Graen ve Scandura (1987)	Etkileşim kalitesi	Kalite (sadakat, destek ve güven) ve birliktelik (etkinlik, yetki aktarımı, hoşgörü, yenilikçilik).
25	Blau (1988)	Lider-üye etkileşiminin kalitesi	Katkı, ilişkisel anlayış ve destek.
26	Leana (1988)	Hoşgörü rolü	Üyenin kapasitesi, sorumluluklara bağlı motivasyon ve güven.
27	Fairhurst ve Chandler (1989)	Etkileşim kalitesi	Etkileşimin sosyal yapısı, güç mesafesi ile sosyal mesafenin anlaşılması.
28	Heneman, Greenberger ve Anonyuo (1989)	Etkileşim kalitesi	Güven, ilişki, destek ve ödül.

Kaynak: Schriesheim vd., 1999, s. 67-75; Şirin, 2012, s. 88.

Tablo 1. (devam) Lider-Üye Etkileşimi Boyut, İçerik ve Alt Alanları

No	Araştırma	Teorik Tanımlama	Alt boyutlar, alt içerikler, alt alanlar
29	Seers (1989)	Lider-üye etkileşim kalitesi	İşgörenler arasındaki yardımlaşma, bilgilerin kullanılması ve geri dönütlerin paylaşımı.
30	Uhl-Bien, Tierney, Graen ve Wakabayashi (1990)	Etkileşim kalitesi	Tutum, destek, etkileşim, bilgi, otorite, hoşgörü.
31	Wakabayashi, Graen ve Uhl-Bien (1990)	Etkileşim kalitesi	Güvenilirlik, yardımda bulunma, güven ve ilişki etkinliği.
32	Yammarino ve Dubinsky (1990)	Liderin hoşgörülü tutumu	9 boyut ele alınmış (performans değerlendirme, cesaret ve bilgi sağlama).
33	Deluga, Perry (1991)	Sosyal etkileşim ilişkisi	Kişilerarası cazibe, etkililik, güven ve ödüller.
34	Graen ve Uhl-Bien (1991)	İlişkinin olgunlaşması	Sadakat ve destek.
35	Krone (1991)	Etkileşim kalitesi	Duyarlılık, lider desteği, iletişimde bulunma, yönetim aktivitelerine katılma.
36	Stepina Perrewé, Hassell, Harris, Mayfield (1991)	Etkileşim kalitesi	Güven, hoşgörü, bilgi, etki, liderden kaynaklı endişe, özgüven.
37	Day ve Crain (1992)	Etkileşim kalitesi	Güven, ilişki, ödül, destek.
38	Deluga (1994)	Sosyal etkileşim ilişkisinin kalitesi	Karşılıklı etkileşim, bağlılık, destek, ortak kader duygusu.
39	Dunegan, Duchon ve Uhl-Bien (1992)	Etkileşim kalitesi	Kişisel kaygı, etkileşim ve bilgilerle ilgili olarak alınan ek kaynaklar.
40	Gessner (1992)	Etkileşim kalitesi	Sorumluluk, güven, yetkinlik.
41	Schriesheim, Scandura, Eisenbach ve Neider (1992)	Etkileşim kalitesi	Algılanan katkı, sadakat ve etkileme.
42	Schriesheim, Neider, Scandura ve Tepper (1992)	Etkileşim kalitesi	Algılanan katkı, sadakat, etkileme.

Kaynak: Schriesheim vd., 1999, s. 67-75; Şirin, 2012, s. 88.

Tablo 1. (devam) Lider-Üye Etkileşimi Boyut, İçerik ve Alt Alanları

No	Araştırma	Teorik Tanımlama	Alt boyutlar, alt içerikler, alt alanlar
43	Yammarino ve Dubinsky (1992)	Ast-üst ilişkileri	Liderin işgören performansından memnuniyeti, hoşgörü, iş ahengi, tutum.
44	Duarte, Goodson ve Klich (1993)	Etkileşim kalitesi	Güven, etkileşim, destek, ödül, katılım.
45	Liden, Wayne ve Stilwell (1993)	Etkileşim kalitesi	Güven, saygı, ilişki, karşılıklı etki.
46	Tanner, Dunn ve Chonko (1993)	Kaliteli etkileşim ilişkisi	Etkileşimsel destek, iş tanımını dışındaki roller, yüksek kaliteli iletişim, kaynaklar.
47	Vecchio (1993)	Etkileşim kalitesi	Tartışılmamıştır
48	Wayne ve Green (1993)	Etkileşim kalitesi	Güven, etkileşim, destek, ödül.
49	Gerras (1994)	Etkileşim kalitesi, rol yapma	Katkı, etki, sadakat.
50	Deluga ve Perry (1991)	Etkileşim kalitesi	Güven, destek, bağlılık, ilişki, karşılıklı etkileşim.
51	Kinicki ve Vecchio (1994)	Çiftin soysa etkileşimi	Tartışılmamış.
52	Phillips ve Bedeian (1994)	Etkileşim kalitesi	Tartışılmamış.
53	Scandura ve Schriesheim (1994)	Etkileşim kalitesi	Tartışılmamış.
54	Scott ve Bruce (1994)	Etkileşim kalitesi	Güven, ilişkisel bağlantı, saygı, hoşgörü kararı, özerklik.
55	Basu ve Green (1995)	Etkileşim kalitesi	Sadakat, güven, dostluk, atanma hızı, istenilen pozisyone geçme.
56	Dansereau (1995)	Kişisel liderlik	Öz değer korunması.
57	Graen ve Uhl-Bien (1995)	Takım kurma	Güven ve saygı ile boyut olarak, anlayış, sadakat, bağlılık, etkileşim, destek değerlendirilmiştir.
58	Keller ve Dansereau (1995)	Etkileşim kalitesi	Güven, gönüllü katkı, sadakat, tutum.

Kaynak: Schriesheim vd., 1999, s. 67-75; Şirin, 2012, s. 88.

Tablo 1. (devam) Lider-Üye Etkileşimi Boyut, İçerik ve Alt Alanları

No	Araştırma	Teorik Tanımlama	Alt boyutlar, alt içerikler, alt alanlar
59	Bauer ve Green (1996)	Etkileşim kalitesi	Güven ve saygı temelli olan nitelikli ilişkiler.
60	Scandura ve Lankau (1996)	Etkileşim kalitesi	İlişkisel saygı, güven ve yükümlülük.
61	Settoon, Bennett ve Liden (1996)	Etkileşim kalitesi	İş tanımını dışındaki davranışlar.
62	Basu ve Green (1997)	Etkileşim kalitesi	Sadakat, destek, özgürlük, etkililik.
63	Engle ve Lord (1997)	Etkileşim kalitesi	Tartışılmamış.
64	Wayne, Shore ve Liden (1997)	Sosyal etkileşim	İlişki kalitesi, bilgi ve destek.
65	Klein ve Kim (1998)	İkilinin etkileşim kalitesi	Etkililik, güven ve saygı.
66	Liden ve Maslyn (1998)	Etkileşim kalitesi	Katkı, sadakat, etki, profesyonel saygı.
67	Schriesheim, Neider ve Scandura (1998)	Etkileşim kalitesi	Sadakat, etki ve algılanan saygı.

Kaynak: Schriesheim vd. 1999, s. 67; Şirin, 2012, s. 88.

Tablo 1’de görüldüğü üzere lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan araştırma sayısı yıllara göre giderek artmıştır. İçerik olarak farklı açılardan ele alındığı, farklı konular ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve bunu açıklamak için birçok değişkenle ilişki kurulduğu belirtilebilir. Alt boyutların yapılan çalışmalara bağlı olarak zamanla katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygı başlıklarında geçerliliğinin kanıtlanarak odak haline geldiği ifade edilebilir. İlerleyen kısımda bu boyutlar üzerinde durulacaktır.

Tablo 1. lider-üye etkileşiminin zamanla evrimleştiğini göstermektedir. Lider-üye etkileşimi bu evrim sürecinde içerik ve boyut olarak farklılaşmıştır. Dikkati çeken alt içeriklerden biride güvendir. Güven lider-üye etkileşimin gelişmesinde olmazsa olmaz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Birbirlerine güvenmeyen işgörenler ya da liderler arasında bir etkileşimin oluşmasını beklemek akılcı değildir. Liderlerin ve işgörenlerin bir etkileşim içerisinde olmadan da güven duygusu hissetmeleri imkansızdır. Güvenin zamanla oluştuğu düşünülürse, kaliteli lider-üye etkileşiminin varlığı bu zaman sürecinin

kısalmasına vesile olacaktır. Lider-üye etkileşiminin sonucunda, liderine güven duyan işgörenler, işletme hedeflerine doğru yürüyeceklerdir.

İşgörenlerin kendilerini yöneticilerine yakın hissetmeleride, lider-üye etkileşimi kapsamında ele alınır. Lider-üye etkileşimi ile kastedilen yüksek kalitede ilişkinin varlığıdır. Tablo 1’de de görüldüğü üzere, hemen hemen her dönemde yüksek etkileşim kalitesi üzerinde durulmuştur. Çünkü işletmelerde lider ile işgörenin bir araya gelmesinde, düşük kalitede bir etkileşim zaman zaman meydana gelebilmektedir. Yüksek kalitede etkileşim, yöneticiler ile işgörenlerin güçlü bir çalışma arzusu içerisinde sadakat temelli, katkı ve paylaşım oluşturma durumudur. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi, hem yöneticilere hemde işgörelere fayda sağlamaktadır. Şöyle ki, yüksek etkileşim sayesinde, yöneticiler açısından işletmede daha fazla çalışan, emek veren, üreten, bağlılığı yüksek işgörenler istihdam edilmekte iken; işgörenler açısından da hızlı terfi etme, kaynaklardan daha fazla faydalanma gibi çıkarlar söz konusudur. Düşük kalitede lider-üye etkileşiminde ise, iş tanımında belirtilen kadar iş yapma durumu karşımıza çıkmaktadır. İşgören kendiliğinden işe ve işletmeye ilişkin değer üretmemektedir. İşgören zayıf etkileşim sonucunda duyarsızlaşmakta, iş yaşam kalitesi giderek düşmektedir. Tablo 1’in tamamına ilişkin olarak, lider-üye etkileşiminin her döneminde, etkileşim kalitesinin yerini koruduğu, lider-üye etkileşimin alt boyutlarının zaman içerisinde niteliksel ve niceliksel araştırmalarla geçerliliğinin arttığı, konunun farklı davranış değişkenleri çerçevesinde ele alındığı söylenebilir. Son olarak da y kuşağının iş yaşımına dahil olması ve bu kuşağın kendine has özelliklerinden dolayı, lider-üye etkileşiminin gerek turizm işletmelerinde gerekse diğer işletmelerde giderek öneminin artacağı ifade edilebilir.

2.1.4.1. Katkı Boyutu

İş temelli aktivitelerin değerlendirilmesinde önemli olan, üyenin iş tanımında ya da iş sözleşmesinde belirtilmeyen sorumlulukları üstlenme durumu, liderlerin de gereken kaynağı ve fırsatları sağlaması olarak belirtilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s. 50). Lider ile üye arasındaki etkileşimin en önemli belirleyicisi, liderin verdiği görevleri işgörenin fazlasıyla yerine getirme durumu olarak belirtilen katkı boyutudur (Kaşlı, 2009, s. 40). Zahn ve Wolf’e (1981) göre, lider ile üye tarafından sağlanan katkı, karşılıklı bir denge içinde gerçekleşmektedir. Katkı, iş performansı içeren bir etkileşimdir. Lider ve üyenin karşılıklı ilgisine dayalı bir etkileşim boyutudur (Liden vd., 1997, s. 87). Dienesch ve Liden (1986, s. 624) katkı boyutunu, her bir üyenin, karşılıklı amaçları yerine getirmek

için sergilediği iş odaklı faaliyet hacmi ve kalitesi olarak tanımlamıştır. Lider-üye etkileşiminin en kritik boyutu olan katkı, üyenin göreve atanması ve görevin de üye tarafından kabul edilmesi ile başlayan, diğer sadakat ve etki boyutlarını önemli derecede etkileyen bir boyuttur (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625). Lider-üye etkileşiminin güçlü olduğu grup içi olarak tanımlanan işgörenlerden, liderin formal iş tanımlarının yanında informal katkı beklentisinin oluşması söz konusudur. Grup dışı üyelerden ise formal görevlerden daha fazla katkı beklenemez (Köy, 2011, s. 53). Biçimsel görevler dışında ekstra bir katkı beklenmemesi dolayısıyla istenilen performansı almak için, grup dışı üyelere politik, kurallara bağlı ve resmi bir otorite davranışı sergilenmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624).

2.1.4.2. Sadakat-Bağlılık Boyutu

Sadakat, lider ile üyenin birbirlerine sadık olması ve karşılıklı koruma odaklı davranış geliştirmesidir. Yüksek sadakat, üyenin uzun süreli kişisel gelişimine olumlu etki etmektedir. Çünkü lider, sadakattan dolayı ilişkinin devamlılığından ve bu süreçte üyeden fayda sağlayacağından emin olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625). Sadakat, lider-üye ilişkisinde diğer tarafın kişisel özelliklerinin ve hedeflerinin açıkça desteklendiğinin ifadesidir. Durumlar karşısında tutarlı olunan bir güven duygusu içermektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625; Liden ve Maslyn, 1998, s. 50). Sadakat, lider ile üye arasında karşılıklı olarak ve uzun sürede gelişmektedir. Durumsal faktörlere bağlıdır. Liderin güveninin kaybedilmesi durumunda, sadakat fırsatı ortadan kalkmaktadır. Sadakatin olmadığı örgütlerde lider ve üye birbirini olumsuz bir şekilde eleştirmektedir (Liden vd., 1997, s. 86).

Yabancı literatürdeki araştırmalarda (Dienesch ve Liden, 1986, s. 623; Deluga ve Perry, 1991, s. 242; Gerstner ve Day, 1997, s. 838; Allinson, Armstrong ve Hayes, 2001, s. 204; Pellegrini ve Scandura, 2006, s. 270) “loyalty” olarak ifade edilen kelime, Türkçe olarak yapılan araştırmaların bir kısmında (Arslantürk, 2008, s. 36; Baş vd., 2010, s. 1031; Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 113; Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012, s. 20) “bağlılık” olarak, bir kısmında da (Aslan ve Özata, 2009, s. 101; Göksel ve Aydın, 2012, s. 247; Yaşlıoğlu vd., 2013, s. 202) “sadakat” olarak ele alındığı görülmektedir. Sadakat ve bağlılık, Çöl’e (2004) göre dayanak noktaları açısından birbirinden farklılaşmaktadır. Bağlılık işe ve başarıya, sadakat kültürel değerlere dayanmaktadır. Bağlılık sadakata göre daha kapsamlı bir kavram iken, sadakat bağlılığa göre daha güçlü bir kavramdır. Koç’a (2009, s. 205)

göre ise sadakat bağlılıktan daha güçlü bir duygudur. Bağlılık, işgörenin amaç ve çıkarları süresince devam etmekte iken, sadakat şartlar ne olursa olsun değişmemektedir. Yüksek düzey bağlılığın sonunda, bireyin örgütü ile özdeşleşmesi, bağlanması ve adanması ile sadakat oluşmaktadır. Buradan, yapılan araştırmalarda görülmektedir ki lider-üye etkileşiminin bu boyutu ortalama değerlere bakılmaksızın tanımlanmıştır. Lider-üye etkileşiminin test edilmesi sonucu, yüksek etkileşimin bulunduğu örgütler için sadakat, değil ise de bağlılık olarak bu boyutu tanımlamanın daha doğru olacağı düşünülmektedir.

2.1.4.3. Etki Boyutu

Etki boyutu, ilişki temelli olarak lider ile üye arasındaki duygu paylaşımıdır. Lider ile üyenin benzer hobilere, ilgi alanlarına, ortak sosyal zevklere sahip olması, iş temelli ilişkiden çok arkadaş temelli ilişkinin gelişmesi anlamına gelir (Bader, 2007, s. 10). Dienesch ve Liden (1986, s. 624) etki boyutunu, lider-üye ilişkisinde iş ya da profesyonel değerlerden çok kişilerarası etkileşimin daha değerli algılandığı bir durum olarak tanımlamıştır. Etki boyutu, lider ile üye ilişkisinin var olduğu durumlarda, ilişkinin gücünü belirleyecek en önemli boyut halini alabilir (Liden ve Masyln, 1998, s. 50). Etki boyutunun ahengi olarak tanımlanabilecek sıcak ve arkadaşça yaklaşım, lider-üye etkileşimini oldukça güçlendirmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625). Etki boyutunda, iş yerindeki krizlerde veya iş dışı problemlerde, daha duygusal ve daha esnek bir davranış beklentisi oluşmaktadır. Üye bu boyut kapsamında zaman planlamasında ve görevde, özerklik beklentisi içersine girmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625). Bu boyutun bireylerin karşılıklı olarak duygularının ön plana çıkması ile oluştuğu düşünülmektedir. Özellikle daha duygusal bireylerin bulunduğu örgütlerde, lider-üye etkileşiminin bu boyutuna dair bulguların daha yüksek olacağı öngörülmektedir.

2.1.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Lider veya üyenin iş alanları ile ilgili olarak üstünlüklerini, örgüt içinde ya da dışında karşılıklı olarak algılama durumudur. Algının oluşmasında geçmiş tecrübeler, profesyonel başarılar, ödüller, kişi ile ilgili örgüt içinden veya dışından yapılan tavsiyeler birer veri kaynağı olarak etkilidir. Lider ve üyenin birbirlerine karşı profesyonel saygı algısı, birlikte çalışmadan hatta karşılaşmadan bile oluşmaktadır (Liden ve Masyln, 1998, s. 50). Profesyonel saygı, liderin ya da üyenin sahip olduğu, örgüt içi ya da dışı itibarın ve yapılan işe dair mükemmelliğin algılanma derecesidir (Liden vd., 1997, s. 105; Bader,

2007, s. 11). Profesyonel saygı, lider ile üye arasındaki bir iletişim şekli olabilir. Profesyonel saygı sürecinde, lider ve üye birbirlerine alay edileceği endişesi ile tavsiyelerini sormaktan kaçınmaktadırlar. Profesyonel saygı duygusuna sahip lider ve üye, dışarıdan gelen eleştirilere hızlı bir şekilde, yüksek kişisel ilgi ile karşılık vermektedir (Liden vd., 1997, s. 87).

Üzerinde durulan lider-üye etkileşimi boyutları, kişilerin davranışlarını şekillendirmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625). Lider-üye etkileşimini oluşturan boyutların araştırma temelinde değerlendirilmesi, lider-üye etkileşim kavramını anlamada ve boyutların çeşitli etkilerini incelemede fayda sağlayacaktır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001, s. 703). Lider-üye etkileşim kuramına göre her bir ikili ilişki rol yapma sürecine dayanmaktadır. Yapılan rolün beklentileri karşılama durumu, lider ile üye arasındaki etkileşimin temelini oluşturmaktadır. Etkileşim sürecinde hem lider hem de üye etkileşimi, katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutlarında değerlendirilir (Kesken ve Ünnü, 2011, s. 40). Yapılan araştırmada da bu boyutlar üzerinden bulgular elde edilecektir.

2.1.5. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci

Graen ve Uhl-Bien (1995, s. 225), lider-üye etkileşiminin dört aşamada geliştiğini ifade etmektedir. İlk aşamada, ast ile üst arasındaki ilişkisel farklılıklar belirlenmektedir. Lider tüm astlara karşı tek bir davranış tarzı sergilemek yerine, farklı davranış tarzları sergilemektedir. Bu sergilenen davranış tarzına göre işgörenler, grup içi ve grup dışı olarak iki kategori içerisinde tanımlanmaktadır. İkinci aşamada, lider-üye etkileşiminin karakteristiği ve örgütsel uygulamalar üzerinde durulmuş; üçüncü aşamada, ikili arasındaki ilişkinin nasıl inşa edilebileceği belirlenmiş ve son aşamada da ikili ilişkilerden gruplara ve tüm iş ağına, etkileşimin nasıl gerçekleştirilebileceği değerlendirilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin ilk oluşum safhasında etkileşim tam olarak yansıtılmamaktadır. Lider ile üye arasında beklentilerin birkaç hafta içerisinde karşılanmaması, açık bir düşmanlık gibi olumsuz ve karşılıklı bir davranışın sergilenmesine neden olur. Olumsuz lider-üye etkileşiminde, ne karşılıklı güven ne de hayranlık durumu söz konusudur (Liden vd., 1997, s. 90). Lider-üye etkileşiminin yüksek olması, üyelerin daha fazla çaba göstermesini ve daha fazla kişisel sadakat algısının oluşmasını sağlar. Ayrıca etkileşimin yüksek olması liderin de daha fazla mükafat ve destek sağlamasına, daha fazla sosyal destek göstermesine neden olacaktır (Schriesheim vd., 2001, s. 525).

Sparrowe ve Liden (1997) lider-üye etkileşimini rol yapma ile başlayan, lider ile üyenin birbirlerine teklifleri ile devam eden, tanımlanan sözleşmelere dayalı fiili ilişkilere taşınan aktif bir süreç olarak tanımlamıştır. Eğer lider ile üye arasındaki teklif aşamasında, kabul durumu söz konusu olur ya da memnuniyet belirtilirse, davranışlar karşılıklı olarak şekillenmekte ve zaman içinde etkileşimin kalitesi artmaktadır (Cogliser vd., 2009, s. 453).

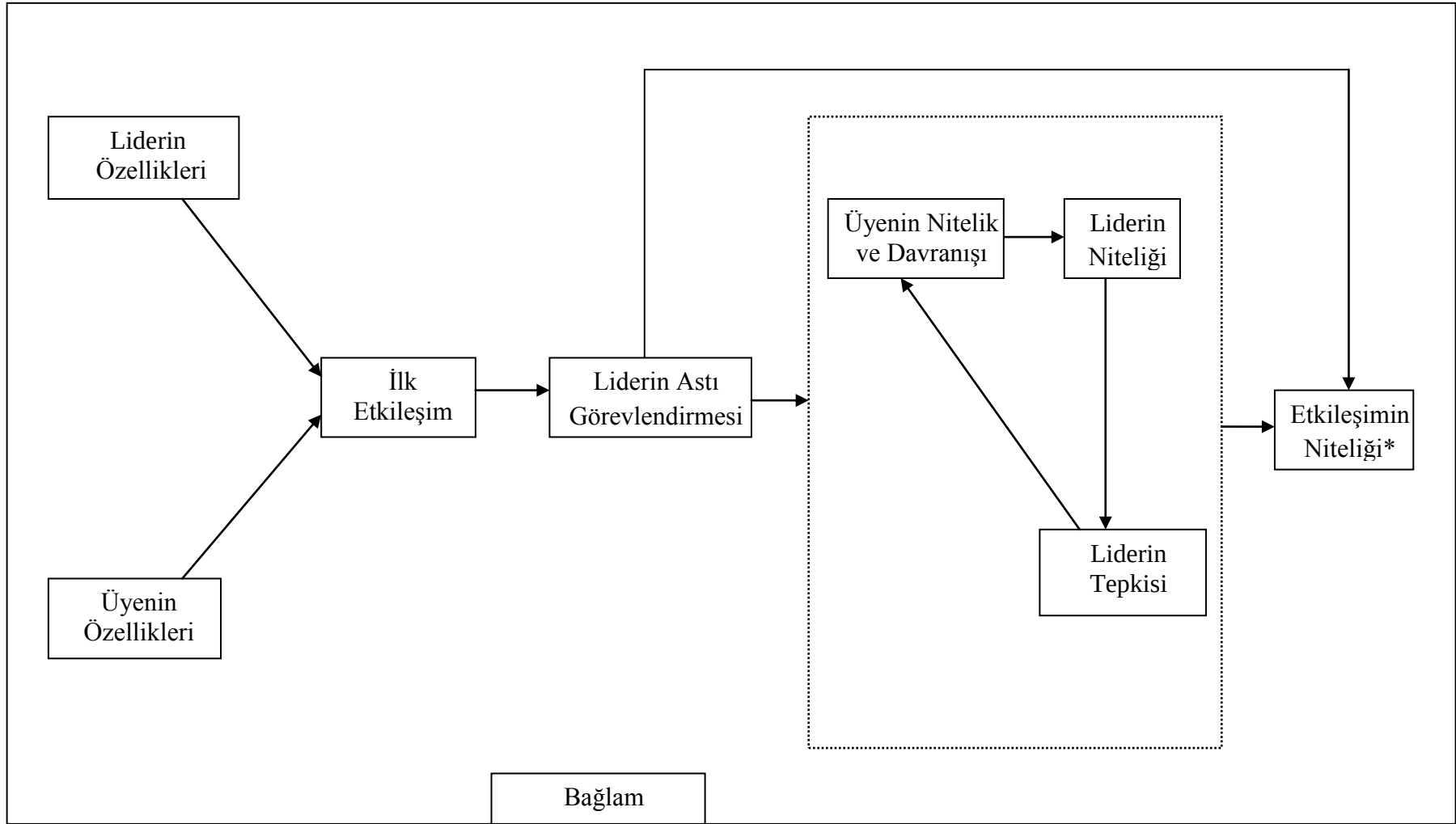
Lider-üye etkileşimi farklı nedenlere göre gelişme gösterebilir. Lider ile üyenin işe olan katkısı çerçevesinde, yüksek kalitede lider-üye etkileşimine bağlı olarak, normal iş saatleri dışında bir araya gelen ikilinin zaman ve enerji harcaması bu ilişkinin gelişmesini sağlamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998, s. 45). Lider ve üyenin birbirinden beklentileri, lider-üye etkileşiminin gelişmesini önemli derecede şekillendirmektedir. Ayrıca liderin beklentilerinin, üyenin algısı ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Demografik özelliklerdeki benzerliklerin, lider-üye etkileşiminin gelişiminde önemli rol oynaması söz konusudur (Dienesch ve Liden, 1986, s. 628; Liden vd., 1993, s. 663). Lider-üye etkileşim sürecinin gelişiminde ödüllerin adil dağılım algısı kritik önem taşımaktadır (Aryee ve Chen, 2006, s. 794). Lider ile üye arasındaki etkileşim zaman içerisinde olumlu özelliklere bağlı olarak daha da derinleşmektedir (Liden vd., 1997, s. 90).

Graen ve Uhl-Bien (1995, s. 230) lider-üye mübadele ilişkisinin gelişim sürecini, üç aşamadan oluşan yaşam döngüsü modeli ile açıklamıştır. İlk aşama “yabancıllık” olarak tanımlanmıştır. Bu aşamada, farklı örgütsel rollerde birbirini tanımayan lider ve üye ilk defa bir araya gelmiştir. Lider ve üye etkileşimi, formal bir temelde yürümekte, tarafların üzerine düşeni yaptığı bir alışverişe benzetilmektedir. Lider-üyeye iş için kendisinden beklenileni aktarmakta, üye de bu görev tanımını yerine getirmektedir. İkinci aşama, lider ile üye arasında kariyer odaklı olarak sosyal değişim ilişkisinin geliştirildiği safhadır. Taraflar arasında hem kişisel hemde iş temelli, daha fazla bilgi ve kaynak paylaşımı söz konusudur. Fakat bu paylaşım sınırlıdır ve lider ile üye birbirlerini test etme eğilimindedirler. Lider ve üye iletişim sürecinde geri adım atabileceklerinin farkındadırlar. Üçüncü ve son safha ilişkinin olgunlaştığı, lider ve üye arasındaki ilişkinin oldukça geliştiği dönemdir. Lider ve üye arasındaki etkileşim süresi oldukça uzamış, destek ve sadakat hususunda birbirlerine güven oluşturmuşlardır. Lider-üye arasındaki etkileşim davranışsal boyuttan duygusal boyuta taşınmaktadır. Saygı ve anlayışa dayalı, karşılıklı bağlılığın olduğu bir ilişki söz konusudur.

Lider-üye ilişki süreci, Dienesch ve Liden (1986, s. 626) tarafından, görev teorisi, sosyal değişim teorisi, rol teorisi, liderlik ve üstleri etkileme gibi literatürde yer alan kavramsal çerçeveye dayalı olarak, lider ve üyenin karşılıklı etkileşim algısıyla değerlendirilmiştir. Şekil 1’de lider-üye etkileşiminin gelişim modeli yer almaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 626).

Şekil 1’de yer alan ilk etkileşim (Katz,1980; Feldman ve Brett, 1983) lider ve üyenin mevcut pozisyonları içerisinde bir araya geldikleri, lider-üye etkileşiminin ilk aşamasıdır. Bu süreçte taraflar, fiziksel özelliklerini, görünüşlerini, tutumlarını, yeteneklerini, deneyimlerini birbirlerine yansıtmaya eğilimindedirler. Lider-üye etkileşim sürecinin başlangıç aşamasında, kişisel özellikler oldukça önemlidir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 627). Daha sonraki aşama liderin astı görevlendirme aşamasıdır. Bu aşama üyenin, örgüt içerisinde rol tanımları ile bağlantılı olarak, lider tarafından test amaçlı (Levinger ve Huesmann, 1980) görevlendirilme aşamasıdır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 627). Üye tarafından verilen görevin başarı ile tamamlanması ilişkinin gelişmesi ve devamı için gereklidir. Üçüncü aşama, liderin seçmiş olduğu görev ve sorumluluklarla ilgili olarak üyenin niteliklerinin ve davranışlarının ortaya çıktığı aşamadır. Üyenin davranışlarının lider tarafından değerlendirilmesi söz konusudur. Üyenin örgüte sağladığı bireysel katkı incelenmektedir. Üyenin davranışları değerlendirildikten sonra liderin olumlu ya da olumsuz olarak geri dönüşte bulunduğu aşama gelmektedir. Bu süreçten sonra lider-üye etkileşimi güçlenerek gelişmekte ya da işgören kendini geri çekmektedir.

Lider ile üye arasındaki etkileşimin oluşmasında kritik nokta, ikili arasında güvenin inşa edilmesidir. Yüksek kalitede etkileşim ilişkisinin bulunduğu lider ile üye arasında güçlü bir güven algısının bulunduğu ifade edilmektedir (Bauer ve Green, 1996, s. 1539). Lider-üye etkileşimini içinde bulunan örgütsel kültür de etkilemektedir. Özutku, Ağca ve Ceviroğlu (2008, s. 205) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulguların literatürdeki çalışmalar (Sherony ve Green, 2002; Nystrom, 1990) ile örtüşmemesinin nedeni, gerek toplumsal gerekse örgütsel kültürdeki farklılıkların, örgütsel davranış üzerindeki etkisi varsayımından yola çıkarak açıklanmıştır. Lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte bağlılık boyutlarından yalnızca normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olması Türk iş kültürünün toplulukçu niteliği ile ilişkilendirilmiştir. Kültürün yanında, örgütlerde uygulanan politikalar ve liderin algılanan gücü lider-üye etkileşimini şekillendirebilmektedir.



Şekil 1. Lider-üye ilişkisinin gelişimi (Dienesch ve Liden, 1986, s. 627).

*Lider ile üye arasındaki karşılıklı ilişki, etkileşimin niteliği belirlendikten sonra devam edeceği varsayılmaktadır.

Lider-üye etkileşiminin gelişimi işgörenin yaptığı gözlemlere de bağlıdır. Lider ile üye arasındaki etkileşim diğer üyeler tarafından, örgütteki günlük işlerin yürütülmesi sırasında, etkinliklerde ve gerçekleştirilen bir toplantıda gözlemlenmektedir. Böylelikle lider ile üye arasındaki etkileşiminin diğer üyeler tarafından ölçülmesi durumu söz konusudur (Hu ve Liden, 2013, s. 133). Bu ölçüm sonucuna göre de üyeler, etkileşim içerisine girme ya da girmeme kararı verebilirler. Breukelen, Schyns ve Blanc (2006, s. 298) tarafından, oniki örgütsel birimde var olan kırkbir lider-üye ikilisi değerlendirilmiştir. Oniki örgütsel birimden onbirinde, iki ya da daha fazla sayıda farklı etkileşim gerçekleştirilen alt grupların varlığı tespit edilmiştir. Tüm bu hususlar bağlamında demografik özellikler, örgütsel davranış konuları, kültür, kişilik gibi birçok faktörün lider-üye etkileşim sürecinin gelişimini şekillendirdiği ifade edilebilir.

2.1.6. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi

Lider ile üye arasında etkileşimin oluşturulması kadar kaliteside önem arz etmektedir. Lider-üye etkileşim kuramına göre, liderlerin astları ile karşılıklı etkileşimleri sonucunda farklı kalite düzeylerinde etkileşim gerçekleşmektedir. Bu kuram, lider ile astlar arasında yüksek derecede etkileşimi ve yükümlülüğü öngörmektedir (Cevrioğlu, 2007, s. 51). Lider-üye etkileşim teorisinde, lider ile üye arasında düşük kaliteden yüksek kaliteye doğru bir etkileşimin geliştirildiği ifade edilmektedir (Özutku vd., 2008, s. 194).

Cevrioğlu'na (2007, s. 56) göre, lider-üye etkileşim ilişkisinin kalite düzeyini etkileyen başlıca faktörler, örgütsel belirleyiciler, astın performansı, liderlik alanı, ilk etkileşim, karşılıklı etkileme, lider ile üye etkileşiminin süresi, kişisel özellikler, yukarı doğru etkileme, beklentiler, lider ve üyenin algılanan benzerlikleri olarak ele alınmıştır. Liderin, üyenin kapsamlı, zor ve kritik görevleri başaracağından emin olması, üyenin istekliliği ve yeteneği, lider-üye etkileşiminin kalitesini arttıran önemli bir husustur (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625). Lider ile üye arasındaki ilişkinin yüksek kalitede olması, güven ve karşılıklı saygıya dayalı iken, ilişkinin düşük kalitede olması, sözleşmede yer alan yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayalıdır (Genç, 2010, s. 20).

Aryee ve Chen (2006, s. 793) tarafından lider-üye etkileşim kalitesinin, görev performansı (Dansereau vd., 1975; Hui, Law ve Chen, 1999; Dr ve Liang, 2004), vatandaşlık davranışı (Wayne vd., 1997; Hui vd., 1999), işgören devir hızı (Graen vd., 1982), örgütsel bağlılık (Graen vd., 1996) ve iş tatmini (Dansereau vd., 1975; Graen vd., 1996) üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile sonuçları incelendiğinde, lider-

üye etkileşiminin iş yaşantısını doğrudan etkilediği belirtilmektedir (Aryee ve Chen, 2006, s. 793). Gerstner ve Day (1997, s. 835) tarafından yapılan araştırmada lider-üye etkileşiminin kalitesi ile hedeflenen performans, işgören memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve rol açıklığı gibi konular arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmişken, lider-üye etkileşimi ile rol çatışması ve işgören devir oranı arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Lider-üye etkileşim kalitesi, işgörenlerin, örgüte ve örgütte gerçekleşen süreçlere bakış açılarını olumlu yönde etkilemekte, örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Lider-üye etkileşimi ile işgörenler, yeteneklerini gösterme ve kendini ifade etme şansını yakalarlar. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi sayesinde işletmelerde işgörenler bireysel özerklik kazanırlar. Bireysel özerklik, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların biraraya gelmesini sağlar. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile ortaya çıkan özdeşleşme işten ayrılmayı engelleyecek bir unsur haline gelecektir (Ergülen, 2011, s. 22-23). Lider-üye etkileşiminin artması durumunda işgören, fayda ve maliyetleri değerlendirmeye başlamaktadır. Lider-üye etkileşiminin artması ile işgörenin beklentisi, artan iş yüküne karşı stresin azalacağı yönündedir. Liderin beklentisi ise sadakatin artmasıdır (Scandura ve Pellegrini, 2008, s. 103-104). Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi, üyenin lideri daha çok dikkate değer bulmasına ve daha güçlü motivasyona sahip olmasına neden olur. Üyeler ile kaliteli etkileşim içerisindeki liderler, olumlu deneyimlere sahip oldukları için birbirlerine daha fazla destek sağlarlar. Örgütlerde genellikle zor işler güçlü etkileşim içerisinde bulunan gruptaki işgörene verilmektedir (Javaheri vd., 2013, s. 541). Lider-üye etkileşim kalitesinin, işgörenin verimliliğini arttırmakta olup (Dr ve Liang, 2004, s. 257) ayrıca örgüt içerisinde sergilenen nezaket, dürüstlük, vicdanlılık, centilmenlik, fedakârlık gibi davranışsal hususlar ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Deluga, 1994, s. 324). Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi işgörenin kariyer başarı duygusunun oluşmasına yol açmaktadır (Breland, Treadway, Duke ve Adams, 2007, s. 4). Her bir lider ile üye arasındaki etkileşim farklı kalitededir. Bu etkileşim, açık iletişime ve güvene dayalıdır. Yüksek kalitede etkileşim ilişkisi beraberinde, daha fazla örgütsel çabayı ve iş için daha fazla zaman harcamayı gerektirmektedir. Ayrıca işgörenin sorumluluklarını layıkı ile yerine getirmesinde ve daha fazla örgütsel katkının verilmesinde önemli bir etkidir (Lunenburg, 2010, s. 1-2; Liden ve Graen, 1980, s. 451). Lider-üye etkileşiminin kalitesi, liderin vereceği kararları etkilemesi açısından önem arz etmektedir (Steiner, 2010, s. 65).

Yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin olumsuz yanı ise, üyelere bazı ayrıcalıkların sağlanmasının yanında fazladan sorumlulukların da yüklenmesidir. Sorumlulukların yüklenmesi nihayetinde meydana gelebilecek olumsuz durumlar, beklentilerin gerçekleşmemesine neden olacak ve etkileşim zarar görebilecektir (Breukelen vd., 2006, s. 309). Lider-üye etkileşiminin örgütler için belki de en önemli olumsuz yanı, gelişim ve yaratıcılığın engellenmesidir (Ergülen, 2011, s. 24). Bu olumsuz durumların yöneticiler tarafından bilinmesi ve kontrol altında tutulması gerekmektedir.

Düşük kalitede bir lider-üye etkileşimi, düşük performans ile görev ve aktivitelerin yerine getirilmesine, ilişkilerin ekonomik bir değişim aracı olarak görülmesine neden olur. Düşük etkileşim içerisindeki üyeler liderler ile sınırlı iletişim kurar, bu üyelere daha az kaynak sağlanır ve onlarla daha az bilgi paylaşılır. Bu durum, iş tatminsizliğine, düşük örgütsel bağlılığa ve yüksek işgören devir hızına yol açar (Javaheri vd., 2013, s. 541). Düşük lider-üye etkileşimi algısına sahip işgörenler, örgütsel yenilik için, bağlı bulundukları liderden destek ve fikir beklentisi içerisine girmezler (Janssen ve Yperen, 2004, s. 373). Düşük lider-üye etkileşiminin güçlendirilmesi ve kalitesinin artırılması öncelikle yönetimin sorumluluğundadır.

Yüksek kalitede lider-üye etkileşimini oluşturmak ve geliştirmek için, her iki taraf zaman ayırmalı, çaba harcamalı ve duyguların varlığını dikkate almalıdır (Dunegan vd., 1992, s. 72). Yüksek kalitede lider-üye etkileşiminde, her iki tarafın katkısı oldukça önemli olmakla birlikte, tarafların bu katkıyı değerli görmeleri ve kabullenmeleri de önem taşımaktadır (Breukelen vd., 2006, s. 302). Örgütte lider ile üye arasındaki etkileşim, zaman içerisinde ve şartlara bağlı olarak, değişiklik gösterebilmektedir (Breukelen vd., 2006, s. 302). Liderin üyeden beklentisi, lider-üye etkileşim kalitesi ile ilişkilidir (Wayne vd., 1997, s. 88). Lider-üye etkileşim kalitesi için, liderler üyelere karşı daha destekleyici olmalı, üyeleri sorumluluk almaya teşvik etmeli, açık iletişim sağlanmalıdır (Özutku, 2008, s. 207). Graen ve Uhl-Bien (1995, s. 237) tarafından, lider-üye etkileşim kalitesi için üç unsurun varlığı ifade edilmektedir. Bunlar saygı, yükümlülük ve güvendir. Lider ve üye birbirlerinin yeteneklerine değer vermeli ve buna bağlı olarak profesyonel saygı gelişmeli, karşılıklı güven duygusunun oluşması sağlanmalı, yükümlülüklerin yerine getirilmesi noktasında da gereken hassasiyet gösterilmelidir.

2.1.7. Lider-Üye Etkileşimi İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Liderlik araştırmalarının son 25 yılı Hiller, DeChurch, Murase ve Doty (2011, s. 1165) tarafından gerçekleştirilen boylamsal bir çalışma ile incelenmiştir. Araştırmacılar tarafından uluslararası literatürde yer alan 11 önemli derginin taranması sonucunda, lider-üye etkileşimini ele alan araştırmaların yılları itibari ile giderek arttığı ifade edilmiştir. Bu paralelde lider-üye etkileşiminin gelişim sürecinde yer tutan ve önemli olduğu düşünülen çalışmalara değinilmiştir.

Graen vd. (1982, s. 109) tarafından dikey ikili bağlantı modeline dayalı olarak lider-üye etkileşimi ortaya atılmıştır. Araştırmanın lider-üye etkileşiminin temelini oluşturduğu ifade edilmektedir. Lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan bu öncü çalışmanın, boyut ve analiz gibi zayıflıklarının olduğu belirtilebilir. Fakat öncülük etmesi ve daha sonraki dönemlerde araştırmacılar tarafından ilgi çekmesi dolayısıyla önem taşımaktadır. Graen vd. (1982) tarafından yapılan çalışmanın ardından Dienes ve Liden (1986, s. 618) yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşimini teorik ve metodolojik açıdan değerlendirmiştir. Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu ifade edilerek, katkı, sadakat ve etkiden oluşan üç boyutlu lider-üye etkileşimi ortaya atılmıştır. Bu araştırmanın, lider-üye etkileşiminin boyutlandırılması ve etkileşimin nasıl gerçekleştiğinin anlaşılması açısından literatüre ve sonraki araştırmalara önemli katkılarının olduğu düşünülmektedir. Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını inceleyen diğer önemli çalışma Schriesheim vd. (1999, s. 63) tarafından yapılan, lider-üye etkileşim teorisini de ele alan araştırmadır. 1970-1999 yılları arasında yayınlanan 137 araştırmanın meta analiz yoluyla incelenmesi neticesinde, lider-üye etkileşim teorisinin kavramsal ve alt boyutlar açısından gelişim gösterdiği fakat zaman içerisinde daha fazla üzerinde durulması gerekliliği ifade edilmiştir. Bu çalışmada da alt boyutu oluşturan unsurlarda, sadakat, katkı, etki ve profesyonel saygı ön plana çıkmaktadır. Lider-üye etkileşimi ile ilgili önemli hususlardan biride, etkileşim kalitesidir. Deluga ve Perry (1991, s. 239) tarafından yapılan araştırmada, lider-üye etkileşim kalitesi ile üyenin lideri etkileme davranışı incelenmiştir. Lider-üye etkileşim kalitesinin, yapılan görüşmeler, fikir alışverişleri ve arkadaşlıklar ile arttığı; yüksek otorite, güç mesafesi ve kendine fazla güven ile azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek lider-üye etkileşiminin, üstleri etkileme davranışı ve işgören memnuniyeti ile bağlantılı olduğu da belirtilmiştir. Bu araştırma özellikle lider-üye etkileşim kalitesinin iki yönünün ortaya konulması açısından önemlidir.

Lider-üye etkileşimi ile ilişkisi araştırılan belli başlı örgütsel davranış konuları söz konusudur. Bu konulardan en sık karşılaşılanı örgütsel güvendir. Brower, Schoorman ve Tan (2000, s. 228) yaptıkları araştırmada, liderin ilişkisel yönlerini temel alarak lider-üye etkileşimi ile kişilerarası güveni incelemiştir. Lider-üye etkileşiminin, tarafların karşılıklı yetenek değerlendirmesine, destek olma durumuna ve uyum sağlama hususuna dayalı olduğunu belirtilerek, lider-üye etkileşim modelinin zenginliği ve emsalsizliği ifade edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ile kişisel güven arasında da önemli bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Arslantaş (2007, s. 161) tarafından yapılan araştırmanın amacı, lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven arasında yüksek düzeyde ($r=0.83$) anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin boyutlarını oluşturan, etki, katkı ve profesyonel saygının, güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu yapılan regresyon analizi ile belirlenmiştir. Avcı ve Turunç (2012, s. 45) tarafından yapılan araştırmada kariyer memnuniyetini doğrudan ve dolaylı etkileyen dönüşümcü liderlik ve örgüte güven ile bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü ele alınmıştır. 293 işgörenin katıldığı anketten elde edilen veriler ile yapısal eşitlik modellemesi sonucu, dönüşümcü liderliğin ve örgüte güvenin hem kariyer memnuniyeti hemde lider-üye etkileşimi üzerinde doğrudan etkisi olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra, dönüşümcü liderlik ve aracılığı incelenen lider-üye etkileşimi birlikte analize dahil edilmiş ve kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderliğin, lider-üye etkileşimi ile birlikte analizi sonucunda kariyer memnuniyeti üzerindeki etki katsayısının düştüğü tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin lider-üye etkileşimi ile birlikte analize dahil edilmesi ile de kariyer memnuniyetine bakılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yine örgütsel güvenin lider-üye etkileşimi ile birlikte analize sokulması ile örgütsel güvenin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisi devam etmiş, ancak etki düzeyi azalmıştır. Buradan hem dönüşümsel liderlik hemde örgütsel güvenin, kariyer memnuniyetine etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü üstlendiği ifade edilmiştir. Yine Scandura ve Pelligrini (2008, s. 101) lider-üye etkileşimi ile güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 208 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada güven, çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile ait olmaya dayalı güven ve hesaba dayalı güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan lider-üye etkileşiminin hesapçı bir yanının bulunduğu söylenebilir. Lider-üye etkileşiminin hesapçı yanının ortaya konulması, çıkarıcı bir beklenti ile etkileşimin meydana gelmesi, her iki tarafında faydasına olacak bir sürecin yönetilmesi olarak yorumlanabilir. Ayrıca yüksek

kaliteli etkileşim durumu söz konusu olsa bile, güven duygusunun zarar görebileceği belirtilmiştir. Daha önce belirtildiği üzere yüksek etkileşim, kaliteli etkileşim anlamını taşımamaktadır. Yöneticiler ve işgörenler yüksek etkileşim içerisinde çalışmalarını sürdürebilirler fakat bu durum karşılıklı güvenin varolduğu anlamına gelmez. Buradan konaklama işletmelerinde yöneticilerin ve işgörenlerin yüksek kalitede etkileşim gerçekleştirirken, örgütsel güveni zedeleyecek tutum ve davranışlardan uzak durmaları gerektiği söylenebilir. Lider-üye etkileşimi ile örgütlerde disiplin sağlayarak, şikayetleri değerlendirerek, eğitim ve kariyer fırsatları sağlayarak, adil ücret vererek oluşabilecek güvenin varlığı, işletmelerdeki insan kaynağından en yüksek verimin sağlanmasında önemli bir kriter olarak öngörülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ile ilişkilendirilen örgütsel güvenden sonra literatürdeki çalışmalarda sıklıkla ele alınan diğer davranışsal konu örgütsel vatandaşlıktır. Deluga (1994, s. 315) tarafından yapılan araştırmada, sosyal etkileşim ve adalet teorisi çerçevesinde, örgütsel vatandaşlık davranışı, lider-üye etkileşim kalitesi ve örgütsel güven arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Farklı sektörlerde görev yapan 86 lider-üye çiftinden anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda lider-üye etkileşiminin kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca örgütlerde adaletin, lidere olan güveni şekillendirdiği tespit edilmiştir. Fakat adalet algısının lider-üye etkileşim kalitesi ile anlamlı bir ilişki oluşturmadığı saptanmıştır. Karaaslan (2011, s. 607) tarafından, motivasyonel dil ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin moderatör rolü incelenmiştir. Bankacılık sektöründen 366 personelin katılımı ile elde edilen verilere göre, motivasyonel dilin empatik dil alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye, lider-üye etkileşiminin katkı alt boyutunun tam aracılık ettiği görülmüştür. Elde edilen diğer bulgulara göre Kararaslan (2011, s. 618), liderlerin ifade ettikleri ile eylemlerinin uyum içerisinde olması gerektiğini belirtmiştir. İşgörenlerin beklentilerinin yerine getirilmesi noktasında uygun lider davranışlarının sergilenmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Ishak ve Alam (2009, s. 52) tarafından yapılan araştırmada, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki incelenmiş ve özsaygının bu ilişkideki moderatör rolü araştırılmıştır. Bankacılık sektöründe çalışan 118 yönetici ve 300 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda, yöneticiler açısından lider-üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği ifade edilmişken, işgörenler açısından lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Moderatör olarak

araştırılan özsaygının ise herhangi bir etki oluşturmadığı da belirtilmiştir. Kurtpınar vd. (2010, s. 742) tarafından yapılan araştırmada, sorumluluk ve duygusal istikrar ile lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bankacılık sektöründe 120 çalışan ile yapılan araştırmada, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, duygusal istikrar ve sorumluluk duygusu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dikkat çekici olanı örgütsel vatandaşlık davranışı değerinin diğer değişkenlere göre daha yüksek çıkmasıdır. Örgütsel vatandaşlık değerinin yüksek olduğu işgörenler için lider-üye etkileşim kalitesinin daha nitelikli olduğu ifade edilmiştir. Bu paralelde Çetin vd. (2012, s. 7) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenlerle geliştirdikleri, lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. 659 öğretmenin katıldığı araştırma bulgularına göre, lider-üye etkileşimi olarak tanımlanan müdür-öğretmen arasındaki ilişki ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Doğan vd. (2013, s. 315) tarafından yapılan araştırmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolü tespit edilmiştir. Metal eşya sektöründeki 156 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada, lider-üye etkileşiminin, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönde bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Ashraf, Jaffri, Riaz ve Khan (2012, s. 110) tarafından yapılan araştırmada da lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Lider-üye etkileşimi algısı, lider ve üyeler açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile lider-üye etkileşimi algısı arasındaki ilişki anlamlı olarak tespit edilirken, üyelerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile lider-üye etkileşimi algısı arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Daha önce yapılan örgütsel vatandaşlık ile ilgili araştırmaların çoğunluğunda (Deluga, 1994, s. 315; Liden vd., 1997, s. 72; Kurtpınar vd., 2010, s. 742; Lunenburg, 2010, s. 1) lider-üye etkileşimine bir bütün olarak bakılmışken, bir kısım araştırmada (Ishak ve Alam, 2009, s. 52; Ashraf vd., 2012, s. 110) lider ve üyelerin etkileşim algısının ayrı ayrı analiz edildiği görülmüştür. Liderin ve üyelerin etkileşim algısının ayrı ayrı analiz edildiği araştırmalarda, yönetici ve işgörenlerden oluşan iki grubun bakış açısının birbirinden farklı olduğu saptanmıştır. Buradan yapılacak olan araştırmalarda lider ve üyenin etkileşiminin ayrı ayrı ölçülüp analiz edilmesinin gerekliliği ifade edilebilir.

Lider-üye etkileşimi ile ilişkilendirilen diğer konu işgören performansı üzerinedir. Dunegan vd. (1992, s. 59) tarafından, lider-üye etkileşimi ile işgören performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. 152 hastane çalışanının katıldığı araştırma sonunda, lider-üye etkileşiminin işgören performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Araştırmada, görev çeşitliliğinin, lider-üye etkileşimi ile performans arasındaki moderatör rolü de incelenmiş ve anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Ayrıca Dunegan vd. (1992, s. 70) lider-üye etkileşimi ile performans arasındaki ilişkinin belirlenmesini, çözüme kavuşturulması gereken bir konu olarak değerlendirmiş ve yapılan araştırma ile bu konudaki belirsiz durumun ortadan kaldırıldığını belirtmiştir. Lin ve Ma (2004, s. 92) tarafında lider-üye etkileşimi ile iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, kariyer değişkeninin moderatör rolü incelenmiş ve anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Bu paralelde daha sonra Özutku vd. (2008, s. 193) tarafından yine, lider-üye etkileşiminin niteliği ile örgüte bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki, bir askeri örgütten elde edilen verilerle araştırılmıştır. Bulgulara göre, lider-üye etkileşimi ile normatif bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Elde edilen verilere göre lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin olarak astların görüşleri ile liderlerin görüşleri arasında farklılık olmadığı, lider-üye etkileşiminin yüksek sayılabileceği belirtilmiştir. Akdoğan, Cingöz ve Mirap (2009, s. 379) tarafından yapılan araştırmanın amacı, lider-üye etkileşiminin, işgörenlerin görev performansı, bağlamsal performans ve yenilikçi iş performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Kayseri ilindeki 111 özel sektör çalışanının katılımı ile gerçekleştirilen araştırma sonunda, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin, astların görev performansını, bağlamsal performansı ve yenilikçi iş performansını pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada lider-üye etkileşiminin kalitesini ölçmek için, Janssen ve Van Yqeren (2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış, algılama değeri olumlu ($\bar{x}=3,62$) olarak bulunmuştur. Bu ortalama lider-üye etkileşiminin yükseğe yakın bir seviyede olduğunu göstermektedir. Coglisser, Schriesheim, Scandura ve Gardner (2009, s. 452) tarafından yapılan araştırmada lider-üye etkileşiminin sonuçları üç açıdan değerlendirilmiştir. Bunlar, iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatminidir. Lider-üye etkileşiminin bu üç değişken ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırmayı diğer araştırmalardan ayıran husus, 285 lider ve üye çiftinin örneklem olarak alınmasıdır. Walumba, Mayer, Wang, Wang, Workman ve Christensen (2011, s. 204) tarafından yapılan araştırmada,

lider-üye etkileşiminin, etik liderlik ile performans arasındaki ilişkide moderatör rolü incelenmiştir. Bulgulara göre etik liderlik ile performans arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Cerit (2012, s. 33) lider-üye etkileşimi ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 253 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada, lider-üye etkileşimi ile sınıf öğretmenlerinin performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde, lider-üye etkileşiminin sınıf öğretmenlerinin performansında önemli bir açıklayıcı olduğu belirlenmiştir. Li, Sanders ve Frenkel (2012, s. 1059) lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 298 işgören ve 54 yöneticinin katılımı ile yapılan araştırmada lider-üye etkileşiminin işgören performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada lider-üye etkileşimi ile diğer iş çıktısı olan işe tutkunluk arasında, insan kaynakları yönetim stratejisi ilişkisel olarak anlamlı bulunmuştur (Li vd., 2012, s. 1062). Hu ve Liden (2013, s. 127) tarafından, lider-üye etkileşimi ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. 35 işletmeden 275 lider-üye ikilisinin katılımı ile yapılan araştırmada, öz yeterliliğin, lider-üye etkileşimi ile rol performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında moderatör rolü tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ile işgören performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki belirlenirken, lider-üye etkileşiminin, öz yeterlilik algısı üzerinde doğrudan etkili olduğu saptanmıştır (Hu ve Liden, 2013, s. 147). Bu çalışmalarda lider-üye etkileşimi ile işgören performansı arasında zayıf ya da güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buradan, örgütlerde çalışanların daha fazla performans göstermeleri isteniyor ise lider-üye etkileşiminin artırılması gerektiği ifade edilebilir.

İşgören performansından sonra lider-üye etkileşimi ile ilişkilendirilen önemli bir örgütsel davranış konusu, iş tatminidir. Mueller ve Lee (2002, s. 220) tarafından lider-üye etkileşimi ile iletişim tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırma sonunda, kaliteli lider-üye etkileşiminin, kişisel iletişim tatminini, grup iletişim tatminini ve örgütsel iletişim tatminini olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir. Örgütsel iletişimin ve iletişim tatminin önemli olduğu hizmet işletmelerinde, lider-üye etkileşiminin ehemmiyeti bir kez daha ifade edilebilir. Aryee ve Chen (2006, s. 793) tarafından, Çin Halk Cumhuriyeti'nin güneyinde bulunan özerk bir bölgedeki 300 işgörenin katıldığı araştırmada, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini, iş performansı ve psikolojik geri çekilme davranışı arasında orta kuvvette pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel

güçlendirmenin, lider-üye etkileşimi ile iş çıktıları arasındaki ilişkide moderatör rolü üstlendiği ifade edilmiştir. Pellegrini ve Scandura (2006, s. 264) tarafından, yapısal eşitlik modeli ile lider-üye etkileşimi, yetki devri, paternalizm ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma 185 beyaz yakalının katılımı ile gerçekleşmiştir. İş tatmini ile lider-üye etkileşimi arasında paternalizmin aracılık etkisi ortaya konmuştur. Araştırmada, yedili likert skalasında lider-üye etkileşimine dair ortalamalar, tekstil firmaları için 5,17; telekomünikasyon firmaları için 5,30; finans firmaları için 5,65 olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamalar lider-üye etkileşiminin yüksek olduğunun göstergesidir. Katrinli, Atabay, Günay ve Çangarlı, (2010, s. 760) tarafından dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide lider-üye etkileşim kalitesinin aracılık rolü ile dağıtımsal adalet ve lider-üye etkileşimin kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel politika algısının düzenleyici rolü üzerinde durulmuştur. Özel sektörde çalışan 1401 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada, dağıtımsal adalet, lider-üye etkileşim kalitesi ve iş doyumu arasında, pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşim kalitesinin, dağıtımsal adalet ve iş doyumu arasındaki ilişkide aracılık rolü desteklenmiştir. Buradan, kurum veya kuruluşlarda iş tatminin varlığı, işgören devir hızının azalmasına, işgören performansının ve örgüt başarısının artmasına etki etmektedir. Lider-üye etkileşiminin de örgütlerde çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir. Çünkü lider-üye etkileşimi sayesinde işgören övgü dolu sözler duyabilecek, daha hızlı yükselebilecek, işletmenin kaynaklarından daha fazla yararlanabilecektir. Tüm bunların etkisi ile işgörenlerin lider-üye etkileşimine bağlı olarak yaptıkları işten tatmin olma durumu ortaya çıkacaktır.

İş tatmininden sonra değinilecek diğer örgütsel davranış konusu, tükenmişliktir. Thomas ve Lankau (2009, s. 417) tarafından, lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. 422 hastane çalışanının katıldığı araştırmada, lider-üye etkileşiminin iş stresini ve duygusal tükenmişliği azalttığı tespit edilmiştir. Kaşlı ve Seymen (2010, s. 109) tarafından yapılan araştırmada, liderlik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişki analiz edilmiştir. İstanbul'da ki beş yıldızlı otellerde çalışan 290 işgörenin katılımı ile elde edilen araştırma bulgularında, kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bolat (2011, s. 63) tarafından, lider-üye etkileşim kalitesinin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı, Ankara'da ki beş yıldızlı bir otelden toplanan veriler ile analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda, lider-üye etkileşim kalitesi ile işgörenlerin tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Buradan, lider-üye etkileşimi ile tükenmişliğe

ilişkin yapılan çalışmalardan, lider-üye etkileşiminin işgören tükenmişliğini azaltıcı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde başarıya motivasyonunu düşüren, verilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini engelleyen tükenmişlik duygusunun oluşmasını önlemek ya da ortadan kaldırmak için yöneticilerin işgörenler ile etkileşim içerisinde olması önem arz etmektedir.

Turizm sektöründe çalışanlar sıklıkla işyeri değiştirmektedir. Bu durumun oluşmasında farklı nedenler söz konusu olsada, işgören devir hızını lider-üye etkileşiminin azalttığı öngörülmektedir. Çünkü çalışanlar aslında iş yerlerini değil, birlikte çalıştığı yöneticilerini bırakmaktadırlar. Liden vd. (1997, s. 72) tarafından yapılan araştırmada lider-üye etkileşimi ile işgören devir hızı arasında negatif yönlü bir ilişki durumu belirlenmiştir. Yine konu ile ilgili olarak Şahin (2011, s. 277) tarafından, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. 203 işgörenin katılımı ile elde edilen araştırma bulgularına göre, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşten ayrılmayı engelleyen, işgören devir hızını düşüren örgütsel bağlılık konusu ile ilgili olarakta Göksel ve Aydın (2012, s. 247) tarafından, lider-üye etkileşim düzeyinin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi incelenmiştir. 57 başhemşirenin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimini oluşturan alt boyutlardan sadakat boyutu bir birim arttığında, bireyin örgütsel bağlılığının 5,816 (β) birim arttığı saptanmıştır. Buradan kurum ve kuruluşlarda lider-üye etkileşiminin güçlendirilmesinin, işgören kaybını önleyeceği, işgörenlerin daha fazla bağlılık duygusuna sahip olabilecekleri ifade edilebilir.

Bu çalışmalar incelenirken, Brower vd. (2000, s. 241) tarafından yapılan sınıflandırmanın temel alınması ve sonuçların değerlendirilmesi söz konusudur. Brower vd. (2000, s. 241) tarafından lider-üye etkileşiminin sonuçları beş kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; lider ile ilişkisel memnuniyet ve örgütsel memnuniyet (Dansereau vd., 1975; Liden ve Graen, 1980; Duchon vd., 1986; Seers, 1989; Green, Anderson ve Shivers, 1996; Liden ve Maslyn, 1998), işgören devir hızı (Dansereau vd., 1975; Sparrowe, 1994; Liden ve Maslyn, 1998), işgören performansı (Liden ve Graen, 1980; Dienesch ve Liden, 1986; Duarte, Goodson ve Klich, 1993, 1994; Scandura ve Schriesheim, 1994; Setton, Bennett ve Liden, 1996; Liden ve Maslyn, 1998), örgütsel bağlılık (Duchon vd., 1986; Green vd., 1996; Liden ve Maslyn, 1998) ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Wayne ve Green, 1993; Anderson ve Williams, 1996). Bu sonuçların bazıları davranışsal bazıları tutumsal

sonuçlardır. Performans, işgören devir hızı ve örgütsel vatandaşlık ‘davranışsal sonuçlar’ arasında yer almaktadır. Bağlılık ve memnuniyet ise lider-üye etkileşimini etkileyen ‘tutum’ olarak tanımlanmıştır (Brower vd., 2000, s. 241). Gerek tutum gerekse davranış konularının tamamı lider-üye etkileşimi ile yakından ilgilidir. İşletmelerde bu davranışlardan olumlu olanların sergilenmesi veya olumsuz olanların sergilenmemesi için lider-üye etkileşiminin giderek güçlenmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda, lider ile üye arasındaki etkileşim, etkileşim kalitesi, etkileşiminin örgütsel davranış konuları ile olan ilişkisi, etkileşiminin geliştirilmesi ve bunun örgüte yayılması sürecine odaklanılmıştır. Araştırmaların tamamında lider-üye etkileşim kalitesinin arttırılmasının örgüte fayda sağlayacağı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. İnsanın insana hizmet ettiği, duygusal emeğin ön planda olduğu konaklama işletmelerinde, lider-üye etkileşiminin daha da önemli hale geldiği öngörülmektedir. Araştırmalarda lider ile üye arasındaki etkileşimin örgütsel bir politika haline gelmesinin gerekliliğinden bahsedilmemiştir. Son yıllarda yöneticilerin işgörenlerle birlikte aynı yerde aynı yemeği yemesi, açık ve kolay iletişim sağlanmaya çalışılması aslında bir lider-üye etkileşim politikasıdır. Buradan lider-üye etkileşiminin örgütler tarafından daha planlı, koordineli ve anlamlı hale getirilip, uygulanabilirliğinin arttırılması gerektiği ifade edilebilir.

2.2. Örgütsel Sessizlik-Sessizlik

Bu bölümde örgütsel sessizliğe ilişkin bilgiler verilmiştir. Öncelikle ses-seslilik-sessizlik ilişkisi ve sessizliğin tarihçesi ele alınmıştır. Araştırmanın temel konusu olan örgütsel sessizliği daha iyi anlayabilmek için işgören sesliliği ile işgören sesliliğinin alt boyutları incelenmiştir. İlerleyen kısımda, örgütlerde işgörenlerin sessizlik davranışlarının ortaya çıkma nedenleri üzerinde durulmuştur. Sonrasında işgören sessizliğinin alt boyutları ile sessizliğin sonuçları ve etkilerine yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik ile ilgili referans çalışmalarda son kısımda değerlendirilmiştir.

2.2.1. Ses - Sesslilik - Sessizlik

Ses, kulağın duyabildiği titreşim ya da akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>¹). Ses kelimesinin bu iki anlamı ele alındığında, birincisi İngilizce’de "voice" kelimesinin karşılığı olan bireye ait ses, ikincisi ise "sound" kelimesinin karşılığı olan, bir başka kişi tarafından bireye gönderilen titreşim olarak tanımlanır (Şehitoğlu, 2010, s. 10). Yabancı literatürdeki

karşılığı "voice" kelimesi olan, anlam bütünlüğü taşıması ve literatüre uyum sağlaması açısından "seslilik" kavramı, tezin ana konularından olan örgütsel sessizliğin daha iyi anlaşılması için ele alınacaktır.

Seslilik, Hirschman (1970) tarafından, yönetim biliminde tatminsizliğe karşı bir tepki olarak değerlendirilmiştir. Meydana gelen olumsuz bir durumdan kurtulmak amacıyla halkı eylem ve protestolar için örgütleyerek, yönetimden ve daha üst bir otoriteden taleplerde bulunarak yeniliğe ve değişime zorlama davranışı seslilik olarak tanımlanmıştır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009, s. 8). Bowen ve Blackman (2003, s. 1394) tarafından seslilik, işgörenlerin bilgi ve fikirlerini ifade etmesi ile değişimin ve gelişimin önemli bir unsuru olarak belirtilmiştir. Sesliliğin, örgütü geliştirmeyi amaçlayan, tartışma üzerine kurulu olumlu bir davranış olduğu tanımlanmıştır (LePine ve Dyne, 1998, s. 854).

Seslilik, işgörenlerin işle ilgili yapıcı düşüncelere, bilgiye ve fikre sahip olmasıdır. İşgörenler zaman içerisinde seslilik davranışı sergileyebilecekleri gibi, bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmeyip sessizlik davranışı da sergileyebilirler. Bu iki davranış birbirinin zıttı gibi görünür. Çünkü sessizlik davranışı örgütle ilgili problem ve önemli konuları konuşmama olarak tanımlanırken, seslilik konuşma, ifade etme olarak tanımlanır (Dyne vd., 2003, s. 1359). Örgütlerde başarı için, işgörenlerin bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmesi önem arz etmektedir. İşgörenlerinin yaptıkları işi daha iyi hale getirmeleri ve işletmeyi istenilen hedeflere ulaştırmaları için, iş süreçlerinin gelişmesine katkıda bulunacak değerlendirmelerin ifade edilmesi, istenilen ve örgüt yönetimleri tarafından beklenen bir davranış olduğu düşünülmektedir.

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlükte, seslilik, sesli olma durumu; sessizlik, ortaklıkta gürültü olmama durumu, sükut olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>²). Yabancı literatürde "silence" olarak tanımlanan sessizlik, araştırmanın merkezini oluşturmaktadır. Seslilik ve sessizlik birbirine karışmış iki kavramdır (Creed, 2003, s. 1528). Sessizleşmek, sessiz duruma gelme ve sessiz kalma davranışıdır. Sessizlik psikolojide, içine kapanma ve özgüven eksikliği; sosyolojide toplumsal suskunluk, eylemsizleşme gibi olumsuz bir durum olarak nitelendirilir. Sessizlik, sese dayalı gürültünün olmaması, dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak da görülmektedir (Çakıcı, 2007, s. 148; 2010, s. 7).

Sessizlik, sesliliğin yokluğundan daha ileri derecede önemli ve anlamlı bir kavramdır. Her iki kavram da birbirine derinden bağlıdır. Sessizliğin gerçekten anlaşılması için seslilik kavramı da incelenmelidir (Brinsfield, 2009, s. 12). Seslilik veya sessizlik bir diğerini

anlamli kilmaktadir. Seslilik, sessizlik olmadan var olamayacağı gibi sessizlik de, seslilik olmadan var olamaz (Moaşı, 2012, s. 64). Sessizlik farklı anlamlar yüklenilerek tanımlanmaktadır. Kişilerin özbenliklerine dönmeleri; profesyonelliğin getirisi; başkalarını dinleme becerisi olarak değerlendirilmektedir. Mevcut durumdaki problemleri çözerek ilerlemek ve bu süreçte sessiz davranmak da söz konusudur. Sessizlik, duygu, düşünce ve eylemleri anlamlandırmada kullanılan yardımcı bir davranıştır. Sessizlik, zevk veren ve arzu edilen ya da tam tersi can sıkıcı ve huzursuz edici bir durum haline gelebilir. Sessizlik, insan yaşamının, önemli, gerekli, kaçınılmaz bir parçası (Alerby ve Elidottir, 2003, s. 42) ve insan yaşamındaki kişiler arası ilişkileri somut olarak belirginleştiren bir davranıştır (Panteli ve Fineman, 2005, s. 348).

Sobkowiak (1997) sessizlik kavramını akustik ve pragmatik sessizlik olarak ikiye ayırmıştır. Akustik sessizlik, ses dalgalarının fiziksel ortamda bulunmadığı durum; pragmatik sessizlik ise, stratejik amaçlar ve işgörenler yararına konuşmama durumudur (Pinder ve Harlos, 2001, s. 338). Akustik sessizlikte, işgörenin örgüt yararına herhangi bir fikri ve endişesi yoktur. Pragmatik sessizlikte, fikir ve endişe var fakat bunlar ifade edilmemektedir. Araştırmanın konusu da bu var olan ve ifade edilmeyen, fikir ve endişelerin oluşturduğu pragmatik sessizliktir. Pragmatik sessizlik, örgütün hedeflerine ulaşma sürecinde herhangi bir sözel katkının ortaya çıkmaması durumudur. İşletmelerin hedeflerine ulaşmalarında pragmatik sessizliğin azaltılmasının ya da ortadan kaldırılmasının önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu noktadan sonra üzerinde durulan ve sessizlik olarak tanımlanan kavram pragmatik sessizlik kavramıdır.

Yukarıda bahsedilen Sobkowiak (1997) tarafından sessizliğin akustik ve pragmatik sessizlik olarak ikiye ayrılmasına benzer bir diğer ayrım, Durak (2012, s. 43) tarafından gerçekleştirilen, sessizlik ile sükut ayrımıdır. Durak, sessizlik ile sükut arasında anlam farklılığı olduğunu, sükut durumunda bireyin herhangi bir bilgiye sahip olmamasından dolayı konuşmadığını, sessizlik durumunda ise işgörenin bilgiye sahip olduğunu fakat bilinçli olarak konuşmadığını ifade etmiştir. Blackman ve Sadler-Smith (2009, s. 573) yaptıkları çalışmada, akustik sessizlik ve sükut olarak tanımlanan suskun kalma davranışını yetersizlik kaynaklı, pragmatik sessizliği ise isteksizliğe bağlı sessiz kalma durumu olarak nitelendirmişlerdir. Bu araştırmacıların ifadeleri değerlendirildiğinde, akustik sessizlik, sükut ve suskun kalma ile pragmatik sessizliğin de araştırma konusunu oluşturan sessizlik ile kavramsal içerik açısından benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Morrison ve Milliken (2000) değinilen pragmatik sessizliğin zamanla kolektif bir yapıya büründüğünü ifade etmiştir. Sessizlik, bireyselci değil toplulukçu bir yapı içerisinde değerlendirilmeye başlamıştır (Brinsfield, 2009, s. 42). Böylelikle sessizliğin mikro açıdan değil de makro açıdan ele alındığı görülmektedir.

Pinder ve Harlos (2001, s. 361) örgütsel sessizliğin örgütlerde bir tepki olduğunu ifade eden Morrison ve Milliken (2000)'den farklı olarak, örgütsel sessizliğin örgütsel davranışın temelini oluşturduğunu ifade etmiştir. Pinder ve Harlos (2001, s. 334) işgörenin, örgütün içinde bulunduğu durumu değiştirebilecek veya düzeltebilecekken, davranışsal, duyuşsal ve bilişsel değerlendirmelerini kendine saklamasını, işgören sessizliği olarak tanımlamıştır. Değişim, yenilik, yaratıcılık, öğrenme işgörenlere bağlı olarak gerçekleşen, örgütlerin başarısındaki kritik faktörlerdir. Ancak yine de işgörenler, örgütlerdeki meselelerle ilgili olarak fikir ve endişelerini paylaşabilecek durumda iken bunları seslendirmemeyi tercih etmektedir (Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009, s. 163; Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012, s. 275).

Seslilik ve sessizlik kavramları ile bu kavramların örgüt bilimindeki diğer kavramlarla olan ilişkisi genişleyen bir yelpazede, 1970'lerden günümüze araştırılmaya devam etmektedir. Seslilik ve sessizlik kavramları çeşitli perspektiflerde ele alınmaktadır. Seslilik ve sessizlik ile ilişkili kavramlar sessizlik davranışının daha iyi anlaşılması ve ayırt edilmesi için Tablo 2'de ortaya konmuştur (Brinsfield, 2009, s. 12-16).

Tablo 2. incelendiğinde, seslilik ve sessizlik ile ilişkili belli başlı kavramlar yer almaktadır. Araştırma kapsamında bu kavramlardan, muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, çoğulcu bilgisizlik, mum etkisi, sessizlik sarmalı, abilene paradoxu, sağır kulak sendromu, sosyal izolasyon ve örgütsel adalet ele alınmıştır. Tablo 2. incelendiğinde özellikle "seslilik/sessizlik ile ilgili tepki" sütunu kavramların çıkış noktasını ifade ettiğinden önem arz etmektedir. Örneğin, yanlış uygulamalara tanıklık muhbirliğe, örgütlerdeki hatalarla ilgili ahlaki algı ilkeli örgütsel muhalefete, grubun isteklerine uyum sağlama arzusu abilene paradoxuna neden olmaktadır. Örgütlerde görülen seslilik ve sessizliğin çıkış noktalarının birbirinden farklı unsurlar olduğu bu tablodan anlaşılmaktadır. İlerleyen bölümlerde seslilik ve sessizliğin ortaya çıkma nedenleri üzerinde durulmaya devam edilecektir.

Tablo 2. Örgütlerde Seslilik ve Sessizlik ile İlişki Kavramlar

Kavram	Odak: Ses ya da sessizlik	İletişimin Yönü	Analizin Seviyesi	Seslilik/Sessizlik ile İlgili Tepki	Kavramsal Açıklama
Örgütsel Değişim	Ses	Aşağıdan yukarıya	Bireysel	Fikrin geliştirilmesi	Hirschman (1970) sesi, kabul edilemeyen durumlardan kaçmak yerine onu değiştirmeye yönelik olarak gerçekleşen girişim olarak tanımlamaktadır.
Örgütsel Adalet	Ses	Aşağıdan yukarıya	Bireysel	Adalet kaygısı	Karar alma süreçlerinin adillliği ve kararlar alınırken seslilik davranışı üzerinde durulmuştur (Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, 1980).
Örgütsel Öğrenme	Ses	Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay	Bireysel, Grup, Örgütsel	İşgörenler arasında bilginin paylaşımı ihtiyacı	Örgütsel öğrenme üç farklı seviyede meydana gelir. Bireysel öğrenme, grup olarak öğrenme ve örgütsel öğrenmedir. Örgütsel öğrenmenin temelini, işgörenler arasında bilgi ve haber paylaşımı ihtiyacı oluşturur (Argyris, 1977).
Muhbirlik	Ses	Dışsal	Bireysel	Yanlış uygulamalara tanıklık	Örgütlerdeki yanlış uygulamaların, önlenebileceği düşüncesi ile örgüt otoritelerine açıklanmasıdır (Near ve Miceli, 1985).
İlkeli Örgütsel Muhalefet	Ses	Aşağıdan yukarıya, dışsal	Bireysel	Örgütlerdeki hatalarla ilgili ahlaki algı	İşyerindeki mevcut yapıyı protesto etmek ya da değiştirmek için bireylerin sergilediği çaba (Graham, 1986)
Konu Benimsetme	Ses	Aşağıdan yukarıya	Bireysel	Örgütsel kararları etkileme teşebbüsü	Konuları anlama ve diğerlerinin dikkatini konular üzerinde toplamaya yönelik davranışlardır (Dutton ve Ashford, 1993).
Şikayet	Ses	Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya yatay	Bireysel	Tatminsizlik	Tatminsizliğin açıkça söylenmesi veya içsel amaçlara ulaşamama durumunun tatminsizlik oluşturması durumudur (Kowalski, 1996).
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Seslilik Odaklı	Ses	Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay	Bireysel	Örgütsel vatandaşlık rolünün geliştirilmesi	İşgörenleri yaptıkları işle ilgili olarak sadece eleştirmek yerine destekleyici ve yapıcı ifadelerle kendilerini geliştirmelerini sağlayan davranıştır (Dyne ve LePine, 1998).
İşgören Sesliliği	Ses	Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay, dışsal	Bireysel	İşgörenlerin anlamlandırdığı kasıtlı davranış	Seslilik ile ilgili davranışların tamamını kapsayan terimdir. İşgörenlerin seslilik davranışının tüm formlarını ayırt eden, iletişim kurma niyetini barındıran davranıştır.

Kaynak: Brinsfield, 2009, s. 14; Erenler, 2010, s. 41.

Tablo 2. (devam) Örgütlerde Sessizlik ve Sessizlik ile İlişki Kavramlar

Kavram	Odak: Ses ya da sessizlik	İletişimin Yönü	Analizin Seviyesi	Sessizlik/Sessizlik ile İlgili Tepki	Kavramsal Açıklama
Çoğulcu Bilgisizlik	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya, yatay, dışsal	Bireysel Grup	Sosyal normlara uygunluk	Grup üyelerinin çoğunluğu diğer grup üyelerinin davranışlarını tam olarak bilmeden, durumlar karşısında olumsuz kanaat geliştirebilmektedirler (Allport, 1924).
Sadakat ya da İlgisizlik	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya	Bireysel	İş tatminsizliğine cevap	Hirschman (1970), sessizlik içerisindeki sadık çalışanların, tatminsiz olduklarında, bir şeylerin düzeleceğini umut ederek işletmede kalmaya devam ettiklerini ortaya koymuştur. Farell (1983) çalışmasında Hirschman tarafından ortaya konulan iş tatminsizliğine dördüncü bir tepki olarak, ihmal, ilişkinin kesilmesi ve sessizlik değişkenleri ile karakterize ettiği ilgisizlik kavramını eklemiştir.
Grup Düşüncesi	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya	Grup	Grubun algılanan düşüncesine uyum sağlama arzusu	Grup üyeleri arasında çatışmayı en aza indirme, olumsuz bir eleştiri almadan, olumsuz değerlendirilmeden uzlaşmaya varma düşüncesidir (Janis, 1972).
Mum Etkisi- Susma Etkisi	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya	Bireysel	Olumsuz bilgi	İşgörenlerin genellikle kötü haberleri iletme noktasında isteksizlikleri sonucu sergilenen davranıştır (Conlee ve Tesser, 1973).
Sessizlik Sarmalı	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya, yatay ya da dışsal,	Bireysel Grup Örgütsel	Topluluğa katılmama ya da izolasyon korkusu	Bireylerin kendilerinden şüphelenmesine ve korku izolasyonuna bağlı olarak, topluluk tarafından desteklenmeyecek algısı ile fikirlerin ifade edilememesi nedenidir (Noelle-Neumann, 1974).
Abilene Paradoxu	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya, yatay	Bireysel Grup	Grubun isteklerine uyum sağlama arzusu	İşgörenlerin, grubun arzularına uyum sağlamasından dolayı meydana gelen iletişim anlaşması davranıştır (Harvey, 1974).
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Sessizlik Odak	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya, yatay, dışsal	Bireysel	Toplum yanlısı güdüler	İşbirliği güdülerine ya da özgeciliğe dayanarak işle ilgili fikir, bilgi ya da görüşlerin, örgütün ya da diğer kişilerin faydası için paylaşılmayarak saklanması davranıştır (Dyne vd., 2003).
Sağır Kulak Sendromu	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya	Bireysel	İşgörenlerin şikayetlerinin olumsuz sonuçlanması	İşgörenlerin tatminsizliklerini açıkça ve doğrudan ifade etmeleri konusunda cesaretlerini kıran örgütsel normlardır (Peirce, Smolinski ve Rosen, 1998).

Kaynak: Brinsfield, 2009, s. 14; Erenler, 2010, s. 41.

Tablo 2. (devam) Örgütlerde Sesslilik ve Sessizlik ile İlişki Kavramları

Kavram	Odak: Ses ya da sessizlik	İletişimin Yönü	Analizin Seviyesi	Sesslilik/Sessizlik ile İlgili Tepki	Kavramsal Açıklama
Sosyal Dışlanma	Sessizlik	Yatay ya da aşağıya doğru	Bireysel Grup	Dışlayıcı niyet	Dışlanmışlık ya da bilgisizlik durumu yaygın bir şekilde sessizlik davranış olarak ele alınmıştır (Williams, 2001).
İşten Ayrılma- Geri Çekilme	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya	Bireysel	Çaresizlik duygusu	İşgörenlerin, konuşmanın bir şeyleri değiştirmeyeceğine inanmaları sonucunda kendilerini geri çekmeleri ya da işten ayrılmaları durumudur (Pinder ve Harlos, 2001).
Örgütsel Sessizlik	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya	Örgütsel	Örgüt çapında sessizlik normları	İşle ilgili problemler ya da sorunlar hakkında çalışanların bilgi, görüş, endişelerini paylaşmamalarıyla meydana gelen kolektif bir olgudur (Morrison ve Milliken, 2000).
İşgören Sessizliği	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya	Bireysel	Korku, umursamazlık ve toplum yanlısı güdülere dayanır.	İşgörenin örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel, duygusal değerlendirmelerini, düzeltme ya da yeniden yapılandırma kapasitesine sahip kişi ya da yöneticilerle paylaşmayarak, bilinçli olarak kendine saklamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001).

Kaynak: Brinsfield, 2009, s. 14; Erenler, 2010, s. 41.

Tablo 2’de görüldüğü üzere örgütsel seslilik ve örgütsel sessizlik ile ilgili diğer kavramlar ele alınarak açıklama getirilmiştir. Örgütsel sessizliğin genelde aşağıdan yukarı yönlü olarak görüldüğü ifade edilebilir. Tablo 2’den hareketle yapılan araştırmada, yukarı kademede olan yöneticiler ile aşağı kademede olan işgörenlerin örgütsel sessizlik algıları ayrı ayrı değerlendirilecektir. Tablo 2’de dikkat çeken diğer sütun, tepkilerdir. Özellikle örgütsel sessizliğe yönelik tepkilerin işletmeler için olumsuz tepkiler olduğu görülmektedir. Örgütlerde işgören sessizliğinin ortaya çıkması sonucunda fikirler geliştirilmemekte, adalet kaygısı meydana gelmekte, tatminsizlik oluşmakta, çaresizlik duygusu ve korku hissedilmektedir. Bu gibi sonuçlarla karşılaşmamak için örgütsel sessizliğin kurum ya da kuruluşlarda ortadan kaldırılması veya minimize edilmesi gerektiği söylenebilir. Tablo 2’deki kavramsal açıklamalara bakıldığında da örgütsel sessizlik konusunun oldukça kapsamlı ve karmaşık bir konu olduğu anlaşılmaktadır.

2.2.2. Örgütlerde Sesiiliğin ve Sessizliğin Tarihsel İncelemesi

Ses-seslilik-sessizlik kavramlarına ait belli başlı tanımlardan sonra bu bölümde seslilik ve sessizliğe ilişkin tarihsel süreç üzerinde durulacaktır. Brinsfield vd. (2009, s. 4) tarafından yapılan çalışmada, sessizlik üç dönem itibari ile değerlendirilmiştir. İlk dönem, 1970–1980 ortalarındaki çalışmaları; ikinci dönem, 1980 ortalarından 2000’lere kadar yapılan çalışmaları, aktüel dönem ise 2000 yılı ve sonrası gerçekleşen çalışmaları içermektedir. Araştırmacılar dalga metaforu kapsamında dönemlerin özgünlüklerini ortaya koymaya çalışmışlardır.

2.2.2.1. İlk Dönem

1970’lerden 1980’lerin ortalarına kadar geçen dönem içerisinde, örgütlerde seslilik ya da sessizliğin farklı formlarda olduğu ortaya konmuştur. Sesililik ve sessizliği kategorize etmek amacıyla gerçekleştirilen ilk çalışmalarda mum etkisi ve sessizlik sarmalı analizleri ağırlıklı olarak ele alınmıştır. Albert Hirschman (1970) örgütsel tatminsizliğe karşı sesliliği ele alan ilk sosyal bilimci olarak tanınmaktadır. Bu dönemde, tüketicilerin tatmin olmama durumlarında, örgütle olan bağlarını koparma veya şikayet, protesto ve halk ayaklanması yöntemleri ile yönetimi değişime zorlama gibi seslilik davranışı içerisine girdikleri ifade edilmiştir. Bu dönem içerisinde seslilik üç boyutta ele alınmıştır. Birincisi bilinçsiz, sorunlarla ilgilenmeyen; ikincisi, bilinçli

fakat pasif, sesli fakat harekete geçmeyen; üçüncüsü de, bilinçli ve aktif, sorunlara çözüm arayışı içerisinde olan seslilik. (Brinsfield vd., 2009, s. 8). Hirschman (1970) tarafından yapılan çalışmadan sonra Rusbult, Zembrodt ve Gunn (1982, s. 1231) ile Farrell (1983) seslilik için dördüncü bir boyut olarak ilgisizliği-ihmal eklemiştir. İlgisizlik, yabancılaşma, duyarsızlık ve iletişimsizlik durumunun ortaya çıkması olarak tanımlanmış, pasif ve yıkıcı bir davranıştır (Brinsfield vd., 2009, s. 8).

Seslilik ile ilgili boyutlandırmadan sonra Bruneau (1973) sessizliği boyutlandırmıştır. Bruneau (1973) sessizliği amaca ve değerlendirmeye göre üç boyut altında ele almıştır. Bu boyutlar, psikolinguistik sessizlik, etkileşimli sessizlik, sosyo-kültürel sessizliktir. Karşı taraf ile konuşma anında duraksamalar, tekrarlamalar ve istemsiz bağlantılara psikolinguistik sessizlik; çıkarımda bulunan, hükmeden, tesir altında bırakan ve konuşma açıklığı olan sessizliğe ise etkileşimli sessizlik denmektedir. Grup ve örgüt seviyesinde meydana gelen resmi duraksamalar da sosyo-kültürel sessizlik olarak tanımlanmıştır (Brinsfield vd., 2009, s. 10). Bu sessizlik boyutlarından psikolinguistik sessizlik ve etkileşimli sessizliğin, örgütlerde özellikle yöneticilerin astlara mesaj vermek ve istekleri doğrultusunda yönlendirmek için uyguladığı stratejik davranışsal yöntemlerden biri olduğu düşünülmektedir.

Bu dönemde boyutlandırmalar kadar öne çıkan bir diğer konu ‘mum etkisi’dir. Rosen ve Tesser (1970, s. 253-254) işgörenlerin sessizlik içerisinde bulunmalarını araştırmış ve mum etkisini ortaya koymuştur. Mum etkisi, kısaca aktarılmak istenilmeyen mesaj olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde sessizlik-seslilik konusunun ilklerinden biri olarak belirlenen (Brinsfield vd., 2009, s. 10) mum etkisi, çalışanların örgüt içerisinde iyi içerikli mesajların aktarımında problem yaşamadıkları, fakat kötü içerikli mesajların karşı tarafta olumsuzluk meydana getireceğinden, iletilmek istenmemesi ya da mesaj atlama durumlarının ortaya çıkması olarak tanımlanmıştır (Rosen ve Tesser, 1970, s. 261).

2.2.2.2. İkinci Dönem

İkinci dönem olarak tanımlanan 1980’lerin ortaları ile 2000’li yıllar arasında seslilik ve sessizliğe olan ilgi giderek artmıştır. Bu ilgi ile birlikte seslilik ve sessizlik boyutları araştırmacılar tarafından irdelenmiştir. Dönem içerisinde seslilik ve sessizlik, muhbirlik (gammaz-ispiyoncu), örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve söylenme gibi kavramlar ile ilişkilendirilmeye başlamıştır. Seslilik ve sessizlik ile örgütsel adalet ve

örgütsel vatandaşlık araştırmalarının çoğunlukla bu dönemde ilişkilendirildiği görülmektedir. 1990'lı yılların sonlarında sessizlik ile ilgili iki önemli kavram sıklıkla gündeme gelmiştir. Bunlar sağır kulak sendromu ve sosyal izolasyon-dışlanmadır. Şekil 2'de bu dönem içerisindeki çalışma başlıkları ele alınmıştır.

LePine ve Dyne (1998, s. 854) yaptığı araştırmada seslilik ile muhbirliği birbirinden farklı olarak tanımlamıştır. Sesslilikte, olumlu değişikliklerin gerçekleşme beklentisi söz konusu iken; muhbirlikte, olumsuz aktivitelerin önlenmesi ile ilgili bir beklenti söz konusudur. Ayrıca muhbirlik etik bir tutumu içinde barındırmaktadır (Brinsfield vd., 2009, s. 12; Erdoğan, 2011, s. 28).

Bu dönemin önemli çalışmalarının yoğunlaştığı bir kavram da 'söylenme-şikayet'tir. Kowalski (1996, s. 179) işgören sesliliği üzerine yaptığı araştırma sonucunda söylenmeyi, "tecrübe edilmiş olaylar sonucu ortaya çıkan, duyguların ifade edilmesine yönelik olarak gelişen, psikolojik amaçları olabilen tatminsizlik ifadesi" olarak tanımlamıştır (Brinsfield vd., 2009, s. 15). Şikayet etme, daha önceden yaşanmamış deneyimlere bağlı ortaya çıkabilen, duygusal ya da psikolojik tatminsizlik olarak ifade edilmiştir. Fakat işgörenlerin, sadece tatminsizlikten değil amaçlarına ulaşmak için de şikayetçi davranışlar sergiledikleri görülebilir (Kowalski, 1996, s. 179). İşgörenlerin beklentilerinin yerine getirilmemesi sonucu tatminsizliğe bağlı, seslilik davranışı kapsamında şikayet ya da söylenme oluşmaktadır. Dönemin diğer incelenen kavramı sosyal izolasyon-dışlanmadır. İlerleyen bölümlerde bu kavram üzerinde durulacaktır.

Boroff ve Lewin (1997) tarafından yapılan çalışmada, tatminsizliğe karşı işgörenlerin tepkileri incelenmiştir. Bu hususta özellikle, bağlılığı daha düşük olan işgörenlerin daha çok seslilik davranışı içerisinde oldukları; bağlılığı ya da sadakati yüksek olan işgörenlerin ise daha çok sessizlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Sessizlik davranışı içerisinde olan işgörenlerin, bulundukları örgütte işleyişin yenilenmesi için herhangi bir davranış sergilemedikleri görülmüştür (Brinsfield vd., 2009, s. 10). İkinci dönem olarak tanımlanan 2000'li yıllardan sonra örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmaların sayısının arttığı ve konunun daha da derinleştiği ifade edilebilir.

2.2.2.3. Aktüel (Mevcut) Dönem

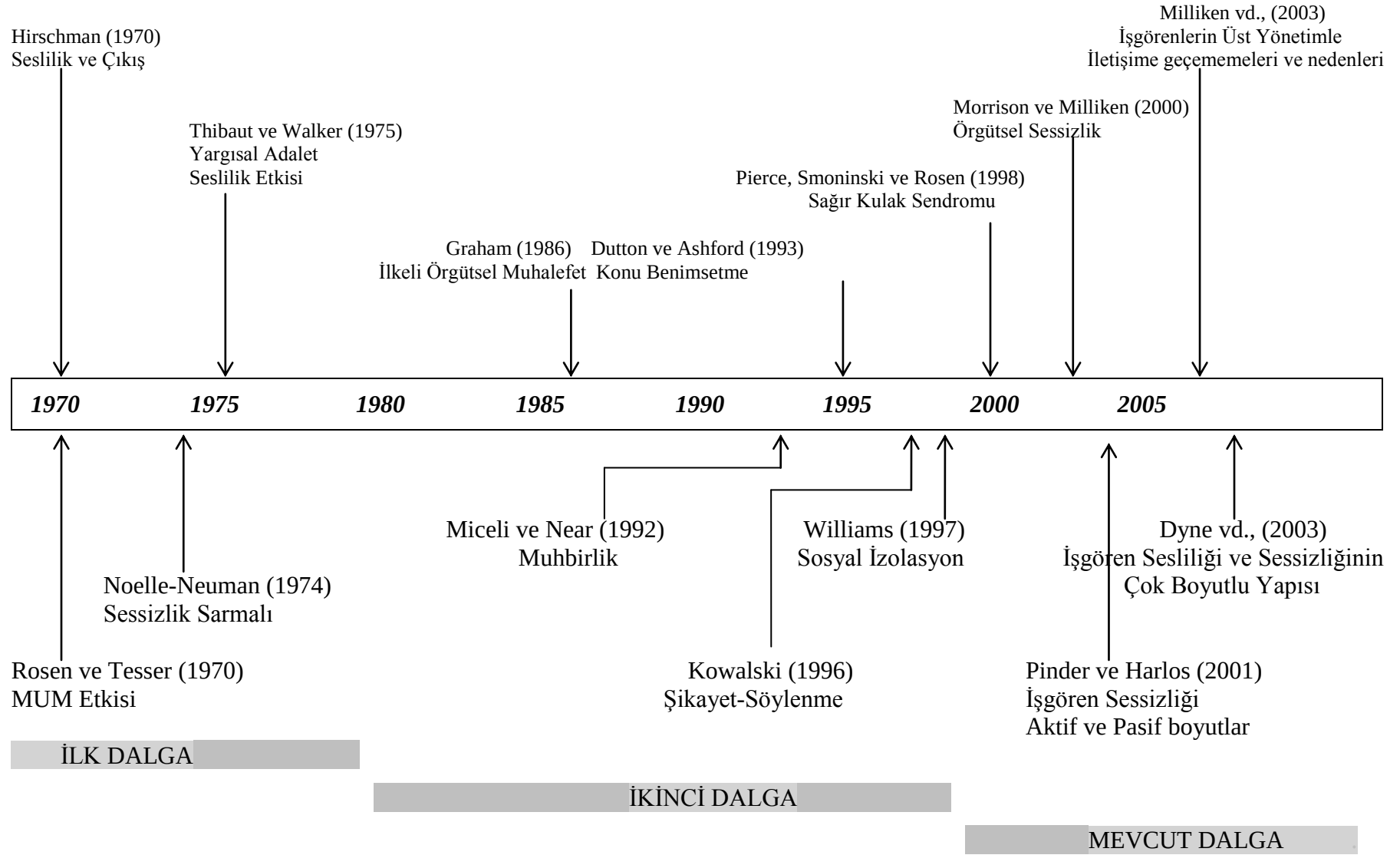
2000 yılı ve sonrasını kapsayan bu dönem içerisinde, yönetim ve organizasyon alanında seslilik ve sessizlik kavramlarının popülaritesi artan bir konu haline geldiği düşünülmektedir. Bu dönemin ilk yıllarında yapılan çalışmaların ortak noktası,

sessizliğin anlamsal olarak detaylı bir şekilde ele alınmasıdır. Morrison ve Milliken (2000, s. 719) yaptığı araştırmada sessizliği, bireysel seviyedeki sessizlikten örgütsel seviyeye taşımış ve sonrasında örgütsel sessizlik kavramı yönetim alanında dikkat çekmeye başlamıştır. Araştırmanın önemli bir diğer yanı da, niçin örgütte çalışanların birçoğunun sessizlik davranışı içerisinde olduğudur. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003, s. 1454) tarafından gerçekleştirilen çalışmada işgörenlerin sessizlik davranışı içerisinde olmalarının nedenleri araştırılmıştır. Dyne, Ang ve Bore (2003, s. 1359) tarafından sessizlik seslilikten daha karmaşık olarak tanımlanmış, sessizlik davranışının ortaya çıkmasında çok boyutlu bir yapının varlığı ifade edilmiştir. Vakola ve Bouradas (2005, s. 441) ile Morrison ve Milliken (2000, s. 709) tarafından ise örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları ampirik bir çalışma ile incelenmiştir.

Yönetim organizasyon biliminde, işgören sessizliği ile başlayan, Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik çalışması ile devam eden bu konu, daha da görünür hale gelmiştir. Hirschman'ın (1970) betimlediği ilk tipolojiden bu yana seslilik ve sessizlik literatürde araştırmacılar tarafından rağbet gören bir konu olmuştur (Brinsfield vd., 2009, s. 19). Örgütsel sessizlik, işgören sessizliği, işten ayrılma-kendini geri çekme, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı bu dönemin belli başlı ele alınan konuları arasında yer almaktadır (Brinsfield vd., 2009, s. 18).

Milliken vd. (2003, s. 1462) çalışanların, işyerlerinde karşılaştıkları problemleri konuşmaktan niçin kaçındıklarına ilişkin bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada korku, kişisel ilişkilerin zarar görmesi, inançlar, olumsuz değerlendirmelerin odağı olma, güven ve saygı kaybı, boşuna mücadele, işini kaybetme riski, ceza, diğer insanları olumsuz etkileme endişesi, terfi alamama gibi nedenler ile çalışanların sessizlik davranışı içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Örgütsel seslilik ve sessizlik, tarihsel değerlendirmede belirtildiği üzere üç dönem olarak ele alınmıştır. Her bir dönem kendi içerisinde araştırma aktivitelerinin daha yoğun olduğunu göstermektedir. Şekil 2'de örgütsel seslilik ve sessizliğin literatüre kattığı değer, zaman çizgisi içerisinde görülmektedir. Şekil 2. incelendiğinde, Hirschman (1970) tarafından işgören sesliliği ile işgörenlerin işten ayrılması arasındaki ilişki; Rosen ve Tesser (1970) tarafından sessizlik ile mum etkisi, konunun ilk dönemleri içerisinde ele alınan çalışmalardır.



Şekil 2. Örgütsel seslilik ve sessizlik literatürü tarihsel çizgisi (Brinsfield vd., 2009, s. 9).

Daha sonraki dönemlerde de sessizlik sarmalı, muhbirlik ile konunun sınırları genişletilmiş, işgören sessizliğinin boyutlandırılması hususu tekrar ele alınmıştır. Bu süreçte bireysel olarak işgören sessizliğinden, örgütsel sessizliğe doğru bir geçiş söz konusudur. Ayrıca yukarıdaki Şekil 2. için Detert ve Burris'e (2007) ait olan liderlik davranışı ve işgören sesliliği ilişkini ortaya koyan araştırma; Brinsfield (2013) tarafından yapılan, işgören sessizliği ve sessizliğin gelişmesine neden olan etmeler üzerinde duran araştırma ile Ellis ve Dyne'in (2009) sessizliğin etkileri üzerine yapmış oldukları araştırma bu şekle eklenebilir.

Tüm bu araştırmalardan ve Şekil 2'den örgütsel sessizlik kavramının zaman içerisinde dahada derinlemesine inceleme ihtiyacının ortaya çıktığı ifade edilebilir. Bireysel işgören sessizliğinin teorik olarak ele alınması, sonraki dönemde örgütsel sessizliği oluşturan içeriksel unsurların araştırılması söz konusudur. Bireysel sessizlikten örgütsel sessizliğe geçiş sürecinde, farklı alt boyutlar tanımlanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları üzerinde de durulmuştur. İlerleyen bölümlerde bu hususlara daha ayrıntılı yer verilmiştir.

2.2.3. İşgören Sesliliği

Çalışmanın bu bölümünde, seslilik ve sessizlik ile ilgili belli başlı tanımlar ve tarihsel süreç üzerinde durulduktan sonra, örgütsel bağlamda değerlendirilen sessizlik davranışının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle işgören sesliliği ile ilgili tanımlar verilecektir. Sonrasında işgören sesliliğinin biçimleri ve boyutları ele alınacaktır.

Örgütsel seslilik, farklı metodolojilerle, farklı teorik yaklaşımlarla, farklı çalışma gruplarından yararlanılarak gerçekleştirilse de kavramsal örtüşmelerin yüksek oranda olduğu görülmektedir (Brinsfield, 2009, s. 30). Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik araştırmasından sonra Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizlik ile ilişkili olan "işgören sesliliği" kavramını yönetim literatürüne kazandırmışlardır (Erenler, 2010, s. 13). Seslilik (Dyne vd., 2003, s. 1369) yönetim literatüründe iki açıdan kavramsallaşmıştır. Bunlardan ilki, işgörenlerin değişimden kaynaklı olarak görüşlerini açıkça ifade etme davranışı (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988; Withey ve Cooper, 1989; Farrell ve Rusbult, 1992; Dyne vd., 1995; LePine ve Van Dyne, 1998; Frese, Teng ve Wijnen, 1999; Zhou ve George, 2001), ikinci olarak da örgütün işleyiş sürecinde, işgörenlerin kararlara katılımı ve adalet hükümlerinin

geliştirilmesi gibi konulardan dolayı oluşan seslilik tanımlamasıdır (Folger, 1977; Bies ve Shapiro, 1988; Lind, Kanfer ve Earley, 1990).

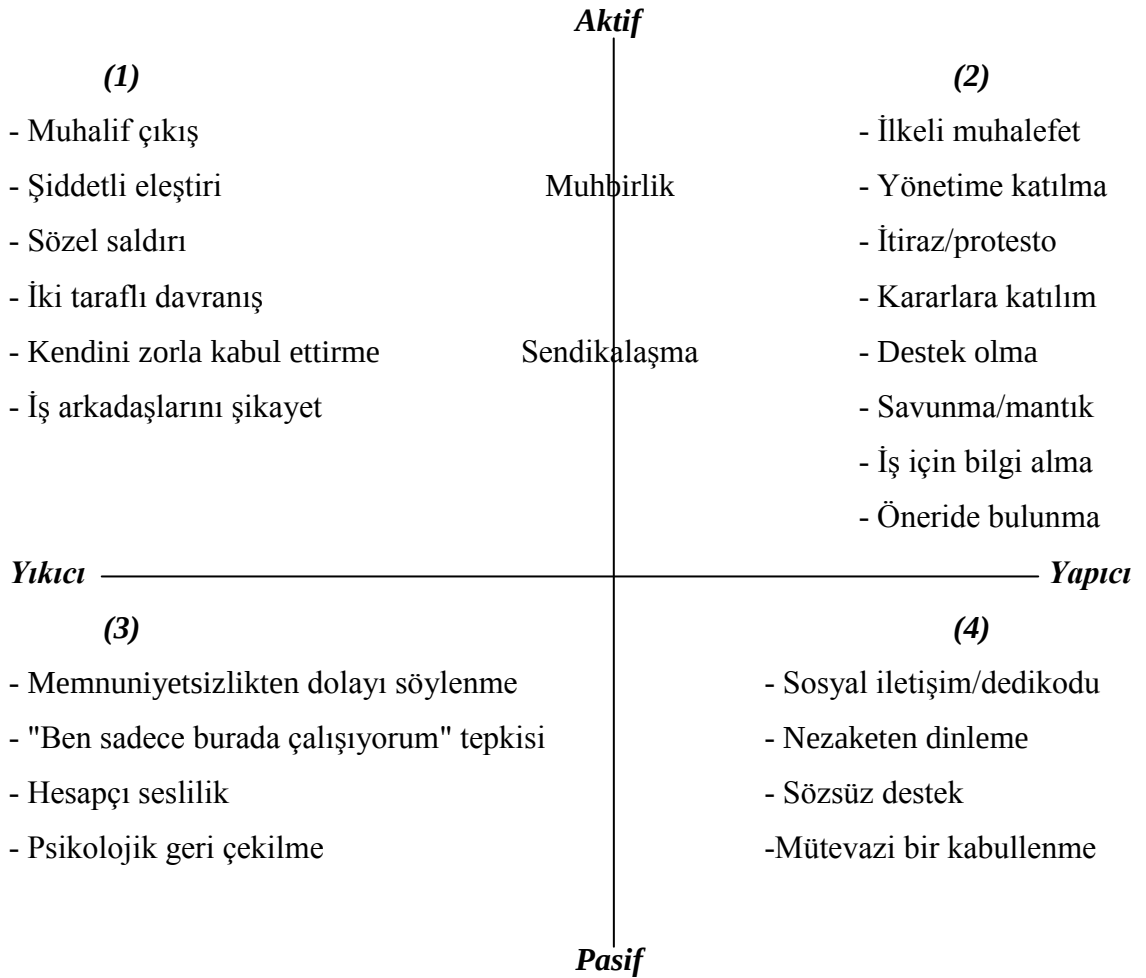
Seslilik, ilişkilerin iyileştirilmesi ve sürdürülmesi doğrultusunda yapıcı, aktif bir davranış (Rusbult vd., 1982, s. 1231), örgütsel konular için algı ve tutumları etkileyen önemli bir unsurdur (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394). Seslilik, örgüt içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı olarak gerçekleşen, otoritelere karşı memnuniyetsizliklerin ifade edilmesidir (Kolarska ve Aldrich, 1980, s. 44). Dyne ve LePine (1998, s. 109) işgören sesliliğini, sadece eleştirmekten öte yapıcı ve gelişimi destekleyen bir davranış olarak tanımlamaktadır. Gordon (1988) ve Hirschman (1970) işgören sesliliğini iş tatminsizliğine bir tepki olarak ele almıştır. LePine ve Dyne'a (1998, s. 853) göre örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık ile ilgili bir kavramdır. İşgören sesliliği işletmelerde üretilen ürünleri/hizmetleri olumlu şekilde etkileyebilir (McFarlin ve Sweeney, 1996, s. 291). Seslilik davranışı, mevcut durumun geliştirilerek değiştirilmesi için önemli bir dişlidir. Fikir çeşitliliği ve tavsiyeler ile örgütsel seslilik davranışı var olan prosedürlerin değişiminde ya da yeni projelerde önemli katkılar sağlar (Raub, 2008, s. 180).

Dundon, Wilkinson, Marchington, ve Ackers'a (2004, s. 1157) göre işgören sesliliği birbirinden etkin dört unsuru içermektedir. Birincisi, kişisel tatminsizliğin ifade edilmesidir. İkincisi, sendika ve toplu pazarlık etkinliklerinde kolektif örgüt ifadesi olarak yönetime karşı sunulan ortak değerdir. Üçüncüsü, yönetime karar verme sürecinde katkı sağlayan bir unsurdur. Dördüncüsü ise işgörenlerin ve örgütün uzun süreli varlığını sürdürebilmeleri için oluşan ilişkilerin yansımasıdır.

Dundon vd. (2004, s. 1157) tarafından yapılan araştırmanın çıktılarına paralel olarak Milliken ve Morrison (2003, s. 1563) işgören sesliliğinin, işgören devir oranının azalmasında etkili olduğunu ifade etmiştir. İşgören devir oranının yüksek olduğu örgütlerde, yönetimlerin başarısız olacağı düşünülmektedir. İşgörenlerini seslilik için cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013, s. 258). Seslilik davranışı potansiyel risk ve maliyete dayalı olarak sadece güvenli, açık, sağlıklı çevrelerde özgürce ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin iç faktörleri seslilik davranışının sergilenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Hsiung, 2012, s. 359). Örgütlerde yöneticiler, rekabet ortamında gelişim ve değişimin gerekliliğinin farkındadırlar. Gelişim ve değişimin vazgeçilmez parçası olan çalışanların örgütsel konularda sessiz

kalmaması ve fikirlerini açıkça söylemesi önemli bir husustur (Taşkiran, 2010, s. 98). Buradan örgütlerde yönetim faktörünün seslilik davranışı üzerinde oldukça etkili bir unsur olduğu ifade edilebilir.

Gorden (1988, s. 285) işgören sesliliğini pasif ya da aktif, yapıcı ya da yıkıcı bir davranış olarak ele almıştır. İşgören sesliliğinin davranışsal kapsamı aşağıda Şekil 3'de yer almaktadır. Şekil 3'e göre işgörenler sesliliklerini bu dört davranış kalıbı içerisinde gerçekleştirir. İşgörenler bulundukları örgütlerde, aktif olarak isteklerini ve beklentilerini açıkça dile getirerek ya da pasif bir şekilde başkalarını kullanarak, öne çıkmadan seslilik davranışı sergileyebilirler. Ayrıca işletmede yapılan hatadan vazgeçmek, yanlış önlemek amaçlı işletme yanlısı olarak ya da tam tersi, işletmenin çıkarlarına zarar vererek diğer işgörenlerin istek ve beklentilerini göz ardı ederek sergilenen seslilik davranışı söz konusudur.



Şekil 3. İşgörenlerin seslilik davranışının kapsamı (Gorden, 1988, s. 286)

Yukarıdaki şekli inceleyecek olursak, seslilik dört davranışsal kapsamdan oluşmaktadır. İlk bölüm aktif-yıkıcı olan, muhalif çıkışların, şiddetli eleştirilerin, sözel saldırıların, iki taraflı ve yanlı davranışların, kendini zorla kabul ettirmenin, iş arkadaşlarını şikayet etmenin var olduğu bölümdür. İşletme için olumsuzluğun en üst düzeyde olduğu, yöneticiler tarafından hiç istenmeyen davranışların tanımlandığı bölümdür. İkinci bölüm aktif-yapıcı olan, ilkeli muhalefet, yönetime katılma, itiraz/protesto, kararlara katılım, destek verme, savunma/mantık, iş için bilgi alma, öneride bulunma davranışlarının gözlemlendiği, yöneticiler tarafından en fazla arzu edilen, işgörenin seslilik davranışının sergilendiği bölümdür. Bu bölüm işletmelerin yenilikçi ve değişim odaklı olarak adım atmalarındaki en önemli etkenlerin yer aldığı bölüm olarak görülmektedir. Üçüncü bölüm, pasif-yıkıcı olan, memnuniyetsizlikten dolayı söylenen, işletmede sadece işgören olduğuna dair bir tepkinin sergilendiği, çıkarlar gereği işletmede sessizlik davranışına katılan, psikolojik geri çekilmelerin görüldüğü bölümdür. Dördüncü bölüm, pasif-yapıcı olan, sosyal iletişimin/dedikodunun görüldüğü, nezaketen dinleme davranışının sergilendiği, sözsüz destek durumunun olduğu, mütevazı bir kabullenmenin bulunduğu bölümdür. İşletmeler de özellikle pasif yıkıcı davranışlara göre pasif yapıcı davranışlar daha kabul edilebilir davranış şeklidir. Şekilde görüldüğü üzere seslilik davranışı farklı amaçlar ve farklı yöntemlerle işgörenler tarafından sergilenmektedir. Yöneticiler işgörenlerin seslilik durumlarını analiz etmeli ve seslilik davranışlarını işletme çıkarlarına fayda sağlamak üzere yapıcı-aktif seslilik olacak şekilde yön vermelidir. Örgütlerde işgörenler bu üzerinde durulan dört bölümde var olan davranışları farklı biçimler ile sergilerler.

İşgörenler, içinde bulundukları durum hakkında diğer kişi veya kişileri bilgilendirmek, işletme ile ilgili bir hususu dile getirmek ya da seslendirmek için farklı yöntemlere başvurabilirler. Örgütsel seslilik işgörenlerin, demografik özelliklerine, kişilik yapısına, işletmenin yönetim yaklaşımına, liderlerin güç mesafesine vb. unsurlara göre şekillenir. Örgütlerdeki bu unsurlara göre işgörenler bilgi, fikir ve endişelerini dile getirme biçimlerini seçeceklerdir. Örgütlerde, üstleri etkileme, açık konuşma, konu benimsetme, muhbirlik ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi seslilik biçimleri söz konusudur (Şehitoğlu, 2010, s. 30; Çakıcı, 2010, s. 14; Erol, 2012, s. 46). Bu seslilik biçimlerinin olmaması ya da çok az olması durumunda örgütlerde sessizlik davranışının varlığından bahsedilebilir (Çakıcı, 2007, s. 149). Örgütlerde işgörenlerin seslilik

biçimlerine başvurmaları, genel olarak beklentilerin, iş süreçlerinde aksamaların, iyileştirme ya da geliştirme taleplerinin bir göstergesidir. Bu seslilik biçimlerini kullanan işgörenlere, örgüt yönetimlerinin değer vermesi, işletmeleri başarıya götürecek önemli bir anahtar olarak görülmektedir.

Şekil 3’de görüldüğü üzere örgütlerde günümüz seslilik biçimlerinden biride sendikalaşmadır. Kurum ya da kuruluşlarda çalışanların sendikalar aracılığı ile işverenlere karşı istek ve ihtiyaçlarını seslendirme durumu söz konusudur. Şekil 3’de yer alan ve en önemli seslilik biçimi kararlara katılımdır. Çünkü işletmelerde yapılacak iş ile ilgili alınan kararlara işi yapacak olanların katılması, doğru işin doğru yöntemlerle ve doğru zamanda yapılması anlamına gelmektedir. Alınan kararların sebep ve sonuçlarını bilen işgörenler için yapılan iş daha anlamlı hale gelecektir. İşgören sesliliği kavramı ve kapsamından sonra işgören sesliliğinin biçimleri üzerinde durulacaktır.

2.2.3.1. İşgören Sesliliğinin Biçimleri

Kurum ya da kuruluşlarda işgörenler, bilgi, fikir ve önerilerini ifade etmek için farklı davranış biçimleri sergilemektedirler. Bunlar; üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, sorumluluk alma, muhbirlik-sorun bildirme ve ilkeli örgütsel muhalefettir. Bu kavramlar konunun daha iyi anlaşılması için tek tek ele alınmıştır.

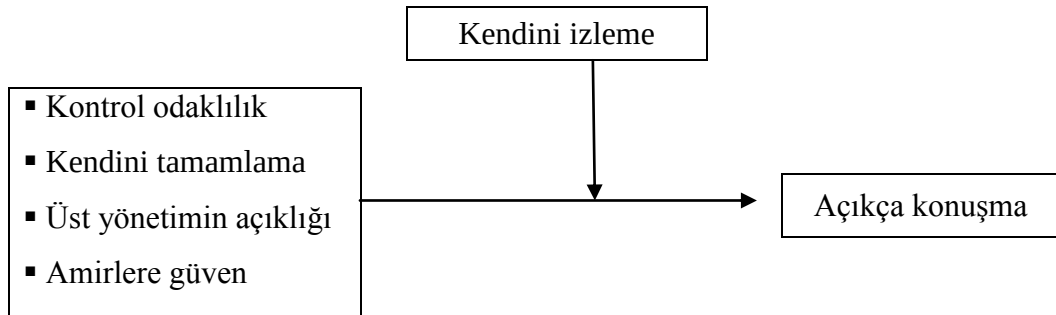
2.2.3.1.1. Üstleri Etkileme

Etkileme, kişilerin davranışlarını, çıkarlarını gözeterek değiştirme girişimi olarak (Gürgen, 1997, s. 56), üstleri etkileme ise, astların, kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmesini kolaylaştıran taktik seçimi için üstleri ikna etmeye yönelik temkinli bir girişim olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkilemede, hiyerarşik zincir içinde daha güçlü kişilere ulaşma hedeflenir (Premeaux, 2001, s. 8). Üstleri etkileme, yöneticileri ikna etme istediğidir. Üstleri etkileme yerine sessiz kalınması, örgütlerde bilginin doğru zamanda doğru yere aktarılmasını engeller (Durak, 2012, s. 11). Üstleri etkileyip, örgütlerdeki yöneticilere ulaşarak, bilgi, fikir ve endişelerin paylaşılması işletmeye fayda sağlayan bir durum olarak görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, yöneticinin işgörenden hangi yönde etkilendiği ve etkilemenin bireysel çıkarlardan çok örgüt çıkarına olması gerektiğidir.

2.2.3.1.2. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma, şikayet etmekten ve mevcudu sadece eleştirmekten ziyade, idari ve örgütsel iyileştirmelere katkıda bulunmak niyetiyle iş, süreç ve uygulamalara ilişkin endişe, düşünce ve fikirleri üstlerine iletme davranışı olarak tanımlanmıştır (Çakıcı, 2010, s. 103). Açıkça konuşma, örgütsel sorunlara ilişkin fikir ve düşüncelerin ifade edildiği, değişim ve gelişim için önerilerin ortaya konduğu bir eylemdir. Açıkça konuşma işgörenlerin bilgi ve düşüncelerini ifade etmelerinde önemli bir unsurdur (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1538).

Yöneticilerin, işgörenlerden gelen katkılara, eleştirilere ve önerilere olumsuz yaklaşması, işgörenlerin zamanla sessizleşmesine neden olmaktadır (Özdemir ve Uğur, 2013, s. 258). Formel ses çıkarma mekanizmaları (açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri gibi) resmi ortamlarda ses çıkartma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden oluşan, anlık ve yüz yüze yakalanabilen informal ortamlar, açıkça konuşma fırsatı olarak görülür (Çakıcı, 2008, s. 119).



Şekil 4. Açıkça konuşmanın kavramsal şekli (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1541)

Şekil 4'de görüldüğü üzere örgütlerde işgörenlerin açıkça konuşmaları için, kontrol odaklılık, kendini tamamlama, üst yönetimin açıklığı, amirlere güven, kendini izleme (iş yerinde başkalarının işgörenle ilgili görüşlerine değer verme) gibi kavramlar önem arz etmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1541). Gerek bu kavramlar gerekse açıkça konuşma mekanizmaları, işletmelerde seslilik davranışının sergilenmesine ve işgörenlerin iş süreçlerinin iyileştirilmesi hususunda katkı sağlamasına vesile olacaktır. Özellikle işletmelerde sıkça rastlanan öneri ve şikayet kutuları, yönetici ile sürekli iletişime geçebilme imkanının olması, sesliliğin hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleşmesi noktasında fırsat sağlamaktadır.

2.2.3.1.3. Konu Benimsetme

Konu benimsetme, örgütlerdeki sorunlarla ilgili olarak sessizliği ortadan kaldırarak, bilgi, fikir ve endişelerin üst yönetime aktarılması ve üst yönetime sorunları benimsetme davranışdır. Örgütsel fonksiyonları ve faaliyetleri iyileştirme çabalarından oluşan bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Piderit ve Ashford, 2003, s. 1479). Konu benimsetme, örgütlerdeki sessizliği ortadan kaldırmak için, bireylerin örgütsel konulara olan ilgisini arttırmaktır (Piderit ve Ashford, 2003, s. 1494).

Konu benimsetme, aşağıdan yukarı yönlü olabileceği gibi, yukarıdan aşağı yönlüde olabilmektedir. Piderit ve Ashford (2003, s. 1492) tarafından yapılan çalışmada örgütsel konularla ilgili olarak yöneticilerin hangi konu benimsetme taktiklerini uyguladıkları araştırılmıştır. Bu taktikler, proaktif benimsetme, değer temelli benimsetme, uyararak benimsetme ve üçüncü kişilere benimsetme olarak gruplandırılmıştır. Her grup örgütsel konuları başkalarına aktarmada farklı yüzde değerlerine sahiptir. Örgütlerde konu benimsetme ister yukarıdan aşağıya ister aşağıdan yukarıya, isterse farklı taktikler sergilenerek gerçekleştirilsin, işletmelerde iş süreçlerini iyileştirme ve geliştirme için önemli bir seslilik biçimi olarak değerlendirilmektedir. Konu benimsetme, örgütlerde değişimin yaratılması için efektif bir mekanizmadır (Dutton vd., 1997, s. 407). Konu benimsetme özellikle işgörenler ile yöneticiler arasında iletişim kanallarının açık olduğu örgütlerde, yöneticilerin tam olarak desteğini almak için kullanılan önemli stratejilerden biri olarak görülmektedir.

2.2.3.1.4. Sorumluluk Alma

Premeaux (2001) tarafından sorumluluk alma, işin nasıl yapıldığıyla ilgili olarak fonksiyonel değişimleri başarıyla sonuçlandırmada istençli ve yapıcı çabaları içeren, informal bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk alma örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi ve işlerin yapılma biçimini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal çabalarla ilgilidir (Çakıcı, 2010, s. 12). Sorumluluk alan işgörenler, işletmenin beklentilerini tam zamanında, istenilen şekilde ve istenilen yöntemlerle gerçekleştirirler. Örgütlerde özellikle liderlerin sorumluluk alarak, iş süreçlerini yönetmeleri, arzulanan bir durumdur. Sorumluluk sahibi olan işgörenlerin, orta ya da üst kademedeki yöneticilerin, bulundukları işletmeyi daha yukarılara çıkartmak için beklentilerin ötesine geçme isteğinde olacakları düşünülmektedir. Durak (2012, s. 14)

tarafından yapılan çalışmada sorumluluk alma, değişim odaklı olması ve örgütsel gelişime fayda sağlaması açısından seslilik biçimleri içerisinde öne çıkmaktadır.

Zaman zaman örgütlerde yöneticiler tarafından işgörenlere sorumluluklar aktararak yetki devri gerçekleşmektedir. Örgütsel yapıların etkin işleyişi için, örgüt çalışanlarının sorumluluk alanlarının tam olarak, açık ve anlaşılabilir bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Örgütlerde çalışanlara sorumlulukların yüklenmesi, örgütsel katılımı kolaylaştıracak (Asunakutlu, 2002, s. 9) dolayısıyla çalışanlar sorumluluk alanlarında seslilik davranışı içerisine gireceklerdir.

2.2.3.1.5. Muhbirlik - Sorun Bildirme

Örgütlerde, istenmeyen sonuçlara neden olabilecek olumsuz davranışların, örgüt içinde ya da dışındaki paydaşlara aktarılması sorun bildirme-muhbirlik olarak tanımlanır (Özler, Şahin ve Atalay, 2010, s. 169). Muhbirlik, örgütlerin işleyişi ve değişimi için yönetime katkı sağlayan, hem toplumsal hem de bireysel çıkarları içeren bir davranıştır. Bireylerin, özellikle de yöneticilerin örgütsel durumla ilgili algılarını etkilemektedir (Dozier ve Miceli, 1985, s. 823).

Muhbirlik, örgütsel problemlere dikkat çekmekte iken, yöneticilerin otoritesini olumsuz etkilemektedir (Dozier ve Miceli, 1985, s. 824). Diğer işgörenler tarafından da desteklenebilen muhbirlik, örgütsel iklim koşullarının uygun olduğu durumlarda, daha sık görülen bir davranıştır (Dozier ve Miceli, 1985, s. 829). Muhbirlik ile ilgili olarak bu ifadeler, işletmedeki süreçlerin daha da iyileştirilmesine katkı sağladığından, değerli bir seslilik davranışı olarak ele alınmıştır. Fakat LePine ve Dyne (1998, s. 854) muhbirliği değişimin ve yapıcı aktivitelerin karşısında olan eleştirel bir davranış olarak tanımlamıştır. Buradan, işletmelerde muhbirliğin farklı amaçlar ile gerçekleştirilebileceği, hem işletme çıkarlarına hem de işgörenin kendi çıkarlarına hizmet edebileceğinden hareketle, muhbirden ve muhbirliğe daha temkinli olarak yaklaşılması gerektiği ifade edilebilir.

Milliken vd.'ne (2003, s. 1472) göre muhbirler olumsuz kariyer süreçleri ile karşı karşıya kalabilmektedir. Özler vd. (2010, s. 185) informal ilişkilerin ve toplumsal bakış açılarının önemli olduğu örgütlerde, seslilik davranışı sergilemenin oldukça zor olduğunu ifade etmiştir. Örgütün diğer üyeleri tarafından dışlanmanın, suçlanmanın ve ispiyoncu damgası yemenin de bu muhbirlik sürecinde karşılaşılabilecek bir durum olduğu belirtilmektedir.

2.2.3.1.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet

Muhalefet, Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlükte, bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık ya da karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>³). 1980'lerin ortalarında Graham (1986, s. 2) tarafından ilkeli örgütsel muhalefet kavramı üzerinde durulmuştur. İlkeli örgütsel muhalefet, örgütlerdeki sosyal ve hukuki ihlallerin kabullenilmeyip reddedilmesi ile ilgili bir husus olarak tanımlanmıştır (Brinsfield vd., 2009, s. 13). Örgütsel muhalefet, örgütsel süreçlerde oluşan memnuniyetsizlik ile meydana gelen, işletme yönetimine karşı olumsuz duygular barındıran bir karşı gelme davranışdır (Kassing, 1997, s. 36).

İlkeli örgütsel muhalefet Premeaux (2001) tarafından, işgörenlerin örgütsel statükoyu protesto etmek veya değiştirmek için mevcut politika ve uygulamalara bilinçli bir şekilde karşı duruş çabası olarak tanımlanır (Çakıcı, 2010, s. 15). İlkeli örgütsel muhalefet ile işletme çıkarları gözetilerek, amaçlarla uyumlu fikir, bilgi ve endişelerin dile getirilmesi söz konusudur. İlkeli örgütsel muhalefet karşısında işletme yöneticilerinin tutumları bu seslilik davranışının sürmesinde veya sonlanmasında belirleyicidir. İlkeli örgütsel muhalefet yapan işgörenler işletmede değişimin ya da yeniliğin öncüsü haline gelebilmektedir.

Örgütlerde var olan işgören sesliliğinin biçimlerinden sonra, işgören sesliliğinin boyutları çalışmanın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Dyne vd. (2003) tarafından tanımlanan seslilik boyutları konuyu derinlemesine incelemek için ele alınmıştır. Bu seslilik boyutları çalışmanın ana konusu olan sessizlik boyutları ile paralellik göstermektedir. Örgütlerde, işgörenlerin seslilik davranışlarının temelleri kategorize edilmiş ve seslilik boyutları altında ele alınmıştır.

2.2.3.2. İşgören Sesliliğinin Boyutları

Dyne vd. (2003, s. 1369) tarafından yapılan çalışmada, seslilik işgören davranışı olarak tanımlanmaktan ziyade örgütsel bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Dyne vd. (2003, s. 1363) tarafından seslilik boyutları;

- Korumacı-örgüt yanlısı seslilik,
- Korunmacı-savunma amaçlı seslilik ve
- Kabullenici-kabul edilmiş seslilik olarak ifade edilmektedir.

2.2.3.2.1. Korumacı - Örgüt Yanlısı Sesslilik

Sesslilik, örgüt içerisinde, eleştirmekten öte değişim yönelimli tavsiyelerin vurgulandığı bir davranıştır. Korumacı sesslilik, işle ilgili bilgi, fikir ve öngörülerin, işbirliği arzusu ile ifade edilmesidir. Bilinçli ve proaktif bir davranış olarak ele alınmaktadır. Bu sesslilik türü özellikle örgütsel fayda üzerine odaklanmış, iyi niyet davranışı olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, işgörenin isteğine bağlı olarak gerçekleşmektedir (Dyne vd., 2003, s. 1371).

Korumacı sesslilik, problemlerin örgüt yararına olacak çözümlerini vurgulamaktadır. Bu sesslilik türü, örgüt için faydalı olabilecek alternatif fikirlerin önerilmesi noktasında fırsat sağlamaktadır (Durak, 2012, s. 41).

2.2.3.2.2. Korunma - Savunma Amaçlı Sesslilik

Savunma mekanizması, işletmelerde işgörenlerin stres durumundan sıyrılmak amacıyla sergilediği davranış biçimidir. İşgörenler savunma dönemlerinde zaman kazanmakta ya da kendilerini psikolojik olarak daha iyi hissetmektedir. Başlıca savunma mekanizmaları, inkar etme, bastırma, dışsallaştırma, mantığa bürünme, yansıtma, yüceltme, yer-yön değiştirme, karşıt tepki verme, özdeşim kurma, taviz verme, çarpıtma, özgecilik, entelektüelleştirme olarak sıralanabilir (Tanık, 2010, s. 225-226).

Korunma amaçlı sesslilik, çalışanın kendini korumak amacıyla sergilediği davranış olarak tanımlanmıştır. İşgören, dikkati başka taraflara çekerek ve çalışma arkadaşlarını suçlayarak kendini koruma davranışı içerisinde olabilir. Bu sesslilik türü, korkuya dayalı olarak kendini koruma davranışının bir sonucudur. Çalışanlar işle ilgili problemler karşısında suçlama, açıklama, hesap verebilme gibi sesslilik davranışları sergileyebilirler (Dyne vd., 2003, s. 1372).

Korunma amaçlı sesslilik, algılanan kişisel tehditleri, sözel iletişim yoluyla azaltma ya da ortadan kaldırma davranışdır (Ellis ve Dyne, 2009, s. 42). Bu sesslilik türü, şikayet, olumsuz değerlendirme, saygısız söylemler içermesine rağmen, tamamen birey odaklıdır. Örgüte ya da diğerlerine zarar verme amaçlanmamaktadır (Ellis ve Dyne, 2009, s. 43).

Koruma amaçlı sessliliği, korunma amaçlı sesslilikten ayıran anahtar karakteristik, güdüdür. Koruma amaçlı sesslilikte, başkalarını ve örgütü düşünerek hareket etme söz

konusudur. Korunma amaçlı seslilikte, bireyin kendini koruma güdüsü ön plandadır (Dyne vd., 2003, s. 1371).

2.2.3.2.3. Kabullenici - Kabul Edilmiş Seslilik

Kabul edilmiş seslilik, işgörenlerin korku ya da işletmeden ayrılma düşüncesi ile mevcut durum karşısında kendilerini geri çekme davranışıdır. İşgörenlerin özgüvenlerinin düşük olması, kabul edilmiş seslilik davranışına bürünmelerinde önemli bir etkidir (Dyne vd., 2003, s. 1372).

Kabul edilmiş seslilik, işle ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerin sözel ifadesi, iş yerinden ayrılma isteğinin temelidir. Kabul edilmiş sesliliği, diğer seslilik boyutlarından ayıran husus, daha az proaktif davranış sergilenmesi ve herhangi bir farklılık yaratılamayacağı düşüncesidir. Sosyal psikoloji ve yönetim literatüründe üzerinde durulan iki örnek davranış olarak, abilene paradoksu ve çoğulcu habersizlik bu davranış ile bağlantılı hususlardır (Dyne vd., 2003, s. 1373). Abilene paradoksunda bireylerin diğer bireylerin isteklerine uyma davranışı, çoğulcu habersizlikte de yine diğer bireylerin davranışlarına, gerekçesini ve doğrusunu bilmeden riayet etme durumu olması, kabul edilmiş seslilikte var olan, durumu olduğu gibi kabullenme davranışı ile paralellik göstermektedir.

İşgören sesliliği, işgören sesliliğinin biçimleri ve boyutlarına ilişkin araştırmacıların görüşlerine yer verildikten sonra örgütsel sessizliği daha iyi anlamak ve temellerini incelemek adına bireysel bazda işgören sessizliği üzerinde durulacaktır.

2.2.4. İşgören Sessizliği

Ses-seslilik-sessizlik ile ilgili olarak ilişkisel ve kavramsal değerlendirmeler konunun ilk kısmında yapılmıştır. Burada, örgütlerde görülen işgören sessizliğinin, örgüte olan etkileri ve işgören sessizliğinin nedenleri ele alınmıştır.

Örgütlerin gelişmesi, sürekli kendini yenileyen iş dünyasına işgörenler aracılığıyla uyum sağlayabilmeye bağlıdır. Premeaux ve Bedeian'a (2003, s. 1538) göre işgörenlerin artan bilgi birikimlerini ifade etmeleri örgütün gelişmesi için önemli bir unsurdur. Yöneticilerin, işgörenlerin endişelerini, fikirlerini ve farklı görüşlerini açıkça ifade edebilmeleri için gerekli ortamı ve şartları sağlaması son derece önemlidir (Erenler, 2010, s. 6). Yöneticilerin örgütlerde sessizliği ortadan kaldıracak gerekli

fiziksel ortamı sağlaması, etkili bir iletişim sürecini desteklemesi gerekmektedir. Pinder ve Harlos, (2001, s. 337) örgütlerde ses eksikliği olarak benimsenmiş sessizliğin, davranışsal, duygusal ve kavramsal bileşiminin iletişim odaklı olduğu üzerinde durmuştur. İletişim eksikliği temelinde, işgörenlerin sergilediği örgütsel sessizlik davranışının, özgürce ve istenilerek oluştuğu ifade edilmektedir (Bowen ve Blackmoon, 2003, s. 1394).

Jensen (1973) tarafından sessizliğin beş tane ikili fonksiyonunun olduğu ifade edilmiştir. (1) Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır; (2) sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir; (3) sessizlik hem bilgi sağlamakta hem gizlemektedir; (4) sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olabilir; (5) sessizlik hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi sayılabilir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 338). Belirtildiği üzere, sessizlik eğer işletmelerde tüm çalışanlar tarafından sergilenecek ise, sessizleşen işgörenler bir araya geleceklerdir, fakat gruptan sadece bir ya da birkaç kişinin sessizleşmesi işgörenleri birbirinden uzaklaştıracaktır. Örgütlerde sessizlik nedeni ile bir araya gelen grup üyeleri arasında daha samimi ilişkiler oluşurken, grup içerisinde farklılaşarak sessizlik davranışını sergileyen işgörenlerin, diğer işgörenler ile olan ilişkileri zarar görecektir. İşgörenlerin sessizleşmesi yönetim tarafından anlamlandırılırsa bu bir bilgi kaynağıdır. Fakat işgörenlerin yönetim tarafından sesliliğe teşvik edilme durumuna rağmen sessizleşerek bir takım bilgilerin paylaşılmaması işletmeyi zarara uğratabilir. Örgütlerde, işgörenlerin sessizlik nedeni oldukça önemlidir. İşgörenin sessizlik nedeni fikir sahibi olmaması, fikir sahibi olmamasının nedeni de bilgi eksikliği olabilir. Aynı zamanda işgörenin sahip olduğu bilgiler ışığında konuyu ayrıntılı analiz etmeden, seslilik davranışı sergilemek istememesi ihtimali de söz konusudur. Örgütte sessizlik davranışı, işgörenin mevcut durumun makul olduğunu kabullenmiş olması ya da bu duruma boyun eğmiş olması nedeni ile sergilenebilir. Bunun yanında örgütte işgörenlerin katılım sağlaması gereken durumda sessizliğini muhafaza etmesi muhalefet edildiğinin göstergesi anlamına gelebilir.

İşgörenler, sessizlik davranışı ile bulundukları örgütte yöneticilerine bir mesaj veriyorlar ise, bu mesajın anlamlandırılması gerekmektedir. Çünkü bu mesaj, işgörenlerin tutumlarını ve davranışlarını ya da iş çıktılarını etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir (Özdemir ve Uğur, 2013, s. 259). Dolayısıyla Jensen (1973) tarafından ifade edilen ikili fonksiyonlar kapsamında değerlendirildiğinde, yöneticinin

alınan mesajı anlamlandırmaması halinde, işletmenin çıkarlarına zarar verecek bir sonuç ile karşı karşıya kalınabilecektir.

İşgörenlerin sessizlik davranışı sergilemesi, birini korumak, korku, ilgisizlik, stres, depresyon ve stratejik bir tutum gibi nedenlere bağlı olabileceğinden, sessizlik kararının ardındaki gerekçeyi anlamak oldukça önemlidir (Brinsfield, 2009, s. 10). İşgörenlerin neden sessizliği tercih ettikleri, nasıl sessizleştikleri, hangi konularda daha çok sessizlik davranışı içerisinde oldukları, örgütsel problemleri paylaşp paylaşmadıkları, sessizlik davranışını kime karşı sergileyeceklerine nasıl karar verdikleri, kimin sessizlik davranışı içerisinde olduğunun tespiti cevap arayan önemli sorunlardandır (Milliken vd., 2003, s. 1467).

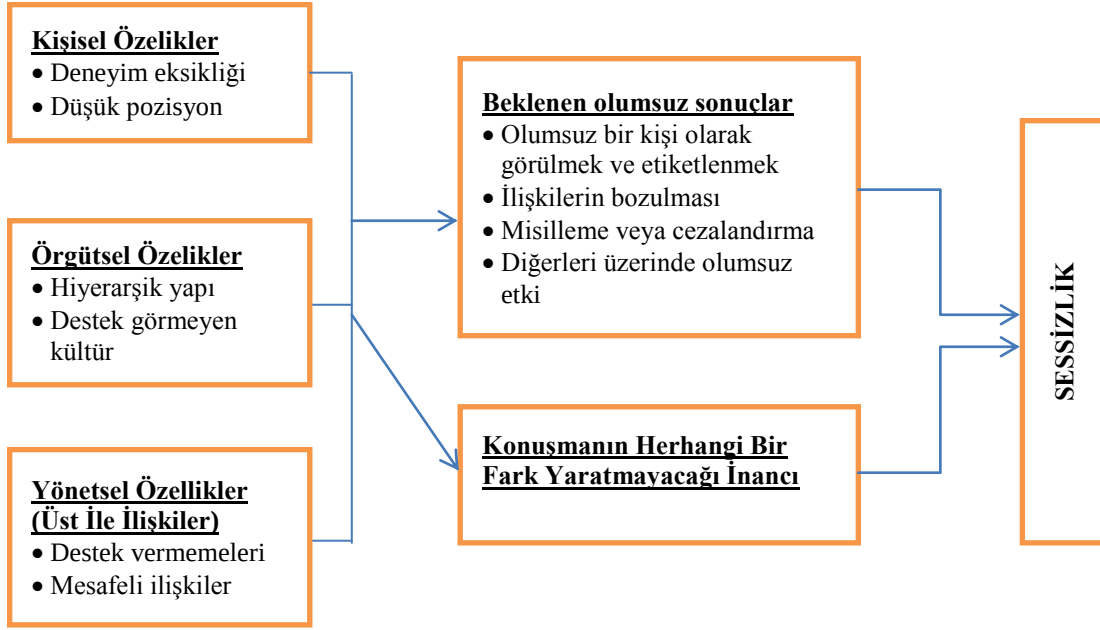
İşgören sessizliğini anlayabilmek için işgören sessizliğinin nedenleri üzerinde durmakta yarar vardır. Sessizliğin nedenleri, literatürde araştırma ve teori temeliyle farklı disiplinlerde incelenmiş, bir sonraki kısımda da sessizliğin nedenleri, gelişmesi ve varlığını sürdürmesi üzerinde durulmuştur.

2.2.4.1. İşgören Sessizliğinin Nedenleri

Sessizlik davranışı içerisinde olmanın beş önemli nedeni Milliken vd. (2003, s. 1467) tarafından ortaya konulmuştur. Bunlardan ilki bireysel karakteristiklerdir. Bireysel karakteristik olarak, deneyim eksikliği ve alt seviyedeki pozisyonlarda çalışma durumu tespit edilmiştir. Diğer bir sessizlik nedeni ise, örgütsel karakteristiklerdir. Örgütteki hiyerarşik yapı ve örgüt kültürünün konuşmayı desteklememesi sessizliğin oluşmasına neden olmaktadır. İşletme yöneticileri ile ilişkiler sessizlik davranışının oluşmasındaki diğer önemli bir nedendir. İşletme yöneticilerinin, işgörenlerin fikir ve düşüncelerini desteklememesi ve onlarla yakın ilişki içerisinde olmaması sessizlik davranışını ortaya çıkartmaktadır. İşgörenlerin, konuşmaları durumunda meydana gelebilecek olumsuz sonuçlar nedeni ile de sessizlik davranışı sergiledikleri bilinmektedir. Bu olumsuz sonuçlar; etiketlenme, ilişkilerinin hasar görmesi, cezalandırılma, intikam duygusudur. Ayrıca işgörenlerin seslilik davranışı içerisinde bulunmalarının herhangi bir farklılık ya da değişiklik oluşturmayacağı öngörüsü de sessizliğin önemli nedenlerinden biridir. Şekil 5. sessizliğin nedenlerini daha iyi anlamlandırabilmek için Milliken vd. (2003, s. 1467) tarafından çizilmiştir.

Milliken vd. (2003, s. 1467) tarafından çizilen Şekil 5. değerlendirildiğinde, sahip olunan bilgi, fikir ve endişenin, kişisel, örgütsel ve yönetsel özelliklere dayalı olarak

fark yaratılamayacağı inancı ve sessizlik durumunun olumsuz sonuçlanma etkisi ile sessizliğe dönüşeceği görülmektedir. Örgütlerde işgörenlerin sessizlik davranışına kişisel özellikleri gereği yatkın olması, bunun yönetsel ve örgütsel özellikler ile pekiştirilmesi durumu söz konusudur. Örgütlerde yönetsel ve örgütsel nedenlere bağlı olarak sessizliğin meydana gelmesi, özellikle katılımcı yönetim yaklaşımının sergilenmediğinin göstergesidir. Sessizlik ile ilgili bu temel özellikler, örgütsel sessizliğin nedeni olduğu gibi var olan sessizliğin de devamını sağlayan birer unsurdur.



Şekil 5. Örgütsel sessizlik davranışının nedenleri (Milliken vd., 2003, s. 1467)

Çakıcı (2007, s. 155) araştırmasında, Milliken vd. (2003, s. 1467) tarafından oluşturulan Şekil 5'te yer alan yönetsel özelliklere paralel olarak, örgütsel sessizliğin oluşmasındaki kritik etkenin, yöneticilerin davranışlarını şekillendiren yönetsel inançlar olduğunu ifade etmiştir. Yönetsel inanç açısından, toplumdaki kültürel normlara göre işgörenler, sessizlik davranışı sergilemektedir. Toplumsal kültürün yanı sıra başka bir diğer yönetsel inanç olarak güç mesafesi üzerinde durulmuştur. Yöneticiler ile işgörenler arasındaki güç mesafesinin, sessizliğin seviyesini etkilediği ifade edilmiştir.

Korku, utanma, etik sorumluluklara dair sınırlı algı, arkadaşları töhmet altında bırakmama arzusu, seslilik için fırsatın oluşmaması, politik beceri eksikliği, örgütlerde sessizliği ortaya çıkartan nedenler olarak ifade edilmiştir (Beheshtifar vd., 2012, s. 275). İşgörenler, bir başkası ile çatışmaktan, aşağılanmaktan, ötekileştirilmekten dolayı sessizlik davranışını sergilemektedirler. Bireylerin, geçmişlerine, mizaçlarına ve

deneyimlerine bağılı olarak, farklı fikirleri, inançları ve zevkleri söz konusudur. Farklı düşüncelerin seslendirilerek tartışılması yerine, sessizlik davranışının sergilenmesi birçok kişi tarafından daha kolay yol olarak görülmektedir. Sessizlik genellikle, farklılıklar ile yüzleşmekten kaçınıldığında başlamaktadır (Perlow ve Williams, 2003, s. 3-4).

İşgörenlerin bilgi ve fikirlerini ifade etmekten korkma nedeni yöneticilerin olumsuz geri bildirim tutumları olabilir. Yöneticiler de işgörenleri tarafından olumsuz olarak değerlendirilmekten kaçınırlar, eğer olumsuz bir geri bildirim alırlar ise işgören yalanlanır ya da iş akdine son verilir. Örgütlerde farklılıklar ve çatışma ortamı olumsuz olarak değerlendirilmektedir. İşgörenlerin örgüt problemleri ile ilgili fikir beyan etmesi tehlikeli ya da anlamsız olarak görülmektedir. Fakat değişimin gerekli olduğu etkin örgütlerde, işgörenlerin fikir, öneri ve eleştirilerine ihtiyaç duyulmakta, algıların paylaşılması istenmektedir (Breen, Ronald, Howard ve Preziosi, 2005, s. 216).

Morrison ve Milliken (2004, s. 34) tarafından, örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan unsurlar çıkar ve güvensizlik iken, Alparıslan (2010, s. 42) tarafından da bilgi eksikliği, konu için daha ayrıntılı düşünme isteğı, kararsızlık, şüphecilik, karşı tarafı anlayamama, belirsizlik algısı, çevredeki insanları kırmaktan çekinme, izolasyon, karşı tarafın duygusallığı gibi nedenler olarak belirlenmiştir. Özgen ve Sürgevil (2009, s. 315-320) tarafından kontrol odağı, öz saygı, örgütsel adalet, merkeziyetçi karar verme, örgüt iklimi, üst yönetiminin şeffaflığı sessizlik nedenleri olarak ele alınmıştır. Ayrıca kültürel açıdan sessizliğin kimi toplumlara göre desteklenen bir olgu olduğu ve sosyo-kültürel yapının sessizliğin oluşmasındaki önemli bir etken halini aldığı ifade edilmiştir.

Örgütsel sessizlik nedenleri Henriksen ve Dayton (2006, s. 1539) tarafından kişisel, sosyal ve örgütsel nedenler olarak ele alınmıştır. Bu yapı Milliken vd. (2003, s. 1467) ait olan çalışma ile benzerlik göstermektedir. Farklı kısmı ise, kişisel faktörler içerisinde, önyargılar, içinde bulunulan durum; sosyal faktörler içerisinde, kişilerarası uyum, sorumlulukların dağılımı ve iklimsel güvensizlik; örgütsel faktörler içerisinde ise, değiştirilemeyen inançlar, aktarılan yanlışlıklar ve örgütsel bağlılıktır.

Örgütlerde kötü haber taşıyıcısı olmaktan kaçınma isteğı, istenmeyen fikirlerin sahibi olmama arzusu, grup içerisinde sosyal baskının varlığı kişileri sessizliğe iten önemli nedenlerdir (Morrison ve Milliken, 2003, s. 1353). Örgütlerde sessizlik, işgörenlerin iş

arkadaşlarıyla konuşmaları ve onları gözlemlemeleri ile dolaylı olarak öğrenildiği gibi, direkt ilk ağızdan yaşanan deneyimler ile de öğrenilmektedir (Milliken vd., 2003, s. 1466). Örgütsel sessizliği diğer işgörenlerden öğrenmek, onlar gibi davranmak da sessizlik nedeni olarak ele alınmıştır.

Bisel ve Arterburn (2012, s. 223) araştırmalarında, örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkmasında etkili olan baskın duyguları incelemiştir. Beklentiler ve kişilik, sessizlik davranışı üzerinde etkili olan iki önemli duygu olarak tespit edilmiştir. Durak (2012, s. 61) sessizlik nedenlerini; üstünlük için sessizlik, intikam için sessizlik, yönetimi suçlamak için sessizlik olarak sınıflandırmıştır. Durak (2012, s. 61) araştırmasında, korku faktörü üzerinde durmuştur. Fakat korku faktörünü ele alırken, işgörenlerin işini kaybetmesi ya da izolasyon nedeni ile oluşan (Milliken vd., 2003, s. 1462; Perlow ve Williams, 2003, s. 3-4; Morrison ve Milliken, 2004, s. 34; Brinsfield, 2009, s. 10; Çakıcı, 2010, s. 20; Beheshtifar vd., 2012, s. 275) korku yerine, yönetici ve liderlerin, işgörenler üzerinde korku ve endişe yaratarak, üstünlük sağlamak için sessizlik davranışı sergiledikleri hususunu ortaya atmıştır.

Üstlerle kurulan zayıf ilişkiler, ast - üst arasındaki ilişkilerin samimi olmaması ve yöneticilerin işgörelere karşı geliştirdiği davranış tarzı işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s. 700-701). Örgütlerin iyileştirilmesi ile ilgili fikir, düşünce ve bilginin, işgörenler tarafından kasıtlı olarak esirgenmesinin nedeni yönetici davranışları olarak ifade edilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s. 62).

Örgütlerde sessizliğinin, kişisel, sosyal, örgütsel ve yönetsel özelliklere göre şekillendiği ifade edilmiştir. Ayrıca korku, kültür, çıkar, deneyim, iklim gibi çeşitli faktörlerin, sessizliğin oluşmasına etki ettiği belirtilmektedir. İşletmelerde sessizliği oluşturan çok sayıda faktörün varlığı bu davranışın daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. İşletmeler sahip oldukları işgörelere daha fazla faydalanmak için örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri liderler aracılığıyla kontrol altına almalıdır. Buradan örgütsel sessizliğin oluşumunda etkili olan temel kavramlar, örgütsel kültür, örgütsel iklim, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel sosyalizasyon, sosyal izolasyon, kişilik, statü ve rol ile sessizlik tutumları üzerinde durulacaktır. Ayrıca bu kavramlar ile sessizlik arasındaki ilişki en öz hali ile aktarılmaya çalışılacaktır.

2.2.4.1.1. Örgütsel Kültür

Kültür, işgörenlere nasıl davranacaklarını öğreten bir olgudur. Örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken oluşturduğu, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, işgörenlere doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek, varsayımlar ve inançlar bütünüdür (Budak ve Budak, 2004, s. 550).

Örgütsel kültür inanç, sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan, işgörenler tarafından sergilenen davranış kalıplarından oluşmaktadır (Eren, 2008b, s. 139). Davranış kalıplarından oluşan örgütsel kültür, kişinin psikolojik ve biyolojik gereksinimlerini karşılamakta, iş performansını ve tatminini etkilemektedir (Aydoğan, 2004, s. 210). İşgörenler bulundukları örgüt kültürüne uygun olarak davranış sergilemektedirler (Eğinli ve Çakır, 2011, s. 39). Örgütlerde var olan kültür, işgörenlerin inançlarını etkileyen bir unsurdur (Bagheri, Zarel ve Aeen, 2012, s. 53). Eren'e (2008, s. 166) göre örgüt kültürünün yerleşmiş olduğu organizasyonlarda, işgörenlerin davranışını şekillendiren, davranışsal kültür parametrelerinin varlığı söz konusudur. Buradan, örgütlerde hem işgörenlerin davranış kalıplarının örgüt kültürünü oluşturduğu, hem de örgüt kültürünün işgörenlerin davranış kalıplarını oluşturduğu ifade edilebilir.

Hofstede (2001, s. 9) Türk örgüt kültürünü, uluslararası bir şirket olan IBM Türkiye çalışanları üzerinde yaptığı araştırma ile incelemiş, insan ilişkilerinde uyumun ön plana çıktığı, toplu davranış sergilemeye meyilli bir yapının varlığını tespit etmiştir. Sargut (2001, s. 187) toplulukçu davranış sergileyen bireylerin kendilerini topluluğun diğer bireylerine bağımlı hissettiklerini ve toplulukta bulunan bireyler arasındaki ahengin önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu tespitlere göre, işgörenlerin diğer işgörenlere uyum sağlamak adına örgütsel sessizlik davranışı sergilemesi söz konusudur.

Örgüt kültüründe önemli olan bir diğer unsur güç mesafesidir. Sessizliğin kültürel temellerinden biri olan güç mesafesi, özellikle Türk toplumunda işgörenlerin, düşüncelerini ifade etmede, zor bir engel olarak görülmektedir (Taşkiran, 2011, s. 75). Botero ve Dyne'a (2009, s. 89) göre güç mesafesi işgörenlerin, örgüt uygulamalarına ilişkin fikir sunmalarını ve değişim için önerilerde bulunmalarını etkileyen önemli bir unsurdur. Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde, en iyi bildiklerine inanan yönetimin varlığı söz konusu olduğu gibi işgörenlerde yönetimin her zaman en uygun olanı

gerçekleştirdiğine dair bir inanç bulunur (Bagheri vd., 2012, s. 53). Huang, Vliert ve Vegt (2005, s. 459) tarafından 24 ülkeden 421 kişi ile gerçekleştirilen çalışmada kültürel güç mesafesi ile işgörenlerin sessizlik davranışı arasındaki ilişki ele alınmıştır. İşgörenlerin algıladıkları kültürel güç mesafesinin yüksek olması, sessizlik davranışı sergilemelerinde önemli bir etken olarak tespit edilmiştir. Güç mesafesinin daha az olduğu örgütlerde ise çalışanların daha rahat ve özgürce, düşünce, bilgi ve fikirlerini paylaşabildikleri belirtilmiştir. Buradan, işletmelerde yöneticiler ile işgörenler arasındaki güç mesafesinin azaltılmasının gerekliliği ifade edilebilir.

Söz konusu kavram ile sessizlik arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel kültürün işgörenlerin bilgi ve endişelerini paylaşmalarında ya da paylaşmamalarında etkin bir yapı olduğu belirtilebilir. Buradan örgütsel kültür bağlamında işgörenlerin seslilik davranışlarını olumlu yönde etkileyecek bir inanç sisteminin yönetim tarafından şekillendirilmesinin gerekliliği ifade edilebilir.

2.2.4.1.2. Örgütsel İklim

Örgütsel iklim, örgütün nesnel özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü belirten, çalışanların iş ortamındaki olaylara ve çeşitli faktörlere ilişkin algılarını ifade eden kavramdır (İşcan ve Karabey, 2007, s. 182). Örgütsel iklim, bir örgütü diğerlerinden ayırt eden nitelikler ile güven, özerklik, yenilik, adalet gibi boyutlarda geliştirdikleri ortak algıdır (Aydoğan, 2004, s. 213).

Örgütsel iklim, işgörenlerin sezgisel aktiviteleri ile oluşmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708). Sezgisel aktiviteler ile oluşan bu örgütsel iklim, davranış sergilemede bir etki kaynağı olarak görülmektedir (Aydoğan, 2004, s. 213). İşgörenlerin davranışlarının işletmede var olan örgütsel iklimden etkilenerek şekillendiği ifade edilebilir. Örgütsel iklimde işgörenler sessizlik algısının etkin olduğunu hissetmeleri ya da gözlemlmeleri durumunda, örgütsel iklime uyum sağlama eğiliminde olmaktadır. Alparslan ve Kayalar'a (2012, s. 145) göre örgütsel sessizlik iklimi, işgörenlerin yaşadıkları farklı deneyimlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizliğin bir iklim alanı ile örgüte hâkim olabileceği, bu iklim algısının işgörenleri faaliyet süreçlerinde sessizlik davranışına itebileceği ifade edilebilir.

Örgütsel iklim sessizlik içerisinde ise örgütsel gelişim ve değişim için bir engel söz konusu demektir. Bu durum işgörenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. İşgörenler, sessizliğin var olduğu bir iklimde düşüncelerinin değersiz ve

hatta tehlikeli olduğu algısına kapılabilirler (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 446). Ayrıca örgütlerde işgörenlerin, sahip olduğu sosyal ilişki ve algısal konumun, zarar göreceği düşüncesiyle değişim, yenilik ve rekabet için konuşmaktan çekinmeleri söz konusudur (Alparslan, 2010, s. 13). İşgörenlerin konuşmaktan çekinmesi sessizlik ikliminin oluşmasına neden olacaktır. Panahi, Veisesh, Divkhar ve Kamari (2012, s. 743) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sessizlik iklimi ile örgütsel sessizlik davranışı arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Örgütlerde işgörenlerin sergilediği bireysel bazda sessizlik davranışının, örgüt geneline yayılması, örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasına neden olacaktır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin, örgütlerde sessizlik iklimini ortaya çıkardığını, kişilik faktörlerinin de bunun üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir (Park ve Keil, 2009, s. 902).

Örgütlerde sessizlik ikliminden kurtulup örgütsel etkililik için, örgütsel iletişim kanallarının açık tutulması gerekmektedir (Beer ve Eisenstat, 2000, s. 35). Örgüt iklimi içerisinde, iletişim kanallarının açık tutulması işletme içerisinde seslilik davranışının gerekliliklerinin yerine getirilmesi anlamı taşır. Örgütsel seslilik iklimi, iç müşterilerin örgütle ilgili duygularının kontrol edilmesine, ihtiyaçlara yönelik katılımcı ve proaktif tepkilerin verilmesine, örgütsel hizmetin geliştirilmesine neden olur (Frazier ve Fainshmidt, 2012, s. 693). Örgütlerdeki seslilik ikliminin varlığı ve etkinliği, işgörenlerin seslilik davranışlarını şekillendiren önemli bir unsurdur (Fraizer ve Bowler, 2012, s. 4). Örgütlerde seslilik iklimi ile ilgili olarak paylaşılan iki önemli inanç bulunmaktadır. Bunlardan biri seslilik davranışının gereksiz bir çaba olarak görülmesi, diğeri ise fikirlerini ve kaygılarını dile getiren kişinin tehlikeli olarak algılanmasıdır (Bagheri vd., 2012, s. 55). Seslilik iklimini olumsuz etkileyen bu iki inanç, örgüt liderleri tarafından ortadan kaldırılmalıdır. İşgörenlerin seslilik davranışı ile işletmeye katkılarının artırılması sağlanmalıdır. Vakola ve Bouradas (2005, s. 451) tarafından belirtildiği üzere örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasında, üst yönetimin tutumu en güçlü etkidir. Yöneticiler örgütsel sesliliği geliştirmek, sessizlik iklimini ortadan kaldırmak adına politikalar geliştirmeli ve somut adımlar atmalıdır. Örgütlerdeki iklim hem sesliliği hem de sessizliği etkileyen bir yapıdadır. İşletmelerin başarısı için örgüt yöneticileri sessizliği azaltan, sesliliği arttıran bir örgütsel iklim ortamının oluşturulması için çaba harcamalıdır.

2.2.4.1.3. Örgütsel Güven

Güven, birçok olaydan ve olgudan yola çıkarak oluşur. Güven oluşurken, davranış, tutum, sosyal ilişkiler ve beklentiler dikkate alınır (Asunakutlu, 2002, s. 2). Güven, dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 139).

Örgütlerde güven duygusunun oluşması, yüksek sinerjiye ve örgütü oluşturan tarafların yarar görmesine neden olmaktadır. Örgütsel güvenin oluşturulması için, etkin ve uygulanabilir kurallar oluşturulmalı, iyi bir iletişim sistemi kurulmalı, katılımcı yönetim yaklaşımı benimsenmeli, etik değerler dikkate alınmalı ve yalın organizasyona gidilmelidir (Asunakutlu, 2002, s. 5). Belirtilen unsurların gerçekleştirilmesi de örgütlerde işgören sessizliğinin kendiliğinde azalmasına ya da sonlanmasına neden olacaktır.

Yönetimin tutumu işletmelerde örgütsel güvenin oluşturulmasını etkileyen en önemli unsurdur. Örgütsel güven davranışı, gönüllü bir eylemdir, işgörenler ve yöneticiler tarafından interaktif bir süreç gerektirir. Örgütsel güven, sosyal ve ekonomik değişim ile şekillenir. İşgörenler tarafından algılanan örgütsel güven beş kategoride biçimlenir. Bunlar (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998, s. 516);

- Davranışsal tutarlılık,
- Davranışsal dürüstlük,
- Kontrolün paylaşımı ve yetkilendirme,
- İletişim (açık, kesin, doğru),
- İlgi gösterilmesi.

İşgörenler bu kategori biçimi ile bulundukları örgüte karşı ya güven duyarlar ya da güvensizlik algısına sahip olurlar. Morrison ve Milliken (2000) ile Hirschman (1970) araştırmalarında örgütsel güven algısındaki olumsuzluklar nedeniyle, işgörenlerin, örgütten ayrılarak ya da kararlara katılmayarak sessizleştiğini ifade etmektedir (Slade, 2008, s. 68). Premeaux ve Bedeian (2003, s. 1557) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerde yöneticilere olan güven, sesliliği olumlu etkileyen bir unsur olarak tanımlanmıştır. Örgütlerde yöneticilere karşı oluşan güven, işgörenlerin sahip oldukları bilgi, fikir ve düşünceleri açıkça, korkmadan, çekinmeden ifade etmelerini sağlamaktadır. Buradan örgütlerde güven algısının eksikliği, işgörenlerin bilgi, fikir ya da önerilerini paylaşmayıp, kendilerine saklamasına neden olduğu ifade edilebilirken,

örgütsel güven algısının varlığı, işgörenlerin seslilik davranışı sergilemesinde önemli bir etken olarak görülmektedir.

2.2.4.1.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet Adams'ın Eşitlik teorisine dayanmaktadır (Luthans, 2008, s. 197). Eşitlik teorisinde işgörenler, örgüte olan katkıları ile örgütten elde ettikleri fayda arasında bir kıyaslama yapmakta ve bu sonuca göre de adillik algısı meydana gelmektedir (Greenberg, 1990, s. 400-401). Örgütsel adalet algısı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan bir unsurdur (İçerli, 2010, s. 88). Buradan örgütlerdeki sessizlik davranışı üzerinde adalet algısının etkili olduğu ifade edilebilir. Örgütlerde var olan adalet algısı, işgörenlerin süreç ve uygulamalarla ilgili olarak, herhangi bir endişe duymaksızın, fikir, düşünce ve endişelerini dile getirmesi anlamına gelir.

Örgütsel adalet literatürde genellikle üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalettir. Dağıtımsal adalet; Cohen'e (1987, s. 20) göre, standartlar esas alınarak paylaşımın gerçekleştirilmesidir. Etkileşimsel adalet; alınan kararların işgörelere nasıl ifade edildiği ya da edileceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Cohen, 1987, s. 20). İşlemsel adalet ise Konovsky (2000, s. 492) tarafından, işgörelere ödüllerin dağıtımın nasıl yapıldığının belirlenmesi olarak tanımlanmıştır. Her üç boyutta da oluşacak bir adaletsizlik algısı, işgöreleri sessizliğe itecektir.

Örgütsel adaletsizliklere karşı oluşan tepkilerden biri reaktif teoriye dayanmaktadır. Reaktif teori işgörelerin adaletsiz uygulamalardan kaçma veya kaçınma davranışları üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987, s. 9). İşgörelerin adaletsizliğe maruz kalması, sessizlik davranışının sergilemesine neden olacaktır. Sözen, Yeloğlu ve Ateş (2009, s. 404) tarafından yapılan araştırmada, örgütlerde adaletsizlik karşısında, işgörelerin sessiz kalma oranının arttığı tespit edilmiştir. İşgörelerin, bulundukları örgütte eşitsizlik algısına sahip olması, etik olmayan ve toplumsal normları zorlayan durumlara rağmen, tepki göstermek yerine sessiz kalmalarına neden olmaktadır. İşgörelere, örgütte adaletsizliklerin var olmasından dolayı seslilik davranışı sergilemelerinin, olumsuz olarak yansıyabileceğini düşünerek, sessizlik davranışını tercih edebilirler. Buradan, örgüt yönetimlerinin işgörelere sessizliğini sınırlandırması için örgütsel adaleti sağlaması, çalışanlarına adiliyet çerçevesinde yaklaşması ve haklarını teslim etmesi gerekmektedir.

2.2.4.1.5. Örgütsel Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni dâhil olan işgörenlerin, örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları bir süreçtir (Çalık, 2003, s. 163). Bu süreçte işgören, örgütsel sistemin değerli bir parçasını oluşturur (Can, 2002, s. 348), norm ve inançların farkına vararak işletme beklentilerini karşılar hale gelir (Çerik ve Bozkurt, 2010, s. 78). Örgütsel norm ve değerlerin öğrenilmesini kapsayan örgütsel sosyalizasyon, işgören ve örgüt arasında sürekliliği olan etkileşim sürecidir (İplik, İplik ve Efelioğlu, 2012, s. 111).

Örgütsel sosyalizasyonun amacı, örgütsel yapıyla uyumlu, tutum ve davranışların birey tarafından sergilenmesini sağlamaktır (İplik vd., 2012, s. 103). Örgütlerde işgörenler, örgütsel sosyalizasyonun etkisi ile örgütteki egemen olan seslilik davranışını sergilerler (Aytaç, 2010, s. 204). Bu etki işletmelerde var olan sessizlik davranışının devamlılığına da neden olabilir. Örgütte var olan sessizlik davranışı, örgütsel sosyalizasyon sürecinde işgörene adapte edilebilir. İşgören işletmede görev yapacağı dönem içerisinde sessizlik algısı ile süreçlere katılacağını örgütsel sosyalizasyonla anlamlandırır.

Örgütsel sosyalizasyon sürecinde, işletmenin işgörenlerden beklentisinin ne olduğu ve bu beklentiyi nasıl yerine getireceği aktarılmaktadır. İşletmelerin bu süreçlerde işgörenlerini, bilgi, fikir ve düşüncelerini paylaşmaları gerektiği yönünde bir sosyalizasyon programına tabi tutması, işletmenin çıkarlarına hizmet edecektir. Buradan örgütsel sosyalizasyon sürecinde işgörene, seslilik ya da sessizlik davranışı sergilemeleri gerektiği hususunda izlenimler oluşturulmaktadır. Yöneticiler tarafından ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilen örgütsel sosyalizasyon süreci ile işgörenler, işletmelerin ihtiyacı olan bilgi paylaşımına gideceklerdir.

2.2.4.1.6. Sosyal İzolasyon

İşgörenlerin sosyal izolasyona uğraması örgüt içi yalıtılmışlık olarak değerlendirilmektedir (Özçınar, 2011, s. 111). Bireylerin duygu, düşünce ve fikirlerini ifade edip etmeyeceklerini belirleyen faktör, sessizlik spiralinin odağını oluşturan korku izolasyonudur (Moy, Domke ve Stamm, 2001, s. 9). Örgütlerde işgörenler, sosyal olarak izole olmaktan, yalıtılmış ve yalnız kalmış hissine kapılmaktan kaçınılırlar. Morrison ve Milliken (2003, s. 1353) araştırmasında ifade ettiği üzere, örgütlerde grup üyeleri, grup içerisindeki uyumu ve birlikteliği bozmamak adına,

muhalif oldukları fikirleri dile getirmemektedirler. Bowen ve Blackmon'a (2003, s. 1394-1396) göre işgörenler, örgüt içerisinde sahip oldukları sosyal sermaye ile pozisyona zarar gelmemesi ve sosyal izolasyona maruz kalmamak için kendi fikir ve düşünceleri yerine çoğunluğun fikir ve düşüncelerini paylaşmaktadır. Sosyal izolasyona maruz kalmak istemeyen işgörenler, bireysel veya kolektif olarak düşünce ve fikirlerini açıkça belirtmemektedirler (Alparslan, 2010, s. 30).

İşgörenler bulundukları örgütte yalnız kalmak ya da dışlanmak istememektedirler. Bu durum işgörenlerin diğer örgüt üyeleri ile çatışma yaşamaktan kaçınmalarına neden olmaktadır. Örgütlerde farklı fikirlere sahip işgörenler, çatışmadan uzak durmak için sessizlik davranışı sergilerler. Sonuç olarak örgütsel sessizliğin bir diğer nedeni de örgütün diğer üyelerinden izole olmama isteğidir.

2.2.4.1.7. Kişilik

Örgütlerde işgörenlerin, proaktif ya da pasif davranışlar sergilemesi kişilik özellikleri ile şekillenmektedir (Alparslan, 2010, s. 30). Örgütsel davranışı meydana getiren, denetim kaynağı, makyavelizm, öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme, proaktif kişilik, öz izleme gibi kişilik özellikleri bulunmaktadır (Can vd., 2006, s. 78). Bu kişilik özellikleri, örgütlerde işgörenlerin davranışlarını yönetmelerindeki önemli birer unsurdur.

Öz saygı örgütlerde bireysel davranışların oluşmasında önemli bir etkidir. Öz saygısı düşük olan işgörenler, işten çıkarılma, grup etkileşimi, sosyalleşme, geri bildirim gibi konularda öz saygısı yüksek olanlara göre daha fazla ve farklı tepkiler ortaya koyabilmektedir. Öz saygısı yüksek işgörenler dış faktörlerden daha az etkilenmektedir. Düşük öz saygısı olan işgörenler daha az seslilik davranışı sergilemekte ve örgütsel değişime karşı da olumsuz bakış açısına sahip olmaktadır (LePine ve Dyne, 1998, s. 858). İşgörenlerin özgüvenlerinin düşük olması da örgüt içerisinde seslilik ya da sessizlik davranışına etki etmektedir (Brinsfield, 2009, s. 72).

Örgütlerdeki işgörenlerin kişilik özelliği olarak kontrol odak noktası da önemli bir unsurdur. Özellikle dış kontrol odak algısı, iç kontrol odak algısından yüksek olan işgörenler, daha çok sessizlik davranışı göstereceklerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1542-1543). İşgörenlerin kendi kendilerini kontrol etmesi, düşüncelerini kendilerine göre değerlendirip bunları dile getirmesi anlamını taşır. İşletmelerde işgörenlerin, kendilerine göre süreçleri değerlendirip, diğer işgörenlerin ya da yöneticilerin etkisi

altında kalmadan iş süreçleri ile ilgili düşünce, fikir ve endişelerini ifade etmesi iç kontrol odağının yüksek olduğunun göstergesidir. Örgütlerde iç kontrol odağı yüksek işgörenlerin istihdamı seslilik davranışının istenilen seviyede gerçekleşmesi için bir gerekçedir.

Premeaux ve Bedeian (2003, s. 1541) tarafından yapılan çalışmada kendini uyarlama davranışının seslilik davranışını etkilediği ifade edilmiştir. Premeaux ve Bedeian (2003, s. 1542) özellikle kendini uyarlama davranışı yüksek olan işgörenlerin, seslilik davranışını daha sık sergilediklerini belirtmişlerdir. Örgütlerde sessizlik ya da seslilik davranışı, dışa dönüklük, dürüstlük ve vicdanlılık, sinirsel hastalık durumu, uzlaşmacı olma gibi kişilik özelliklerine göre de oluşmaktadır (Alparslan, 2010, s. 46). İşgörenlerin dışa dönüklük kişilik özelliğine sahip olması, dürüstlük ve vicdanlılık hususunda daha duyarlı olması, seslilik davranışını sergilemeye daha meyilli olabileceğinin göstergesidir. İçe dönüklük veya pasif kişilik özelliğine sahip, ahlaki kurallara çok riayet etmeyen bireylerin örgütsel sessizliğe daha fazla eğilimli olabilecekleri ifade edilebilir. Buradan temel olarak üzerinde durulan husus farklı kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisidir. Araştırmanın üçüncü ana değişkeni olan öz denetim bu kapsamda ele alınmıştır.

2.2.4.1.8. Statü ve Rol

Statü, makam, mevki, konum, pozisyon anlamına gelir. Bireyin toplumdaki konumunu, yerini ve mevkisini tanımlayan ifadedir (Tezcan, 1995, s. 51). Statünün belirlenmesinde, ekonomi, topluma sağladığı fayda, alınan eğitim düzeyi, din, cinsiyet, yaş, fiziksel görünüm önemli birer etkindir (Ceylan, 2011, s. 96). Sessizlik davranışının sergilenmesinde, işgörenin mevcut statüsü ile biçimsel ve biçimsel olmayan rolü etkilidir (Alparslan, 2010, s. 33).

İşgörenlerin seslilik davranışı sergilemelerini isteyen liderlerin göndermiş oldukları sinyal işgörenleri güdülerken, işgörenlerin seslilik davranışlarını desteklemeyen liderlerin gönderdikleri sinyal potansiyel risk olarak algılanır. Buradan liderlerin seslilik ile ilgili olarak olumlu rol tutumları, işgörenleri bilgi, fikir ve endişelerin paylaşılmasına teşvik eder (Detert ve Burris, 2007, s. 870). İşletmelerde hem yöneticilerin hem de işgörenlerin, statü ve rolü, seslilik ve sessizlik üzerinde etki oluşturmaktadır. Burada sadece yöneticilerin değil işgörenlerin de biçimsel olmayan rollerinin seslilik ya da sessizlik durumunu etkilediği ifade edilebilir. Örgütlerde

özellikle informal liderler, işgörenlerin üst yönetime karşı seslilik ya da sessizlik davranışı üzerinde baskı oluşturabilirler.

2.2.4.1.9. Sessizlik Tutumları

İşgörenlerin sorunları anlatmanın tehlikeli olabileceğini öngörmeleri, olumsuz geri bildirim alma korkusu, konuştukları zaman sorun çıkarıcı, şikâyetçi ve geçimsiz biri olarak görülebilecekleri için sessizlik tutumlarının oluşması söz konusudur (Özdemir ve Uğur, 2013, s. 259). Örgütlerde meydana gelen olaylar karşısında bazı işgörenlerin sessizlik tutumu örgütteki diğer işgörenleri etkileyerek onların da tepkisiz kalmalarına neden olacaktır. Kişilerarası etkileşimler ortaklaşa davranışların meydana gelmesini sağlamaktadır (Alparslan, 2010, s. 36). İşgören tutumlarının değerlendirilmesi ve sessizlik ile ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkan, örgütlerde sessizlik tutumları ve tutumların kaynağının ortaya konulması literatür açısından önem arz etmektedir. Örgütsel sessizlik tutumu olarak, çoğulcu bilgisizlik, sorumluluğun dağılımı, mum etkisi, abilene paradoksu, sağır kulak sendromu kavramları değerlendirilecektir.

▪ **Çoğulcu Bilgisizlik**

Çoğulcu bilgisizlik, sosyo-psikolojik bir olaydır. İşgörenlerin, bireysel inançları ile örgüt içerisindeki inançları arasındaki tutarsızlıktır. Çoğulcu bilgisizlik, sosyal bir anlayış içerir (Bjerring, Hansen ve Pedersen, 2013, s. 2445). Her insan kendi perspektifinin farklılaştığını varsaydığında ve diğerlerine katıldığını ifade ettiğinde çoğulcu bilgisizlik meydana gelir. Çoğulcu cehalet ya da çoğunluktan habersizlik olarak da bilinen çoğulcu bilgisizlik ilk olarak grup seviyesinde ele alınmıştır. Kabul edilmiş seslilik ile anlam yakınlığı olduğu belirtilmiştir (Dyne vd., 2003, s. 1373). Çoğulcu bilgisizlik işgörenin, grupla paralellik göstermeyen düşüncelere sahip olmasına rağmen, bunları açık etmeyip, grup üyelerinin yanlış inançlarına katılması durumudur (Bjerring vd., 2013, s. 2451). İşgörenler kendi düşünceleri yerine, ortak kararlara katıldıklarını ifade edebilirler. Örgüt için, grup bilgisizce ve yanlış varsayımlara dayalı olarak karar alabilir. İşgörenler, örgütsel seslilik için düşük yetkinliğe sahip olduklarını hissetmelerine bağlı olarak, grup ile aynı karara katıldıklarını ortaya koyarlar (Dyne vd., 2003, s. 1373). Bu çoğulcu bilgisizlik davranışı, işletmenin olumsuz sonuçlarla ve yaptırımlarla karşı karşıya kalması için bir neden olabilir. İşgörenler, örgüt içerisinde kendi fikirlerinin uç noktalarda olduğunu düşünerek, topluluk yanlısı davranış sergilemesi, bilgi, fikir ve endişelerini dile

getirmemesi, sessizlik davranışı anlamını taşır. Özellikle örgütlerde iletişim kanallarının iyi işlememesi sonucu, işgörenin diğer işgörenler ile aynı fakat yanlış yönde hareket etmesi, işletme çıkarlarına aykırı bir durumdur. İşgörenlerin araştıran, sorgulayan, analiz eden bir anlayışla işletmede bulunmaları çoğulcu bilgisizlik durumunu ve bu duruma bağlı sessizlik davranışını engelleyeceği öngörülmektedir.

▪ Sorumluluğun Dağılımı

Sorumluluk, değer, sosyal norm, tutum, karakter, kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk kavramı ile ilgili literatürde ortak bir tanım söz konusu değildir (Özen, 2011, s. 174). Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlükte sorumluluk, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanı içerisindeki sonuçları üstlenmesi olarak tanımlanır (<http://www.tdk.gov.tr>⁴). Latane ve Darley (1968) tarafından yapılan çalışmada, acil durumlarda üçüncü şahısların tutumları ele alınmış, sessizlik davranışını sürdürmelerinin başlıca nedeni olarak sorumluluğun dağılımı ortaya atılmıştır. Acil durumun meydana geldiği ortamda kişi yalnız ise durumu düzeltme ya da iyileştirme gayreti içerisinde iken, yalnız olmadığında aynı gayret ve iyileştirme çabası içerisinde değildir. Bireyler, sorumluluğu diğer bireylerle paylaştıkları için sessizlik davranışı içerisine girmektedirler (Brinsfield, 2009, s. 31). İşgörenlerin bireysel olarak sorumluluk üstlenmemesinin yanında sadece yöneticilerin sorumluluk alabileceği inancı işgörenlerin sessizlik davranışı sergilemelerindeki önemli etkenlerden biridir. Buradan işletmelerde sorumluluğun doğru işgörene ve eşit olarak paylaştırılması, işgörenin sorumluluğu bir diğer işgörene yükleyememesi, seslilik için gerekli bir durumdur.

▪ Mum Etkisi

Örgütlerde işgörenler, kötü haberleri ya iletmekten kaçınmakta ya da iletmeyi geciktirmektedirler. Bu davranış ‘mum etkisi’ olarak tanımlanır. Çünkü işgörenler, haberin iletildiği kişilerden olumsuz tepki almak veya negatif bir kişilik olarak tanımlanmak istememektedirler (Dyne vd., 2003, s. 1367). Mum etkisi, Conlee ve Tesser (1973) tarafından bireylerin, olumsuz bilgileri aktarmadaki isteksizliği olarak tanımlanmaktadır. Morran, Stockton ve Bond’a (1991) göre bireysel ilişkilerin zarar göreceğine dair endişe bu isteksizliğin oluşmasındaki en önemli etkidir (Brinsfield, 2009, s. 31). Mum etkisi bir sessizlik strateji olarak da değerlendirilmektedir (Bisel, Messersmith ve Kelley, 2012, s. 136).

Örgütlerde mesaj iletildiğinde alıcının eğer bu yeni haberden memnun olacağı düşünülüyorsa, mesaj doğrudan iletilir. Fakat mesaj olumsuz bir yargı içeriyor ya da alıcının mesaja olumsuz tepki vereceği düşünülüyorsa, mesaj doğrudan tarafsız bir dille iletilmekte, mesajı ileten ile bir bağlantının bulunmadığı açıkça ortaya konulmakta, alıcının duygu ve düşünceleri desteklenmektedir (Rosen ve Tesser, 1970, s. 261). Mum etkisindeki bireylerin tutumları değişiklik gösterebilir. Bu tutumsal değişikliğin temelinde mesaj, mesajı alan ve bireysel özellikler yer almaktadır (Rosen ve Tesser, 1970, s. 254).

Mum etkisi örgütlerde maliyet oluşturmaktadır. Özellikle iletilmesi gereken, önemli mesajların geciktirilmesi ya da aktarılmaması örgütleri olumsuz etkileyebilmektedir. Mum etkisi, işletmelerde işgörenlerin işlerini kaybetme, aşağılanma korkusundan da kaynaklanmaktadır (Rosen ve Tesser, 1970, s. 262). İşletmelerde bilgi paylaşımı hayati derecede önemlidir. İşgörenlerin, mum etkisi ile bilgilerin aktarılmasını sabote etmesi, işletme çıkarlarını olumsuz etkileyebilir. Yöneticiler, işgörenlerin mum etkisine maruz kalmadan, sahip oldukları bilgileri aktarmaları konusunda sistematik bir süreç geliştirmelidir. Özellikle açık kapı uygulamaları, mesaj kutuları, geri dönütsel değerlendirmeler, işgörenlerin saygı beklentilerinin karşılanması mum etkisini sınırlandıran hususlardır. Mum etkisinin sınırlandırılması ile sesliliğin arttığı sessizliğin azaldığı bir örgüt yapısı ortaya çıkacaktır.

▪ Abilene Paradoksu

Abilene paradoksu, örgüt içerisinde bireysel düşünce farklılıklarının söz konusu olduğu, fakat bireylerin bu düşünce farklılıklarının, önemsenmeyeceği algısından hareketle sessiz kaldığı bir yaklaşımdır. Abilene paradoksunda örgüt içerisinde ifade edilmeyen aynı ya da farklı düşünceler söz konusu olabilmekte fakat mevcut yapıya itiraz edilmemektedir. Örgütte mevcut yapı korunmakta, değiştirmek için herhangi bir seslilik söz konusu olmamaktadır (Harvey, 1988, s. 18). Abilene paradoksu, işgörenlerin uyumlu bir şekilde iletişim içerisinde oldukları fakat iletişim sürecine bireysel fikirlerini dâhil etmekten kaçındıkları durum olarak tanımlanır. Ayrıca kabullenilmiş sessizlik ile ilişkilendirilip, işgörenlerin istemedikleri fakat itiraz da etmedikleri durumlar için ifade edilmiştir (Dyne vd., 2003, s. 1373). Abilene paradoksunda işgörenler bulundukları örgütte gerçekleştirilen uygulamalara karşı memnuniyetsizliklerini, kaygılarını ya da fikirlerini dile getirmemektedirler. İşgörenler içinde bulundukları gruptaki diğer işgörenlerin ifadelerine uyum sağlama eğilimindedir.

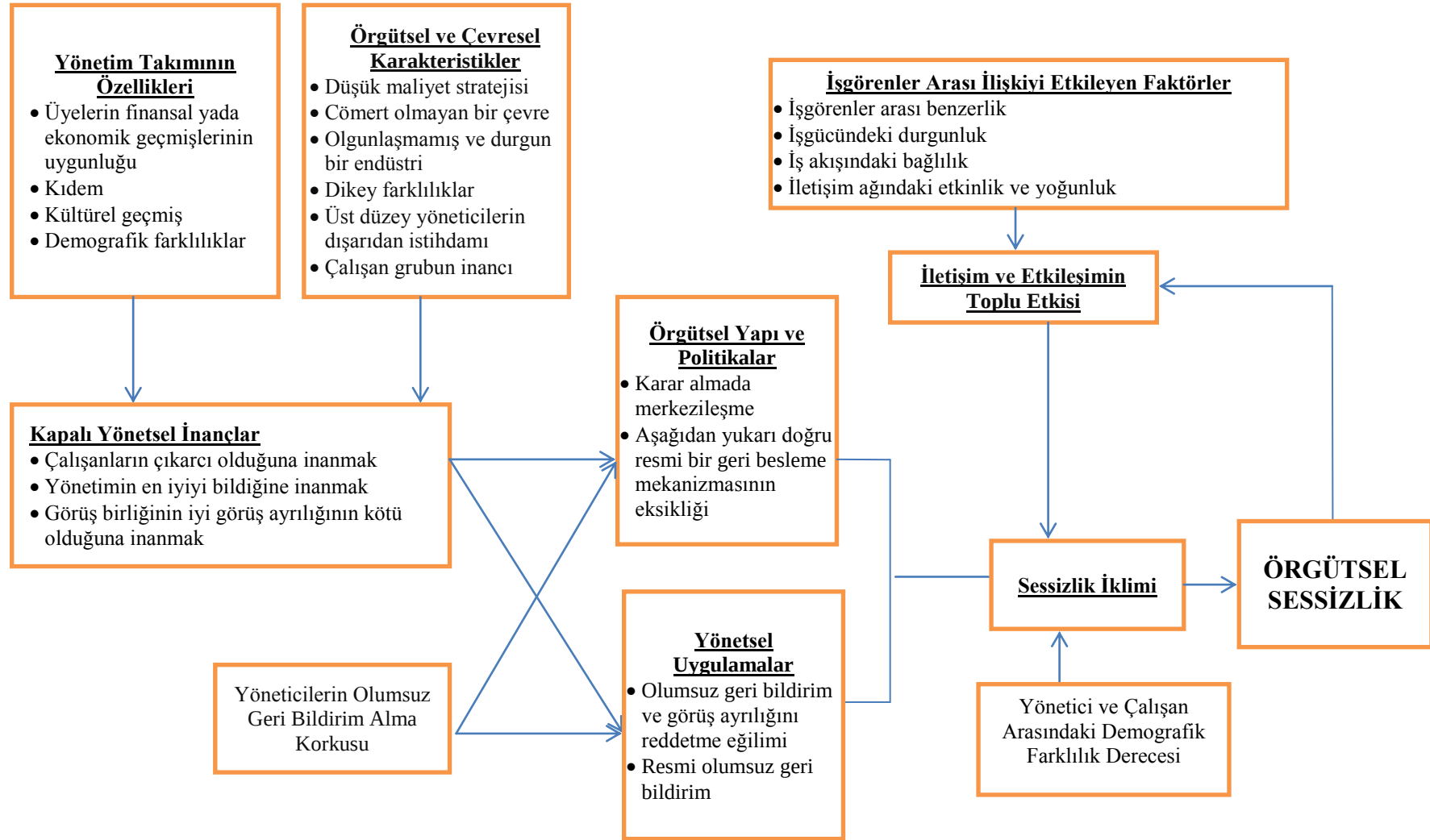
İşgörenlerin, iş süreçlerinde isteklerinin, deneyimlerinin, endişelerinin ayrı ayrı ve tam olarak değerlendirilmesi abilene paradoksuna dayalı sessizliği ortadan kaldıracaktır.

▪ Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu, işgörenlerin memnuniyetsizliklerini doğrudan, açık ve net bir şekilde ifade etmelerini engelleyen bir algı durumudur (Pinder ve Harlos, 2001, s. 346). Örgütlerde yöneticilerin bir tutumu olarak ele alınan sağır kulak sendromunu, üst yönetimin işgörenleri dinlememesi, söylemlerine itibar etmemesi, geri dönüşte bulunmaması, görmezden gelip herhangi bir tepki durumunun oluşmaması olarak tanımlanabilir. Yöneticiler herhangi bir olumsuzluk duymak ve kendilerini rahatsız eden mesajları almak istemediklerinde sağır kulak sendromuna girebilirler. Sağır kulak sendromu algısına sahip yöneticileri gözlemleyen işgörenler, kendilerini dinlemeyen, söylemlerine değer vermeyen işletme yöneticilerine karşı sessizlik davranışı sergileyeceklerdir.

İşgörenler farklı nedenlerle sessizlik davranışını sergileyebilirler, üzerinde durulması gereken asıl konu bu davranışı motive eden unsurların ortaya çıkarılması ve etkisiz hale getirilmesidir (Bayram, 2010, s. 11). Üst kısımlarda literatürde yer edinmiş ve örgütsel sessizliğe neden olan belli başlı kavramlar üzerinde durulmuştur. Şekil 6'da yine Morrison ve Milliken (2000, s. 709) tarafından örgütsel sessizliğin oluşumuna neden olan unsurlar gösterilmektedir.

Şekil 6. incelendiğinde, örgütlerde var olan sessizliği arttıran ya da devamlılığını sağlayan unsurlar gruplara ayrılmıştır. İlk olarak örgütün yönetim ekibinin demografik, ekonomik, kültürel unsurları ve çalışma süreleri üzerinde durulmuştur. Yöneticilerin olumsuz inançlarının ve geri bildirim alma korkusunun, sessizlik süreci üzerindeki etkisi belirtilmiştir. İşletmenin örgütsel faaliyetleri ve çevresel karakteristiklerinin sessizlik üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Ayrıca örgütsel yapı ve politikaların, karar almada merkezileşmenin, geri beslemenin sistemli olarak gerçekleşmemesinin, iş odaklı ve sosyal etkileşimin sessizlik sürecini etkilediği ifade edilmiştir. Bu şekil Milliken vd. (2003, s. 1467) tarafından oluşturulan, sessizlik nedenlerin yer aldığı şekil ile yönetsel ve örgütsel özellikler çerçevesinde benzerlik taşımaktadır. Örgütlerde sessizliğin ortaya çıkma nedeni ile var olan sessizliğin sürdürülmesinin, yönetsel ve örgütsel özellikler paydasında bir araya geldiği görülmektedir.



Şekil 6. Örgütsel sessizliğin gelişimine katkı sağlayan etmenler (Morrison ve Milliken, 2000, s. 709; Erenler, 2010, s. 34)

Şekil 6. daha ayrıntılı analiz edildiğinde yönetici ve yönetim ifadesi üzerinde sıklıkla durulduğu görülmektedir. Yöneticilerin özellikleri, yönetimin olumsuz geri bildirim alma korkusu, yönetsel uygulamalar, kapalı yönetsel inançlar üzerinde durulmuştur. Buradan örgütsel sessizliğin görülmesinde en etkili hususun yönetimin duruşu ve kararları olduğu çıkarımında bulunulabilir.

2.2.4.2. İşgören Sessizliğinin Boyutları

İşletmelerde görülen bilgi, fikir ve endişelerin paylaşılmayıp sessiz kalınması durumu, farklı boyutlarda değerlendirilmektedir. İşgören sessizliğinin nedenlerinden sonra sessizliği oluşturan boyutlar incelenmiştir. Çalışmanın araştırma kısmında bu boyutlar üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Sessizlik gözlenebilen özelliklerin olduğu, açık davranışsal ipuçlarının temelde ayırt edilebildiği çok boyutlu bir olgudur (Dyne vd., 2013, s. 1361). Literatürde sessizlik araştırmacılar (Bruneau, 1973, s. 17; Pinder ve Harlos, 2001, s. 348-349; Dyne vd., 2003, s. 1363) tarafından farklı şekillerde boyutlandırılmıştır. Bunlardan ilki Bruneau'ya (1973, s. 17) ait olan, psikolinguistik, interaktif ve sosyo-kültürel sessizlik boyutlarıdır. Psikolinguistik sessizlik, konuşma anında bağlantılar yapılırken, kasıtsız olarak duraksamaları ve hızlanmaları içeren bir sessizlik türüdür. İnteraktif sessizlik, stratejik ve kasti olarak konuşma anında birden sessizleşme davranışıdır. Sosyo kültürel sessizlik, resmi ilişkilerde grup ve örgüt içerisindeki duraksamaları yansıtan sessizliktir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 340).

Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmada, sessizlik nedenlerinin farklılaşabileceğinden hareketle, savunma anlamında kasıtlı - kendini korumaya yönelik sessizlik ile kabul edilmiş - razı olma sessizliği ortaya atılmıştır. Kasıtlı - kendini korumaya yönelik sessizlik, işgörenin kişisel korkusu yüzünden, kasten sessizlik davranışı sergilemesi olarak tanımlanmıştır. Kabul edilmiş sessizlik, iş süreçlerinde, seslilik davranışı sergilemenin beklentileri karşılamayacağından hareketle, mevcut durumun kabullenilerek sessiz kalınması olarak ifade edilmektedir. Pinder ve Harlos (2001, s. 348-349)

Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmadan sonra Dyne vd. (2003, s. 1363) tarafından sessizliğin boyutları genişletilmiş; örgüt yanlısı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve kabul edilmiş sessizlik olarak üç boyutlu bir yapı ortaya koyulmuştur. Dyne vd. (2003, s. 1363), Pinder ve Harlos'un (2001, s. 348) yapmış olduğu ikili boyuta,

koruma amaçlı prososyal sessizliği, üçüncü bir boyut olarak eklemiştir. Bu sessizlik boyutları, örgütsel seslilik boyutlarına paralel boyutlar olarak tespit edilmiştir. Brinsfield (2009, s. 138) tarafından yapılan çalışmada da aynı sessizlik boyutları ele alınmıştır. Çakıcı (2010, s. 33) bu sessizlik boyutlarını, koruma amaçlı-korunma amaçlı-kabullenici olarak tanımlamış ve sessizliğin 3K'sı olarak betimlemiştir.

2.2.4.2.1. Koruma Amaçlı - Örgüt Yanlısı Sessizlik

Gönüllü bir davranış olan koruma amaçlı sessizlik, işle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin diğer insanlar ve örgüt faydasına ifade edilmemesi olarak tanımlanır (Dyne vd., 2003, s. 1368). Koruma amaçlı sessizlikte, başkalarına faydalı olma duygusu ile bilinçli ve isteğe bağlı olarak, bilgi ve fikirlerin esirgenmesi söz konusudur (Durak, 2012, s. 57).

Toplum yanlısı, özgeci sessizlik olarak da literatürde adlandırılan, koruma amaçlı sessizlikte, işgörenler toplum yönelimli oldukları için işbirliği yapma sebebi ile sessiz kalırlar. Bu proaktif bir davranış şeklidir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s. 701). Sessizlik bu boyutu ile nadir de olsa örgütler için istenen ve değerli görülen bir davranıştır. Sussman (2008, s. 336), örgütler için bilginin sızdırılmamasının hayati derecede önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu gibi durumlarda örgüt, iletişimi engelleyebilir ve işgörenin sessizlik davranışı sergilemesi istenilen bir davranış haline gelir. Örgüt çalışanların sessiz kalması gereken konularda bilgilendirilmesi ve güdülenmesi, prososyal bir yaklaşımla, sessizlik davranışının bir örgüt kültürü olarak yerleşmesini sağlayacaktır.

Sessizliğin bu boyutunu değerlendiren Dyne vd. (2003) farklı bir bakış açısı ile örgütsel sessizliğin, çatışmaların giderek azalmasına neden olması ve bilgi kirliliğini ortadan kaldırması dolayısıyla, fayda sağladığını ifade etmiştir (Tangirala ve Ramanujam, 2008, s. 37). Örgütlerde işgörenlerin ya da yöneticilerin, işletme ve diğer işgörenlerin çıkarlarını gözeterek bilgi paylaşımı yapmamasına, Coca Cola'nın formülü, KFC'nin baharatlarının sırrı örnek olarak verilebilir. İşgörenlerin bulundukları örgütte, sahip oldukları bilgileri, herhangi bir krizin çıkmasını engellemek adına ifade etmemesi de bu kapsamda değerlendirilebilir. İşgörenlerin duyumlarının onların motivasyonunu bozması istenilmeyen bir durumdur, bu duruma düşmemek için yöneticiler içinde bulunan olumsuz durumları zaman zaman paylaşmak istemezler. Hem işgörenler hem de yöneticiler için, olumsuz sonuçlar doğuracak, bilgi, fikir ve endişelerin paylaşılması, korumacı sessizlik olarak değerlendirilerek, işletmelerde nadir de olsa

görülmek istenen davranış şekli olarak tanımlanabilir. Konaklama işletmelerinde de üst kademe yöneticilerin, işgörenleri veya işletmeyi koruma amaçlı olarak, zaman zaman sessizlik içerisinde olma durumları söz konusudur. Fakat bu durumlarda dikkat edilmesi gereken, örgütsel sessizlik konusuna kimin karar vereceğidir. Çünkü koruma amaçlı da olsa bilgilerin paylaşılmama durumu zaman içerisinde daha derin krizlere neden olabilecektir. Özellikle şeffaf yönetim şeklinin önem kazanması ile koruma amaçlı da olsa sessizliğin ortadan kalkması durumu meydana gelmektedir.

2.2.4.2.2. Korunmacı - Savunma Amaçlı Sessizlik

Korunmacı sessizlik, korku nedeni ile kendini korumak için işle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Savunma amaçlı sessizlik proaktif bir yapıya sahiptir. Bilgi, fikir ve görüşleri paylaşmamanın iyi bir strateji olduğunun farkına varılması ve bilinçli bir şekilde sürdürülmesi, savunma amaçlı sessizliğin temelidir. Arzu edilmeyen mesajların iletilmesinin meydana çıkaracağı olumsuzluktan dolayı geciktirme durumunun oluşması da, kendini koruma güdüsü, aktif bir kaçınma ve savunma amaçlı tepki olarak tanımlanır (Dyne vd., 2003, s. 1368). İşgören seslilik davranışının sonucunda işten atılma, dışlanma, mobbing, aşağılanma, küçümsenme korkusu yaşayabilir, bu korkulardan kaçınmak içinde kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir diğer husus etik ilkelere aykırı şekilde işgörenlerin korunmacı sessizlik davranışı sergilemesidir. Yine Enron şirketindeki olaydan örnek verilecek olunursa şirketin muhasebe denetimini yapan yetkililer, kendilerine fayda sağlamak için şirket denetimi sonuçlarını ahlaka ve yasalara aykırı şekilde kamuoyuna duyurmuşlar, şirketin içinde bulunduğu gerçekler hakkında sessizlik davranışı sergilemişlerdir. Sonuç olarak işgörenler ya da yöneticiler kendi çıkarları için sessizlik davranışı içine girebilirler, bunun önüne geçilmesi için işletme içi ve işletme dışı denetimler gerçekleştirilmeli, iş etiği hususu üzerinde durulmalıdır. Özellikle işgörenlerin seslilik davranışları sonucunda olumsuz geri bildirim almamaları için işletme yönergeleri ile hareket edilmelidir.

Korunma amaçlı sessizlik ile koruma amaçlı sessizliğin benzerliği, bilinçli, farkına varılarak, alternatiflerin değerlendirilerek, bilgi, fikir ve düşüncelerin paylaşılmaması hususudur. Koruma amaçlı sessizliği korunma amaçlı sessizlikten ayıran fark, işgörenin kişisel korkularına dayalı bir sessizlik değil, diğer işgörenlerin ya da işletmenin

çıkarları düşünülerek gerçekleştirilen sessizlik davranışı olmasıdır (Dyne vd., 2003, s. 1368).

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin veya yöneticilerin, kendi çıkarlarını koruma amaçlı sessizlik davranışı içerisine girebilecekleri bilinmelidir. Buradan hareketle özellikle işletmelerde iş etiği konusunda farkındalık yaratılmalı, işletme amaçlarının bireysel amaçların önüne geçmesi engellenmelidir. Savunma amaçlı sessizliğin ortadan kaldırılması için, işletme yönergeleri ile iş disiplinin sağlanması gerekmektedir.

2.2.4.2.3. Kabullenici – Kabul Edilmiş Sessizlik

Kabullenici sessizlik, boyun eğme temelli olarak bilgi, fikir ve öngörünün, işgörenler tarafından ortaya konulmaması olarak tanımlanmaktadır. Kabullenici sessizlik davranışı sergileyen işgörenlerin, durumu değiştirmek için herhangi bir ifade kurma çabası içerisinde olmadığı belirtilmektedir. Kabullenici sessizlik, bilerek pasif davranmayı, teslimiyet duygusu ile sahip olunan bilgiyi paylaşmamayı ifade eder (Dyne vd., 2003, s. 1366). Kabullenici sessizlik derin bir sessizlik türüdür. Kabullenici sessizlik içerisindeki işgörenler, değişim için isteksiz ve bilinçsizdir. Bu işgörenlerin gelişim ile ilgili umutları hemen hemen hiç yoktur (Pinder ve Harlos, 2001, s. 350).

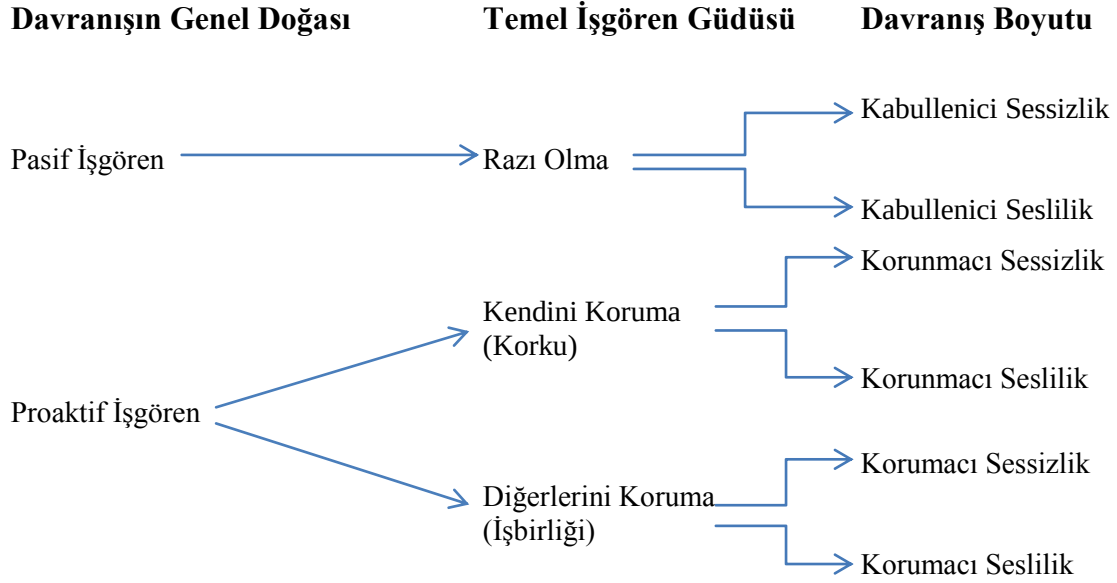
Kabullenici sessizlik içerisindeki çalışanlar, gönülsüz, daha fazla toleranslı, stressiz, düşük motivasyonlu, araştırma ve yeni alternatifler oluşturmaya uzak, içinde bulundukları durumu normal olarak gören bir gruptur (Pinder ve Harlos, 2001, s. 352). Kabullenici sessizlik algısına sahip işgörenler, işletmelerinde süreçlere ilgisiz ve tahammül etme davranışı sergilemektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 349). Rız olma anlamında sessizlik olarak da zaman zaman literatürde tanımlanan kabullenici sessizliğin temelinde, mevcut durumu kabul etme söz konusudur. Kabullenici sessizlik içindeki işgören sesliliğin örgütte herhangi bir değişiklik oluşturmaya inandır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s. 701). İşgörenler önceki deneyimlerine göre çevrelerini ve durumlarını kontrol edemediklerinin farkına vararak, bulundukları örgütte ve yaptıkları işler ile ilgili konulara ve sorunlara ilgisizleşmekte ve kabullenici bir anlayışla hareket etmektedir (Taşkiran, 2010, s. 104).

Hızlı değişimin yaşandığı dinamik bir yapıya sahip turizm işletmelerinde, kabul edilmiş sessizliğe bağlı olarak işgörenlerin ilgisizlik davranışı sergilemesi, özellikle müşteri tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Müşteri ile yüzyüze iletişimin yaşandığı

konaklama işletmelerinde bir işgörenin ilgisiz davranışı, işletmelerin imajına ve markasına zarar verecektir. Ayrıca kabullenici sessizlik içerisinde olan işgörenlerin düşük motivasyonları da hedeflenen başarıya ulaşmayı engelleyecektir. Konaklama işletmelerinde kabullenici sessizlik algısına sahip işgörenler, işe yönelik yenilikçi çalışmalar gerçekleştiremeyeceklerdir. Buradan konaklama işletmelerindeki tüm çalışanların kabullenici sessizlik davranışından kurtulmaları için, toplantılar yapılmalı, fikirlerin ifade edilmesi için çalışanlar isteklendirilmelidir. Kabullenici sessizliğe karşı ortaya atılan fikirler mutlaka değerlendirilmeli, tüm fikirlerin önemli olduğu çalışanlara hissettirilmelidir.

Sessizlik boyutları arasındaki farklılıklara değinilecek olunursa Pinder ve Harlos (2001, s. 349) kabullenici sessizlik içerisindeki işgörenlerin, korunmacı sessizlik içerisinde olanlardan daha bilinçsiz ve değişime hazırlıksız olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca Pinder ve Harlos (2001, s. 350) tarafından korunmacı sessizlik davranışı sergileyenlerin; gönüllü, bilinçli, stres düzeyi yüksek, alternatiflerin farkında, seslilik ve işten ayrılma eğilimi yüksek iken, kabullenici sessizlik davranışını sergileyenlerin; gönülsüz, daha az bilinçli, stres düzeyi düşük, alternatiflerden habersiz, seslilik ve işten ayrılma eğiliminin düşük olduğu belirtilmiştir. Bunlara ek olarak korunmacı sessizlik davranışını sergileyenler, korku, umutsuzluk, kızgınlık, depresyon ve sinizm gibi baskın duygulara sahip iken, kabullenici sessizlik davranışı sergileyenler, mevcut şartlara razı olup boyun eğme duygusuna sahiptir.

Dyne vd. (2003, s. 1362) yaptıkları çalışmada altı davranış türü ve üç temel işgören güdüsü belirlemiştir. İşgörenler davranışın genel doğası gereği, ya pasif ya da proaktif bir davranış sergilemektedir. Temel işgören güdülleri üç odak kategoride; razı olma, kendini koruma ve diğerlerini koruma şeklinde toplanmıştır. Üç sessizlik (kabullenici-korunmacı-korunmacı) ve üç seslilik (kabullenici-korunmacı-korunmacı) davranış türü de bu güdülere göre oluşmaktadır. Aşağıdaki Şekil 7. ile bu ilişki anlatılmaya çalışılmıştır. Şekil 7. değerlendirildiğinde, sektörel değişimin yüksek olduğu, hızlı kararların alınmasının gerektiği örgütlerde proaktif işgörenlerin istihdamının daha da önemli olduğu ifade edilebilir. Sektörel açıdan değerlendirilirse, özellikle hizmet sektöründe işgörenlerin proaktif seslilik davranışını, korunmacı bir anlayışla sergilemesi arzu edilir.



Şekil 7. Sessizlik ve sessliliğe ilişkin temel güdüler (Dyne vd., 2003, s. 1362)

Tablo 3'te Dyne vd. (2003, s. 1363) tarafından belirtilen, sessizlik ve sessliliğe ilişkin olarak verilen örnekler yer almaktadır. Bu örnekler, işgörenlerin örgütlerde kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik anlayışı ile sergiledikleri davranışları ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Sessizlik ve Sessliliğin Boyutlarına İlişkin Örnekler

Davranış Tipi	Çalışan Sessizliği İş ile ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin bilinçli olarak açıklanmaması	Çalışan Sessliliği İşle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin bilinçli olarak açıklanması
Çalışan Güdüsü		
Serbest Davranış	Kabul Edilmiş Sessizlik Örnek; • İtaat temelli olarak fikirlerin açıklanmaması • Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak	Kabul Edilmiş Sesslilik Örnek; • Destekleyici fikirlerin itaat temeline açıklanması • Fark yaratamama düşüncesinden dolayı grupla aynı görüşü paylaşmamak
Kendini Korumacı Davranış	Savunma Amaçlı Sessizlik Örnek; • Problemler hakkındaki bilgilerin korku temeline saklanması • Kendini koruma amaçlı gerçekleri görmezden gelmek	Savunma Amaçlı Sesslilik Örnek; • Sorunlara işbirliği temeline çözüm önerileri sunmak • Örgüt yararına değişim için yabancı fikirleri öne sürmek
Diğer-Merkezli Davranış	Örgüt Yararına Sessizlik Örnek; • Gizli bilgilerin işbirliği temeline saklanması • Özel bilgilerin örgüt yarasına korunması	Örgüt Yararına Sesslilik Örnek; • İşbirliği temeline problemlerin çözüm önerilerini ifade etmek • Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önermek

Kaynak: Dyne vd., 2003, s. 1363.

Sessizliğe ilişkin olarak korunmacı, korumacı ve kabullenici boyutlar ele alındıktan sonra, seslilik ve sessizliğin dayandığı kuramlar üzerinde durulmuştur. Bu kuramlar sesliliğin ve sessizliğin sergilenmesindeki çıkış noktalarının anlaşılması yönünde bakış açısı kazandırmıştır.

2.2.5. Seslilik ve Sessizliğe İlişkin Kuramlar

İşgörenlerin örgütlerde seslilik ya da sessizlik davranışı içerisinde olmalarının kuramsal temelleri söz konusudur. Bu teorilerden bazıları şunlardır (Soycan 2010, s. 23; Bayram, 2010, s. 21; Çakıcı, 2010, s. 15);

1. Bilişsel Çelişki Kuramı
2. Fayda Maliyet Analizi Kuramı
3. Sessizlik Sarmalı Kuramı
4. Beklenti Kuramı
5. Planlı Davranış Kuramı

2.2.5.1. Bilişsel Çelişki Kuramı

Leon Festinger tarafından 1957'de ortaya atılan bilişsel çelişki teorisi, bireyin kendi iç dünyasında tutarsızlıklardan arınmak için bilgileri, duyguları ve davranışları arasında tutarlılık sağlamaya çalıştığı varsayımına dayanır. Birey inancına ters düşen bir durumda uyumsuzluğu azaltmaya çalışacaktır. Bu uyumsuzluk çelişki olarak tanımlanır (İnceoğlu, 2010, s. 60). Bilişsel çelişki teorisi, işgörenlerin tutum ve inançları arasında ki tutarsızlıkları nasıl gidereceklerini inceler. Psikolojik olarak gerilim oluşturan olgu ve bilgi durumunda bireyler çelişkiyi azaltmaya ve uyum sağlamaya çalışır (İnceoğlu, 2010, s. 57). Bilişsel çelişki teorisi, işgörenin seslilik davranışının oluşturacağı stresten kaçınmak için sessizlik davranışı sergilemesi olarak değerlendirilmiştir (Bayram, 2010, s. 11). Bilişsel çelişki teorisi, davranışın değişmesi için öncelikle tutumların değiştirilmesi gerekliliği üzerinde duran yaygın görüşün aksine, tutumların değişmesinin davranışları değiştirmek ile gerçekleşebileceği üzerine odaklanmıştır. 'Bilincin sosyal gerçekliği değil, sosyal gerçekliğin bilinci belirlediği' tezini sınıf bilinci oluşumunun temeline koyan marksist yaklaşımla paralellik göstermektedir (Yanık, 2012, s. 17).

Bu teori kapsamında, işgörenlerin içinde bulundukları bilişsel çelişkiden kaçınmak için savunma mekanizması olarak sessizlik davranışı sergilediği ifade edilebilir. İşgörenler, bulundukları işletmede bilgi, fikir ve eleştirilerini dile getirmesi sonucunda bir takım gerginlikler yaşayabileceğini düşünmekte, bu gerginlikleri yaşamaktansa sessiz kalmayı tercih etme davranışı sergilemektedir. İşgören sahip olduğu fikirleri dillendirme isteğine dayalı seslilik davranışı ile herhangi bir olumsuz sonuçla karşılaşmama isteğine dayalı sessizlik davranışı arasında çelişki yaşamaktadır. İşte bu bilişsel çelişki işgörenlerin genelde sessizlik davranışı sergilemelerinde önemli bir etkindir. İşgörenler sessizleşmenin daha anlamlı olduğu noktasında kendilerini ikna bile edebilirler. İşgörenlerin böyle bir çelişki içerisinde kalmaması için sesliliği destekleyen yönergeler ve talimatlar ile işletme faaliyetleri sürdürülmelidir.

2.2.5.2. Fayda - Maliyet Analizi Kuramı

Bir mal ya da hizmetin bireylerin ihtiyaçlarını karşılaması özelliğine fayda denir (Ünlüöner ve Tayfun, 2007, s. 14). Maliyet ise belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan fedakârlık olarak tanımlanır (Karakaya, 2007, s. 16). Fayda maliyet analizi, rasyonel tercihlerle oluşan bir fayda maksimizasyonuna dayanır (Cömertler ve Kar, 2007, s. 3). Örgütlerin yüksek performansa ulaşmalarında, işgören sesliliğinin hayati bir öneme sahip olması (Cheng vd., 2013, s. 81) dolayısıyla, fayda maliyet analizi sonucunda sesliliğin fayda getireceğinin, sessizliğin maliyet oluşturacağının işgörenler tarafından algılanması istenilen bir durumdur. İşletme süreçlerinde seslilik davranışının hiçbir şekilde işgörenin zararına sonuçlanmaması böylece bilgi, fikir ve endişelerin açıkça ifade edilmesi fayda maliyet analizi ile işgörenin içinde bulunulan durumla ilgili seslilik davranışı sergilemesi anlamını taşır.

Fayda maliyet analizi seslilik ve sessizlik davranışı açısından ele alındığında, işgörenlerin bilgi, fikir ve endişelerini paylaşmaları sonucunda elde edecekleri fayda ve katlanacakları maliyeti göze almalarına dayanır. Eğer işgörenler seslilik davranışı sonucunda herhangi bir fayda sağlayacaklarını düşünürlerse bu davranışı gerçekleştirebilir. Bunun tam tersi bir sonuç ile karşılaşacaklarını, zarar görebileceklerini, izolasyona uğrayacaklarını, işten çıkartılacaklarını, mobbinge maruz kalacaklarını öngörmeleri durumunda seslilik ile ilgili tutum sessizlik davranışı ile sonuçlanacaktır.

2.2.5.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı

Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilen suskunluk-sessizlik sarmalı teorisi, ilk olarak medya ile toplumsal davranış ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır (İrvan, 1997, s. 421). Noelle-Neumann (1974, 1977) tarafından yapılan araştırmalarda, bireylerin fikirlerini ifade etmedeki istekliliklerinin, dış etkenler ile olan ilişkisi, sessizlik sarmalı açısından ele alınmıştır (Bowen ve Blackmoon, 2003, s. 1395). Noelle-Neumann (1974, s. 43; 2008, s. 377) sessizlik sarmalı teorisi ile kamuoyunda azınlığın fikir ve görüşlerinin önemsenmeyeceğinden hareketle, insanların izolasyon korkusuna bağlı olarak sessiz kaldıkları üzerine odaklanmıştır. Sessizlik sarmalı teorisine göre, bireyler kamuoyunun genel fikirlerini değerlendirip, seslilik, sessizlik veya Liu ve Fahmy (2011, s. 46) tarafından belirtildiği üzere çoğunluğa uyum kararı almaktadır.

Bireylerin fikirleri, bulundukları sosyal çevreden etkilenerek, değişime uğrar (Taylor, 1982, s. 311). Çünkü bireyler bulundukları sosyal çevreden soyutlanma korkusu yaşarlar. Daha çok saygı duyulmayı ve popüler olmayı arzu ederler. Bu yüzden de çevrelerini sürekli olarak kontrol ederek (Scheufele ve Moy, 2000, s. 6) davranış ve ifadelerini çevrelerine göre düzenleme eğilimindedirler. Sessizlik sarmalı teorisine göre, örgütteki işgörenlerin çoğunluğu, herhangi bir işgörenin fikrine destek vermez veya bu fikre karşı çıkabilir. Bu durum örgüt içerisinde işgörenin fikrini ifade etmesine engel teşkil etmektedir. İşgören kendi fikirlerinin başkaları tarafından destek gördüğünü algıladığında, popüleritesini ve kendine olan saygısını kaybetme korkusu olmaksızın seslilik, tam tersi bir durumda sessizlik davranışı sergilenecektir. (Noelle-Neumann, 1977, s. 144; Shoemaker, Breen ve Stamper, 2000, s. 65-67). İşgörenler, kendilerini azınlık olarak algıladığında, bakış açılarını gizlemekte, üzerindeki baskının arttığını hissetmekte ve sessizlik içerisinde bir sarmal oluşmaktadır. İşgörenlerin, başkaları tarafından fikirlerinin desteklendiğini ve kabul gördüğünü hissetmeleri durumunda ise seslilik davranışları artmaktadır (Glynn, Hayes ve Shanahan, 1997, s. 453; Shoemaker vd., 2000, s. 65; Noelle-Neumann, 2008, s. 376).

Örgütlerde seslilik ya da sessizliğe karşı grupların tutumları, işgörenlerin bireysel tutumları üzerinde etkili olmaktadır (Bowen ve Blackmoon, 2003, s. 1409). İnsanlar genellikle bulundukları çevredeki baskın fikri belirlerler ve azınlıkta olanların belirttiği fikirdense, çoğunluğun fikri yönünde ifadeler oluştururlar. İşgörenler, iş arkadaşları

tarafından destek bulamayacaklarını bildikleri durumlarda seslilik davranışı sergilemezler. İşgörenler sesliliğe karşı bir direnç hissediyorlarsa ve iş arkadaşlarından destekleneceklerinden emin değillerse, sessizliği veya dürüst olmayan bir davranışı tercih edebilirler. İş grupları arasındaki sessizlik iklimi de işgörenlerin seslilik ya da sessizlik davranışını tercih etmelerindeki önemli bir etkidir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394).

Sessizlik sarmalı, örgütün gelişmesi için gerekli olan, açık ve dürüst tartışma ortamını sınırlandırır (Bowen ve Blackmoon, 2003, s. 1393). İşgörenler, karşı fikirlerle savaşımlarsa, fikirlerini kendilerine saklamaktadırlar. Bu durumda karşıt fikirler fark edilmemektedir (Noelle-Neumann, 2008, s. 376). Örgütlerde farklı ya da karşıt fikirlere ihtiyaç vardır. Özellikle yenilikçiliğin önem kazandığı örgüt yapılarında, farklı ürün ve hizmetler sunabilmek, farklı tasarımlar ortaya koymak için, aykırı seslere gereksinim duyulur. Buradan, örgütlerde farklı düşünceler desteklenmeli, düşüncelerinden dolayı hiçbir işgören küçümsenmemeli ya da aşağılanmamalıdır. İşgörenlerin örgütlerde sessizlik sarmalı içerisinde bulunması engellenmeye çalışılmalıdır.

2.2.5.4. Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramı bir süreç kuramıdır. Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan değişkenleri açıklar. Bu kuramda başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ancak birey kendisine verilecek bu ödül arzulamalı ve göstereceği çaba ile kendisinden beklenen başarıya ulaşacağına inanmalıdır (Eren, 2008b, s. 533-535). Vroom'a göre bireyin geçmişteki deneyimleri, işle ilgili dikkati, gözlemleri ve algıları, karşılaştığı sorunlara çözüm buluşu, pratik zekâsı, kendinden beklenen görevi çabuk ve tam olarak algılayabilme derecesi ile bir önceki çalışma ve çabalardan elde ettiği içsel ve dışsal ödüllerin kendisine sağladığı doyumlar, onun motivasyonunu devamlı suretle etkileyen unsurlardır (Eren, 2008b, s. 539).

Vroom beklenti teorisi ile işgörenlerin motivasyonlarının istenilen sonuçlara göre arttığı ya da azaldığını belirtmiştir. Eğer işgören belirli düzeyde bir performans gösterebileceğine ve bunun kendisi tarafından istenilen sonuçlara yol açacağına inanıyorsa ve sonuçlara değer veriyorsa en güçlü şekilde motive olur. İstenilen davranışlar için işgörenler tarafından arzu edilecek ödüllerin belirlenmesi önem arz etmektedir. İşgörenin belirli bir performansın sonunda kesin olarak ödüllendirileceğini

bilmesi gerekmektedir. Bu durum onun motivasyonunu etkiler (Tetik ve Pala, 2009, s. 91-92).

Bekleyiş teorisi, insanların ne kadar çaba göstereceklerini belirlemek için üç faktörü kullandıklarını ileri sürmektedir. İlki bir kişinin belirli bir çabanın arzu edilen sonuca götüreceğine ilişkin öznel tahminidir. İkincisi ödülün çalışan için değeridir. Üçüncüsü, başarılı bir performansın arzu edilen bir ödüle yol açacağına dair değerlendirmesidir. Özetle işgören bir görevi başarabileceğini düşünür, daha sonra alacağı ödülü değerlendirip gösterdiği çabaya değeceğini öngörürse güdülenir (Boone ve Kurtz, 2013, s. 270). Vroom'un beklenti kuramını Lawler ve Porter isimli araştırmacılar, örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Onların eklediği unsurlardan biri, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. İkincisi ise, örgütlerde işgörenden beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmesidir (Eren, 2008b, s. 542).

Örgütlerde motivasyona katkı sağlayacak örgütsel iklim için iyi tasarlanmış örgüt yapısı ve planı gerekmektedir (Pekel, 2001, s. 18). Beklenti kuramları, motivasyonu sağlayan değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmaktadır. Örgütlerde seslilik ve sessizlik ile beklenti teorisi arasındaki ilişki üzerinde duracak olursak, temelde işgörenlerin sessizlik davranışını güdüleyen değişkenlerin neler olduğu ve değişkenler arasındaki ilişki bu teori ile ele alınmaktadır.

Buradan, örgütlerde seslilik davranışı sonunda işgörenlerin karşılanan beklentisi, seslilik davranışının yenilenmesine veya artarak devam etmesine ya da beklentinin karşılanmaması seslilik davranışının sansürlenerek sessizliğin oluşmasına neden olur. Teoriye göre çıkarımda bulunulursa, işletmelerde seslilik davranışını sergileyip örgüte katkıda bulunan işgörenler ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirmeler işgörenlerin daha fazla seslilik davranışı sergilemelerini sağlayacaktır. Ödül den kasıt örgütlerde sadece maddi anlam içermez, işgörenlerin takdir edilmesi, kıdem, terfi vb. tüm unsurlar bu ödül mekanizması içinde değerlendirilebilir. İşgören davranışları ile ilgili olası sonuçlar değerlendirildiğinde beklentilerin karşılanamayacak olması bilgi, fikir ve endişelerin dile getirilmemesine neden olur. Diğer bir ifade ile işgörenlerin bilgi, fikir ve endişelerini dile getirmesinin arzu edilen sonuçları doğurmama öngörüsü işgöreni sessizlik davranışına sürüklemektedir. Buradan beklenti ya da bekleyiş teorisi ile

sessizlik ilişkisi tam olarak özetlenecek olunursa işgörenlerin seslilik davranışı sonundaki beklentisi ile beklentilerin aksi istikametinde gerçekleşecek durum ve davranışın maliyeti karşılaştırıldığında, ortaya çıkacak olumsuz sonuç beklenti teorisine göre sessizlik davranışına neden olacaktır.

2.2.5.5. Planlı Davranış Kuramı

Planlı davranış kuramı sayesinde davranışa yönelik amaç ölçülebilmekte ve dolaylı olarak da söz konusu davranışın ortaya çıkma olasılığı tespit edilebilmektedir. Bu davranış kuramına göre, insanların toplumsal davranışları belirli faktörlerin kontrolü altında olup, belirli sebeplerden kaynaklanır ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Erten, 2002, s. 217). Planlı davranış teorisi, bazı faktörlerin bireyin davranışında etkili olduğunu ve davranışı şekillendirdiğini savunur. Bunlar, bireyin davranışa dönük niyetleri, niyeti oluşturan tutumları, yakınların etkisi, algılanan davranışsal kontrol faktörleridir (Turan, 2011, s. 131).

Planlı davranış teorisi, bireylerin planlı ve amaçlı davranışlarının temelinde tutumların ve özel normların olduğunu savunan bir teoridir. Planlı davranış teorisi, tutum, sübjektif norm ve algılanan davranışsal kontrol bileşenlerinden oluşmaktadır. Temel faktör niyetin varlığıdır. Algılanan davranışsal kontrol, istek ile ilgilidir (Muslu ve Başbakkal, 2013, s. 28).

Planlı davranış teorisinde niyeti, tutum, normlar ve davranışsal kontrol faktörleri oluşturur. Niyetin oluşmasından sonraki adım davranışın gerçekleşmesidir (Özer ve Yılmaz, 2010, s. 39). Tutum ve özel normun, davranışsal kontrol aracılığıyla niyeti etkilemesi şöyle açıklanabilir. Bir davranışa ilişkin değerlendirme ve hissedilen sosyal baskı, davranışı yapıp yapmama kararından önce oluşur. Davranışsal kontrol algısı ise davranışı hemen yapmadan önce oluşur ve yapıp yapmama kararında büyük etkiye sahiptir (Kaça vd., 2009, s. 89). Öznel normlar olarak değerlendirilen, baskılar, referanslar ve teşvikler, bireylerin niyetlerini etkileyen önemli bir role sahiptir (Top, 2011, s. 274).

Planlı davranış teorisine dayalı olarak örgütsel sessizlik değerlendirilecek olunursa; tutum, öznel normlar ve kontrol algısı niyeti, niyette sessizlik davranışını oluşturur. Planlı davranış teorisi, sessizliğin belirli nedenlerle ve planlı olarak gerçekleştiği üzerinde durur. Özellikle öznel normlar içerisinde işgörenlerin diğer işgörenlerden etkilenme durumu söz konusudur. Güçlü bir sessizlik tutumu, sessizlik davranışının

sergilenmesindeki önemli değişkendir. Ayrıca iřęören sessizlik davranışından önce son değerlendirme olarak kontrol algısı ile sessizliğin etkilerini analiz eder. Bu üç değişken sonunda seslilik ya da sessizlik davranışı oluşur.

Örgütsel seslilik ya da sessizliğin tabanını oluşturan beş temel kuram böylelikle ele alınmıştır. Kuramların ortak yanı olarak iřęörenlerin sessizlik davranışını zihinsel bir değerlendirme sonucunda geręekleřtirdięi ifade edilebilir. Kuramlar, literatürdeki temel referanslarla ele alınıp, seslilik ya da sessizlik ile arasındaki bağlamsal durum ifade edilmeye çalışılmıştır.

2.2.6. Örgütsel Sessizliğin Etkileri ve Sonuçları

Örgütsel sessizlik, işletmelerde katlanarak artmakta (Maria, 2006, s. 219) ve örgütün işleyişinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Yöneticiler ve iřęörenler tarafından algılanan sessizlik ikliminin kırılması kolay değildir (Beheshtifar vd., 2012, s. 275). Sessizliğin yaşandığı örgütlerde baskın ideolojiye göre iřęörenler çıkarcıdır, en iyiyi yönetim bilir ve anlaşmazlıklar hoş karşılanmamaktadır. Bu yüzden yönetim bilgi akışını ne destekleyen ne de kolaylaştıran bir yapıdadır (Bagheri vd., 2012, s. 54).

Örgütsel sessizlik, özellikle pluralistic örgütlerde, değişimin ve gelişimin önündeki önemli bir engel olarak görölmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707). İřęörenlerin, fikir düşünce ve geri bildirimlerini ifade edememeleri, sadece örgütsel karar alma sürecini ve örgütsel değişimi olumsuz etkilememekte, aynı zamanda iřęörenlerin istenilmeyen davranışlar sergilemelerine de neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 720). Örgütsel sessizlik, karar almada ve değişim sürecinde alternatif bakışları, negatif geri bildirimi ve doğru bilgiyi engellediği için örgütlere zarar vermektedir (Beheshtifar vd., 2012, s. 280). Örgütlerin kendilerini yenilemeleri için sessizlik davranışının minimize edilmesi gerekmektedir.

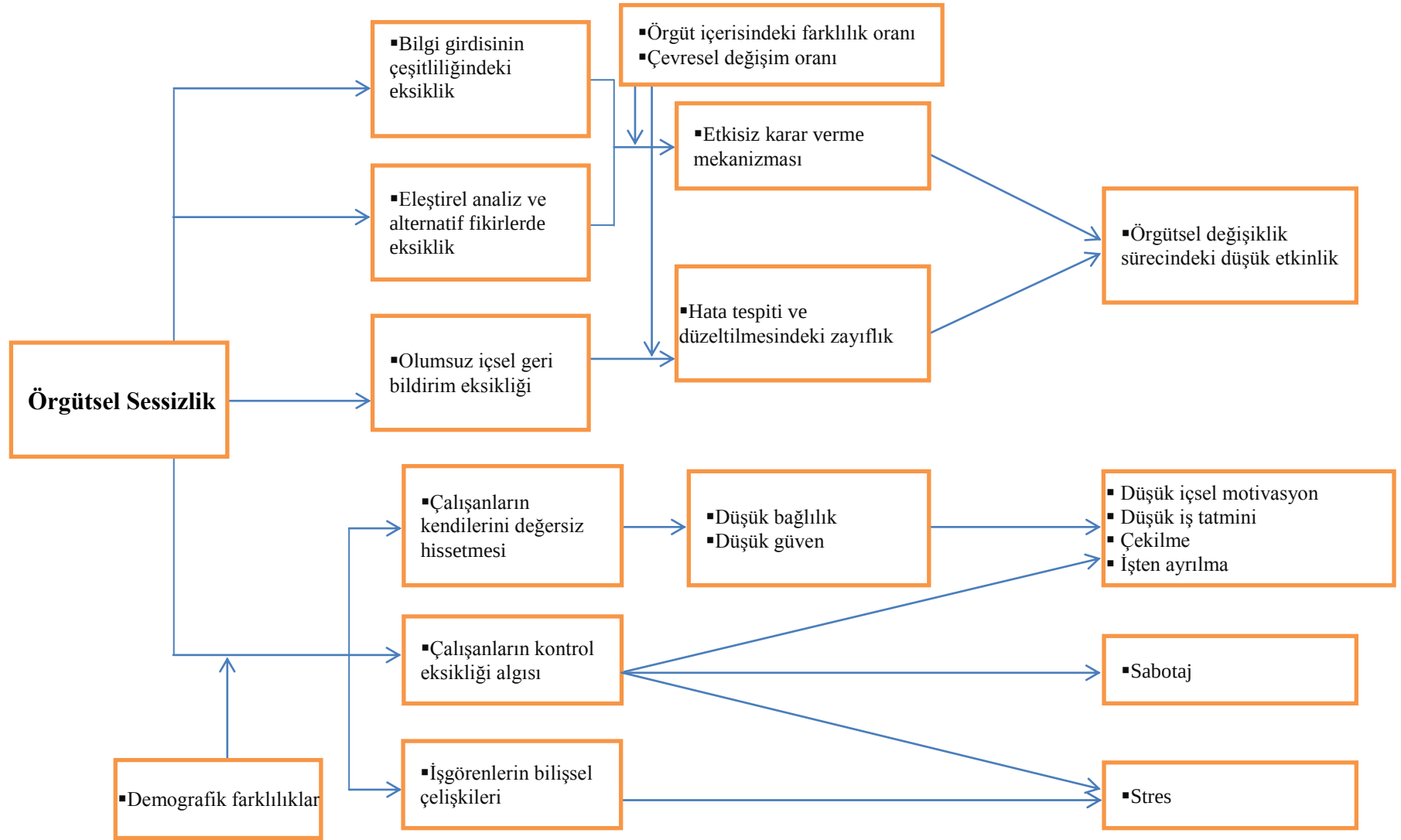
Morrison ve Milliken (2000, s. 720-721) örgütsel sessizliğin, iřęörenler üzerinde üç farklı etkiye neden olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan birincisi, iřęörenlerin kendilerini değersiz hissetmesi; ikincisi, çalışanların kontrol eksikliği algısı; üçüncüsü, iřęörenlerin bilişsel çelişkileridir. Örgütsel sessizlik, iřęörenleri demoralize eden önemli bir güçtür.

İřęörenler bulundukları işletmede, süreçleri yönetme adına seslilik davranışı içerisinde bulunmak istemektedirler. Sesslilik davranışları engellendiğinde iřęörenlerde motivasyon eksikliği, iş tatminsizliği, sinik tutum sergileme gibi hususlar söz

konusudur. Örgütlerde çalışanlar yöneticilerin tutumlarına inanmasa da sessiz kalarak uyum sağlarlar, bu olumsuz davranışı engellemek gerekmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 58-59). Örgütsel sessizlik, zihinsel uyumsuzluğa, stres artışına ve işe yönelik enerji kaybına genel olarak da tükenmişliğe neden olmaktadır (Tikici, Derin ve Kalkın, 2011, s. 253). Örgütsel sessizlik içerisinde bulunan işgörenler, yöneticileri ile konuşamadıkları için kendilerinin önemsenmediğini ve değersiz olduklarını hissedeceklerdir (Durak, 2012, s. 76). Çakıcı (2010, s. 35) tarafından yapılan araştırmada, işgörenin işi ile ilgi olarak açıkça konuşamaması, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygularında azalmaya, iş doyumsuzluğu, işten ayrılma isteği ve acizlik duygusunun artmasına neden olduğu ifade edilmiştir. Örgütlerde sessizliğin ilerlemesi veya sessizliğin kırılması, yöneticilerin sergiledikleri davranışlar ile ilgilidir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s. 62). Sessizlik örgütlerde kümülatif olarak artabilir, azalabilir ya da durgunlaşabilir (Gorden, 1988, s. 286).

Örgütlerde meydana gelen memnuniyetsizlikler, işgörenlerin ekonomik çıkarlar gereği işletmeden ayrılmayıp, düşük performans ile işletmede devam etmesine neden olacaktır. İşgörenler işletmede devamlılıklarını sağlayacakları ölçüde çaba içerisinde olacaklar, asıl kapasitelerini asla örgüt yararına kullanmayacaklardır. Bu süreçte en önemli tehlikelerden biri de yöneticilerin, işgörenlerin sessizlik davranışını olumlu algılamasıdır (Sözen vd., 2009, s. 406). Örgütlerde sessizlik davranışının olumlu olarak algılanması neticesinde işletmede iş süreçlerinin başarı ile yönetildiği sonucuna varılması, yönetici körlüğü olarak değerlendirilebilir. İşletmelerde, geri dönüş sisteminin işler hale getirilmesi, denetim ve öneri mekanizmasının desteklenmesi bu açıdan önem arz etmektedir. Küreselleşen bir çevrede işgörenlerin, işletme faaliyetlerine yönelik olarak artan beklentileri karşılama adına katkıda bulunması istenirken, işgörenlerin sessizlikleri canlı bir organizma olarak tanımlanan işletmelerin sonunu getirecek bir davranış halini alabilir. İşletmelerde, hem iş süreçlerinin iyileştirilmesi adına hem de beklenmeyen durumlara karşı karar almada işgörenlerin katkısı, işletmelerin sürdürülebilir rekabeti için elzem bir davranıştır.

Seslilik ve sessizlik kavramlarının, örgüt bilimindeki diğer kavramlar ile ilişkisi genişleyen bir yelpazede 1970'lerden günümüze araştırılmaya devam edilmektedir. Seslilik ve sessizlik kavramları çeşitli perspektiflerde ele alınmaktadır. Sessizlik davranışının daha iyi anlaşılması ve ayırt edilmesi için seslilik sonuçları ve etkileri Şekil 8'de görülmektedir.



Şekil 8. Örgütsel sessizliğin etkileri ve sonuçları (Morrison ve Milliken, 2000, s. 718)

Örgütlerde işgörenlerin sessizlik davranışının sonuçları analiz edildiğinde, iki boyut ortaya çıkmaktadır. İşletme boyutunda sessizlik davranışının, değişim karşısında duyarsızlık, doğru kararların alınmaması, başarısızlıkların telafi edilmemesi gibi sonuçlar doğurduğu görülmektedir. İşgören boyutunda ise içsel motivasyonun, iş tatmininin, örgüte olan bağlılığın ve güven duygusun düşük olması söz konusudur. Ayrıca işgörenler kendilerini değersiz hissetmekte, bilişsel çelişkiler yaşamaktadır. Bunlara ek, hem işgörenler hem de işletmeler için sessizliğin olumsuz sonucu olarak değerlendirebileceğimiz, işten ayrılma durumu söz konusudur. İşgörenlerin iş bırakması, işletmelerde işgören devir oranına bağlı olarak maliyetleri arttıracak, bunun yanında yeni işgören bulma zorunluluğu ve maddi kayıplar söz konusu olacaktır. Tüm bu sonuçlara maruz kalmamak adına işgörenlerin kararlara katılımı sağlanmalı, fikirlerin ifade edilmesini teşvik edici politikalar ve uygulamalar geliştirilmeli, söylemleri ciddiyetle dikkate alınmalıdır.

Örgütsel seslilik ve sessizlik ile ilgili olarak yapılan çalışmalar bir sonraki bölümde ele alınmıştır. Örgütsel sessizliğin etkileri ve sonuçları literatürde yer alan belli başlı çalışmaların bulgularına dayalı olarak değerlendirilecektir.

2.2.7. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde, sessizlik davranışını farklı açılardan ele alıp inceleyen araştırmacıların görüşlerinin paralelinde, literatürde yer alan ve referans kaynak olarak tanımlanan araştırmalara yer verilecektir. Sessizlik ile ilişkilendirilmiş konular ve sonuçları üzerinde durulacaktır. Böylece gerçekleştirilen araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki durumu daha net olarak anlaşılabacaktır.

Azınlığın görüşlerinin önemsenmeyeceğinden hareketle ortaya çıkan, izolasyon korkusuna dayalı sessizlik sarmalı Scheufele ve Moy (2000, s. 3) tarafından yapılan çalışmada ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Sessizlik sarmalının değişkenleri ve kültürel farklılıkların sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiş, farklı kültürlerdeki bireylerin sessizlik sarmalına bağlı davranışlarının farklı olduğu ifade edilmiştir. Sessizlik sarmalı teorisine dayanarak Bowen ve Blackmon (2003, s. 1392) tarafından gerçekleştirilen “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice” başlıklı çalışmada, azınlık grupların örgüt ikliminden etkilenme durumları değerlendirilmiştir. Araştırmada kişisel özelliklere ve örgüt iklimine bağlı olarak sessizlik ya da seslilik davranışının ortaya çıktığı ifade edilmiş, izolasyon korkusu ve tehdidi, sessizliğin en önemli nedeni olarak belirtilmiştir. Sessizlik nedenleri ile ilgili olarak Milliken vd. (2003, s. 1453) tarafından 40

işgörenin katılımıyla yapılan çalışmada, işgörenlerin örgütsel problemleri aktarmadaki isteksizlikleri ve sessizlik davranışını sürdürmeleri incelenmiştir. Araştırmada, işgörenlerin örgütsel problemlerle ilgili oldukları fakat bunu üst yönetimlere dile getirmekten kaçındıkları ifade edilmiştir. Sessizlik davranışını işgörenlerin sürdürmesinde, olumsuz etiketlenme, dışlanma korkusu, ilişkilerin hasar görmesi gibi nedenler olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerin işleyişinde sessizlik davranışını ortadan kaldıracak sosyal ve ilişkisel bir model ortaya konulmuştur. Yine aynı dönem Morrison ve Milliken (2003, s. 1353) tarafından gerçekleştirilen “Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations” adlı çalışmada da işgörenlerin sessizlik davranışını sürdürmelerinde, cezalandırılma korkusu, olumsuz haberleri ileten kişi olarak etiketlenme, sosyal grup içerisinden dışlanma gibi benzer nedenlerin olduğu ifade edilmiştir. Dyne vd. (2003, s. 1375) seslilik ve sessizliğin davranışsal köklerini ele almış, sessizliğin seslilikten daha az davranışsal ipucuna sahip olduğunu belirtmiştir. İşgörenleri sessizlik için güdüleyen algılar üzerinde durulmuş ve sessizliğin işgörenler üzerindeki gözlemlenen etkileri ele alınmıştır. Ayrıca Dyne vd. (2003, s. 1359) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, seslilik ve sessizlik kavramları boyutlandırılmıştır. Üç tür seslilik ve sessizlik boyutu ile seslilik ve sessizliğin ortaya çıkmasını sağlayan unsurlar ele alınmıştır. Clapham ve Cooper (2005, s. 287) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin kendi fikirleri doğrultusunda süreçleri yönettikleri ifade edilmiştir. 2700’ün üzerinde katılımcı ile yapılan araştırmanın analizi sonucunda, örgüt kültürünün ve örgüt politikasının seslilik davranışının gerçekleştirilip örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir. Bildik (2009, s. 80) tarafından yapılan araştırma, banka, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer hizmet sektörlerinden 1051 kişinin verileri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda işgörenlerin sessiz kalmalarındaki en önemli faktörün örgütsel ve yönetsel nedenler olduğu saptanmıştır. Örgütsel ve yönetsel unsurlardan, dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve işletme performansı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü; etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik ile sessizlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Çakıcı (2008, s. 117) tarafından üniversite personelinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada, işgörenlerin hangi konularda neden sessiz kaldıkları ve sessizliğin sonuçlarını nasıl algıladıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Üniversite personelinin sessiz kaldığı konular; etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanaklarıdır. Sessizleşmeye neden olan hususlar, yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olarak

belirtilmiştir. Sessizliğin algılanan sonuçları ise performans ve sinerjinin engellenmesi, iyileşme ve gelişmenin kısıtlanması, çalışanın mutsuzluğu olarak tanımlanmıştır. Çakıcı ve Çakıcı (2007:389) tarafından 310 otel çalışanı üzerinde yapılan araştırmada da, işgörenlerin iş yaşamları boyunca sessizlik deneyimini yaşadıklarını, bilgi ve tecrübelerini bilinçli olarak paylaşmamayı seçtiklerini tespit etmişlerdir. İki farklı örneklem grubu ile gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları benzerlik taşımaktadır. Brinsfield (2013, s. 671) tarafından yapılan araştırmada, işgörenlerin işle ilgili durum ve sorunlar karşısında sessizlik nedenleri ortaya konulmuştur. Buna göre işgören sessizliğinde, psikolojik güven, nevrotiklik ve dışa dönüklüğün önemli birer husus olduğu belirtilmiştir. Sessizlik sarmalı içerisinde yer alan işgörenlerin sergiledikleri örgütsel sessizlik nedenleri genel olarak değerlendirildiğinde, dışlanma korkusu, sosyal ilişkilerin zedelenme durumu, örgütsel politika ve kültür, tecrübe eksikliği, yönetsel unsurlar ve kişilik özellikleri ele alınmıştır. Buradan yapılan araştırmaya ilişkin olarak konaklama işletmelerinde, örgütsel sessizliği engelleyecek örgütsel politikanın geliştirilmesi, işgörenlerin özgüvenlerini artırıcı kişisel gelişim desteğinin sağlanması gerektiği ifade edilebilir. Ayrıca örgütsel sessizliğin en önemli nedeni olarak gösterilen olumsuz geri bildirimler sergilenmemelidir. Konaklama işletmelerinde fikirlerini ortaya koyan işgörenleri dışlamak veya küçümsemek gibi olumsuz geri bildirimler, işgörenin yeni bir fikri ya da görüşü ifade etmesindeki önemli bir engeldir. Görüşlerini ifade etmesine bağlı olarak kötü deneyim yaşayan işgörenin, kabullenici sessizlik içerisine girmesi kaçınılmazdır. Buradan konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen her türlü bilgi ve öneri paylaşımına değer verilmeli, itibar gösterilmelidir.

Örgütsel sessizliğin nedenleri ile ilgili belli başlı referans çalışmalardan sonra, örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması ve kendini uyarlama konusunu ele alan Premeaux ve Bedeian (2003, s. 1537) tarafından yapılan araştırma incelenmiştir. Örgütlerin gelişmesi için işgörenlerin sesliliği hayati derecede öneme sahip iken, işgörenler fikirlerini ifade etmekte kararsızdır. Kendini uyarlama davranışının seslilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 118 telekomünikasyon şirketi elemanından ve onların iş ortaklarından araştırmaya katılmaları istenmiştir. Yüksek kendini uyarlama davranışı sergileyen işgörenler, dış çevreye kendini uyarlayıp, dış çevrenin beklentilerine göre davranış sergilemektedir. Düşük kendini uyarlama davranışını sergileyen işgörenler de dış çevreden çok kendi içsel duygu ve düşünceleri üzerine davranışlarını şekillendirenlerdir. İç kontrol odağı, öz saygı, üst yönetimin açıklığı ve yöneticilere olan güven ile seslilik davranışı arasındaki ilişkide, kendini uyarlama davranışının moderatör etkisi araştırılmış, bu

bağımsız değişkenlerin seslilik davranışı ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşletmelerde örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması ve örgütsel sesliliğin sağlanması hususunda etkili olan diğer örgütsel davranış değişkenleri üzerinde de durulmuştur.

Literatürde örgütsel sessizliği örgütsel adalet, liderlik, örgütsel bağlılık gibi örgütsel davranış konuları ile ilişkilendiren çalışmalara rastlanılmıştır. Bu çalışmalar arasında öne çıkanlarından biri Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan araştırmadır. Pinder ve Harlos (2001, s. 331) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerdeki adaletsizlik karşısında işgörenlerin seslilik ya da sessizlik davranışı sergilemeleri incelenmiştir. Örgütlerde sessizliğin varlığı, gelişimi ve ortadan kaldırılması üzerine bir model önerisinde bulunulmuştur. Sessizlik, pasif bir davranış olarak ele alınmamış, aksine sessizliğin aktif, bilinçli ve amaca yönelik bir davranış olabileceği ifade edilmiştir. Pinder ve Harlos'un (2001, s. 361) araştırmasını önemli kılan taraf, sessizliğin olumlu ve faydalı bir durum olarak algılanmasını reddedip kavramın yeniden değerlendirilmesidir. Dundon vd. (2004, s. 1149) tarafından yapılan çalışmada işgören sesliliğinin anlam, amaç ve uygulamaları değerlendirilmiştir. Veriler İngiltere, İskoçya ve İrlanda'daki 18 örgütten toplanmıştır. Dundon vd. (2004, s. 1162) araştırma sonunda sesliliğin işgören davranışı ve performansı ile olan pozitif ilişkisini ortaya koymuştur. Vakola ve Bouradas (2005, s. 441) tarafından 677 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, orta ve üst kademedeki yöneticilerin sessizliğe karşı tutumu belirlenmiş ve iletişim fırsatları ile işgörenlerin sessizlik davranışı arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Sessizlik iklimi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında da negatif bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Araştırmada ayrıca sessizlik ikliminin, örgütlerin işleyişini ve örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Detert ve Burris (2007, s. 869) tarafından, liderlik davranışı ve örgütsel seslilik konusu ele alınmış, araştırmaya restoran zincirinde çalışan 3149 işgören ve 223 yönetici katılmıştır. Sesliliği destekleyen liderlik davranışının, özellikle yüksek performans gösteren işgörenler üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Örgütsel bilgi ve durumla ilgili seslilik davranışının, katkıda bulunmak ya da ket vurmak için gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Bu çalışmada dikkat çeken husus gerçekleştirilen seslilik davranışlarının her zaman olumlu amaçlar için sergilenmemesidir. Yine bu husus üzerine Vries, Jehn ve Terwel (2012, s. 221) tarafından ele alınan aldatmaya yönelik sesliliğin sonuçları üzerinde durulmuştur. Sesliliğin örgütlerde, işle ilgili fikirlerin ortaya atılmasından dolayı bir fırsat olduğu ve yönetilmesi gereken önemli bir strateji haline geldiği ifade edilmiştir. Fakat bu fırsatın yanında sesliliğin aldatıcı-sahte içerikli olması olumsuz algılamalara ve sonuçlara neden olacağı

belirtilmiştir. 137 işgören ve 14 yönetici üzerinde yapılan çalışmada aldatıcı sesliliğin, seslilik davranışı üzerinde olumsuz bir etki yarattığı ve grup içi çatışmalara neden olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler tarafından istenilen optimal seslilik davranışının Edmondson (2003, s. 1419-1420) tarafından işgörenlerin daha iyi koordine olmalarına, sorgulamalarına, daha verimli sonuçlar elde etmelerine neden olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca Edmondson (2003) tarafından örgütlerde lider davranışlarının sesliliği nasıl etkilediği araştırılmıştır. Etkili liderlerin güç ve statü farklılıklarını ortadan kaldırarak, takımlarını değişim için motive ettikleri, iletişim ve seslilik yoluyla işgörenlerin öğrenmelerine fırsat sağladıkları belirtilmiştir. Özellikle yeni teknolojilerin kullanıldığı örgütlerde, işgörenler seslilik davranışı ile iş süreçlerine daha kolay adapte olmaktadır. Seslilik davranışı için öncelikle takım liderleri istekli olmalı ve işgörenleri isteklendirmelidir. Araştırmacı sessizlik davranışının örgütsel öğrenme için bir engel olduğunu da belirtmiştir. Detert ve Burris (2007, s. 874) yaptıkları araştırmanın bulgularında seslilik ile sahip olunan fikirler, yöneticilerin açıklığı, transformasyonel liderlik arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Tangirala ve Ramanujam (2008, s. 37) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel sessizlik üzerine dağıtımsal adaletin moderatör etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma 606 hemşirenin katılımları ile gerçekleştirilmiştir. Tangirala ve Ramanujam (2008, s. 56) tarafından, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık, dağıtımsal adalet algısı, iş grubuyla özdeşleşme, yönetimle olumlu bağlantı arasında, negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu dair kurulan hipotezler reddedilememiştir. Yapılan araştırma sonunda işgörenlerin adalet algılarının güçlendirilmesinin, örgütsel sessizliği azaltacağı tespit edilmiştir. Karacaoğlu ve Cingöz (2009, s. 700) tarafından yapılan çalışmada, liderlik davranışının ve örgütsel adalet algısının, işgören sessizliği üzerindeki etkileri tespit edilip, değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Liderlik davranışı ve örgütsel adaletin, sessizlik davranışının 0,034 gibi küçük bir kısmını açıklama gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Hsiung (2012, s. 349) tarafından yapılan çalışmada, otantik liderlik ile işgörenin seslilik davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. 183 gayrimenkul acentesinde çalışan 404 satış personeline anket uygulanmıştır. Elde edilen verilere göre işgören sesliliği ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Liu, Wu ve Ma (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, sinik tutum sergilenen ve lidere karşı güven duygusunun olmadığı örgütlerde, sessizlik davranışının daha fazla sergilendiği saptanmıştır. Çin’de bir telekomünikasyon şirketinde çalışan 314 işgörenin katıldığı çalışmada, güvensizlik, sinizm ve endişe ile sessizlik arasında test edilen ilişkiye göre araştırma sonunda psikolojik durumları kötü,

olumsuz duygulara sahip olan işgörenlerin, sessizlik davranışı sergilemeye daha çok yatkın oldukları ortaya konulmuştur (Liu vd., 2009, s. 1649). Sessizlik davranışı ile örgütsel davranış konusu prosedür adaleti ve olumlu izlenim arasında güçlü bir bağlantının varlığı saptanmıştır (Hsiung, 2012, s. 354). Şehitoğlu ve Zehir (2010, s. 89) tarafından gerçekleştirilen, altı kamu kuruluşundaki 353 kişinin katıldığı araştırmada, çalışan sessizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasında biçimlendirici değişken olduğu belirtilmiştir. Sessizlik boyutlarından, savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif yönde, örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki de pozitif yönde bulunmuştur. Kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kahveci (2010, s. 88) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu iki değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada, örgütsel sessizliğin yüksek düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin genelde sessiz kalmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir. Araştırmada, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Soycan (2010, s. 35) tarafından yapılan araştırmanın amacı, bankalarda meydana gelen birleşme ve satın almaların sonrasında, işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırma, İstanbul'daki birleşme yaşamış üç büyük bankada çalışan 63 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında bankalarda çalışan işgörenlerin, sessizlik davranışları ile örgüte olan bağlılıkları arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca araştırmada, çalışanların kişisel özellikleri nedeni ile sessizlik davranışı içerisinde oldukları da belirtilmiştir. Üzerinde durulan örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel performans, iş tatmini konuları ile örgütsel sessizlik arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde de örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılarak ya da azaltarak, çalışanların bağlılığının arttırılabileceği, örgütsel adalet algısının ve iş tatminlerinin yükseltilebileceği belirtilebilir.

Örgütsel davranış konularından bir başkası olan mobbing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Gül ve Özcan (2011, s. 107) tarafından 75 kamu görevlisinin katıldığı araştırmada, mobbing arttıkça örgütsel sessizliğin arttığı tespit edilmiştir. Mobbing ile örgütsel sessizliğin nedenleri olan, yönetsel ve örgütsel durumlar, işle ilgili konular,

tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulunmuştur. Buradan işgörenin davranışları, mobbing yapılan bir örgütün iklimine bağlı olarak değişmektedir. İşgörenler işletmedeki çalışma süreçlerinde, sergilemesi gereken davranışları örgütsel iklimi algılayarak sergiler ve sessizlik ikliminin varolduğu bir işletmede çalışanlardan seslilik davranışı beklenemez. Frazier ve Bowler (2012, s. 1) tarafından yapılan çalışmada, seslilik iklimi ile psikolojik güçlendirme algısı arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Araştırmaya 53 iş grubundan 314 işgören katılmıştır. Seslilik ikliminin, örgütlerde işgören performansı üzerinde ve grubun seslilik davranışı sergilemesinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme ile seslilik iklimi, seslilik davranışı ve müşteri hizmet performans algısı arasındaki pozitif ilişki ortaya konulmuştur. Morrison ve Milliken (2000, s. 721) tarafından “Organizational Silence: A Barriers to Change and Development in a Pluralistic” adlı çalışmada da örgütlerde seslilik davranışının ortaya çıkması ve sürekliliğinin güçlenerek devam etmesini sağlayan örgütsel iklim üzerinde durulmuştur. Örgütsel sessizliğin, örgütlerin gelişmesinde ve değişmesinde kritik bir engel olduğu, işgörenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Araştırmada sessizliğin karmaşık bir yapıda olmasından dolayı, kolaylıkla ortadan kaldırılamayacağı sonucuna da varılmıştır. Wang ve Hsieh (2013, s. 783) tarafından, örgütsel iklimin işgören sessizliği üzerindeki etkisi araştırma kapsamında ele alınmıştır. Araştırma Taiwan'daki 24 yüksek teknoloji firmasında bulunan 408 işgörenin katılımı ile gerçekleşmiştir. Örgütsel etik iklimi ile kabullenici seslilik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmişken, savunmacı sessizlik ile aralarında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında da negatif yönlü bir ilişki ortaya konulmuştur. Wang ve Hsieh (2013, s. 797) örgütsel etik iklimi ile savunmacı sessizlik arasında herhangi bir ilişkinin olmamasının nedenini, savunmacı sessizliğin tehdit algısı ile oluştuğuna ve işgörenlerin seslilik davranışlarını sergilemeden önce kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri gerektiğine bağlamaktadır. Ayrıca örgütlerde işle ilgili problemlerin konuşulması için etik ikliminin desteklenmesi fikri ifade edilmektedir. Frazier ve Fainshmidt (2012, s. 691) tarafından seslilik ikliminin örgütsel süreç üzerindeki etkisi ile seslilik ikliminin sonuçları ve bilinmeyen yönleri araştırılmıştır. İş grupları üzerinde, seslilik iklimi algısı ile psikolojik güçlendirme ilişkisi araştırmanın modelini oluşturmaktadır. 53 iş grubundan 314 işgörenin katılımıyla gerçekleşen araştırmada, müşteri hizmetleri performansı ile seslilik iklimi arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin moderatör etkisi tespit edilmiştir. Bulgulara göre seslilik iklimi ve seslilik

davranışı ile psikolojik güçlendirme arasında olumlu ilişki söz konusudur. Buradan incelenen tüm araştırmalara ilişkin olarak, konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması için işgörenlerin algıladıkları örgüt ikliminin buna uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Örgütte mütemadiyen gerçekleştirilen toplantılar, açık kapı politikaları gibi uygulamalar ile işgörenlerin fikir ve önerilerinin değerli olduğu konusunda örgütsel iklim algısı oluşturulmalıdır.

Örgütsel sessizlikle ilgili Türkiye'de 2007 yılı öncesinde herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. İlk akademik çalışma Çakıcı (2007) tarafından ortaya konulmuştur. Daha sonraki yıllarda çalışmaların sayısında artış olmuş fakat her örgütte sıklıkla görülen örgütsel sessizlik konusu, yeteri kadar ele alınmamıştır. Yurt dışında yapılan çalışmalara da değinilecek olursa, 2000 yılına kadar yapılan çalışmalar genelde nitel özelliğe sahip iken, 2003 yılında Journal of Management Studies dergisinin özel sayısında, örgütsel sessizlik konusunun ele alınması ile uluslararası literatürde daha fazla sorgulanan, nitel ve nicel olarak çalışılan bir konu haline gelmiştir.

Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılan çalışmalar konuyu kavramsal olarak ele alan, öneriler getiren ve akademik anlamda değer katan ilk araştırmalar olarak görülmektedir. Diğer çalışmalar genellikle seslilik ve sessizlik davranışının, nedenleri, sonuçları ve etkileri üzerine odaklanmıştır. 2003 yılından sonraki araştırmaların çoğunluğunda anket tekniğinden yararlanılmıştır. Özellikle 2005 yılından sonra örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel iklim, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören performansı, psikolojik güçlendirme ve örgüt kültürü gibi örgütsel davranış konuları ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Örgütlerde sıklıkla rastlanan örgütsel sessizlik konusunun, Avrupa ve Amerika'daki işgörenlerin algısal farklılıklarının davranışa yansımından hareketle, Türkiye ölçeğinde daha farklı sektörlerde, daha fazla değişken ile araştırılıp analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışmalarla ilgili genel bir değerlendirmede bulunulursa, örgütsel sessizliğin, aktif, bilinçli ve amaca yönelik bir davranış, büyüme ve gelişmenin önündeki güçlü bir engel olduğu ifade edilebilir. Örgütsel sessizliğin nedenleri arasında üzerinde en fazla durulan husus, olumsuz geri bildirimlerdir. İşgörenlerin, seslilik davranışları sonunda olumsuz geri bildirim alma korkusundan, sessizliğe büründükleri belirtilmiştir. Ayrıca işgörenlerin algıladığı örgütsel iklim araştırmalarda üzerinde durulan bir diğer konudur. İşletmelerin küreselleşen çevrede, işgörenlerden en fazla performansı alması, işletme

sürdürülebilirliğinin gereğidir. İşgörenlerin sessizliklerinin, işgören performansı üzerindeki olumsuz etkisi sıklıkla incelenen konular arasındadır. İşletme yönetimleri, işgörenlerden daha fazla performans istemeleri halinde, sessizlik davranışını desteklemelidirler. Örgütlerde var olan kültürün ve örgüt politikalarının, örgütsel sessizlik üzerinde önemli bir etki yarattığı da elde edilen sonuçlar arasındadır. Örgütlerde sessizliğin değil sesliliğin örgütsel politikalar ve uygulamalarla bir kültür haline getirilmesi gerekmektedir. Örgütlerde, işgörenlerin adalet algılarının yüksek olması, işgören güçlendirme çalışmalarının yapılması, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algısının artırılması da işgören sessizliğini azaltan, örgütsel davranış konularıdır. Bu konular arasındaki ilişki aslında interaktif olarak şekillenmekte, biri diğeri üzerinde ters yönlü etki oluşturmaktadır. İşletmelerde sessizliğe karşı politikaların geliştirilmesi, üzerinde durulan örgütsel davranış konularına karşı da politikalar geliştirildiği anlamına gelecektir. Ayrıca bireysel bazda örgütsel sessizliğin, işgören stres düzeyini arttırdığı, nevrotik kişilik özelliğini ortaya çıkardığı, dolayısıyla iş ve işgören tatminini olumsuz etkilediği belirtilebilir. Örgütsel sessizlik ile ilişkilendirilen tüm bu kavramlardan hareketle işletmelerde sessizliğin optimum seviyelere indirgenmesinin zorunluluk olduğu ifade edilebilir.

2.3. Öz Denetim

Bu bölümde, aracılık etkisine bakılan öz denetim kişilik özelliği ele alınmıştır. İşletmelerde yönetimin en önemli fonksiyonlarından biri denetimdir. Burada üzerinde durulan husus ise işletmede kişinin kendini denetlemesi durumudur. Kişinin kendini denetleyerek işletmeye uyum sağlaması istenmektedir. Konuya ilişkin olarak öncelikle kişilik ve kişilik kuramları hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında kişilik kuramları arasında literatürde sıklıkla rastlanan özellikler kuramına bağlı beş faktör kişilik modeline değinilmiştir. Beş faktörden birini oluşturan öz denetim ayrı bir başlık altında ayrıntılı olarak incelenmiştir. Son olarak da öz denetim kişilik özelliği ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.3.1. Kişilik

Psikoloji literatüründe sıklıkla incelenen kişilik, etimolojik açıdan İngilizce’de “personality”, Fransızca’da “personalite”, Almanca’da “personlichkeit”, Orta Çağ Latincesi’nde “personalitas”, Klasik Latince’de “persona” kelimeleri ile ifade edilmektedir

(Gümüş, 2009, s. 41). Kişiliğin, farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından incelenmesi, dinamik ve karmaşık bir yapıya sahip olması dolayısıyla tanımında fikir birliğine varılamadığı görülmektedir (Özsoy ve Yıldız, 2013, s. 3). Farklı tanımları olmasına rağmen ortak nokta, bireye mahsus özellikler olarak tanımlanmaktadır (Guilford, 1959, s. 5).

Kişilik, bireysel gereksinim ve dürtülerin etkisi ile oluşan, eğitim, öğrenme ve deneyim vasıtasıyla kazanılan, inançlarla şekillenen psikolojik alanın, sosyal ilişkiler, roller ve değerlerin dinamik etkisiyle bütünleşme sürecidir (Camgöz, 2009, s. 35). Kişiliğin sürekliliğini koruyan psikolojik davranışların (düşünceler, duygular ve eylemler) farklılıklarını ve ortaklıklarını belirleyen eğilim, karakter (Eroğlu, 2000, s. 139), benlik ve özelliklerdir (Özdevecioğlu, 2002, s. 116). Kişilik, bireyin toplumsal hayatında sahip olduğu alışkanlıklar ve davranışların tamamı olarak ifade edilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003, s. 65). Kişilik Özdevecioğlu (2002, s. 115) tarafından bireyin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplum içinde yaşama süreci ile kazanılan özellikler toplamı olarak tanımlanmıştır. Doğuştan gelen davranışlar değiştirilemezken, çevreden kazanılan özelliklere bağlı davranışlar, topluma, işletmeye, gruba ve işin özelliklerine göre zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir. Çevre koşullarının değişmesi bireyin davranışlarını ve kişiliğini etkilemektedir (Girgin, 2007, s. 40-43; Tekin, Turan, Özmen, Turhan ve Kökçü, 2012, s. 4614).

Bireye ait özgün kişiliğin ortaya çıkmasında etken faktörler Carrell, Jennings ve Heavrin (1997, s. 106) tarafından, kalıtsal (biyolojik) ve çevresel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kalıtsal faktörleri, zihinsel ve fiziksel becerilerle kabiliyetler oluştururken; çevresel faktörleri, eğitim, aile, kültür, arkadaş çevresi, inanç yapısı oluşturmaktadır. Kişilik bu iki faktörün harmanlanması ile meydana gelmektedir. Özsoy ve Yıldız (2013, s. 3) kişiliği bu faktörlere ek olarak, zihinsel ve fiziksel özelliklerle etkileşimli aynı zamanda bu özelliklere bağlı, kendi içinde tutarlı, duygu, düşünce ve davranış kalıbı olarak tanımlamaktadır. Eren (2008b, s. 83) kişiliği belirleyen faktörleri dört grup altında incelemiştir. Bir kimseyi diğerinden ayıran dış görünüm; bireyin faaliyet alanı ile ilgili rolü ve görevi; bireyin zeka, enerji, arzu, ahlak gibi potansiyel yetenekleri; kişinin içinde yaşadığı toplumun yaşam felsefesi, kültürü, ahlaki ve dini değerleri kişiliği belirleyen başlıca etmenlerdir. Bu hususların kişiliği etkilemesi dolaylı olarak tutum ve davranışların etkilenmesi anlamına gelmektedir. İş yaşamında sergilenen davranışların temelini bu kişiliği belirleyen etmenler oluşturmaktadır.

İş yaşamında bireyin kişilik özellikleri, doğru insan kaynağını bulmak, onu yönlendirmek ve verim elde etmek için önemli rol oynamaktadır (Özsoy ve Yıldız, 2013, s. 9). Örgütlerde liderlerin ve işgörenlerin karşılıklı kişilik özelliklerini bilmesi ve analiz edebiliyor olması, davranışların daha iyi algılanmasında etkili bir araçtır (Özsoy ve Yıldız, 2013, s. 9). Örgütlerde kişilik, iş tatminini ve verimliliği olumlu olarak etkilemekte, işgören devir hızını azaltmakta (Korkmaz, 2006, s. 202), liderlik üzerinde önem teşkil etmekte (Erkuş, 2011, s. 133) ve iş performansı açısından da etkili olmaktadır (Yelboğa, 2006, s. 208). Buradan hareketle kişiliğin, örgütsel davranış alanında oldukça önemsendiği ifade edilmektedir (Özsoy ve Yıldız, 2013, s. 9). Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe, işgörenlerin kişilik özelliklerine göre istihdam edilmesi işletmelerin başarı oranını arttıracaktır. İşgören istihdamı noktasında, işgören alma yöntemlerinde daha profesyonel uygulamalara başvurulduğu görülmektedir. Bu profesyonel uygulamalardan biri de kişilik testleridir. İşgörenler işe alınmadan önce kişilik testine sokulmakta, yöneticiler tarafından işgörenin işe alım kararında bu test sonuçlarından yararlanılmaktadır. Örneğin dışa kapalı bir kişilik yapısına sahip bireyin, müşteri ilişkilerinde istihdam edilmesinin çok doğru olmayacağı ifade edilebilir. Özellikle psikoloji literatüründe sıklıkla işlenen kişilik kavramının uygulama noktasında turizm sektöründe kendine yer edinmesi olasıdır.

Kişilik çalışmalarının temel amacının Wiggins (1979) tarafından bireylerin belli durumlarda belli biçimlerde davranma eğilimlerini sistematik bir şekilde ele almak olduğu ifade edilmiştir (Somer vd., 2011, s. 7). Kişinin belli bir durumda nasıl davranacağı, sahip olduğu kişilik özelliklerine ve durumun ortaya çıkardığı güdüsel değişkenlere bağlıdır (Somer vd., 2011, s. 8). Karmaşık ve çok yönlü bir yapıya sahip kişiliğin daha iyi açıklanabilmesi için birçok kuram ortaya atılmıştır (Blutner ve Hochnadel, 2010, s. 243). Bu kuramların bazıları psikoanalitik kuram, fenomenolojik kuram, bilişsel kuram, özellikler kuramı, öğrenme kuramı ve sosyal bilişsel kuram olarak ifade edilmektedir. Araştırmacılar tarafından ortaya atılan bu farklı kişilik kuramları yıllardır kişiliğin yapısını, işleyişini ve gelişimini açıklamaya çalışmaktadır (Lin vd., 2001, s. 58). Üzerinde durulan kişilik kavramını daha iyi temellendirmek adına kişilik kuramlarından kısaca bahsedilecektir.

2.3.2. Kişilik Kuramları

Kişilik kuramlarından bir kısmı, kişiliğin oluşumu bir kısmı da kişiliğin görünümü üzerine odaklanmıştır (Şimşek vd., 2003, s. 75). Kişilik kuramları altı genel yaklaşımla incelendiğinde; psikoanalitik yaklaşım, biyolojik yaklaşım, davranışsal/sosyal öğrenme yaklaşımı, bilişsel yaklaşım, insancıl yaklaşım ve ayırıcı özellikler yaklaşımıdır. Yaklaşımların her biri kişiliğin farklı ve önemli bir boyutunu ele almakta ve incelemektedir (Camgöz, 2009, s. 36). İnsancıl kişilik kuramı (fenomenolojik kuram); psikoanalitik kurama karşıt düşüncelerle oluşmuş, insanların nesne gibi incelenmesinden gözlenmesini savunmakta, sosyal öğrenme kuramı ise bireylerin çevreden nasıl etkilendiğini açıklamaktadır (Girgin, 2007, s. 67). Psikoanalitik kuram açısından, kişiliğin şekillenmesinde bilinçaltının sağladığı motivasyonun önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Camgöz, 2009, s. 37). Bunlara ek olarak Eren (2008b, s. 85) tarafından üzerinde durulan, Sigmund Freud'un (1962) kişiliği süper ego, ego, id olarak üçlü ayrımla incelediği kişilik kuramı, Eric Berne'nin (1964) yönetim psikolojisine ast-üst ilişkileri açısından katkı sağladığı kişilik kuramı, Carl Jung (1967) ve Alfred Adler'in (2006) bireyin gücünü kabul ettirme ve sağlam sosyal ilişkiler kurma çabasına ilişkin kişilik kuramı, Karen Horney'in (1991) kişilik ile endişe, korku ve sosyal ağ durumunu ortaya attığı kişilik kuramı literatürde temel nitelikte olan belli başlı kuramlar olarak değerlendirilmektedir. Kişilik konusuyla ilgili kuramlar özellikle psikoloji alanında oldukça geniş açıdan değerlendirilmiştir. Araştırmanın amaç ve sınırlarından taşmamak adına kişilik kuramlarından, bireyin kişilik yapısının temellerini belirlemede en önemli kuram olarak değerlendirilen özellikler kuramına (Lin vd., 2001, s. 58) bağlı beş faktör kişilik modeli (Saucier ve Goldberg, 1996, s. 22) araştırmanın bundan sonraki bölümünde ele alınacaktır.

2.3.3. Beş Faktör Kişilik Modeli

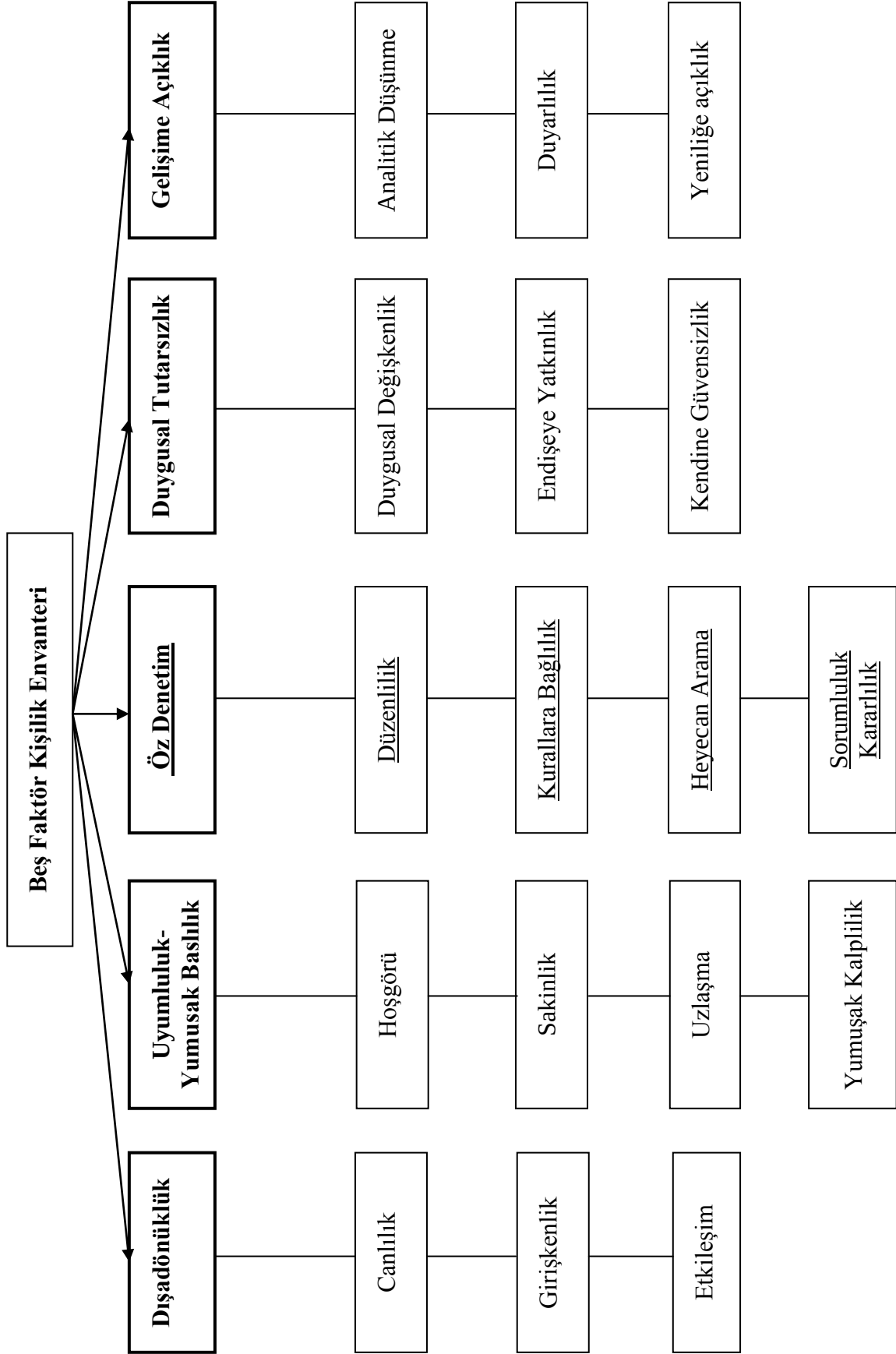
Bireylerin, kişiliğe yönelik farklılıkları ve sergiledikleri davranış biçimlerinden hareketle ortaya konan beş faktör kişilik modeli (Tekin vd., 2012, s. 4617) kişilik özelliklerini sıfatlar ile tanımlayarak var olan bireysel farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Bu model bireysel farklılıkları değerlendirmekte ve kişilik özellikleri sınıflandırmaktadır (Sevi, 2009, s. 34).

Beş faktör modelinin ilklerinden olabilecek araştırma 1936 yılında Allport ve Odbert'e aittir. Allport ve Odbert, İngilizce sözlükte bulunan ve bireylerin kişiliklerini ifade etmek

için kullanılan 18000 kelimeyi değerlendirmişlerdir. Fakat tam olarak kişilik özellikleri ile bireylerin farklılıklarını tanımlayabilecek bir araştırma olarak görülmemiştir. Daha sonra Cattell (1943), Allport ve Odbert (1936) tarafından yapılan araştırmada sözcükler önce 4504 kümeye daha sonra 35 değişkene indirgenmiştir. Yapılan faktör analizleri ile 16 kişilik faktörü ortaya atılmıştır (Shayle, 2009, s. 12). Sonraki süreçte, Eysenck (1967) tarafından dışa açıklık ve nevrozizm boyutlarının ortaya atılması, Costa ve McCrae (1980) tarafından deneyime açıklık ve daha sonra yine Costa ve McCrae (1985, 1989) tarafından uyumluluk ve öz denetim faktörlerinin literatüre kazandırılması ile beş faktörlü kişilik modeli bugünkü şeklini almıştır (McCrae ve John, 1992, s. 176; Somer ve Goldberg, 1999, s. 431).

Fiske (1949), Tupes ve Christal (1961, s. 232), Digman ve Inouye (1986, s. 116) tarafından yapılan araştırmalar ile beş faktör kişilik modeline ait geçerliliğin kesin olarak kabul edilebileceği ifade edilmiştir. Araştırmacılara göre kişiliği tanımlayan tüm hususların bir araya getirilmesi sonucunda beş faktörlü bir yapı meydana gelmektedir. Bu yapı, içinde farklı kişilik özelliklerini barındırması dolayısıyla, literatürde geniş yer bulmuştur (Costa ve McCrae, 1995, s. 46). 1980 yılı sonrasında beş faktör kişilik modelinin bilim adamları tarafından yoğun bir şekilde kullanılma durumu söz konusudur. Bu model sayesinde bireylerin kişilik özellikleri geçerli bir şekilde analiz edilmeye başlanmıştır (Barrick, Mount ve Judge, 2001, s. 10). Beş faktör modeli McCrae ve John (1992, s. 175) tarafından kişiliğin ortaya konulmasında ve açıklanmasında anlamlı bir model olarak değerlendirilmiştir. Piedmont ve Chae (1997) tarafından Kore’de yapılan araştırma sonucunda, beş faktör modelinin kültürlerarası genellenebilirliğine ilişkin destekleyici veriler elde edildiği belirtilmiştir (Somer vd., 2011, s. 5). Birbirleriyle ilişkili beş faktörlü yapı, kavramsal farklılıkları olan alt boyutlardan oluşmaktadır. Bu faktörler ve alt boyut şeması Şekil 9’da gösterilmektedir (Somer vd., 2011, s. 30-32).

Şekil 9’da beş faktör kişilik modelini oluşturan alt boyutlara ilişkin özellikler yer almaktadır. Bu şekil, kişilik profilinde yer alan alt düzey farklılaşmaların görülmesini sağlamaktadır (Somer vd., 2011, s. 30). Buradan beş faktör kişilik envanterinde yer alan beş temel kişilik boyutunun alt faktörlerini oluşturan canlılık, girişkenlik, insanlarla etkileşim, hoşgörü, sakinlik, uzlaşma, yumuşak kalplilik/el severlik, duygusal değişkenlik, endişeye yatkınlık, kendine güvensizlik, analitik düşünme, duyarlılık, yeniliğe açıklık ve özdenetim alt faktörlerini oluşturan düzenlilik, kurallara bağlılık, sorumluluk/kararlılık, heyecan arama şekilde görülmektedir.



Şekil 9. Beş faktör kişilik envanterinin faktör ve boyut şeması (Somer vd., 2011, s. 33).

Şekil 9’da beş faktör modelinin öz denetim kişilik özelliği boyutunun yapı içerisindeki konumu ve alt boyutları yer almaktadır. Araştırmanın bu boyutunun genelden özele nasıl ilerlediğini görüp analiz etme açısından Şekil 9’un yararlı olduğu düşünülmektedir.

Beş faktör modelini daha önceki kuramlardan ayıran husus, bilimsel gözleme dayalı olması ve bireylerin kişiliğini beş boyutta incelemesidir (Girgin, 2007, s. 73). Beş faktör kişilik modelinin oldukça kapsamlı olması ve farklı örgüt yapıları içerisinde uygulanabilir olması söz konusudur. Beş faktör kişilik yapısını oluşturan başlıkları şunlardır (Tupes ve Christal, 1961, s. 233; Goldberg ve Somer, 2000, s. 501; Morris, 2002, s. 470; Erdaş, 2010, s. 67):

1. **Dışa dönük - içe dönük** (*girişken, doğal, baskın, canlı, hareketli, şen, çoşkulu, hırslı, dinamik, konuşkan, enerjik, aktif, atılgan - karamsar, durgun, cansız, suskun*)
2. **Uyumlu / yumuşak başlı – uyumsuz / düşmanca** (*barışçıl, adil, sıcak, nazik, dürüst, kibar, sempatik, iyi kalpli, cömert, düşünceli, yardımsever, anlayışlı – saldırgan, karşıt, acımasız, kavgacı*)
3. **Öz Denetim / sorumluluk - dürtüsellik / amaçsızlık** (*örgütlü, sistemli, düzenli, disiplinli, sorumlu, çalışkan, etkili, yeterli, ihtiyatlı, ciddi, ekonomik, güvenilir, idareli, dakik, tertipli, planlı, çalışkan – plansız, disiplinsiz, dağınık, düzensiz*)
4. **Duygusal denge - nevrotiliklik** (*Kıskanç olmayan, sakin, rahat, dengeli, mizaçlı, halinden memnun, soğukkanlı, barışçıl, uysal, güvenli, ihtiyatlı, kendinden emin – endişeli, saplantılı, heyecanlı, aceleci, telaşlı*)
5. **Deneyime / gelişime açıklık - deneyime kapalılık / gelenekçilik** (*Zeki, özgün, yeniliklere ilgili, hayal gücü yüksek, analitik düşünen, meraklı, yaratıcı, esprili, bilgili, çok yönlü, kültürlü, entelektüel – klasik, standart, tutucu*)

2.3.3.1. Dışadönüklük Kişilik Özelliği

Dışadönük bireyler daha sosyal, çevresindeki insanlar ile zaman geçirmekten hoşlanan, kolay sohbet edebilen ve iddialı bireylerdir (Barrick ve Mount, 1991, s. 5; Yoon, 1997, s. 31). Dışadönük bireylerin sosyal etkileşim gücü yüksektir (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles ve Walker, 2007, s. 616). Özellikle dışadönük liderlerin üyeleri motive etme, destekleme ve yaptıkları işle ilgili beklentilerini ortaya çıkartma konusunda daha istekli olduğu ifade edilmektedir (Nahrang vd., 2009, s. 259). McCrae ve Costa (1987) ile Costa ve McCrae (1992) tarafından yapılan araştırmada, dışa dönüklük ile ilgili olarak belirtilen

sıfatlar; girişkenlik, iyimserlik, aktiflik, iddialılık, sıcakkanlılık, heyecanlılık olarak tanımlanabilir (Shaye, 2009, s. 8). Dışa dönüklük özelliği yüksek bireylerin girişkenlik özelliğine dayalı olarak bulundukları grubu yönlendirme ve liderlik yapma olasılıklarının yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dışa dönüklük özelliği yüksek olmayanlar ise daha yavaş bir yaşam akışını tercih eden, sessiz, kontrollü, resmi, gürültülü ortamlardan uzak duran, kendi halinde, geri planda kalmayı tercih eden, dikkat çekmekten hoşlanmayan, mesafeli yalnızlığı ve bireyselliği tercih eden bireylerdir (Somer vd., 2011, s. 34). Turizm sektöründe müşteriler ile yüz yüze etkileşimin yüksek olması dolayısıyla dışa dönüklük özelliği yüksek bireylerin istihdamının daha doğru olacağı ifade edilebilir. Ayrıca üzerinde durulan bireylerin dışa dönüklük kişilik özelliği ile sektörün yapısal özelliği aynı paraleldedir. Turizm sektörünün dinamik yapısına uygun işgörenler dışa dönük kişilik özelliğine sahip bireylerdir.

2.3.3.2. Duygusal Denge Kişilik Özelliği

Bireyin sinirlilik halinin bulunmaması, iyimser, duygusal, endişeli, sıkılgan olma durumu, kendine güvenmesi gibi özellikler bu boyut kapsamında değerlendirilir. Örgütlerde özellikle yöneticilerin duygusal denge açısından istikrarlı bir niteliğe sahip olması gerekmektedir (Ödemiş, 2011, s. 83). Duygusal dengeye sahip bireyler, durumlar karşısında daha az duygusal davranan, tutarlı, kolay etkilenmeyen, davranışları önceden kestirilebilen, huzurlu, rahat, gerçeklerle yüzleşebilen, kendi ile barışık ve problemler karşısında başa çıkma stratejisine sahiptirler (Somer vd., 2011, s. 38). Duygusal dengenin tersi olarak değerlendirilen duygusal dengesizlik, McCrae ve Costa (1985) ile Costa ve McCrae (1992) tarafından nevrotik kişilik yapısı endişeli, kırılgan, düşmanca duygulara sahip, düşüncesiz, güvensiz ve depresif sıfatlar ile tanımlanmıştır (Shaye, 2009, s. 8; Barrick ve Mount, 1991, s. 4). Turizm sektörünün önemli özelliklerinden biri de işgörenlerin duygusal emek harcamaları gerektiğidir. Duygusal emek işgörenlerin hizmet ettiği müşteriye karşı daima güler yüzlü davranmasıdır. Çalıştığı işletmede kendi duygularını bir denge içerisinde sektörün gereklilikleri ile örtüştüren çalışanlar takdir edileceklerdir. Ayrıca turizm sektörü yöneticilerinin meydana gelen olaylar karşısında duygusal dengesini koruması, işgörenlerin motivasyonu, adalet duygusu ve bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler bırakacağı düşünülmektedir.

2.3.3.3. Uyumluluk Kişilik Özelliği

Uyumluluk, uzlaşmacılık ya da yumuşak başlılık olarak da ifade edilmektedir. Uyumluluk, sosyal uzlaşmacılık ve işgörenler arası işbirliği açısından önem arz etmektedir (Girgin, 2007, s. 80). Uyumluluk faktörü nazik, ince, saygılı, esnek, açık kalpli ve merhametli gibi özellikler ile tanımlanmaktadır (Somer vd., 2011, s. 11). Kişilik özelliği olarak uyumlu olan bireylerin, hizmet sektörüne daha yatkın oldukları ifade edilmiştir. Uyumlu kişilik özelliğine sahip işgörenlerin, bireyler arası ilişki kurmada yetkinlik, hizmet verilen kişi ile empati kurma ve güven telkin etme açısından daha başarılı oldukları ifade edilmiştir (Lin, Chiu ve Hsieh, 2001, s. 61; Ones ve Viswesvaran, 2001, s. 35). Uyumluluk özelliğine sahip kişiler, özgeci davranabilen, güvenilir, toleranslı, işbirliğine yatkın ve duygusal kişilerdir. Tam tersi kişilik özelliğine sahip olanlar ise, birlikte çalışmaktan hoşlanmayan, nezaketten uzak, bencil, sorumsuz, kıskanç ve çevresine karşı düşmanca duygular besleyen kişilerdir (Digman, 1990, s. 422-424). Uyumlu kişilik özelliğine sahip olan yöneticilerin iş performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Barrick ve Mount, 1991, s. 6). Uyumluluk özelliği güçlü olan liderlerin, sahip oldukları bilgi ve deneyimleri paylaşma hususunda daha istekli oldukları, üyelere destek vermeye ve onlardan destek almaya açık oldukları ifade edilmiştir (Smither, London ve Richmond, 2005, s. 187). McCrae ve John (1992) tarafından uyumluluk ile ilişkili sıfatlar güvenilirlik, yumuşak huyluluk, alçak gönüllülük, dürüstlük ve özgecilik olarak belirtilmiştir (Shaye, 2009, s. 9). Turizm sektöründe işgörenlerin kendilerini müşterilerin yerine koyması, müşterilerin beklentilerinin ne olabileceğini öngörüp isteklerini karşılaması, işletmelerin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Uyumlu kişilik özelliğine sahip bireyler, diğer işgörenler tarafından iyi bir ekip arkadaşı olarak tanımlanacaktır. Çünkü turizm sektöründe müşterinin evinden çıkıp tekrar evine gelinceye kadar geçen sürede almış olduğu hizmetleri bir bütün olarak değerlendirmesi söz konusudur. Otelin farklı ya da aynı departmanında çalışan işgörenlerin ekip anlayışı ile hareket etmeleri turizm sektörünün süreklilik özelliğine hizmet etmektedir. Uyumlu kişilik özelliğine sahip bireylerin bir özelliği de nezaket sahibi olmalarıdır. Nezaket sahibi işgörenler, müşterilerin tatminini etkilemekte, işletmelerde meydana gelebilecek kriz anında tehditleri nezaket silahı ile fırsata çevirebilmektedir. Bu hususlara ilişkin olarak uyumlu işgörenlerin örgüt bünyesinde istihdamının önem arz ettiği ifade edilebilir.

2.3.3.4. Deneyime Açıklık

Deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip bireyler, meraklı, entelektüel, bilime ve sanata ilgili kimselerdir (Church, 1993, s. 10). Araştırmacılar tarafından fikir birliğinin sağlanamadığı bu boyut için bilim adamları bilinç ve kültür gibi başlıklar da atmışlardır (Somer vd., 2011, s. 23). Kişilik olarak bu bireyler, kuralların mutlak ve katı bir biçimde uygulanmasını kabul etmez, kendilerini tanımlarken bağımsız ve özgün olmayı arzu eder, tercihlerini çeşitlilikten yana kullanırlar (Ödemiş, 2011, s. 81). Turizm sektöründe müşterilerin beklentilerinde yaşam deneyimi arzusu giderek artmaktadır. Deneyim turizmi olarak da adlandırılan, gidilen bölgeye özgü deneyimleri (bölgesel yemeklerin yapımına katılmak, bölgesel dansları öğrenmek, tarımda çalışmak vb.) yaşama isteğinde olan turistler, dünya turizminde niş bir pazar olarak göze çarpmaktadır. Buradan, turizm sektöründe girişimcilik arzusundaki bireylerin, deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip olmalarının, amaçlarına ulaşmada yarar sağlayabileceği ifade edilebilir. Türkiye’de de gerek Kapadokya (yer altı oteli) gerek Antalya bölgesindeki (ağaç evler) işletmelerin marka haline geldiği bilinmektedir. Deneyime açıklık özelliği bulunan yöneticilerin işletmelerini daha ön plana çıkarttıkları görülmektedir. Son yıllarda konsept otel olarak pazara nüfuz eden ve başarı sağlayan işletmeler de deneyime açıklık kişilik özelliğinin bir yansımasıdır. Bu dönüşüm sürecinde deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip yöneticiler başarıya daha kolay ve daha hızlı ulaşacaklardır.

Üzerinde durulan bu her bir boyut bireyin kişiliğine dair temel özelliğin yansımasıdır. Beş faktör modelini meydana getiren bu temel özellikler çevreden etkilenmekte ve bireylerde az veya çok bulunmaktadır. Beş faktör kişilik modeli, bireylerin farklı tutumlara sahip olmasını bu faktörlerin az veya çok bulunması ile açıklamaktadır (Ercan, 2010, s. 34). Beş faktör kişilik özelliğini oluşturan diğer faktör öz denetimdir. Öz denetim araştırmanın ana boyutlarından biri olması dolayısıyla alt başlıkta ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.3.4. Öz Denetim Kişilik Özelliği

Öz denetim konusunun çıkış noktası, kişiliğin davranışı şekillendirmesidir. Bir organizasyondaki bireyin davranışlarını daha iyi anlamak için kişiliğine (kendini denetimine) (Robbins ve Judge, 2012, s. 134) önem vermek gerekmektedir. Öz denetim, bireyin kendi davranışlarını dışsal ve durumsal etkenlere göre ayarlayabilme kabiliyetini ölçü alan bir kişilik özelliğidir (Robbins ve Judge, 2012, s. 143). Denetim Türkçe’de kontrol, teftiş, tahkik, muayene, araştırma, inceleme, gözetleme, gözleme, sınama, sınav,

keşif, izleme, tescil vb sözcüklerle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Türker, 2001, s. 16). Öz denetim, birey ile dünya ile arasında daha iyi bir uyum için kendini değiştirme ve uyarlama durumu olarak değerlendirilir (Duyan, Gülten ve Gelbal, 2012, s. 25). Öz denetim, sosyal psikoloji, sağlık psikolojisi, klinik psikoloji, gelişim psikolojisi, sosyoloji, sağlık bilimi, kriminoloji alanında araştırma yapılmaya değer bir konu olarak ele alınmıştır (Ridder, Lensvelt-Mulders, Finkenauer, Stok ve Baumeister, 2012, s. 76). Baumeister, Bratslavsky, Muraven ve Tice'e (1998, s. 1258) göre öz denetim, düşüncelerin kontrol edilmesini, duyguları ve huyları etkileyen güdülerin düzene sokulmasını ifade etmektedir (Ridder vd., 2012, s. 76). Öz denetim bireyin duygu, düşünce ve davranışlarını düzenlemesinin yanında, bireye fayda sağlayan ve doğru davranışa sevk eden bilinçli bir çaba olarak değerlendirilmektedir (Ridder vd., 2012, s. 78).

Öz denetim ile öz düzenleme literatürde zaman zaman bir birinin yerine kullanılmaktadır. Bu durum anlam karmaşasını doğurmaktadır. Öz düzenleme daha geniş ve ayrı bir kavram olarak ele alınmalıdır. Öz düzenleme süreci bilinçsiz ve otomatik olarak geliştirilen bir süreçtir. Öz denetim ise bilinçli ve amaca yönelik bir davranış olarak ele alınmaktadır (Baumeister, 2010, s. 140; Dora, 2012, s. 33). Öz denetim yerine kullanılan kendini düzenleme, bireyin olumsuz duygular yerine olumlu duygular ile diğer insanlara pozitif enerji verecek şekilde hareket ve davranışlarında tutarlılık göstermesi olarak tanımlanmıştır (Demir, 2010, s. 207).

Öz denetim, beş faktör kişilik modeli içerisinde zaman zaman sorumluluk kavramı ile benzer bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Sorumluluk duygusunun yüksek olması, takıntı düzeyinde titizliğe veya işkolik davranışa dönüşmektedir. Sorumluluk duygusunun düşük olması ise dağınıklığa, gevşekliğe, dikkatsizliğe neden olmaktadır. Sorumluluk, beceriklilik duygusu, düzen, başarıma isteği, öz disiplin gibi alt boyutlar ile değerlendirilmektedir (Camgöz, 2009, s. 109). Öz denetimi, duygu yönetiminin alt boyutu olarak değerlendiren Töremen ve Çankaya (2008, s. 35) bireyin duygularını kontrol edebilmesi, yönetebilmesi, duygusal tepkilerini yönlendirebilmesi olarak tanımlamaktadır. Öz denetim, hedonist isteklere karşı kişinin kendini zorlamasıdır (Tice ve Bratslavsky, 2000, s. 149). Kişiliğin alt boyutu olarak öz denetim, Hartshorne, May ve Maller (1929) tarafından egonun bir yönü olarak değerlendirilmiş, Murray ve Kluckhohn (1953) tarafından da isteme arzusu, inisiyatif ve sorumluluk gibi kavramlar ile tanımlanmıştır. Araştırmacılar tarafından öz denetimin destek veren ve kısmen de sınırlılık içeren bir yanının olduğu ifade edilmiştir. Öz denetimin bireye destek veren yanı, azimle çalışma ve

başarıya ulaşma isteğini ortaya çıkarması iken, sınırlılık oluşturan yanı aşırı dikkatli ve tedbirli davranılması durumudur (Costa, McCrae ve Dye, 1991, s. 892). Araştırmada özellikle, liderlerin ve işgörenlerin, öz denetim sahibi olmasının, bireye sağladığı katkı kadar işletmeye sağladığı katkı da temellendirilmiştir.

Öz denetim hayati derecede önemli, faydalı ve uygulanabilirdir (Baumeister ve Alquist, 2009, s. 127; Ridder vd., 2012, s. 92). Öz denetim kişilik özelliğinin belirleyicisi olarak, titizlik, düzenlilik, sorumluluk, sebatkârlık, bilinçlilik, amaç sahibi olma, dürüstlük, vicdanlılık ve rahatlık kavramları yer almaktadır (Madran ve Akdoğan, 2010, s. 379). Öz denetim işgörenin kendisini denetleyerek, başkaları tarafından müdahale edilmeksizin, mevcut sorunların çözüme ulaştırılması olarak tanımlanmıştır. Öz denetimi yüksek işgören, görevinin farkında, performansını değerlendirebilen, beklenen ile gerçekleşen performansı karşılaştırabilen ve gerekli düzeltmeleri yapıp, eksiklikleri giderebilen bireylerdir (Oğur, 2012, s. 21). Öz denetim Digman ve Inouye (1986) ile Costa, McCrae ve Dye (1991) tarafından ‘başarı’ kavramıyla yakından ilişkilendirilmiştir (Somer vd., 2011, s. 14). Öz denetim sahibi işgörenlerin işinde dikkatli, sorumluluklarının farkında, planlı ve güven veren bir yapıya sahip oldukları belirtilmektedir. Öz denetimi yüksek işgörenlerin işletmede başarıya odaklandıkları, bu süreçte çalışkanlık ve azim ile hareket ettikleri ifade edilmiştir (Barrick ve Mount, 1991, s. 4; LePine ve Van Dyne, 2001, s. 327).

Şekil 9’da görüldüğü üzere öz denetimin 4 alt faktör boyutu bulunmaktadır. Öz denetimi yüksek bireyler, düzenliliğe dair alt faktör açısından, daha titiz, ayrıntıcı, programlı, dakik, mükemmeliyetçi; kurallara bağlılığa dair alt faktör açısında otoriteye bağlı, temkinli, görevşinas, geleneksel, muhafazakâr, katı, emin-güvenilir, kontrollü; sorumluluğa/kararlılığa dair alt faktör açısından öz disiplinli, amaçlı, azimli, sebatkâr, başarı motivasyonu yüksek; heyecan aramaya dair alt faktör açısından maceracı, aklına geleni yapan, çılgın, ödüle duyarlı bireylerdir. Öz denetimi düşük bireyler ise üzerinde durulan alt faktör kişilik yapısının tam tersi özelliğe sahiptirler (Somer vd., 2011, s. 32). Öz denetim çift taraflıdır. Bir taraf başarı isteğinin sergilendiği proaktif taraf, diğeri de tepki içerikli davranışları kontrol eden engelleyici taraftır (McCrae ve John, 1992, s. 197). Beş faktörlü kişilik yapısının öz denetim boyutunun pozitif tarafı, planlı, sebat eden ve düzenli gibi sıfatlar ile tanımlanırken; negatif tarafı, plansız, vurdumduymaz ve sorumsuz gibi sıfatlar ile tanımlanmıştır (Digman ve Takemoto-Chock, 1981, s. 155). Öz denetimi yüksek olan bireyler daha başarılı olmakla birlikte, tatmin edici ilişkilere sahiptir. Öz

denetimi düşük bireylerde ise depresyona yatkınlık, endişelilik, düzensiz beslenme ve alkol problemi görülmektedir (Baumeister ve Alquist, 2009, s. 117).

Öz denetim gerek özel hayat gerek iş hayatında, bireysel ve toplumsal fayda sağlaması nedeni ile en fazla aranan özelliklerdendir. İş hayatında zeka ve başarı odaklılık ile bağdaştırılmıştır (Girgin, 2007, s. 82). Baumeister vd. (1998, s. 1261) tarafından, bireylerin sosyal ve günlük yaşamlarında planlama yapmalarını, karar vermelerini, kararların uygulanmasını, zamanlamasını, karşılaşılan problemlere çözüm getirilmesini, etkinleşmeyi ya da etkinleşmemeyi öz denetim ile sağlayabilecekleri ifade edilmiştir. Öz denetim, kişinin kapasitesine bağlı olarak kendi davranışlarını değiştirmesinin nedeni olmuştur. Bireyler sosyal yaşamlarının belli başlı standartlarına, hukuka, amaçlara, sosyal normlara, dini inançlara, ahlaki ve etik değerlere, gelenek ve göreneklere bağlı olarak davranışlarını, öz denetim süzgecinden geçirerek bilinçli bir şekilde sergilemektedirler (Baumeister ve Alquist, 2009, s. 115). Öz denetim, bireyin duygu ve ruh hali ile ilişkilidir. Öz denetim ile beklentilerin karşılanmıyor olması, olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Öz denetim ile bireyin kendini düzenlemesi durumu söz konusudur (Tice ve Bratslavsky, 2000, s. 151). Öz denetim bireyin davranışları ile birlikte şekillenmektedir. Öz denetim ile davranış arasında etkin bir ilişkinin varlığı ve öz denetimin davranışı etkilediği ifade edilmektedir. Öz denetim, istenmeyen bir davranışı engelleyebildiği gibi istenilen bir davranışın sergilenmesini de desteklemektedir. Ayrıca öz denetim, alışılmış davranışların uygunluğunu kontrol eden bir mekanizmadır (Ridder vd., 2012, s. 76). Birey kamuoyunun mevcut algısal durumuna göre öz denetleme yaparak davranışlarını düzenler (Ridder vd., 2012, s. 91). Öz denetim bireylerin topluma uyumlarını sağlar, çünkü bireyleri toplumsal kurallara uymaya ve istenilen rolleri sergilemeye iter (Baumeister ve Alquist, 2009, s. 117).

Öz denetimin gelişmesindeki belirleyicilerin biri de gelecek değerlendirme yetisidir. Soyut kavramsal olayları değerlendirip, olaylara uygun davranma öz denetimi yüksek kişilerde görülmektedir (Kuşdil, 2004, s. 40). Öz denetimin varlığında bireyler, davranışlarını geri bildirim sürecinde analiz ederek amaca uygun şekillendirirler (Tice ve Bratslavsky, 2000, s. 149). Bireylerin hem kendi sahip olduğu duyguları hem de etkileşim içerisinde olduğu insanların duygularını dikkate alarak kontrol edebilmesi önemli bir yetenek olarak ifade edilmektedir (Demir, 2010, s. 209). İşgörenlerin özellikle hizmet sektöründe muhatap olduğu kişilerin duygularını dikkate alınarak davranış sergilemesi müşteri memnuniyetini dolayısıyla da işletme başarısını etkileyecek önemli bir husus olarak düşünülmektedir.

Öz denetim bireyin kendini teşvik etmesini, olumlu ruh haline sahip olup olumsuz duyguları yansıtmamasını, etik davranışlar sergilemesini ve bütünleştirici olmasını gerektirmektedir (Demir, 2010, s. 207). Bireylerin duyguları ve ruh hali öz denetime katkı sağlar. İyi bir ruh haline sahip bireyler içinde bulundukları durumla ilgili daha kolay öz denetim yapabilirler. Kötü bir ruh halinde olan insanların ise öz denetim yapıp kendilerini yönetme algıları daha zayıftır (Tice ve Bratslavsky, 2000, s. 149). Yaptıkları işle ilgili mutlu bireylerin gerçekleştirmiş oldukları öz denetim sonucunda daha iyi bir iş performansı sergilediği ifade edilmektedir (Tice ve Bratslavsky, 2000, s. 153). Ayrıca öz denetim sonucunda bireyler bazen yapmaları gereken işleri erteleme davranışı sergilemektedirler. Bu erteleme davranışı bireyin kendini belli bir süre iyi hissetmesini sağlamakla birlikte kısa zaman sonra yeniden içinde bulunulan olumsuz durum ile karşılaşmasına neden olmaktadır (Tice ve Bratslavsky, 2000, s. 152).

Bireyler sahip oldukları duyguları düzenleyemezler. Fakat duygunun davranışa ve tepkiye dönüşmesi sürecinde öz denetimin etkisi ortaya çıkmakta ve davranışlar ile tepkiler öz denetim vasıtasıyla şekillenmektedir (Dora, 2012, s. 34). Öz denetim, işgören davranışlarının değerlendirilmesi açısından beş faktörlü kişilik özellikleri arasında daha önemli bir yere sahiptir. Bunun en önemli nedeni öz denetimin bireyin örgütte başarılı olması açısından gerekli nitelikleri yansıtmasıdır (Erdaş, 2010, s. 68). Liderin kendini düzenlemesi belli süreçler aracılığı ile denetlemesidir. Bu süreçler liderin içsel standartlar koyması, bu standartlara uyma derecesini belirlemesi ve standartlardan sapmalar varsa bu sapmaları nasıl telafi edeceğine dair faaliyetler geliştirmesi aşamalarını içerir. Diğer bir deyişle, liderin değerleri ile hedeflerini ve faaliyetlerini uyumlaştırma sürecidir (Kesken ve Ünnü, 2011, s. 114).

Üretim ve tüketime eş zamanlı gerçekleştiği turizm sektöründe işletmelerinin devamlılığının müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı olması dolayısıyla işgörenlerin mevcut durumu analiz ederek davranışlarını öz denetim süzgecinden geçirmeleri esastır. Turizm sektörünün yüksek istihdam oranı ve insan odaklılığı liderin asta, astın da lidere karşı davranışlarının önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü motivasyonu düşük olan ve iş tatmini olmayan bir işgörenin, müşteri memnuniyetini sağlaması oldukça zordur. Buradan hareketle işletmelerde çalışanların gerek içerisinde bulundukları durumlar karşısında gerekse de işletmedeki ilişkilerini yönetme sürecinde öz denetim kişilik özelliğini harekete geçirmesi önem arz etmektedir. Öz denetimi yüksek bireyler işletmede sorumluluklarını fazlası ile yerine getiren bireyler demektir. Öz denetimi yüksek bireyler işletmelerde

meydana gelebilecek eksiklikleri önceden gören, sorunlar karşısında hızlı ve çözüm odaklı davranış sergileyen kişilerdir. Turizm sektöründe işleyişe dair planlar önceden yapılmaktadır. Öz denetimi yüksek işgörenler planların yapılmasında, uygulamasında ve sonuç almasında daha başarılıdır. Öz denetimin sektöre ve sektör çalışanlarına etkisi çoğaltılabileceği gibi araştırma kapsamında öz denetimin ele alınmasındaki asıl husus, öz denetim kişilik özelliği ile bir davranışın uygunluğunun kontrol edilmesi durumudur. Turizm sektöründe çalışan bir işgörenin, davranışının uygunluğunu değerlendirmesi sonrasında o davranışı sergilemesi beklenmektedir. Bu durum müşteri ile olan doğru iletişimin sağlanmasında, müşteriler arasında adaletli davranışlar sergilenmesinde, olası problemlerin büyümeden engellenmesinde önemli bir rol oynar. Öz denetim işgörenin uygun olmayan davranışlarını engellerken, gerekli davranışların ortaya çıkmasında etken bir güç haline gelmektedir. Turizm sektöründe çalışanların işe ya da işletmeye ilişkin fikir, öneri veya olumlu eleştirilerinin öz denetim kişilik özelliği süzgecinden geçirilerek dillendirilmesi arzulanan bir durumdur. Turizm sektöründe yüksek öz denetim kişilik özelliğine sahip işgörenlerin varlığı, sektörün hedeflenen standartlara erişebilmesi ve kalitesinin arttırılması açısından oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Öz denetimle ilgili kavramsal hususlar üzerinde durulduktan sonra literatürde yer alan belli başlı çalışmalara değinilmiştir.

2.3.5. Öz Denetim İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Beş faktör kişilik modelinin Costa ve McCrae (1985) tarafından yapılan sınıflandırma ile ele alınması, 1980’li yıllardan itibaren modelin geçerliliğinin kabul edilmesi bu konuda yapılan araştırmaların giderek çoğalmasına neden olmuştur.

Parasuraman, Zeitham ve Berry (1985, s. 48) hizmet sektöründe öz denetim kişilik özelliğinin önemine dikkat çekmiştir. Hizmet sektöründe kaliteyi yakalayabilmek için çalışkanlık, güvenilirlik, erişilebilirlik, zaman odaklılık, iletişime açıklık ve dürüstlük gibi niteliklere sahip olmak gerekmektedir. Buradan öz denetim kişilik özelliği yüksek olan işgörenlerin hizmet sektöründe daha iyi performans gösterebilecekleri belirtilmiştir. Yine Barrick ve Mount (1991, s. 1) tarafından yapılan araştırmada beş faktör kişilik modelinin iş performansı üzerindeki etkisi, meta analiz yöntemi ile araştırılmıştır. Araştırma beş farklı grup olarak profesyonel yöneticiler, yöneticiler, orta kademedeki yöneticiler, polis ve satış uzmanlarının katılımı ile gerçekleşmiştir. Yapılan araştırmada kişilik özelliklerinin, işgörenlerin seçiminde, eğitiminde, geliştirilmesinde ve sergilenen

performans üzerinde önemli bir etki oluşturduğu ifade edilmiştir. Camgöz (2009, s. 117) tarafından yapılan araştırma kişilik özelliklerinin iş performansı üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. İş performansı riskin üzerinden gelir elde etme becerisi, menkul kıymet seçme becerisi, zamanlama becerisi olarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan A-tipi yatırım fonu yöneticilerinden oluşan 121 kişiden elde edilen bulgulara göre, kişilik özelliklerinin iş performansını etkilediği belirlenirken, işe alım süreçlerinde kişilik özellikleri açısından yöneticilerin değerlendirilmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur (Camgöz, 2009, s. 5). Rogers (2005, s. 38) tarafından yapılan araştırmada da üniversite öğrencilerinin akademik başarıları ile beş faktör kişilik yapısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Beş faktör kişilik modelinin boyutlarından biri olan öz denetim ile akademik başarı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Parasuraman, Zeitham ve Berry (1985, s. 48), Barrick ve Mount (1991, s. 1), Camgöz (2009, s. 117), Rogers (2005, s. 38) tarafından gerçekleştirilen bu çalışmalar bağlamında, bireylerin kişilik özellikleri ile işgören performansları arasındaki ilişkinin varlığı belirtilebilir. İşletmelerde istihdam için kişilik özelliklerinin belirlendikten sonra pozisyona uygun işgörenin işe alımının ve yerleştirilmesinin yapılmasının en doğru uygulama olacağı ifade edilebilir. Konaklama işletmelerinde, pozisyonun gereklilikleri için en uygun çalışanın istihdamı düşük performans riskini ortadan kaldırmakla birlikte işgöreninde kendi potansiyelini kullanarak yüksek motivasyonla çalışmasına neden olacaktır. Öz denetim kişilik özelliğine sahip işgörenlerin, başarıma azmi, sorumluluk duygusu ve planlı çalışma gibi özelliklerden dolayı iş performanslarının daha yüksek olacağı ifade edilebilir.

İşgörenlerin kişisel özelliklerine uygun işlerde istihdam edilmesi, performans kadar iş tatmini üzerinde de etkilidir. Sudak ve Zehir (2013, s. 141) tarafından yapılan araştırmada, kişilik özelliklerinin duygusal zeka vasıtasıyla iş tatminini artırma durumu analiz edilmiştir. Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 748 akademisyenin katılımı ile gerçekleşen araştırmada, duygusal zekanın, öz denetimi yüksek kişilik tipi ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde kişilik özelliğine uygun işlerin, işgörenler tarafından gerçekleştirilmesi işgörenlerin iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütlerde iş tatmini kadar önemli bir örgütsel davranış konusu işgören güçlendirmedir. Stewart (1993, s. 149) tarafından yapılan araştırmada, öz denetim ile işgören güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiştir. Otel işletmesinde çalışan 184 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada, öz denetim ile işgören güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif

bir ilişki tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde çalışanların motivasyon ve öz güvenini arttırmak suretiyle kişilik özelliklerinin güçlendirilmesi çalışanlardan istenilen verimliliğin sağlanması anlamına gelmektedir. Buradan işletmelerde işgörenleri güçlendirme çalışmaları, çalışanların daha fazla öz denetim özelliği göstermesine fayda sağlayacaktır.

Örgütsel davranış alanında son yıllarda literatürde önemli yer tutan konulardan biride mobbingdir. Farklı mobbing türleri olmasına karşın Girgin (2007, s. 93) işyerinde duygusal taciz konusunu incelemiştir. Yapılan araştırmanın amacı, iş yerinde duygusal taciz ile kişilik faktörleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. 300 hastane çalışanı araştırmaya destek vermiştir. Elde edilen bulgulara göre, beş faktör kişilik modeli ile işyerinde duygusal taciz arasında neden sonuç ilişkisine dayalı bir etkileşimin varlığı tespit edilmiştir Öz denetim özelliğine sahip işgörenlerin, duygusal tacize uğrama durumunun daha az olduğu belirlenmiştir (Girgin, 2007, s. 141). Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğinin yüksek olmasına bağlı olarak, örgütlerde duygusal taciz gibi mobbing davranışlarının azalacağı düşünülmektedir.

Kurum veya kuruluşlarda bireylerin etkileşimlerinin bir sonucu olarak zaman zaman çatışma durumu söz konusudur. Örgüt yapısına zarar veren, performans düşüklüğüne neden olan çatışma ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki Basım, Çetin ve Tabak (2009, s. 20) tarafından incelenmiştir. Yapılan araştırmada kişiler arası çatışma çözme yaklaşımlarına etki eden kişilik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. 302 üniversite öğrencisinin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada, gelişime açıklık, uyumluluk, dışadönüklük ve öz denetim kişilik özelliklerinin, çatışma çözme yaklaşımları üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Öz denetim kişilik özelliği ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma Demir'e (2010, s. 209) aittir. Konaklama işletmelerinde yapılan araştırmaya 214 çalışan katılmış ve öz denetim yapan yöneticilerin, olaylara daha objektif yaklaştığı, çatışma yönetiminde daha etkili olduğu belirtilmiştir. Buradan örgütlerde öz denetimi yüksek çalışanlar, çatışmanın olumsuz sonuçlarını öngördüklerinden çatışma durumundan kaçınmaktadırlar.

Örgütlerde çalışanın yaptığı işi anlamsız bulması, yaptığı işten tatmin olmaması, kendine olan özgüvenini kaybetmesi olarak tanımlanan yabancılaşma ile beş faktör kişilik özelliği arasındaki ilişki Teken (2012, s. 148) tarafından incelenmeye alınmıştır. Yapılan araştırma 18 adet beş yıldızlı otelde çalışan 539 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilirken, beş faktör kişilik modeli ile yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Beş faktör

kişilik modeli içerisinde, deneyime açıklık kişilik özelliği ile kendine yabancılaşma algısı arasındaki ilişkinin, diğer kişilik özelliklerine göre negatif yönde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tekin, 2012, s. 222). Konaklama işletmelerinde beş faktör kişilik özelliği olarak ortaya atılan dışa dönüklük, uyumluluk, öz denetim, duygusal denge ve deneyime açıklık, işgörenlerin yabancılaşma duygusunun önüne geçeceği düşünülmektedir.

Kişilik özellikleri ile ilişkilendirilen örgütsel davranış konularından sonra belirtilmesi gereken bir diğer çalışma Bacanlı, İlhan ve Aslan'ya (2009) aittir. McCrae ve Costa'ya (1987) ait, Türkçe'ye uyarlaması Gülgöz (2002) ile Somer, Korkmaz ve Tatar (2002) tarafından yapılan Beş Faktör Kişilik Envanteri dışında, bireylerin kişilik yapılarını ölçen herhangi bir kişilik testine rastlayamayan Bacanlı vd. (2009) beş faktör kuramına dayalı kişilik ölçeğini geliştirmiştir. Sıfatlara dayalı kişilik testinde 40 sıfat cinsi belirlenmiş ve beş boyutun varyansın % 52,6'sını açıkladığı tespit edilmiştir (Bacanlı vd., 2009, s. 272). Türkçe literatürde beş faktör kişilik kuramını ele alan önemli bir ölçme aracı olduğu düşünülmektedir. Kapusuzoğlu (2006, s. 146) tarafından da yöneticilerin kişilik ve yönetsel özellikleri dikkate alınarak beş faktör kişilik özelliği dışında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Kapusuzoğlu (2006) yöneticilerin, mevcut durumlarını analiz ederek, kişisel ve yönetsel özellikleri ile güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalarını ve kendilerini geliştirmeye çaba göstermelerini, yönetici öz denetimi olarak tanımlamıştır. Öz denetimi ortaya koymak için; yöneticinin kendini nasıl gördüğü, nasıl bir işte çalışmayı tercih ettiği, toplantılarını başarılı bulma durumu, kendini nelerin çalışmaya yönlendirdiği şeklinde altı alt değişken üzerinden inceleme yapmıştır. Yöneticiler kendilerini güçlü, başarılı, toplum yanlısı olarak görmekte, keşfedici ve kontrolcü bir işte çalışmayı istemekte, toplantı yönetimi konusunda etkili olduğunu düşünmekte, girişimcilik özelliğinin bulunduğunu belirtmekte, bilgi edinme, başarı, sorumluluk, adalet gibi nedenlerin iş motivasyonunu etkilediğini ifade etmektedirler. Tüm bu çalışmalardan hareketle işletmelerde öz denetim kişilik özelliğinin ölçülmesi noktasında (Rosenbaum, 1980; Costa ve McCrae, 1992; Benet-Martinez ve John, 1998; John ve Srivastava, 1999; Goldberg ve Somer, 2000; Sümer, Lajunen ve Özkan, 2005; John vd., 2008; Soto ve John, 2009) literatürde bilim insanlarının fikir birliğinin oluşmadığı görülmektedir. Buradan çalışanların öz denetim kişilik özelliğini tespit etmek için ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Yöntem kısmında geliştirilen ölçeğe ilişkin hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

Kişilik özellikleri ile araştırmanın ana boyutu olan lider-üye etkileşimi ilişkisini ele alan birkaç araştırmaya rastlanılmıştır. Harris vd. (2007, s. 92) tarafından lider-üye etkileşimi

ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, 137 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre lider-üye etkileşimi üzerinde bireylerin kişilik özelliklerinin önemli bir etkisi olduğu ifade edilmiştir (Harris vd., 2007, s. 92). Nahrgang vd. (2009, s. 257) tarafından yapılan araştırmada, kişiliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Lider-üye etkileşim kalitesinin beş faktör kişilik özelliğine göre farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Yapılan analizde hem liderin hem de üyenin kişilik özelliği olarak dışa açıklığı ve uyumluluğunun, lider-üye etkileşimini ve etkileşim kalitesini olumlu yönde arttığı saptanmıştır (Nahrgang vd., 2009, s. 260). Erkuş (2011, s. 127) tarafından yapılan araştırmada da lider-üye etkileşimi ile kişilik özellikleri ve güç kaynakları arasındaki ilişki araştırılmıştır. 284 üniversite öğrencisi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre uyumluluk ve dışa dönüklük kişilik özelliğinin, lider-üye etkileşimi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan tüm bu araştırmalar üzerinden, öz denetimin örgütlerde başarıya giden önemli bir anahtar olduğu ifade edilebilir. Robbins ve Judge (2012, s. 141) işletmelerde öz denetim sahibi çalışanların, daha iyi performans sergilediğini, daha yüksek hedeflere adanmışlık hissettiğini ve bu hedeflere ulaşma sürecinde sebat ettiklerini ifade etmişlerdir. Özellikle hizmet sektöründe kalite vurgusu yapılarak, öz denetimi yüksek işgörenlerin istihdam edilmesi gerektiğinin belirtilmesi oldukça önemlidir. Öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel davranış konularını oluşturan performans, personel güçlendirme ve çatışma yönetimi gibi konularla ilişkisi ortaya konulmuştur. İşletmelerde işe alımlarda kişilik testlerinin oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. Dikkat çeken bir diğer husus yapılan araştırmalarda farklı sektörlerde farklı sonuçların elde edilmesidir. Buradan turizm sektöründe örgütsel sessizlik davranış algısını etkileme durumu olan öz denetim kişilik özelliği araştırma kapsamında incelenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmanın temel ve alt hipotezleri, veri toplama teknikleri, veri toplamada kullanılan ölçekler ve verilerin analizine ilişkin detaylı bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

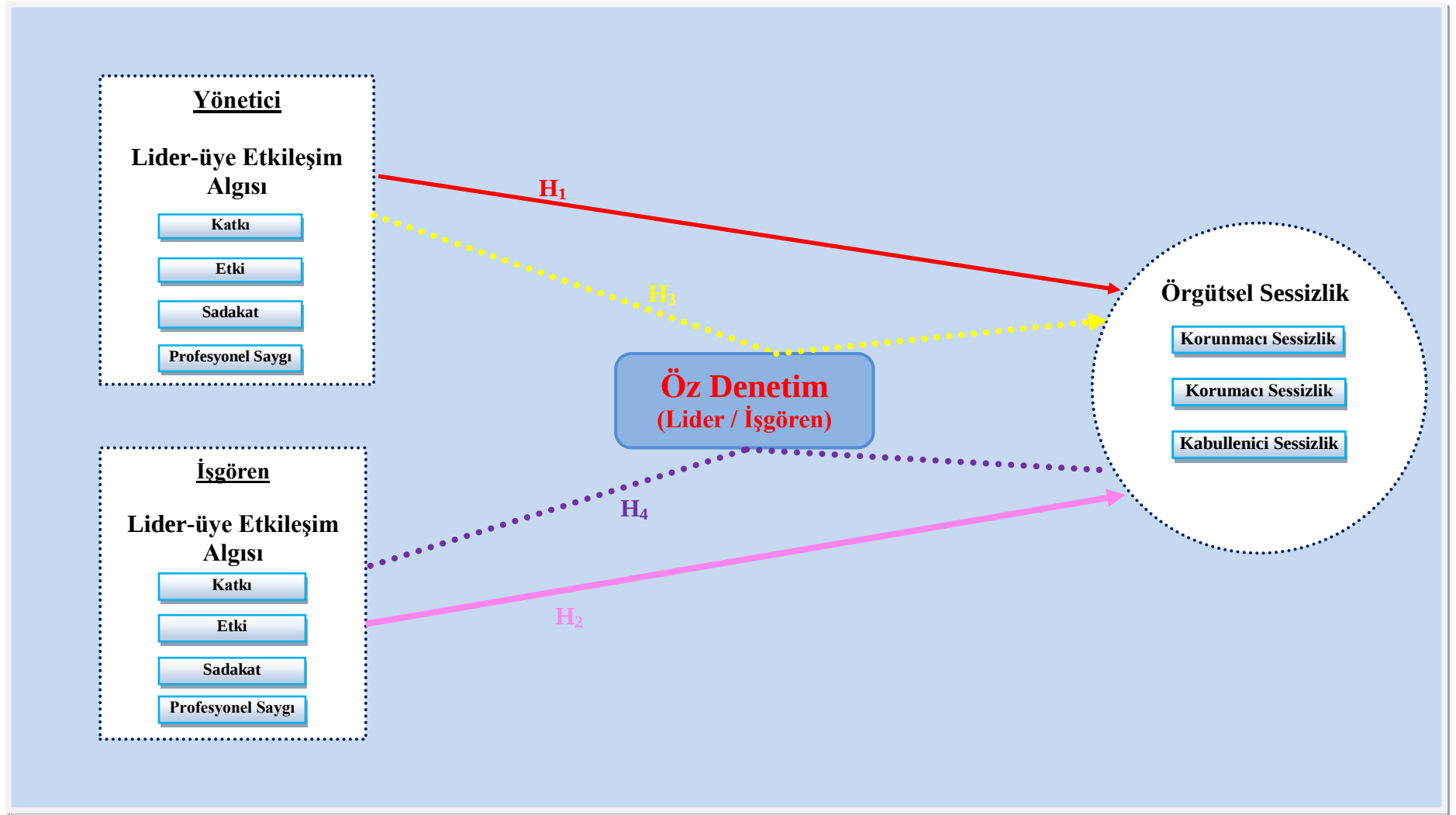
Araştırma, bir amaca yönelik belli aşamalar içerisinde ve bir yöntem dahilinde yapılan çalışma olarak tanımlanır (Arıkan, 2004, s. 25). Bilimsel araştırmalar, mevcut durumu saptayıcı, araştırıcı, tanımlayıcı, betimleyici, ilişki kurucu, açıklayıcı, eğilimleri belirleyici, test edici, değişkenler arası ilişkileri belirleyici, bilginin artırılması ve anlaşılmasını yanında sorunlara nesnel çözümler üretmeyi amaçlayıcı biçimde tasarlanan çalışmalardır (Ural ve Kılıç, 2006, s. 18). Bilimsel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma ise ana kitlenin birden fazla niteliği arasındaki ilişkinin belirlenmesini sağlayan araştırmalardır. Betimsel araştırmalarda amaç, anket, gözlem, görüşme yardımıyla ana kitlenin merak edilen özelliklerinin ortaya konulmasıdır (Seyidoğlu, 2000, s. 25). Betimleyici araştırmalar, gerçeğin ne olduğunu bulmak ve var olan mevcut duruma anlam verilmesine dönük, tanımlayıcı özellikteki araştırmalar ile mevcut durumun nedenlerini açıklayarak temel ilkelere dayandırılıp anlama ve anlamlandırmayı amaçlayan açıklayıcı özellikteki araştırmalar olarak ikiye ayrılmıştır (Ural ve Kılıç, 2006, s. 19). Buradan üzerinde durulan araştırmanın, otel işletmelerindeki çalışanların görüşlerinin ortaya konulması ile mevcut durumda oluşan probleme ilişkin çözüm üretme amaçlı öneriler getiren, çalışanların içinde bulundukları durumu ortaya çıkartmak için yapılan betimleyici ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan açıklayıcı türde bir araştırma olduğu belirtilebilir.

Literatüre bağlı olarak, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bu ilişkide öz denetimin aracılık rolünün belirlenmesi hedeflenmiştir. Lider-üye etkileşimi,

örgütsel sessizlik ve öz denetim konularını bir arada inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu modelde lider-üye etkileşim algısı ve öz denetim kişilik özelliği güçlü olan bireylerin, örgütsel sessizlik davranışı sergileme eğilimlerinin daha az olacağı; lider-üye etkileşim algısı ve öz denetim kişilik özelliği zayıf olan bireylerin ise örgütsel sessizlik davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olacağı; ayrıca öz denetim kişilik özelliğinin, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında aracılık rolünün olduğu ileri sürülmüştür.

Değişken, bir araştırmada evreni-örnekleme oluşturan birimlerin farklı değerler ile ifade edilen özellikleri şeklinde tanımlanırken, değişkenler diğer değişkenlerden etkilenme durumuna göre bağımlı değişken ve bağımsız değişken olarak ikiye ayrılırlar. Bağımsız değişken, aldığı değerler bakımından diğer değişkenlerin etkisi altında olmayan değişkendir. Bağımlı değişken, bağımlı değişkenlere göre değerler alıp, bağımsız değişkenin etkisinde olan sonuç değişkendir (Lapin, 1995, s. 172; Ural ve Kılıç, 2006, s. 76; Sönmez ve Alacapınar, 2011, s. 102; Demirhan ve Hamurkaraoğlu, 2011, s. 26; Armutlu, 2014, s. 17). Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkileşimi açıklayıp nedenselliği ortaya koyan değişken, aracı (mediatör) değişken olarak tanımlanır (Sekaran ve Bougir, 2010, s. 77). Kişisel ve durumsal faktörleri içeren değişkenlerin ötesinde, örgütsel çıktıların analizinde düzenleyici ya da aracı değişkenlerin etkisinin tespit edilmesinin araştırmaya önemli katkılar sağlayacağı ifade edilmektedir (Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013, s. 14). Bu kapsamda, lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeyi hedefleyen araştırmada, lider-üye etkileşimi bağımsız değişken, örgütsel sessizlik bağımlı değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin etkisini arttıracığı ya da azaltacağı düşünülen öz denetim ise aracı (mediatör) değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmaya dair problemi yansıtan araştırma modeli görsel olarak Şekil 10'da ifade edilmektedir.

Şekil 10'da yer alan araştırma modeli çerçevesinde araştırmada şu sorulara yer verilmiştir. Lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı; liderin ve işgörenin lider-üye etkileşimi algısı ile örgütsel sessizlik davranışı sergileme eğilimi arasında, öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü olup olmadığı sorgulanmıştır.



Şekil 10. Araştırma modeli

Araştırma modeli ve araştırma sorularından yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₁: Otel işletmelerindeki yöneticilerin, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır

H₂: Otel işletmelerindeki işgörenlerin, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Otel işletmelerindeki yöneticilerin, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısına, öz denetim kişilik özelliği aracılık etmektedir.

H₄: Otel işletmelerindeki işgörenlerin, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısına, öz denetim kişilik özelliği aracılık etmektedir.

Araştırma modeli kapsamında araştırma amaçlarına ulaşmak için öncelikle lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim konularında ayrıntılı literatür taraması yapılmıştır. Kuramsal ve kavramsal açıdan detaylıca ele alınan bu üç temel konuya ilişkin çalışmanın gereklilik durumu açıklanmış ve araştırma kısmı dizayn edilmiştir. Araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanan ölçeklerin geçerliliği için uzman desteği alınmış sonrasında pilot uygulama yapılarak toplanan ölçekler geçerlilik ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanan ölçek otel işletmelerindeki yönetici ve işgörenler tarafından doldurulmuştur. Sonrasında elde edilen veriler analiz edilmiş, bulgular yorumlanarak önerilerde bulunulmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem

Yapılan bilimsel araştırmalarda, amaca uygun verilerin kullanılması neticesinde bulgu ve sonuçlara ulaşılarak genellemelerin yapılması hedeflenmektedir. Araştırmaya dair sonuçların genellendiği, araştırma kapsamında yer alan ortak özelliklere sahip birimler bütünü, evren olarak tanımlanmaktadır. Araştırma evrenini belirlemek verilerin hangi birimlerden elde edileceği ve araştırma sonucunda yapılacak genellemelerin kimleri veya neleri kapsayacağı anlamını taşır. Bilimsel araştırmalarda çalışma evreninin tamamına ulaşılabilceği gibi evren içerisinden belli bir yöntem ile seçilecek örneklemde evreni temsil edebilir. Evrenin sınırlarının kesin olarak tanımlanarak, örneklem büyüklüğünün istatistiki hesaplamalar ile doğru olarak belirlenmesi hem araştırmanın güvenilirliği açısından hem de araştırmanın kolaylıkla yürütülüp, zaman, enerji ve maliyet tasarrufu

sağlaması açısından önemlidir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 3; Toy ve Tosunoğlu, 2007, s. 19; Kalaycı, 2008, s. 68).

Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında, kullanılacak örnekleme yöntemi, evrenin büyüklüğü, evrenin homojen ya da heterojen özellik göstermesi, değişkenlerin nicel ya da nitel olması, değişkene ilişkin grup sayısı, araştırmacı tarafından belirlenen standart sapma, standart hata ve anlamlılık düzeyi gibi parametreler dikkate alınarak belirlenmektedir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 46). Bu parametrelere göre literatürde yer alan örneklem belirleme formülleri (Ryan, 1995, s. 36; Tatlıdil, 1996, s. 45; Davis ve Cosenza, 1998, s. 28; Arıkan, 2000, s. 151; Ural ve Kılıç, 2006, s. 47; Karasar, 2014, s. 124) arasından, Kalaycı'ya (2008, s. 69) ait formül kullanılarak örneklem belirlenmiştir.

Araştırma evrenini Türkiye'de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri ve yöneticileri oluşturmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının araştırma evreni olarak ele alınmasında kurumsal yapıları ile dikey (hiyerarşik) örgütlenmeleri etkili olmuştur. Ayrıca turizm sektöründe yer alan işletmelerin diğer işletmelere göre profesyonel yapıları, örgütsel sesliliğe olan ihtiyaçları, emek yoğun özellikleri gibi hususlarda dikkate alınmıştır. Turizm işletmelerinde lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim değişkenlerinin bir arada incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanılamamış olması da önemli bir nedendir.

Araştırma evrenini oluşturan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların tamamının araştırmaya dahil edilmesi planlanmıştır. Tablo 4'te Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otel sayısına ve bu otellerde bulunan oda sayısı ile yatak sayısına yer verilmiştir.

Tablo 4. Türkiye'deki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller ile Bu Otellere Ait Oda ve Yatak Sayıları (2013)

Otel Sınıfı	Turizm İşletme Belgeli Otel Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
5 Yıldızlı	442	141 836	301 406
4 Yıldızlı	624	91 793	189 400
Toplam	1 066	233 629	490 806

Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı¹

Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 31.12.2013 tarihi itibarıyla turizm işletme belgeli 5 yıldızlı 442, 4 yıldızlı 624 otel faaliyet göstermektedir. 5 yıldızlı otellerde 141.836 oda ve 301.406 yatak; 4 yıldızlı otellerde ise 91.793 oda ve 189.400 yatak bulunmaktadır

Turizm Bakanlığı'nın (1989) otelcilik ve turizm sektöründe işgücü araştırması ile Çetiner'in (1995) çalışmasına göre, beş yıldızlı bir otel işletmesinde odabaşına düşen personel sayısı 1,1 ve yatak başına düşen personel sayısı 0,59; 4 yıldızlı işletmelerde odabaşına düşen personel sayısı 0,79 ve yatak başına düşen personel sayısı 0,38 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler Ağaoğlu (1992), Pelit (2008), Öztürk ve Alkış (2011), Tuncer ve Yeşiltaş (2013) tarafından yapılan araştırmalarda anlamlı bulunup kullanılmıştır. Buradan konaklama işletmelerindeki istihdam oranının çalışma şartlarına ve hizmet standardına bağlı olarak değişebileceğini ifade edilmekle birlikte, odabaşına işgören istihdamının yukarıda belirtilen değerler kapsamında ele alınabileceği belirtilebilir. Bu çalışmada evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmektedir. Fakat turizm sektöründeki yoğun iş temposu, zaman kaybı, işletmeye ait bilgilerin gizliliği gibi nedenler ortaya atılarak anketlerin tamamının doldurtulamayacağı hususu söz konusudur. Fakat en az ankete katılması gereken çalışan sayısının belirlenmesi gerekmektedir. Türkiye'de 5 yıldızlı otellerde 141.836 odanın bulunması ve her bir oda başına görev yapacak personel sayısının 1.1 olarak öngörülmesi neticesinde, $141836 \times 1.1 = 156.019$ çalışan; 4 yıldızlı otellerde 91.793 odanın bulunması ve her bir oda başına görev yapacak çalışan sayısının 0,79 olmasından hareketle $91793 \times 0,79 = 72516$ çalışanın bulunduğu belirtilebilir. $156.019 + 72.516 = 228.535$ sayısı araştırma evreninin tamamını oluşturmaktadır.

Özdamar (2002, s. 257) araştırmasında, içerdiği birim (denek) sayısı 10.000 den az olan evrenleri sınırlı evren, 10.000 den fazla olan evrenleri ise sınırsız evren olarak nitelemiştir. Bu sınırsız evrene ilişkin olarak kullanılan örneklem sayısı belirleme formülü (Yamane, 2001, s. 117) şu şekildedir.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemdeki birey sayısı

z: istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık (araştırma için kabul edilebilir hata payı)

p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

(örnek çapını maksimum yapmak için p=q=0,50 alınabilir)

Araştırma için en önemli özelliklerden biride kullanılan ölçeklerin güvenilir olmasıdır. Güvenilirlik, bir testin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık ve ölçümlerdeki tutarlılıktır (Alpar, 2010, s. 317). Araştırmacı tarafından belirlenen güven düzeyi, örneklem belli sapma sınırları içinde evreni temsil etme olasılığıdır. Güven düzeyini 1'e tamamlayan oran ise yanılma olasılığıdır. Yanılma olasılıkları % 1 ve % 5'dir. Örneklem belirlenirken yanılma olasılığının karşılığı "z" değeri kullanılır. Bu değerler 0,05 için 1,96 ve 0,01 için ise 2,58'dir (Karasar, 2014, s. 121). Bu araştırmada hata değeri $\pm 0,10$, anlamlılık düzeyi (α) 0.05 ve dolayısıyla z değeri 1,96 olarak kabul edilmektedir.

Evreni temsil edecek örneklem sayısı (n);

$$n = \frac{228535 * (1,96)^2 * (0,5)(0,5)}{228535 * (0,05)^2 + (1,96)^2(0,5) * (0,05)}$$

$$n=383,830813 \approx 384$$

Evrenin tamamına ulaşılabilmesi durumunda, veri toplanması için gereken örneklem sayısı Yamane'nin (2001) formülü ile 384 ve üstü olarak tespit edilmiştir. Bu sayı Krejcie ve Morgan (1970) tarafından evrenin büyüklüğüne karşın, örneklem büyüklüğünün önerildiği tablodaki sayı ile uyum sağlamaktadır (Ural ve Kılıç, 2006, s. 49). Araştırmada hem lider hem de işgörenlerin dolduracağı anket sayısının 384'ün üzerinde olması planlanmıştır. Araştırma kapsamında online olarak hazırlanan anket, e-posta aracılığıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı sayfasından ulaşılan, turizm işletme belgesine sahip 4 ve 5 yıldızlı 1066 otele gönderilmiştir. Ayrıca, Tablo 5'te Türkiye'de en fazla 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin bulunduğu şehirler ve otel sayıları, Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre sıralanmıştır.

Araştırma kısmında e-posta yoluyla veri toplamanın yanında, evreni temsil edecek örnekleme yöntemi olan tabakalı örnekleme ile basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak Türkiye'de en fazla 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinin bulunduğu Antalya, İstanbul, Muğla, Ankara ve İzmir'deki otel işletmelerine bire bir ulaşıp, elden anket gönderilerek araştırmaya katılmaları istenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde,

evreni oluşturan her birimin örneklem içerisinde yer alma olasılığı aynıdır (Karasar, 2014, s. 113).

Tablo 5. Şehirlere Göre 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Sayıları

Şehir	4 ve 5 Yıldızlı İşletme Sayı
Antalya	477
İstanbul	170
Muğla	144
Ankara	57
İzmir	52

Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Evrende birimlerin araştırma konusu ile ilgili özelliklerinin homojen olması gerekmektedir. Olasılıklı örnekleme yöntemleri, basit tesadüfi, sistematik tesadüfi, tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinden oluşmaktadır. Basit tesadüfi yöntem araştırmalarda tek başına ya da diğer yöntemlerle birlikte de kullanılabilir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 38). Tabakalı örnekleme ise kümenin alt gruplara ayrılarak örneklerin bu gruplar içerisinde basit tesadüfi örnekleme ile seçilmesi demektir (Arıkan, 2004, s. 143). Şehirlerin her biri bir tabaka olarak ele alınmış, her tabakada da dengeli bir dağılım sağlanmıştır. Antalya’da 47, İstanbul’da 17, Muğla’da 14, Ankara’da 5 ve İzmir’de 5 otel çalışanı ile birebir temas kurularak ankete katılmaları istenmiştir.

Ayrıca Kültür ve Turizm Bakanlığı internet sayfasından e-postalarına ulaşılan 4 ve 5 yıldızlı otellerin yanında, Türkiye Otelciler Federasyonu (TUROFED), Türkiye Aşçılar Federasyonu (TAFED) ile sektör yöneticilerini bir araya getiren uluslararası turizm ve seyahat profesyonelleri örgütü (International Association of Travel and Tourism Professionals-SKAL) gibi Türkiye’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu üyelerinden de online ankete katılmaları hususunda destek istenmiştir. Hem e-posta yoluyla anketin otellere gönderilmesi, hem sektörde yer alan sivil toplum kuruluşlardan destek istenmesi hem de oteller içerisinde ulaşılabilenlere elden anketlerin gönderilmesi ile araştırmaya katılanların sayısının artırılması hedeflenmiştir. Araştırmaya katılan sektör temsilcilerinin amaca uygun olarak sayısının artırılması mevcut durumun ortaya konulmasında doğru sonuçların elde edilmesi için önem taşımaktadır. Konaklama işletmelerinden de seçilen örneklemin evreni temsil etmesi gerekmektedir. Yapılan araştırma kapsamında ulaşılan örneklem sayısının evreni temsil edecek büyüklükte, dağılım ile oran açısından da gerekli sayının üzerinde olduğu ifade edilebilir.

3.3. Veri Toplama Tekniği

Lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik ilişkisini ve bu ilişkide öz denetim kişilik özelliğinin aracı rolünü belirleyebilmek amacıyla, verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın anketi 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılanların bireysel özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu) ile işe ilişkin özelliklerinin (görev yapılan departman, pozisyon, işletmenin yıldız sayısı, işletmenin konumu, işletmedeki görev süresi, sektörde çalışma süresi) belirlenmesi amacıyla kapalı uçlu 10 soru sorulmuştur. Anketin diğer bölümlerinde 5’li Likert ölçeğİ formatından yararlanılmıştır. Lider-üye etkileşimine dair, liderlerin ve işgörenlerin algıları ile öz denetim kişilik özelliğİ, “Hiç Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Çok Katılıyorum”, “Tamamıyla Katılıyorum”; örgütsel sessizlik algısı ise “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Sıklıkla” ve “Her Zaman” doğrultusunda dizayn edilerek, düşünce, tutum ve davranışlarının bir yelpaze içinde sınıflandırılması ya da derecelendirilmesi istenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan öz denetim kişilik özelliğİni ölçmek amacıyla, Bacanlı vd. (2009), Duyan vd. (2012), Korkmaz, Somer ve Güngör (2013) tarafından geliştirilen ölçekler ile McCrae ve Costa’nın (1987) geliştirdiğİ Somer vd. (2011) tarafından Türkçe’ye çevirilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapıldığİ ölçek; Somer ve Golderg (1999) tarafından geliştirilen 10 madde ile öz denetimi belirleyen ölçek; 9 madde ile öz denetimi tespit eden, Banet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilip, Sümer, Lajunen ve Özkan (2005) tarafından Türkçe’ye çevirilerek kültürlerarası bir çalışmada kullanılan ölçek; Tangney, Baumeister ve Boone (2004) tarafından geliştirilen Çoşkan’ın (2010) geçerlilik ve güvenilirliğİni yaptığİ ölçek; öz denetim kişilik boyutunu 7 madde ile ölçen, John ve Srivastava (1999) tarafından geliştirilen John, Naumann ve Soto (2008), Soto ve John (2009), Erdaş (2010) tarafından geçerlilik ve güvenilirliğİ test edilen ölçeklerin tamamı 4 alan uzmanı ve 2 istatistikçi tarafından değerlendirilmiştir. John ve Srivastava (1999) tarafından geliştirilen ölçeğİn haricindeki ölçeklerin araştırma için çok uygun olmadığı, daha çok psikoloji alanında ya da sosyal hayata dönük öz denetimi ölçme amaçlı olduğİ ifade edilmiştir. John ve Srivastava (1999) tarafından geliştirilen ölçek maddeleri tekrar değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmacılar tarafından Türkçe’ye çevirilip geçerliliğİnin ve güvenilirliğİnin tespiti aşamasında bazı maddelerde tek ifadenin iki unsuru ölçtüğÜ gibi hataların görülmesi sonucunda, McCrae ve Costa (1987) ile John ve Srivastava (1999) tarafından geliştirilen ölçeklerin maddeleri değerlendirilerek yeni bir

ölçek bir araya getirilmiş ve 16 maddeli öz denetim ölçeği oluşturulmuştur. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda 11 maddeli tek faktörlü öz denetim ölçeği araştırmada veri toplamak için kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel sessizliğini ölçmek için ise Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. 15 maddeden oluşan ölçek, Tangirila ve Ramanujam (2008), Karacaoğlu ve Cingöz (2009), Şehitoğlu (2010), Taşkiran (2010), Erdoğan (2011), Wang ve Hsieh (2013), Tayfun ve Çatır (2013), Lu ve Xie (2013) gibi gerek ulusal gerek uluslararası alandaki farklı araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmıştır. Ölçek, kabullenici sessizlik, korumacı-çıkarıcı sessizlik ve korunmacı-örgüt yanlısı sessizlik olarak 3 boyuttan ve 15 maddeden oluşmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışanların lider-üye etkileşim algısını ölçmek için ise, ilk olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından ortaya atılan daha sonra Greguras ve Ford (2006) tarafından yeniden ele alınıp hem lider hem de işgören için ayrı ayrı geliştirilip, geçerlilik ve güvenilirliği elde edilen ölçek kullanılmıştır. 12 madde ile katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutlarından oluşan lider-üye etkileşim ölçeği Erdoğan, Kraimer ve Liden (2004), Sparrowe, Soetjito ve Kraimer (2006), Erdoğan ve Liden (2006), Harris, Wheeler ve Kacmar (2009), Erdaş (2010), Choi (2013) gibi araştırmacılar tarafından literatürde sıklıkla faydalanılmıştır. Ayrıca Türkiye’de Baş vd. (2010) tarafından da Türkçe’ye çevirilip geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim ile ilgili ölçeklerin farklı araştırmacılar tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olsa da örneklemin, araştırmanın yapıldığı sektörün ve kültürün farklılık göstermesi nedeni ile geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yeniden yapılmıştır. Anket formları düzenlendikten sonra güvenilirlik ve geçerlilik analizleri için Ankara’da ve Antalya’da 110 işgören ile 118 orta ve üst kademe yöneticiye anket doldurtularak pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamaya dahil edilen Ankara’da 3 tane 4 yıldızlı, 2 tane 5 yıldızlı; Antalya’da 7 tane 4 yıldızlı ve 4 tanede 5 yıldızlı otel bulunmaktadır.

3.3.1. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışmaları

Güvenirlik, bir ölçüm sürecinde, ölçüm işlemlerinin tekrarlanabilirliği ya da tekrarlardaki tutarlılık ve bağımsız ölçümler arasındaki kararlılıktır (Kalaycı, 2008, s. 413). Güvenilir bir ölçekten elde edilen değerlerin, aynı görüşe, düşünceye ya da soruna sahip bireyler için değişmemesi beklenir (Alpar, 2010, s. 317). Güvenirlik analizi için ölçek maddelerinin

birbirleri ile tutarlılık durumu aradaki korelasyonun ölçülmesi ile ortaya çıkmaktadır. Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 aralığında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenirlik artar. Araştırmada ölçeğe ait güvenirlik değerinin tespitinde, tek bir ölçeğin bir defa uygulanması dolayısıyla Cronbach Alpha güvenirlik analiz yöntemi kullanılmıştır. Tablo 6'da pilot uygulamaya ait Alpha değerleri verilmiştir.

Tablo 6. Ölçeklere Ait Pilot Uygulama Sonuçlarına Göre Güvenirlik Düzeyleri

Kullanılan Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Katsayıları (α)
Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (L)	12	0,89
Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (Ü)	12	0,89
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	15	0,81
Öz Denetim Ölçeği	11	0,94

Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği şu şekilde yorumlanır (Kalaycı, 2008, s. 405);

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 6'da görüldüğü üzere ölçeklerin sosyal bilimler açısından güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Güvenirlilik bir testin geçerliliğini etkileyebilir, fakat güvenilir bir test geçerli olmayabilir. Geçerlilik, bir testin ölçmek istediği özelliği ölçmesi ile ilgili bir kavramdır. Bu bağlamda bir test ölçmek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçüyor ise bu testin geçerli olduğu ifade edilir. Geçerlilik farklı yolla ölçülebilir. Bunlar, içerik (kapsam) geçerliliği, mantık geçerliliği, bir referansa göre geçerlilik (uyum geçerliliği ve kestirim geçerliliği) ve yapı geçerliliğidir (Alpar, 2010, s. 318; Karasar, 2014, s. 150). Bu araştırmada en yaygın olarak kullanılan geçerlilik türleri olan kapsam geçerliliği ve yapı geçerliliği yöntemlerinden yararlanılarak ölçeklerin geçerliliği tespit edilmiştir.

3.3.1.1. Kapsam Geçerliliği

Kapsam geçerliğinin amacı, envanteri oluşturan maddelerin, niceliksel ve niteliksel olarak ölçülmek istenen davranışı belirlemede yeterli olup olmadığını ortaya koymaktır (Büyüköztürk, 2011, s. 167). Soruların ölçme amacına uygun olup olmadığına, ölçülmek istenen konuyu temsil edip etmediğine dayanan ve uzman görüşüne göre belirlenen kapsam geçerliliğine başvurulmuştur (Karasar, 2014, s. 151). Araştırmada kullanılan ölçek, incelenen konunun önemli alt boyutlarını içermesi ve literatür ile paralellik göstermesi bakımından da kapsam geçerliliğine sahip bir test olduğu belirtilmiştir. Altı alan ve iki ölçme değerlendirme uzmanı ile yüz yüze görüşme yapılarak, ölçek maddelerinin anlaşılabilirliği, niteliği, yönergesi, amaca uygunluğu ve cevaplanma şekli konusunda da ayrıntılı değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. Alan uzmanları ile yüz yüze görüşme sürecinde maddelerin ölçülmek istenen özelliği yeterince temsil edip etmediğine, ifadelerin yalın ve açık olup olmadığına bakılmıştır. Bu çerçevede her bir madde için, madde gerekli ve ölçekte yer almalı; madde yararlı ancak yeterli değil; madde gerekli değil şeklinde bir değerlendirme formu oluşturulmuştur. Alan uzmanlarının ayrı ayrı her bir madde ve ölçek faktörünü değerlendirmeleri neticesinde ölçeklerin her biri için kapsam geçerliliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

3.3.1.2. Yapı Geçerliliği

Ölçekte yapı geçerliliği, ortaya konulmak istenen davranış bağlamında soyut olan bir kavramın doğru olarak ölçülme derecesinin varlığı anlamını taşımaktadır (Baş, 2001, s. 188; Büyüköztürk, 2011, s. 162). Otel işletmelerinde lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve öz denetimin aracı rolünün araştırılması için gerekli ölçeklerin yapı geçerliliğini ortaya koymak ve faktör yüklerinin belirlenerek boyutlandırılması amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Çok değişkenli analiz tekniklerinden olan faktör analizi orta boyutlar saptanarak, boyut indirgeme ve bağımlılık yapısının yok edilmesi yöntemidir. Faktör analizi ile ölçeği oluşturan maddeler arasındaki korelasyon belirlenir, birbirleri ile ilişkisi olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemi tamamlanır. Faktör analizi, belirli bir konuyu ölçmek amacıyla hazırlanan ölçeğin yapı geçerliliği hakkında bilgi verir (Hays, 1994, s. 473; George ve Mallery, 2001, s. 232; Field, 2005, s. 620; Ural ve Kılıç, 2006, s. 281; Tavşancıl, 2006, s. 33; Green ve Salkind, 2012, s. 314; Güriş ve Astar, 2014, s. 367). Faktör analizi uygulanırken örneklem büyüklüğü önem arz

etmektedir. Örneklem büyüklüğünün madde sayısının beş veya on katı civarında olması istenmektedir (Bryman ve Cramer, 2001, s. 263). Yapılan pilot uygulamada da, ölçeklerde yer alan madde sayıları ile pilot uygulamaya katılanların sayısı arasında gerekli oranın bulunduğu ifade edilebilir. Araştırmanın ölçeklerinin yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi bulgularına bakılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinin amacı, hangi değişen grubunun hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmektir (Aytaç ve Öngen, 2012, s. 16). Faktör analizi için bazı verilerin yapıları uygun olmayabilir. Faktör analizi için verilerin uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi ile belirlenir. Verilerin faktör analizine tabi tutulabilmesi için KMO'nun 0,60'dan büyük olması gerekmektedir (Alpar, 2010, s. 388; Anastasiadou, 2011, s. 4). Bartlett testinde ise değişkenler arasında ilişkinin anlamlı çıkması gerekmektedir. Bu anlamlılık puanların normalliğinin de bir kanıtıdır (Büyüköztürk, 2011, s. 126). Ölçeğin yapı geçerliliği için işgörenlere ait lider-üye etkileşim algısına dair KMO değeri 0.845, orta ve üst kademedeki yöneticilere ait lider-üye etkileşim algısına dair KMO değeri 0.821, örgütsel sessizliğe ilişkin KMO değeri 0.854, öz denetime ilişkin KMO değeri 0.904 ve korelasyon matrisinin birim matristen farklı olup olmadığının test eden Bartlett testi tüm ölçekler için anlamlı bulunmuştur ($p<0,000$). Bu elde edilen veriler ve yapılan analizlere göre ölçeklerin faktör analizine oldukça uygun olduğu (Akgül ve Çevik, 2003, s. 428; Kalaycı, 2006, s. 322; Alpar, 2010, s. 388) ifade edilebilir.

Faktör analizinde değişken azaltma ve anlamlı kavramsal yapılara ulaşmayı amaçlayan, uygulamada sık ve yaygın olarak kullanılan, görelî olarak da yorumlanması kolay olan "Temel Bileşenler" (Component Matrix) faktör döndürme (Rotated Component Matrix) tekniğinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde ölçekte yer alan maddelerin belirlenmesinde, madde özdeğerinin 1.00 ve üzerinde, madde yük değerinin en az 0.30, iki faktör arasında en az 0.10 kadar fark olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2011, s. 167). Kalaycı, (2008, s. 329) madde yük değerinin Büyüköztürk'ten (2011, s. 167) farklı olarak en az 0.50 alınması gerektiğini belirtmiştir. Araştırmada da bu değerlerden daha yüksek olan 0.50 değeri dikkate alınmıştır. Bunun yanında yapı geçerliliği esnasında 25 derecelik varimax eksen döndürmesi yapılmıştır. Öz denetim, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizliğe ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonucu

Ölçek	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett Küresellik Testi (sig.)
Lider-Üye Etkileşimi (İşgören)	0.845	0.000*
Lider-Üye Etkileşimi (Lider)	0.821	0.000*
Örgütsel Sessizlik Algısı	0.854	0.000*
Öz Denetim Kişilik Özelliği	0.904	0.000*

*<0.01

- *Öz denetim kişilik özelliği ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları;*

Öz denetim anketi McCrae ve Costa (1987) araştırmasına ait 9 madde ile John ve Srivastava'nın (1999) araştırmasına ait 7 maddenin bir araya getirilmesiyle toplamda 16 maddeden oluşturulmuştur. Faktör analizinde 0,50'den düşük faktör yüküne sahip olan maddeler analizden çıkartılarak, faktör analizinin yeniden yapılması önerilmektedir (Kalaycı, 2008, s. 329).

Tablo 8. Öz Denetim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Öz Denetim Faktör Yüğü
1. Kendimi, işimi mükemmel yapan biri olarak görüyorum.	0.949
2. Kendimi, işyerimde güvenilir bir çalışan olarak görüyorum.	0.708
3. Kendimi, görevimi tamamlayıncaya kadar sabreden eden biri olarak görüyorum.	0.802
4. Kendimi, düzenli olma eğiliminde biri olarak görüyorum.	0.918
5. Kendimi, yaptığım işe dair planlar yapan biri olarak görüyorum.	0.869
6. Kendimi, işime dair yaptığım planları takip eden biri olarak görüyorum.	0.825
7. Kendimi, işime dair dikkatli biri olarak görüyorum.	0.770
8. Kendimi, işime dair risk almaktan kaçınan biri olarak görüyorum.	0.852
9. Kendimi, işyeri kurallarına bağlı biri olarak görüyorum.	0.737
10. Kendimi, işime dair sorumluluk sahibi biri olarak görüyorum.	0.626
11. Kendimi, işletmedeki olaylar karşında soğukkanlı biri olarak görüyorum.	0,883

Bu aşamada birden çok birbirinden ayırt edilemeyecek kadar yakın yükler alan ve 0.50'un altında faktör yükü olan 5 madde (madde 8, 11, 13, 15, 16) çıkarılarak yapılan faktör analizi sonucunda 11 maddeli, toplam varyansın % 66'sını açıklayan tek faktöre ulaşılmıştır. Öz denetim kişilik özelliğinin tespitine yönelik ölçek maddelerine uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 8'de görülmektedir.

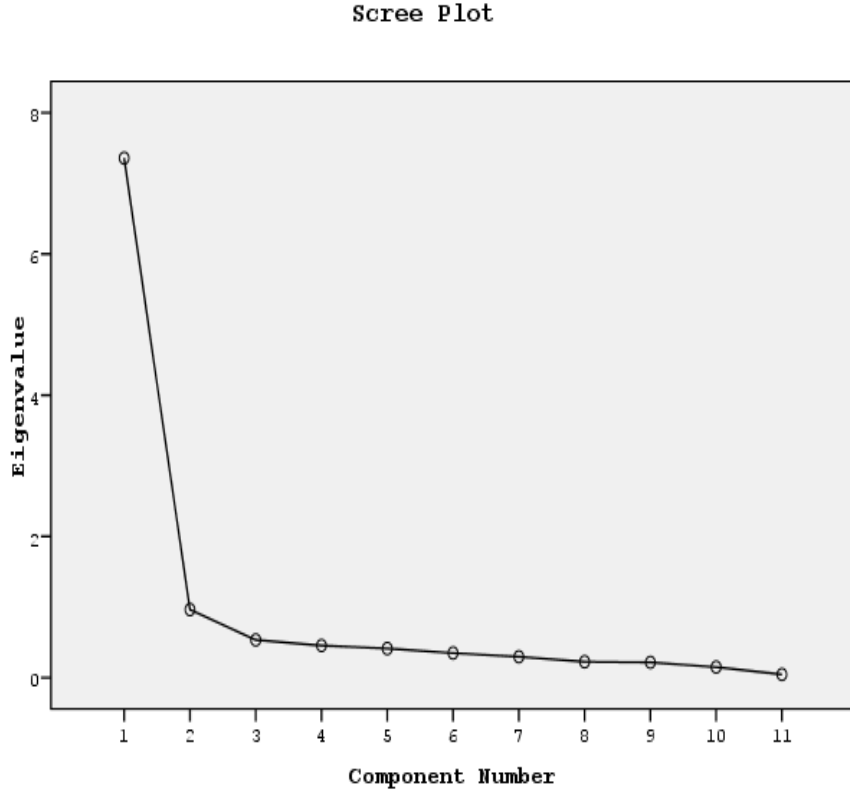
Faktör tespiti için özdeğer istatistiğine de bakılması önem arz etmektedir. Özdeğer istatistiğine göre özdeğer katsayısı 1'in üzerinde olan faktörler anlamlı iken, 1'in altındaki faktörler anlamsızdır (Kalaycı, 20089, s. 322). Öz denetim ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde özdeğeri 1'in altın olan faktörler kabul edilemeyeceğinden (Kalaycı, 2008, s. 322), 1'in üzerinde (öz değer=7,35) olan ve toplam varyansın % 66,8'ini açıklayan tek faktörlü yapı Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. Öz Denetim Kişilik Ölçeğinin Tek Faktöre Göre Özdeğer ve Varyans Oranları

Faktörler	Özdeğer	Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
Faktör 1 <i>Öz Denetim</i>	7,35	66,89	66,89

Faktör analizi sonuçları yetersiz bulunduğu faktör döndürme işlemlerinden de faydalanır. Uygulamada yaygın olarak kullanılan döndürme yöntemleri varimax, quartiaz ve equamax yöntemleridir. Faktör döndürme sonucunda bir maddenin yükü azaltılıp, artırılarak faktöre en yakın maddeler ortaya çıkartılmaktadır (Alpar, 2010, s. 389). Varimax döndürme yöntemi uygulandığında da aynı sonuçların alındığı görülmüştür. Buradan açıklanan varyansın % 30'un üzerinde olması dolayısıyla, öz denetimin tek faktör ve 11 madde ile ölçülmesinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirtilebilir.

Faktör sayısı belirlenirken, faktör döndürme yöntemi ile birlikte faktör analizi çizgi grafiğine de bakılabilir. Faktör analizi çizgi grafiğinde, eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenmektedir. Öz denetim ölçeğine ilişkin faktör sayısının belirlenmesi için faktör analizi çizgi grafiğine bakıldığında, faktör sayısının tek olduğu görülmektedir. Tek faktörün toplam değişkeni açıklama oranı oldukça yüksektir. Grafik çizgisine ait eğimin tek faktörden sonra kaybolduğu Şekil 11'de görülmektedir. Tüm bu analizlere göre, öz denetim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapının varlığı tespit edilmiştir.



Şekil 11. Öz denetim ölçeği scree-plot grafiği faktör yapısı şekli

- ***Lider-üye etkileşimine dair faktör analizi sonuçları;***

Lider-üye etkileşim ölçeği 12 madde ve 4 faktörden oluşmaktadır. Liden ve Maslyn (1998) tarafından meydana getirilip, Greguras ve Ford (2006) tarafından genişletilen ölçek Erdoğan, Kraimer ve Liden (2004), Sparrowe, Soetjpto ve Kraimer (2006), Erdoğan ve Liden (2006), Harris, Wheeler ve Kacmar (2009), Erdaş (2010), Baş vd. (2010), Choi (2013) gibi farklı araştırmacılar tarafından da 12 madde ve 4 faktörde geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Pilot uygulamada ankete dair 12 maddeli ve dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Maddelerin faktör yükü değerleri 0,50'nin üzerindedir. Lider-üye etkileşim ölçeğine ilişkin maddelere uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 10'da görülmektedir.

Her bir maddeye ilişkin faktör yük değerlerinden sonra özdeğer sonuçları tespit edilmiştir. Özdeğer, toplam değişkenin/varyansın faktörlerce açıklanan bölümleridir. Her bir faktörün bir tane özdeğeri var ve ilk faktörün özdeğeri en büyük olup son faktöre doğru azalır (Alpar, 2010, s. 393).

Tablo 10. Lider-Üye Etkileşim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Lider-Üye Etkileşim Ölçeği İşgören Değerlendirmesi					Lider-Üye Etkileşim Ölçeği Lider Değerlendirmesi				
Faktör No	F 1	F 2	F 3	F 4	Faktör No	F 1	F 2	F 3	F 4
Madde	Katkı	Sadakāt	Etki	Profesyonel Saygı	Madde	Katkı	Sadakāt	Profesyonel Saygı	Etki
S7	0.926				S7	0.902			
S8	0.877				S8	0.889			
S9	0.805				S9	0.872			
S11		0.859			S11		0.835		
S12		0.831			S12		0.802		
S10		0.806			S10		0.784		
S1			0.878		S4			0.879	
S3			0.836		S5			0.800	
S2			0.781		S6			0.774	
S5				0.817	S3				0.738
S4				0.788	S1				0.678
S6				0.771	S2				0.543

Lider-üye etkileşimi içinde yapılan faktör analizinde özdeğeri 1'in altında olan faktörler kabul edilemeyeceğinden (Kalaycı, 2008, s. 322) özdeğeri 1'in üzerinde olan dört faktörlü yapı Tablo 11'de görülmektedir. Lider-üye etkileşimini değerlendiren işgörenlerin katıldığı anket verileri analiz edildiğinde, varyansın % 80,25'ini açıklayan yapı Tablo 11'de görülmektedir. Lider-üye etkileşimini değerlendiren liderlerin verdiği cevaplar analiz edildiğinde ise toplam varyansın % 79,44'ünü açıklayan bir yapı tespit edilmiştir. Her iki veri setinde de ölçek maddeleri 4 faktörde toplanmıştır.

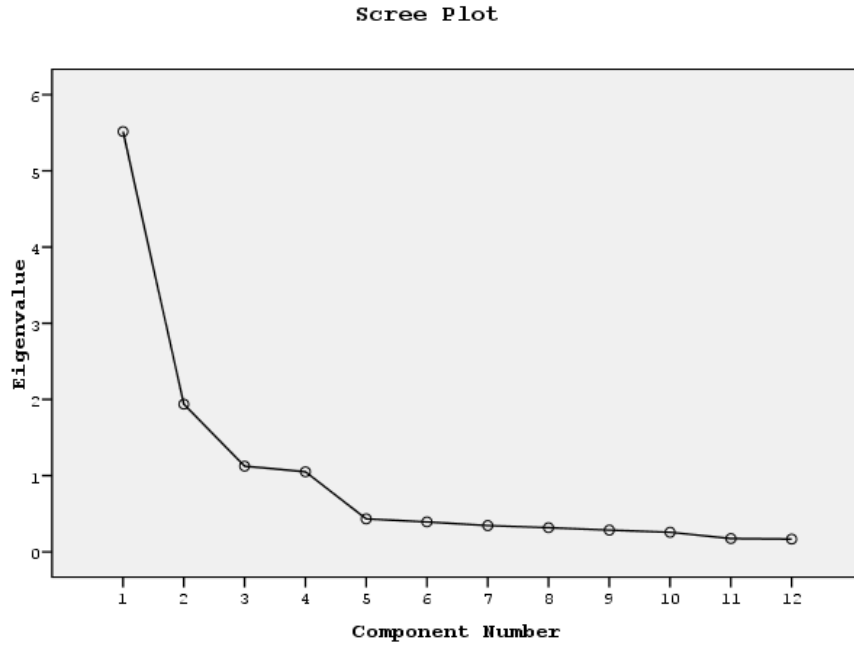
Özdeğer sonuçlarından sonra varimax faktör döndürme yöntemi ile elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Faktör döndürme sonucunda bir maddenin (değişkenin) bir faktördeki yükü arttırılıp, diğer faktördeki yükü azaltılarak, her faktöre en yakın olan maddeler ortaya çıkartılmaya çalışılır. Faktör döndürme yöntemi ile faktörler döndürüldüğünde, değişkenlerin belirli faktörler üzerine yüklendiği bir yapı elde edilir (Alpar, 2010, s. 394).

Tablo 11. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Faktörlere Göre Özdeğer ve Varyans Oranları

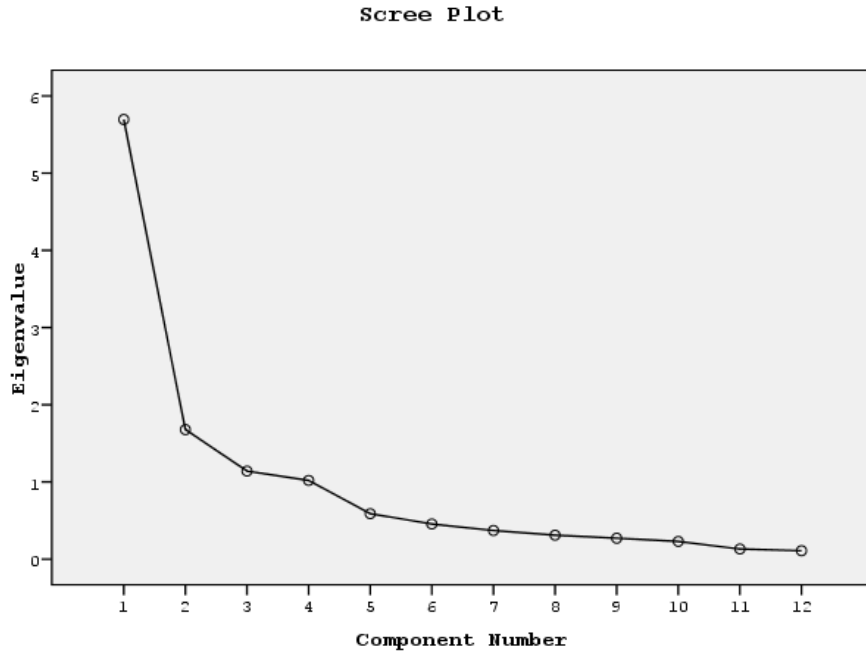
İşgören Değerlendirme Faktörü	Özdeğer	Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
Faktör 1 Katkı	5,516	45,966	45,966
Faktör 2 Sadakat	1,938	16,151	62,116
Faktör 3 Etki	1,125	9,374	71,491
Faktör 4 Profesyonel Saygı	1,051	8,759	80,250
Lider Değerlendirme Faktörü	Özdeğer	Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
Faktör 1 Katkı	5,696	47,463	47,463
Faktör 2 Sadakat	1,678	13,982	61,445
Faktör 3 Profesyonel Saygı	1,140	9,502	70,947
Faktör 4 Etki	1,020	8,498	79,445

Veriye varimax döndürme yöntemi uygulandığında da lider-üye etkileşimine ait aynı faktör yüklerinin ve faktörlerde ayrışmanın meydana geldiği tespit edilmiştir. Buradan açıklanan varyansın % 30'un üzerinde olması dolayısıyla, lider-üye etkileşiminin dört faktör ve 12 madde ile ölçülmesinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirtilebilir.

Faktör döndürme yönteminden sonra faktör analizi çizgi grafiğine bakılmıştır. Faktör analizi çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenmektedir. Lider-üye etkileşim ölçeğine ilişkin faktör sayısının belirlenmesi için, faktör analizi çizgi grafiğine bakıldığında, hem işgörenlerin hem de liderlerin verdiği cevaplar uyarınca, dördüncü faktör çizgisinden sonra eğimin kaybolmaya başladığı Şekil 12'de ve Şekil 13'te görülmektedir. Tüm bu analizlere göre, lider-üye etkileşim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda 4 faktörlü bir yapının varlığı tespit edilmiştir.



Şekil 12. Lider-üye etkileşimi işgören algısı scree-plot grafiği faktör yapısı şekli



Şekil 13. Lider-üye etkileşimi lider algısı scree-plot grafiği faktör yapısı şekli

- **Örgütsel Sessizlik Algısına Dair Faktör Analizi Sonuçları;**

Örgütsel sessizlik anketi Dyne vd. 'nin (2003) araştırmasına dayanan, ulusal ve uluslararası alanda çeşitli araştırmalarda kullanılan 15 maddeli bir ölçektir. Faktör analizinde, 0,50'den düşük faktör yüküne sahip olan maddeler analizden çıkartılarak, faktör analizinin yeniden

yapılması önerilir (Kalaycı, 2008, s. 329). Örgütsel sessizliğe yönelik ölçek maddelerine uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör No	F 1	F 2	F 3
Madde	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
S8	0,754		
S6	0,730		
S7	0,692		
S10	0,592		
S9	0,561		
S2		0,834	
S4		0,727	
S1		0,709	
S3		0,626	
S5		0,567	
S11			0,804
S13			0,783
S12			0,704
S15			0,682
S14			0,648

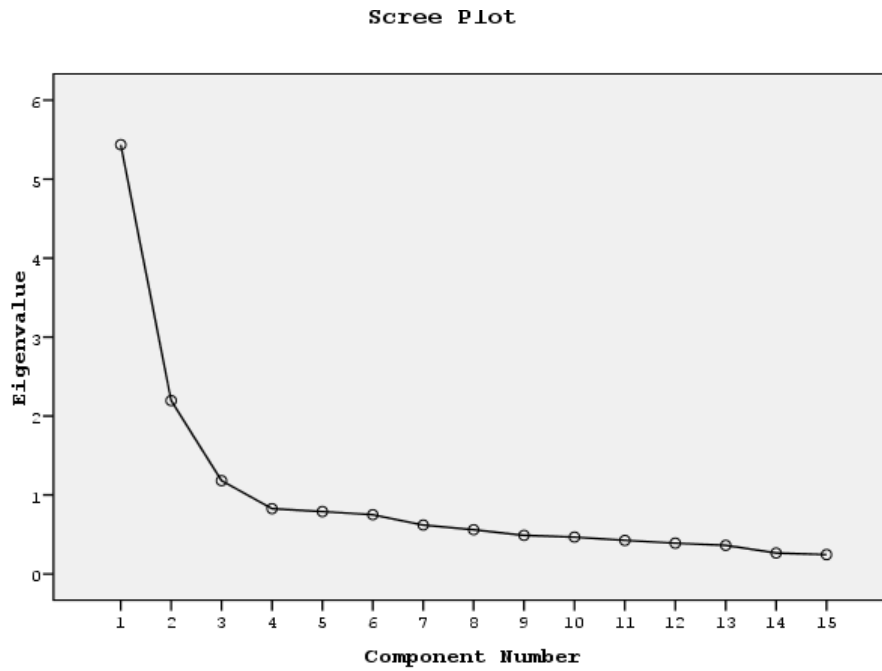
Faktör tespiti için özdeğer istatistiği de önemli bir göstergedir. Özdeğer istatistiğine göre özdeğer katsayısı 1’in üzerinde olan faktörler anlamlı iken 1’in altındaki faktörler anlamsızdır (Kalaycı, 2008, s. 322). Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde özdeğeri 1’in altın olan faktörler kabul edilemeyeceğinden, öz değeri 1’in üzerinde olan ve toplam varyansın % 58.75’ini açıklayan üç faktörlü yapı kabul edilmiştir. Her bir faktöre ilişkin özdeğer sonuçları ve varyans oranları Tablo 13’te görülmektedir.

Faktör analizine ilişkin özdeğer sonuçlarına bakıldıktan sonra faktör döndürme işlemlerinden de faydalanılmıştır. Varimax faktör döndürme yöntemi ile değişkenlerin daha fazla yoğunlaştığı faktörler ortaya çıkmaktadır. Faktör döndürme işleminde amaç kesin ayrılmış ve adlandırılabilir faktörler elde etmektir (Kalaycı, 2008, s. 322). Tablo 13’te görüldüğü üzere varimax döndürme yöntemi uygulandığında elde edilen sonuçlara göre birbirinden kesin olarak ayrılmış üç faktör tespit edilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Özdeğer ve Varyans Oranları

Örgütsel Sessizlik Faktörü	Özdeğer	Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
Faktör 1 Korunmacı Sessizlik	5,437	36,246	36,246
Faktör 2 Korunmacı Sessizlik	2,195	14,633	50,879
Faktör 3 Kabullenici Sessizlik	1,18	7,872	58,751

Faktör döndürme yönteminden sonra faktör analizi çizgi grafiğine bakılmıştır. Faktör analizi çizgi grafiğinde, eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör sayısının belirlenmesi için, faktör analizi çizgi grafiğine bakıldığında, üçüncü faktör çizgisinden sonra eğimin kaybolmaya başladığı Şekil 14'te görülmektedir. Tüm bu analizlere göre, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda üç faktörlü bir yapının varlığı tespit edilmiştir.



Şekil 14. Örgütsel sessizlik ölçeği scree-plot grafiği faktör yapısı şekli

Ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik çalışmaları doğrultusunda son hali verilerek, 2014 yılı Temmuz-Ağustos aylarında araştırma kapsamında evrene uygulanmıştır. Uygulanan ölçek formları Ek-1’de verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Ölçekler aracılığıyla elde edilen veriler, istatistiksel paket programına aktarılmıştır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının bireysel ve işe ilişkin özelliklerine dair yüzde frekans değerleri ile lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim ölçeklerinde yer alan maddelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablolastırılmış ve yorumlanmıştır.

İstatistiksel analizler yapılmadan önce, verilerin kategorik (nominal, ordinal) ya da sürekli (aralıklı, oransal) olup olmadığına bakılmalıdır. Kategorik verilerde parametrik olmayan istatistikler kullanılırken, sürekli verilerde ise parametrik istatistikler kullanılır. Verilerin normal dağılıma uyması, varyansların homojen olması, nicel özellikte olmaları, örnekleme oluşturan deneklerin birbirinden bağımsız olması, örnek büyüklüğünün 30’dan büyük olması gibi nedenlerden dolayı (Mendenhall, Reinmuth, Beaver ve Duhan, 1986, s. 781; Lapin, 1995, s. 276; Daniel ve Terrell, 1995, s. 715; Özsoy, 2005, s. 325; Ural ve Kılıç, 2006, s. 83; Kalaycı, 2008, s. 85; Sönmez ve Alacapınar, 2011, s. 123) bu araştırmada parametrik testler kullanılmıştır.

Katılımcıların, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik algılarının ve öz denetim kişilik özelliklerinin; cinsiyet, medeni durum, görev yapılan işletmenin yıldız sayısı ve işletme konumu ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla, “Bağımsız Örneklem için t–testi” analizi yapılmıştır. Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik algısı ile öz denetim kişilik özelliğinin; eğitim durumu, yaş, görev yapılan departman, işletmedeki görev süresi, sektörde çalışma süresi gibi bireysel ve işe ilişkin özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla “Bağımsız Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi (Anova)” testi kullanılmıştır. Anova testi sonucunda aralarında anlamlılık tespit edilen değişkenler için, farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla “Çoklu Karşılaştırma (Tukey)” testine başvurulmuştur.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon katsayıları tespit edilmiştir. Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ya da kuvveti hakkında bilgi veren ölçüdür. Bu korelasyon katsayısının belirlenmesinde Pearson korelasyonu,

Spearman korelasyonu ve Kendall korelasyonu kullanılır. Parametrik dağılımların ölçümünde kullanılan Pearson korelasyonu, ölçümle belirtilen iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin kuvveti ve yönü hakkında bilgi verir (Alpar, 2010, s. 261). Korelasyon katsayısı $-1 \leq r \leq +1$ arasında bir değer alır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini rakamların büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler (Ural ve Kılıç, 2006, s. 247). Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Sonrasında regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır. Regresyon analizinin amaçlarından biri, bağımsız değişkenin bağımlı değişkende, gözlenen değişimin ne kadarını açıkladığını determinasyon katsayısı ile belirlemektir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 247; Büyüköztürk, 2011, s. 91). Araştırmada değişkenler arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı etki ile öz denetimin aracılık (mediatör) etkisinin tespiti amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmış, sonrasında gizil değişkenlerinde analize dahil edildiği yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır.

Araştırma modeli bağlamında öncelikle evren ve örneklem belirlenmiş, verilerin nasıl toplanacağı tasarlanmıştır. Geçerlilik aşamasında yapı ve kapsam geçerliliği ayrı ayrı incelenip, lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlikleri tespit edilmiştir. Sonrasında elde edilen verilere ilişkin yapılması gereken analizler belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların bireysel ve işe ilişkin özelliklerine, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik davranış algıları ile öz denetim kişilik özelliklerine dair bulgu ve sonuçlar bundan sonraki bölümde yer almaktadır.

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle katılımcıların bireysel özellikleri ile işe ilişkin özelliklerine dair yüzde frekans dağılımlarına, lider-üye etkileşim algısı, örgütsel sessizlik davranış algısı ve öz denetim kişilik özelliği değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Sonrasında lider-üye etkileşim algısı, örgütsel sessizlik davranış algısı ve öz denetim kişilik özelliği ile bireysel ve işe ilişkin özellikler arasındaki farklılığa dair t-testi, Anova testi ve Tukey testi sonuçları saptanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilk olarak korelasyon analizi ardından regresyon analizi uygulanmıştır. Mediator (aracı) etkinin daha belirgin olarak tespit edilmesi için gizil (latent) değişkenlerin hesaba katıldığı Yapısal Eşitlik Modellemesinden faydalanılmıştır. Lisrel paket programı ile yol diyagramı ve denklemler ortaya konularak bulgular elde edilmiştir.

4.1. Araştırmaya Katılanların Bireysel ve İş Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların bireysel ve işe ilişkin özelliklerine dair yüzde ve frekans bulguları Tablo 14 ve Tablo 15'te yer almaktadır. Katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına göre araştırmaya katılanların % 61,4'ü erkek, % 38,6'sı kadın olup, % 62,4'ü evli, % 37,6'sı bekardır. Yaş grupları arasındaki dağılımda da çoğunluk % 33,1 ile 31-35 yaş aralığındakilerden oluşmaktadır. Yaş dağılımından da araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun genç yaşta olmaları, turizm sektörünün istihdam yapısının genç olması (Dinçer vd., 2005, s. 342) ile uyum sağlamaktadır. Katılımcıların, % 30,3'ünün lise, % 32'sinin önlisans, % 23,4'ünün de lisans düzeyinde eğitim aldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında, turizm sektöründeki önemli sorunlardan biri olan ve literatürde de belirtilen (Türkeri, 2014, s. 9) nitelikli çalışan probleminin devam ettiği görülmektedir. Turizm sektöründe nitelikli işgücü için örgün ve yaygın turizm eğitim genişletilip, "turizm sektöründe işverenlerin ve

Çalışanların uyum yeteneklerinin arttırılması projesi (TUYUP)” gibi projeler ile çalışanların niteliklerinin güçlendirilmesi amaçlanmalıdır. Ayrıca mesleki yeterliliklerin standarda bağlanması ve yasa çerçevesinde korunması, turizm sektöründe eğitimli çalışan sayısının artmasını böylelikle de kalitenin yükselmesini sağlayacaktır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Bireysel Özellikler	n (yönetici)	n (işgören)	f	%
Cinsiyet				
<i>Erkek</i>	272	379	651	61,4
<i>Kadın</i>	148	261	409	38,6
Medeni Hâl				
<i>Evli</i>	178	221	399	37,6
<i>Bekar</i>	242	419	661	62,4
Eğitim Düzeyi				
<i>İlköğretim</i>	12	112	124	11,7
<i>Lise</i>	78	243	321	30,3
<i>Önlisans</i>	153	186	339	32,0
<i>Lisans</i>	164	84	248	23,4
<i>Lisansüstü</i>	13	15	28	2,6
Yaş Grubu				
<i>25 yaş ve altı</i>	13	144	157	14,8
<i>26-30</i>	65	146	211	19,9
<i>31-35</i>	147	204	351	33,1
<i>36-40</i>	150	113	263	24,8
<i>41-45</i>	45	33	78	7,4
Toplam	420	640	1060	100

Tablo 15’te araştırmaya katılanların işleriyle ilgili değerler verilmiştir. Buna göre, katılımcıların % 30,3’ü yiyecek içecek departmanında, % 19,2’si ön büro departmanında, % 20,8’i kat hizmetleri departmanında görev yapmaktadır. Pozisyonlara bakıldığında ise, 640 işgören, 275 orta kademedede ve 145 üst kademedede olmak üzere toplamda 420 yöneticinin araştırmaya destek verdiği görülmektedir. Toplanan verilerin % 67,3’ü beş yıldızlı, % 32,7’si dört yıldızlı otellerden elde edilmiştir. İşletmelerin konumlarına bakıldığında ise % 35,7’si şehir oteli, % 64,3’ü sayfiye otelidir. Katılımcıların turizm sektöründeki çalışma sürelerine bakıldığında, % 32,6’sının 6-10 yıllık, % 24,8’inin 1-5 yıllık, % 22,5’inin 11-15 yıllık turizm sektörü deneyimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bulundukları işletmedeki görev sürelerine bakıldığında % 40’ı 1-5 yıl, % 29,3’ü 6-10 yıl, % 25,1’i de 1 yıldan daha az bir süredir görev yaptıkları tespit edilmiştir. Elde edilen bu verilere göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek, bekar, genç ve

eğitim düzeyinin düşük olmasının, turizm sektörü çalışanlarının bireysel özellikleri ile paralellik gösterdiği ifade edilebilir (Dinçer vd., 2005, s. 342; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010, s. 205; Baum, 2013, s. 39). Yüz yüze ilişkinin yoğun olarak yaşandığı ve çalışanların diğer departmanlara göre daha fazla istihdam edildiği yiyecek içecek, ön büro, kat hizmetleri departmanlarından katılım oranları sektördeki işgören dağılımı ile uyum sağlamaktadır.

Tablo 15. Araştırmaya Katılanların İşleriyle İlgili Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

İş Özellikleri	n (yönetici)	n (işgören)	f	%
Çalışılan Departman				
<i>Yiyecek-İçecek</i>	109	212	321	30,3
<i>Ön Büro</i>	111	93	204	19,2
<i>Kat Hizmetleri</i>	63	158	221	20,8
<i>Satış-Pazarlama</i>	28	43	71	6,7
<i>İnsan Kaynakları</i>	30	42	72	6,8
<i>Güvenlik</i>	34	50	84	7,9
<i>Muhasebe</i>	25	18	43	4,1
<i>Fitness ve Spa</i>	9	14	23	2,2
<i>Diğer</i>	11	10	21	2,0
Pozisyon				
<i>İşgören</i>	-	640	640	60,4
<i>Orta kademe yönetici</i>	275	-	275	25,9
<i>Üst kademe yönetici</i>	145	-	145	13,7
İşletmenin yıldız sayısı				
<i>4 yıldızlı</i>	142	205	347	32,7
<i>5 yıldızlı</i>	278	435	713	67,3
İşletmenin konumu				
<i>Şehir oteli</i>	123	255	378	35,7
<i>Sayfiye otel</i>	297	385	682	64,3
Turizm Sektöründeki Deneyim				
<i>1 yıldan az</i>	2	156	158	14,9
<i>1-5 yıl</i>	60	203	263	24,8
<i>6-10 yıl</i>	171	175	346	32,6
<i>11-15 yıl</i>	165	73	238	22,5
<i>16-20 yıl</i>	22	33	55	5,2
Çalışılan İşletmedeki Deneyim				
<i>1 yıldan az</i>	38	228	266	25,1
<i>1-5 yıl</i>	176	248	424	40,0
<i>6-10 yıl</i>	181	130	311	29,3
<i>11-15 yıl</i>	23	34	57	5,4
<i>16-20 yıl</i>	2	-	2	0,2
Toplam	420	640		100

4.2. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı, Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı ve Öz Denetim Kişilik Özelliğine İlişkin Açıklayıcı İstatistikî Bulgular

Tablo 16’da katılımcıların lider-üye etkileşim algısına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşimini oluşturan her bir boyuta ilişkin ortalama ve standart sapmalar ele alınmıştır.

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Lider-Üye Etkileşimi	Pozisyon	n	$\bar{x}$	s. s.
Etki	Yönetici	420	3,77	0,85
	İşgören	640	3,38	1,18
Sadakat	Yönetici	420	3,70	1,03
	İşgören	640	3,30	1,08
Katkı	Yönetici	420	4,30	0,84
	İşgören	640	3,10	0,99
Profesyonel Saygı	Yönetici	420	3,63	1,05
	İşgören	640	3,70	1,23
Lider-Üye Etkileşimi	Yönetici	420	3,85	0,67
	İşgören	640	3,47	0,87

Tablo 16. incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimine dair verdiği cevapların ortalamaları yer almaktadır. Araştırmada yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşimi ile ilgili algıları ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Lider-üye etkileşim ölçeğine orta ve üst kademedeki yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması ($\bar{x}=3,85$), işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalamasından ($\bar{x}=3,47$) daha yüksektir. Buradan yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin algısal değerlerinin farklı olduğu ifade edilebilir. Yöneticiler işgörelere karşı daha fazla etkileşim algısına sahip iken, işgörenlerin etkileşim algısının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin etkileşim algısının ‘ne katılıyorum ne de katılmıyorum’ düzeyinden yüksek olması, birbirlerinden beklentilerin karşılandığı ve memnuniyet duyulduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimini oluşturan etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri de belirlenmiştir. Profesyonel saygı boyutu dışındaki boyutlarda etkileşim algısı yöneticilerde daha yüksektir. Buradan otel işletmelerindeki yöneticilerin, işgörenlerin yaptıkları işe dair saygı hissini diğer boyutlara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Yöneticilere ilişkin en yüksek değer katkı boyutundadır.

Yöneticilerin, işgörenler tarafından yapılan işe dair yüksek derecede katkı sağlandığı algısına sahip oldukları görülmektedir. İşgörenlere ilişkin en yüksek değerin, profesyonel saygı alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Buradan işgörenlerin, yöneticilerinin yapmış oldukları işe ilişkin profesyonel yaklaşımlarından etkilendikleri ifade edilebilir. İşgörenlerin lider-üye etkileşim algısına bakıldığında en düşük ortalamaya sahip boyutun, katkı boyutu olduğu görülmektedir. Buna göre işgörenler, yaptıkları işe dair yöneticilerinden yeterli katkıyı alamadıkları algısına sahiplerdir. Lider-üye etkileşimine dair verilen cevap ortalamalarında işgörenlerin yöneticilerine karşı sadakat duygularının çok yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Bu ortalamalara göre yöneticiler birlikte çalıştıkları işgörenlere daha fazla katkı sağlamalı ve işgörenlerin sadakat duygularını geliştirmelidirler. Lider-üye etkileşimine ilişkin elde edilen ortalamalar literatürdeki çeşitli araştırmalar ile (Pellegrini ve Scandura, 2006, s. 271; Kaşlı, 2009, s. 85; Köy, 2011, s. 75; Li vd., 2012, s. 1062; Cheng, Lu, Chang ve Johnstone, 2013, s. 93) benzerlik oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışan yönetici ve işgörenlerin, birbirlerinden beğeni ve memnuniyet temelli olarak ‘etki’lendikleri, karşılıklı olarak belirlenen hedefler doğrultusunda işe ve işletmeye ilişkin ‘katkı’ sağladıkları, birbirlerine ‘sadakat’ ile bağlı oldukları ve mesleki açıdan ‘itibar’ gösterdikleri fakat bu boyutların daha da geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Tablo 17’de araştırmaya katılan konaklama işletmesi yönetici ve işgörenlerinin örgütsel sessizlik algısına dair ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Yöneticilere ilişkin örgütsel sessizlik algısı ortalama değeri 2,77; işgörenlere ilişkin örgütsel sessizlik algısı ortalama değeri ise 2,86 olarak tespit edilmiştir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik algısının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Erol (2012, s. 74) tarafından geliştirilen konaklama işletmelerinde çalışanların katıldığı araştırma ortalamaları ile elde edilen ortalamalar benzerlik göstermektedir. Literatür kısmında da belirtildiği üzere (Milliken vd., 2003, s. 1467) örgütlerde bireylerin karakteristik özellikleri, işletmenin kültürü ve hiyerarşik yapısı, yöneticilerin davranışları, konuşmanın olumsuz yansımaları örgütlerde sessizliğin nedeni olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenler bağlamında elde edilen ortalamalara göre konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğin varlığı tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde, çalışanların fikir, bilgi ve endişelerini açıkça dile getirmemesi, korkarak suskun kalması, yenilikçiliğin ve örgütün verimliliğine katkı sağlayacak hususların göz ardı edilmesi demektir. Buradan konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamaların minimize edilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Tablo 17. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Sessizlik	Pozisyon	n	$\bar{x}$	s. s.
Kabullenici Sessizlik	Yönetici	420	2,29	0,91
	İşgören	640	2,70	1,11
Korunmacı Sessizlik	Yönetici	420	2,18	0,93
	İşgören	640	3,32	1,09
Korumacı Sessizlik	Yönetici	420	3,84	0,84
	İşgören	640	2,57	1,29
Örgütsel Sessizlik	Yönetici	420	2,77	0,44
	İşgören	640	2,86	0,67

Tablo 17’de görüldüğü üzere, işgörenler arasındaki en yüksek örgütsel sessizlik ortalaması ($\bar{x}=3,32$), çalışanın kendini korumak ya da savunmak amacıyla sergilemiş olduğu korunmacı sessizlik alt boyutuna aittir. Yöneticiler arasında ise en fazla sessizlik ortalaması ($\bar{x}=3,84$) korumacı sessizlik olarak tanımlanan, örgüt yanlısı sessizlik boyutuna aittir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik algısı alt boyutları içerisinde en düşük ortalama, korumacı sessizliğe aittir. Burada yöneticiler ile işgörenler arasında otel işletmelerinin çıkarlarına ilişkin önemli bir farklılığın varlığı tespit edilmiştir. Yöneticiler işletme çıkarlarını düşünüp sessiz kalabilmekte iken, işgörenlerin işletme çıkarlarından çok kendi çıkarlarını önemseydiği ifade edilebilir. İşgörenlerin zaman zaman korumacı sessizliğe dayalı olarak kendi çıkarları için fayda-maliyet analizi yapma durumu meydana gelmektedir. Konaklama işletmelerindeki bireylerin sessizlik ya da seslilik davranışı karşısında elde edeceği fayda ile katlanacağı zararı karşılaştırması ve çıkan sonuca göre davranışlarını şekillendirmesi söz konusu olmaktadır. Örgütlerdeki sessizliğin korumacı sessizlik boyutunda görülmesi durumunda da kolektif bir yapıya sahip olan sessizlik anlaşılmaya çalışılmalı, çalışanların ilişkileri, örgütü ve iş arkadaşlarını korumak amacıyla sergileyebilecekleri sessizlik tutumu analiz edilmeli ve her ne nedenle olursa olsun iletişim etkin hale getirilmelidir. Gerek korumacı, gerek korunmacı gerekse kabullenici sessizlik türünün konaklama işletmelerinde görülmesi, işgörenlerin duygu, düşünce ve fikirlerini açıkça ifade etmesine, problemlere çözüm üretilmesine, örgütsel sistemin daha efektif çalışmasına önemli bir engeldir. Pinder ve Harlos (2001, s. 345) tarafından belirtildiği üzere örgütlerdeki sessizlik, aslında bir iletişim sorunudur. Konaklama işletmelerinde iletişim olanaklarının artırılması, yöneticilere kolay ulaşılabilmesi, açık kapı politikaları ve üst yönetiminin sessizlik ya da seslilik karşısındaki tutumu örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında önem arz edecektir.

Tablo 18’de araştırmaya katılanların öz denetim kişilik özelliğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin üstlendiği sorumluluklar, eğitim seviyesi, liderlik özellikleri, deneyim gibi farklılıklar bağlamında öz denetim kişilik özellikleri ayrı ayrı değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 18. Araştırmaya Katılanların Öz Denetim Kişilik Özelliğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Pozisyon	n	$\bar{x}$	s. s.
Öz Denetim	Yönetici	420	4,22	0,44
	İşgören	640	3,62	1,03

Tablo 18’e göre tek boyutta toplanan öz denetim algısına dair yöneticilerin verdiği cevap ortalaması 4,22 iken, işgörenlerin verdiği cevap ortalaması 3,62 olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin sahip olduğu algı, yaptıkları işe ilişkin öz denetimlerinin yüksek olduğunun göstergesidir. Yöneticilerin yüksek öz denetime sahip olmaları örgütü kuşkusuz başarıya götürecektir. Barrick ve Mount (1991, s. 1) tarafından da belirtildiği üzere öz denetim performansın en geçerli belirleyicisidir. Ayrıca işgörenler için elde edilen ortalamanın düşük olmaması, turizm sektörünün önemli bir dalı olan konaklama işletmelerinde çalışanların kendilerini yaptıkları işe dair denetlediklerinin göstergesidir.

4.3. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı, Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Bireysel ve İşe Dair Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik davranış algısı ile öz denetim kişilik özelliğinin, bireysel ve iş özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Birbirinden bağımsız iki grubun (cinsiyet, medeni durum, çalışılan işletmenin yıldız sayısı, işletmenin konumu) karşılaştırılması için “t-testi” uygulanmıştır. Bir bağımsız değişkene ilişkin iki veya daha fazla grubun (yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, görev yapılan pozisyon, sektörde çalışma süresi, görev yapılan işletmedeki çalışma süresi) bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla ise “Tek Faktörlü Varyans (Anova) Analizi” uygulanmıştır. İkiiden fazla olan gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise “Çoklu Karşılaştırma-Tukey HSD-Analizi” sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 19. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Bireysel Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-Testi, Anova Testi ve Tukey Testi Sonuçları

Bireysel Özellikler			n	$\bar{x}$	s. s.	F/t	p	Tukey HSD
Cinsiyet	Y	<i>Erkek^a</i>	272	3,97	0,68	4,920	0,000*	a-b
		<i>Kadın^b</i>	148	3,64	0,59			
	İ	<i>Erkek^a</i>	379	3,34	0,77	4,429	0,000*	a-b
		<i>Kadın^b</i>	261	3,65	0,97			
Medeni Hâl	Y	<i>Evli</i>	178	3,84	0,51	0,095	0,924	-
		<i>Bekâr</i>	242	3,85	0,76			
	İ	<i>Evli^a</i>	231	2,72	0,59	21,22	0,000*	a-b
		<i>Bekâr^b</i>	409	3,89	0,70			
Yaş Grubu	Y	<i>25 yaş ve altı^a</i>	13	1,92	0,25	53,179	0,000*	a-b, a-c, a-d, a-e, b-c, b-d, b-e,
		<i>26-30^b</i>	65	3,49	0,62			
		<i>31-35^c</i>	147	4,03	0,46			
		<i>36-40^d</i>	150	3,98	0,62			
		<i>41-45^e</i>	45	3,91	0,47			
	İ	<i>25 yaş ve altı^a</i>	144	2,80	0,65	49,066	0,000*	a-b, a-c, a-d, a-e, b-c, b-d, b-e, c-e, d-e
		<i>26-30^b</i>	146	3,40	0,88			
		<i>31-35^c</i>	204	3,62	0,77			
		<i>36-40^d</i>	113	3,86	0,77			
		<i>41-45^e</i>	33	4,38	0,37			
Eğitim Düzeyi	Y	<i>İlköğretim^a</i>	12	3,94	0,71	0,982	0,417	-
		<i>Lise^b</i>	78	3,95	0,55			
		<i>Önlisans^c</i>	153	3,80	0,84			
		<i>Lisans^d</i>	164	3,83	0,52			
		<i>Lisansüstü^e</i>	13	4,03	0,68			
	İ	<i>İlköğretim^a</i>	112	3,31	0,93	9,011	0,000*	a-c, a-e, b-c, b-d, b-e
		<i>Lise^b</i>	243	3,29	0,83			
		<i>Önlisans^c</i>	186	3,67	0,87			
		<i>Lisans^d</i>	84	3,64	0,78			
		<i>Lisansüstü^e</i>	15	4,09	0,61			

*p<0.05; a, b, c, d, e: Tukey Analizi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır; Y: Yönetici, İ: İşgören.

Lider-üye etkileşim algısı ile bireysel özellikler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi, Anova ve Tukey sonuçları Tablo 19’da, işe dair özelliklere ilişkin t-testi, Anova ve Tukey sonuçları ise Tablo 20’de yer almaktadır. Tablo 19’daki verilere göre otel işletmelerindeki yöneticilerin ve işgörenlerin, lider-üye etkileşim algısı cinsiyete göre 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yönetim kademesindeki erkeklerin lider-üye

etkileşim algısının kadınlara göre daha yüksek ortalama değere sahip olduğu görülmekte iken işgörenler arasında kadınların erkeklere göre daha yüksek lider-üye etkileşim algısına sahip oldukları görülmektedir. Medeni durumlara bakıldığında, yöneticilerin lider-üye etkileşim algısının herhangi bir farklılık oluşturmadığı ($p>0,05$); ancak işgörenlerin lider-üye etkileşim algısının medeni duruma göre anlamlı farklılık ($p=0,000$) gösterdiği tespit edilmiştir. Tablo 19’da otel işletmelerinde çalışan hem yöneticilere hem de işgörelere ait yaş gruplarının, lider-üye etkileşim algısı üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirdiği tespit edilmiştir. Tabloda farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan “Tukey HSD” analizi sonuçlarına da yer verilmiştir. Yöneticilerden 25 ve altı yaş grubu ile diğer tüm gruplar arasında, 26-30 yaş grubu ile diğer tüm gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşgörelerden ise, 25 yaş ve altı yaş grubu ile diğer tüm gruplar arasında, 26-30 yaş grubu ile diğer tüm gruplar arasında, 41-45 yaş grubu ile 31-35 ve 36-40 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Lider-üye etkileşim algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizde, yöneticilerin eğitim durumlarının farklılık oluşturmadığı ($p>0,05$); işgörelerin eğitim durumlarının ise lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Farklılığın hangi eğitim durumundan kaynaklandığını belirlemek için yapılan analizde, ilköğretim ile önlisans ve lisansüstü; lise ile önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim durumuna sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörelerin eğitim düzeyi arttıkça lider-üye etkileşim algısının genel olarak artacağı ifade edilebilir. Konaklama işletmelerinde çalışanların eğitim düzeyi işgörelerin niteliğinin önemli bir göstergesidir. Lider ile üyenin karşı karşıya geldiği ilk etkileşimin sonrasında, liderin astı görevlendirmesi ile başlayan lider-üye etkileşim sürecinde, işgörelerin niteliksel özelliği etkileşimin olumlu şekilde sürmesinde önemli bir yere sahiptir. Buradan konaklama işletmelerinde eğitim düzeyi yüksek işgörelerin istihdamı lider-üye etkileşiminin güçlenerek gelişmesini sağlayacaktır.

Tablo 20’de katılımcıların lider-üye etkileşim algısının işe ilişkin özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine dair sonuçlar yer almaktadır. Buradan yöneticilerin ve işgörelerin lider-üye etkileşim algılarının, çalışılan işletmenin yıldız sayısına, konumuna, turizm sektörü deneyimine, bulunulan işletmedeki deneyime, görev yapılan pozisyona ve çalışılan departmana göre, 0,05 önem düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 20. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı İle İşe Dair Özellikler Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

İşe Dair Özellikler			n	$\bar{x}$	s. s.	F/t	p	Tukey HSD
İşletmenin Yıldız Sayısı	Y	4 yıldızlı ^a	142	3,65	0,85	-4,521	0,000*	a-b
		5 yıldızlı ^b	278	3,95	0,53			
	İ	4 yıldızlı ^a	205	3,01	0,80	-9,775	0,000*	a-b
		5 yıldızlı ^b	435	3,68	0,81			
İşletmenin Konumu	Y	Şehir Otel ^a	123	4,04	0,59	3,835	0,000*	a-b
		Sayfiye Otel ^b	297	3,77	0,68			
	İ	Şehir Otel ^a	255	3,96	0,60	13,223	0,000*	a-b
		Sayfiye Otel ^b	385	3,14	0,86			
Turizm Sektörü Deneyimi	Y	1 yıldan az ^a	2	4,16	0,23	17,963	0,000*	b-c, b-d, d-e
		1-5 yıl ^b	60	3,27	1,02			
		6-10 yıl ^c	171	3,89	0,52			
		11-15 yıl ^d	165	4,04	0,54			
		16-20 yıl ^e	22	3,64	0,34			
	İ	1 yıldan az ^a	156	3,00	0,84	27,44	0,000*	a-b, a-c, a-d, a-e, b-c, b-d, b-e, c-e, d-e
		1-5 yıl ^b	203	3,39	0,79			
		6-10 yıl ^c	175	3,71	0,83			
		11-15 yıl ^d	73	3,74	0,81			
		16-20 yıl ^e	33	4,27	0,46			
Çalışılan İşletmedeki Deneyim	Y	1 yıldan az ^a	38	3,39	0,99	16,566	0,000*	a-c, a-d, b-c, b-d,
		1-5 yıl ^b	176	3,67	0,70			
		6-10 yıl ^c	181	4,07	0,43			
		11-15 yıl ^d	23	4,25	0,47			
		16-20 yıl ^e	2	3,50	0,00			
	İ	1 yıldan az ^a	228	3,07	0,89	35,731	0,000*	a-b, a-c, a-d, b-d, c-d
		1-5 yıl ^b	248	3,61	0,80			
		6-10 yıl ^c	130	3,67	0,73			
Pozisyon	Y-İ	İşgören ^a	640	3,47	0,87	36,011	0,000*	a-b, a-c, b-c
		Orta Kad. Yönet. ^b	275	3,75	0,69			
		Üst Kad. Yönet. ^c	145	4,04	0,57			

*p<0.05; a, b, c, d, e: Tukey Analizi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır; Y: Yönetici, İ: İşgören.

Tablo 20. (devam) Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı İle İşe Dair Özellikler Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

İşe Dair Özellikler		n	$\bar{X}$	s. s.	F/t	p	Tukey HSD	
Görev Yapılan Departman	Y	Yiyecek İçecek ^a	109	3,67	0,83	4,460	0,000*	a-b, b-f
		Ön Büro ^b	111	4,02	0,67			
		Kat Hizmetleri ^c	63	3,74	0,52			
		Satış Pazarlama ^d	28	3,86	0,56			
		İnsan Kaynakları ^e	30	4,05	0,52			
		Güvenlik ^f	34	4,07	0,43			
		Muhasebe ^g	25	3,55	0,53			
		Fitness ve Spa ^h	9	3,50	0,00			
		Diğer ^a	11	4,21	0,44			
	İ	Yiyecek İçecek ^a	212	3,14	0,85	15,599	0,000*	a-b, a-d, a-e, a-f, a-g, a-h, a-i, b-c, c-f, c-g, c-h, c-i
		Ön Büro ^b	93	4,05	0,58			
		Kat Hizmetleri ^c	158	3,26	0,87			
		Satış Pazarlama ^d	43	3,60	0,87			
		İnsan Kaynakları ^e	42	3,59	0,82			
		Güvenlik ^f	50	3,74	0,74			
		Muhasebe ^g	18	4,04	0,48			
		Fitness ve Spa ^h	14	3,98	0,63			
		Diğer ⁱ	10	4,14	0,59			

*p<0.05; a, b, c, d, e: Tukey Analizi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır; Y: Yönetici, İ: İşgören.

Tablo 20’de görüldüğü üzere yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısı işletmelerin yıldız sayısına göre farklılaşmaktadır. Ortalama değerlere bakıldığında beş yıldızlı işletmelerde lider-üye etkileşim algısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Otellerin konumları dikkate alındığında şehir otellerindeki lider-üye etkileşiminin algısının sayfiye otellere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sayfiye otellerin sezonluk olması ve istihdam devir hızının yüksek olmasının lider-üye etkileşimini olumsuz etkilerken, şehir otellerinde istihdamın sürekliliğinin etkileşimi arttırdığı öngörülmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin güvene dayalı olması ve sayfiye işletmelerde güven unsurunun oluşması için zamanın sınırlı olması da dikkatlerden kaçmamalıdır. Şehir otellerinde görev alan yönetici ve işgörenlerin sayfiye otellerde çalışanlara göre daha uzun soluklu bir araya gelmeleri neticesinde, karşılıklı güvene bağlı lider-üye etkileşiminin oluşması söz konusudur. Örgütlerde lider-üye etkileşimi için liderlerin işgörenleri destekleyici tutum ve davranış sergilemeleri gerekmektedir. Şehir otellerinde işgörenlerin sayfiye otellere göre

kariyer hedefleri doğrultusunda daha fazla desteklendikleri bilinmektedir. Sayfiye işletmelerde çalışanların kariyer hedeflerinin önemsenmemesinin en önemli nedeni işletme faaliyetlerinin sezonluk olması dolayısıyla, çalışanların bir sonraki sezon aynı işletmede çalışmama ihtimalidir. Şehir otelleri ile sayfiye oteller arasındaki başka bir ayrım nedeni ise sezonda sayfiye otellerde döngünün oldukça hızlı olmasından dolayı karşılıklı beklentilerinde yüksek olmasıdır. Sayfiye işletmelerde çalışma sürelerinin uzamasına bağlı olarak işgörenlerin ek kaynak beklentisi, liderlerinde daha fazla performans beklentisi söz konusudur. Taraflar arasındaki beklentilerin karşılanması lider ile üye arasındaki etkileşimin güçlenerek sürmesi anlamına gelmektedir. Buradan gerek sayfiye otellerinde gerekse şehir otellerinde örgütsel güven, uzun süreli istihdam, kariyerde ilerleme desteği, açık iletişim gibi hususlar dikkate alınarak lider-üye etkileşiminin artırılması yönünde çalışmaların yapılması gerektiği ifade edilebilir.

Tablo 20’de lider-üye etkileşim algısının turizm sektörü deneyimine göre 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Bu farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığına bakıldığında, yöneticilerden 1-5 yıl turizm sektörü deneyimine sahip olanlar ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl deneyime sahip olanlar arasında; 11-15 yıllık turizm sektörü deneyimi olanlar ile 16-20 yıllık deneyimi olanlar arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. İşgörelere ilişkin Tukey testi sonuçlarına bakıldığında, 1 yıldan az bir süredir turizm sektöründe çalışanlar ile diğer gruplar arasında; 1-5 yıllık deneyime sahip olanlar ile diğer gruplar arasında; 6-10 yıllık deneyime sahip olanlar ile 16-20 yıllık deneyime sahip olanlar arasında; 11-15 yıllık deneyime sahip olanlar ile 16-20 yıllık deneyime sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında da turizm sektöründeki deneyim süresi arttıkça gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin lider-üye etkileşim algısının olumlu yönde geliştiği ifade edilebilir.

Görev yapılan işletmedeki çalışma sürelerine göre hem yöneticilerin hem de işgörenlerin lider-üye etkileşim algıları anlamlı farklılık arz etmektedir. Farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey analizinde, lider-üye etkileşim algısının 1 yıldan az çalışanlar ile 6-10 yıl, 11-15 yıl çalışanlar arasında; 1-5 yıldır çalışanlar ile 6-10 yıl, 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. İşgörenlerin lider-üye etkileşim algısının görev yapılan işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık meydana getirmesine ilişkin yapılan Tukey analizinde, 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl çalışanlar arasında; 1-5 yıl çalışanlar ile 11-15 yıl çalışanlar arasında; 6-10 yıl çalışanlar ile 11-15 yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Elde

edilen bulgular Göksel ve Aydın (2012, s. 259) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Buna göre görev yapılan işletmede ilk yıllarda ilişkilerin başlangıç aşamasında olduğu, ilerleyen zaman içerisinde ilişkilerin daha da güçlenerek devam ettiği görülmektedir. Örgütte görev süresinin uzaması yönetici ile işgörenin ister istemez daha fazla paylaşım içerisine girmesi anlamına gelmektedir. Paylaşım içerisinde olan taraflar birbirlerini daha iyi anlayacak ve daha kolay empati kuracaklardır. Taraflar örgütte meydana gelebilecek olaylar ya da durumlar karşısında birbirlerinin hangi tepkileri verebileceklerini öngörmelerine bağlı olarak etkileşim güçlenerek devam edecektir. İşgören devir hızının yüksek olduğu turizm sektöründe, çalışma süresinin uzamasının lider-üye etkileşimini güçlendireceği ifade edilebileceği gibi, işgörenlerin görev yaptıkları işletmeyi değil birlikte çalıştığı yöneticiyi bırakmalarından hareketle, turizm sektöründe güçlü lider-üye etkileşiminin çalışma süresini arttıracak da ifade edilebilir.

Tablo 20’de lider-üye etkileşim algısının görev yapılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) oluşturduğu görülmektedir. Görev yapılan pozisyona göre lider-üye etkileşim algısında oluşan farklılığın işgörenler ile orta ve üst kademe yöneticilerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında yönetim kademesinde olanların lider-üye etkileşim algısının işgören kademesinde olanlara göre daha yüksek olduğu belirtilebilir. Son olarak Tablo 20’de lider-üye etkileşim algısının çalışılan departmana göre farklılık gösterdiği ($p<0,05$) saptanmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre de farklılığın, ön büro departmanı ile yiyecek içecek ve güvenlik departmanlarındaki yöneticilerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. İşgörenlerin görev yaptıkları departmanlara göre lider-üye etkileşim algısındaki farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığına bakıldığında, yiyecek içecek departmanında çalışanlar ile ön büro, satış pazarlama, insan kaynakları, güvenlik, muhasebe departmanlarında çalışanlar; ön büro ile kat hizmetleri departmanında çalışanlar; kat hizmetleri ile güvenlik, muhasebe, fitness ve spa departmanı çalışanlarından kaynaklandığı Tukey analizi ile saptanmıştır. Ön büro departmanında çalışanların lider-üye etkileşim algısı, yüz yüze iletişimin yoğun olarak yaşandığı yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanında çalışanlara göre daha yüksektir. Ön büro departmanında çalışanların etkileşim algısının yüksek olması, işletmeler için önemli bir avantajdır. Birbiri ile iyi iletişim kuran, ekip ruhu ile hareket eden ön büro departmanı çalışanlarının bulundukları örgüte ilişkin fikir, duygu ve düşüncelerini açıklıkla ifade edecekleri düşünülmektedir. Böylelikle, otel işletmelerinin beyni olarak tanımlanan önbüro

departmanında lider-üye etkileşiminin yüksek olması neticesinde işletme hedeflerine kolaylıkla ulaşılacaktır.

Örgütsel sessizlik davranış algısı ile bireysel özellikler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi, Anova ve Tukey sonuçları Tablo 21’de, işe dair özelliklere ilişkin t-testi, Anova ve Tukey sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 21. incelendiğinde örgütsel sessizlik davranış algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$). Elde edilen bu bulgu LePine ve Dyne (1998, s. 863) tarafından gerçekleştirilen araştırma ile farklılaşmakta iken, Erenler (2010, s. 168) ve Taşkiran (2010, s. 206) tarafından yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı ile medeni durumları arasında $t=6,856$ ve $p=0,000$ olarak saptanmıştır. Elde edilen bu bulguya göre örgütsel sessizlik algısı medeni duruma göre farklılaşmaktadır. Ortalamalara bakıldığında, bekar olan işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticiler arasında ise örgütsel sessizlik algısı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Tablo 21’de yer alan yaş grubuna göre Anova testi sonuçlarına bakıldığında, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler arasında örgütsel sessizlik algısının hangi ikili yaş grubundan kaynaklandığının tespiti için yapılan çoklu karşılaştırma testinde, 25 ve altı yaş grubunda olanlar ile 26-30, 31-35, 36-40, 41-45 yaş aralığında olanlar; 26-30 yaş aralığında olanlar ile 31-35, 36-40, 41-45 yaş aralıklarında olanlar arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik algıları ile yaş grupları arasındaki farklılığın kaynağı olarak, 25 ve altı yaş grubunda olanlar ile 31-35, 36-40, 41-45 yaş aralıklarında olanlar; 26-30 yaş aralığında olanlar ile 31-35, 36-40, 41-45 yaş aralıklarında olanlar; 31-35 yaş aralığında olanlar ile 41-45 yaş aralığında olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının yaş değerleri arttıkça örgütsel sessizlik davranış algılarının azaldığı tespit edilen ortalamalara bağlı olarak ifade edilebilir. Örgütlerdeki yönetici ve işgörenlerin yaş değerleri yükseldikçe örgütsel sessizlik davranış algısının azalmasında, bireylerin kendilerine olan güvenlerinin artması, sektörde daha iyi bir pozisyonda çalışmaları gibi nedenler söz konusudur. Ayrıca bireylerin yaşı arttıkça kendilerini ifade etme isteğine ve içinde bulundukları süreçlere müdahale etme arzusuna bağlı olarak örgütsel sessizlik azalacaktır.

Tablo 21. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı İle Bireysel Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-Testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

Bireysel Özellikler			n	$\bar{x}$	s. s.	F/t	p	Tukey HSD
Cinsiyet	Y	<i>Erkek^a</i>	272	2,78	0,49	-1,500	0,134	-
		<i>Kadın^b</i>	148	2,81	0,34			
	İ	<i>Erkek^a</i>	379	2,85	0,64	-0,712	0,477	-
		<i>Kadın^b</i>	261	2,89	0,71			
Medeni Hâl	Y	<i>Evli</i>	178	2,74	0,42	-1,053	0,293	-
		<i>Bekâr</i>	242	2,79	0,47			
	İ	<i>Evli^a</i>	231	3,10	0,67	6,856	0,000*	a-b
		<i>Bekâr^b</i>	409	2,73	0,63			
Yaş Grubu	Y	<i>25 yaş ve altı^a</i>	13	3,55	0,33	17,318	0,000*	a-b, a-c, a-d, a-e, b-c, b-d, b-e
		<i>26-30^b</i>	65	2,94	0,42			
		<i>31-35^c</i>	147	2,76	0,42			
		<i>36-40^d</i>	150	2,68	0,39			
		<i>41-45^e</i>	45	2,63	0,47			
	İ	<i>25 yaş ve altı^a</i>	144	3,12	0,72	19,629	0,000*	a-c, a-d, a-e, b-c, b-d, b-e, c-e
		<i>26-30^b</i>	146	3,06	0,63			
		<i>31-35^c</i>	204	2,78	0,63			
		<i>36-40^d</i>	113	2,58	0,59			
		<i>41-45^e</i>	33	2,43	0,31			
Eğitim Düzeyi	Y	<i>İlköğretim^a</i>	12	3,14	0,76	13,366	0,000*	a-b, a-d, a-e, b-e, c-d, c-e
		<i>Lise^b</i>	78	2,77	0,36			
		<i>Önlisans^c</i>	153	2,91	0,51			
		<i>Lisans^d</i>	164	2,64	0,32			
		<i>Lisansüstü^e</i>	13	2,33	0,28			
	İ	<i>İlköğretim^a</i>	112	2,99	0,63	12,510	0,000*	a-d, a-e, b-c, b-d, b-e, c-d
		<i>Lise^b</i>	243	3,00	0,69			
		<i>Önlisans^c</i>	186	2,80	0,66			
		<i>Lisans^d</i>	84	2,52	0,52			
		<i>Lisansüstü^e</i>	15	2,35	0,26			

*p<0.05; a, b, c, d, e: Tukey Analizi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır; Y: Yönetici, İ: İşgören.

Tablo 21’de örgütsel sessizlik davranış algısının eğitim durumuna göre farklılık meydana getirme durumu incelendiğinde, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu

farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Bu test sonuçlarına göre yönetim kademesinde çalışanlardan, lise mezunları ile lisansüstü mezunları arasında; ilköğretim mezunları ile lise, lisans ve lisansüstü mezunları arasında, önlisans mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunları arasında örgütsel sessizlik davranış algısının farklılık oluşturduğu saptanmıştır. İşgörenlerin örgütsel sessizlik algısını farklılaştıran eğitim seviyeleri ise ilköğretim düzeyinde eğitim alanlar ile lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim alanlar; lise düzeyinde eğitim alanlar ile önlisans, lisans, lisansüstü düzeyde eğitim alanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumuna ilişkin en düşük örgütsel sessizlik algı ortalaması lisansüstü ($\bar{x}=2,33-2,35$) ve lisans eğitimine ($\bar{x}=2,64-2,52$) sahip otel çalışanlarında görülmektedir. Bireylerin eğitim seviyeleri arttıkça bulundukları örgütte hangi pozisyonda olursa olsun daha az örgütsel sessizlik davranışı sergileyecekleri, duygu, düşünce ve fikirlerini açıkça ifade edecekleri belirtilebilir. Buradan çalışanlarının örgütsel sessizlik içerisinde değer oluşturmalarını isteyen işletmeler, eğitim seviyesi yüksek işgören ya da yöneticiler istihdam etmelidir.

Tablo 22’de araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı ile işe ilişkin özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair analiz sonuçları yer almaktadır. Yönetici ve işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı ile çalışılan işletmenin yıldız sayısı arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,000$) tespit edilmiştir. Ortalamalara göre beş yıldızlı işletmelerde örgütsel sessizlik davranışının daha az sergilendiği ifade edilebilir. Tablo 22’de araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı ile çalışılan işletmenin konumu arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bulgulara göre sayfiye otellerde örgütsel sessizlik davranış algısı daha yüksektir. Bunun nedeni de otellerde mevsimlik işgören istihdamının ve işgören devir hızının yüksek olması, çalışanların işletme çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünmesi olarak öngörülmektedir. İşgörenler çalıştıkları işletmede bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri sonucunda, işleyişin değişebilmesi için yeterli zamana sahip olmadıkları düşüncesindedirler. Başka bir anlatımla işgörenler sektörün mevsimsellik özelliğinin zamansal sınırlamasından dolayı örgütsel sessizliğe bağlı değişimlerin gerçekleştirilemeyeceğini ya da sürdürülemeyeceğini öngörmektedirler. Tablo 22’de yöneticilerin örgütsel sessizlik davranış algısının turizm sektöründe sahip olunan deneyime göre farklılık oluşturup oluşturmadığına dair analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre 1-5 yıl deneyime sahip olanlar ile 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl deneyim sahibi olanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Aynı zamanda 6-10 yıl deneyime

sahip olanlar ile 11-15 yıl deneyime sahip olanlar arasında yine anlamlı bir farklılık saptanmıştır. İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı da turizm sektörü deneyimine göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Buna göre 1 yıldan az deneyime sahip olanların 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl aralığında deneyime sahip olanlara kıyasla; 1-5 yıl aralığında deneyime sahip olanların 11-15 yıl ve 16-20 yıl aralığında deneyime sahip olanlara kıyasla; 6-10 yıl aralığında deneyime sahip olanların ise 11-15 yıl, 16-20 yıl aralığında deneyime sahip olanlara kıyasla örgütsel sessizlik davranış algısının daha yüksek olduğu belirtilebilir. Dolayısıyla işgörenlerin bulundukları işletmede çalışma süreleri uzadıkça örgütsel sessizlikten uzaklaştığı, yıllar geçtikçe kendilerini daha iyi ifade ettikleri söylenebilir.

Tablo 22. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı İle İşe Dair Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

İşe Dair Özellikler			n	$\bar{x}$	s. s.	F/t	p	Tukey HSD
İşletmenin Yıldız Sayısı	Y	4 yıldızlı ^a	142	2,89	0,55	4,071	0,000*	a-b
		5 yıldızlı ^b	278	2,71	0,37			
	İ	4 yıldızlı ^a	205	3,00	0,65	3,564	0,000*	a-b
		5 yıldızlı ^b	435	2,80	0,67			
İşletmenin Konumu	Y	Şehir Oteli ^a	123	2,67	0,42	-2,971	0,003*	a-b
		Sayfiye Otel ^b	297	2,81	0,45			
	İ	Şehir Oteli ^a	255	2,50	0,52	-12,58	0,000*	a-b
		Sayfiye Otel ^b	385	3,11	0,65			
Turizm Sektörü Deneyimi	Y	1 yıldan az ^a	2	2,70	0,32	20,630	0,000*	b-c, b-d, b-e, c-d,
		1-5 yıl ^b	60	3,15	0,49			
		6-10 yıl ^c	171	2,80	0,41			
		11-15 yıl ^d	165	2,63	0,39			
		16-20 yıl ^e	22	2,50	0,19			
	İ	1 yıldan az ^a	156	3,11	0,69	12,632	0,000*	a-b, a-c, a-d, a-e, b-d, b-e, c-d, c-e,
		1-5 yıl ^b	203	2,87	0,66			
		6-10 yıl ^c	175	2,85	0,61			
		11-15 yıl ^d	73	2,56	0,69			
		16-20 yıl ^e	33	2,48	0,28			

*p<0.05; a, b, c, d, e: Tukey Analizi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır; Y: Yönetici, İ: İşgören.

Tablo 22. (devam) Araştırmaya Katılanların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı İle İşe Dair Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

İşe Dair Özellikler		n	$\bar{x}$	s. s.	F/t	p	Tukey HSD	
Çalışılan İşletmedeki Deneyim	Y	1 yıldan az ^a	38	2,90	0,47	9,762	0,000*	a-c, a-d, b-c, b-d,
		1-5 yıl ^b	176	2,89	0,46			
		6-10 yıl ^c	181	2,65	0,40			
		11-15 yıl ^d	23	2,52	0,25			
		16-20 yıl ^e	2	2,66	0,18			
	İ	1 yıldan az ^a	228	3,18	0,67	30,857	0,000*	a-b, a-c, a-d
		1-5 yıl ^b	248	2,75	0,64			
		6-10 yıl ^c	130	2,64	0,57			
		11-15 yıl ^d	34	2,49	0,31			
Pozisyon	Y-İ	İşgören ^a	640	2,86	0,67	3,359	0,035*	a-b, a-c, b-c
		Orta Kad. Yönet. ^b	275	2,77	0,44			
		Üst Kad. Yönet. ^c	145	2,76	0,45			
Görev Yapılan Departman	Y	Yiyecek İçecek ^a	109	2,89	0,47	2,321	0,019*	a-b
		Ön Büro ^b	111	2,69	0,48			
		Kat Hizmetleri ^c	63	2,80	0,43			
		Satış Pazarlama ^d	28	2,70	0,35			
		İnsan Kaynakları ^e	30	2,67	0,29			
		Güvenlik ^f	34	2,84	0,53			
		Muhasebe ^g	25	2,61	0,30			
		Fitness ve Spa ^h	9	2,72	0,09			
		Diğer ⁱ	11	2,83	0,35			
	İ	Yiyecekİçecek ^a	212	3,09	0,67	8,923	0,000*	a-b, a-d, a-e, a-f, a-g, b-c, c-d, c-e, c-g
		Ön Büro ^b	93	2,69	0,62			
		Kat Hizmetleri ^c	158	2,96	0,66			
		Satış Pazarlama ^d	43	2,55	0,52			
		İnsan Kaynakları ^e	42	2,59	0,62			
		Güvenlik ^f	50	2,76	0,65			
		Muhasebe ^g	18	2,32	0,39			
		Fitness ve Spa ^h	14	2,59	0,43			
		Diğer ⁱ	10	2,73	0,83			

*p<0.05; a, b, c, d, e: Tukey Analizi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır; Y: Yönetici, İ: İşgören.

Tablo 22'ye göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel sessizlik davranış algılarının bulunulan pozisyona göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testinde, işgörenler ile orta ve üst kademe yöneticiler arasında ve orta kademe yöneticiler ile üst kademe yöneticiler arasında anlamlı farklılığın varlığı saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında da işgörenlerin yöneticilere göre daha yüksek örgütsel sessizlik içerisinde olduğu belirtilebilir. Tablo 22'de örgütsel sessizlik davranış algısının görev yapılan departmana göre farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin 0,05 anlamlılık seviyesinde yapılan Anova testi sonuçları görülmektedir. Anova testi sonuçlarına göre hem yöneticilerin hem de işgörenlerin, görev yapılan departmana göre örgütsel sessizlik davranış algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Yöneticiler arasında en fazla örgütsel sessizlik, yiyecek içecek departmanında görev yapanlardır. En az örgütsel sessizlik algısına sahip olanlar ise muhasebe departmanı yöneticileridir. İşgörenler açısından örgütsel sessizlik algısı en fazla olan departman yine yiyecek içecek departmanıdır. İşgörenlerin örgütsel sessizlik algısının çalışılan departmana göre farklılık oluşturmasına ilişkin yapılan Tukey ikili karşılaştırma testinde, yiyecek içecek departmanı ile önbüro, satış pazarlama, insan kaynakları, güvenlik ve muhasebe departmanı çalışanları arasında; ön büro departmanı ile kat hizmetleri departmanı çalışanları arasında; kat hizmetleri ile satış pazarlama, insan kaynakları, muhasebe departmanı çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ifade edilebilir. Departman bazında elde edilen ortalamalara bakıldığında, müşteriler ile yüz yüze iletişimin daha yoğun olarak yaşandığı yiyecek içecek, ön büro ve kat hizmetleri departmanlarında çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısının daha düşük olduğu görülmektedir. Yöneticilerin görev yaptıkları departman bazında yapılan tukey testinde sadece ön büro departmanı ile yiyecek içecek departmanı yöneticileri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Görev yapılan departmana göre örgütsel sessizliğin farklılık göstermesinde, çalışanların departmana özgü nitelikleri ile eğitim durumlarının etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çalışılan departmanın gelir getiren veya yardımcı departman olması, örgütsel sessizliğin ya da sesliliğin kültür haline gelmesinde önemli bir etki oluşturmaktadır.

Öz denetim kişilik özelliği ile bireysel özellikler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi, Anova ve Tukey sonuçları Tablo 23'te, işe dair özelliklere ilişkin t-testi, Anova ve Tukey sonuçları Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 23'teki verilere göre otel işletmelerindeki yöneticilerin ve işgörenlerin, öz denetim kişilik özelliği cinsiyete göre 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Hem yöneticiler hem de işgörenler arasında kadınlara ait öz denetim algı ortalamasının daha yüksek olduğu belirtilebilir. Öz denetim kişilik özelliğine sahip işgörenler sorumluluk sahibi, titiz, başarıyı amaçlayan, dürüst ve vicdanlı çalışanlar olarak tanımlanmasından hareketle elde edilen bulgulara göre bayanların bu hususlar üzerinde daha dikkatli olduğu ifade edilebilir. Medeni durum değerlendirildiğinde, evli ya da bekar olmanın yöneticilerin öz denetim kişilik özelliğini farklılaştırmadığı saptanmıştır. İşgörenlerin medeni durumları ise öz denetim kişilik özelliği üzerinde anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Bekar olan işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğinin daha yüksek olduğu Tablo 23'te görülmektedir. Literatürde belirtildiği üzere öz denetim ile işkoliklik zaman zaman bağdaştırılmaktadır. Öz denetimi yüksek işkolik çalışanlar yaşamlarının birçoğunu iş yerinde geçirmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışan evli işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğine bağlı davranışları daha az sergilemesinin nedeni, evli işgörenlerin iş hayatından ziyade sosyal hayatlarına daha fazla zaman ayırmaları isteğidir. Araştırmaya katılanların öz denetim kişilik özelliği ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Anova testi ile analiz edilmiş olup hem yöneticilerin hem de işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğinin yaş gruplarına göre farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Öz denetim kişilik özelliği ile yaş grupları arasındaki anlamlı farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Testin sonuçlarına göre yöneticilerin öz denetim kişilik özelliği tüm yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. İşgörenler arasında ise, 25 ve altı yaş grubu ile 26-30, 31-35, 36-40, 41-45 yaş grubu arasında; 26-30 yaş grubu ile 31-35, 36-40, 41-45 yaş grubu arasında; 31-35 yaş grubu ile 36-40 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ortalamalara bakıldığında en düşük öz denetim kişilik özelliğinin en genç yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre bireyler yaşlandıkça kendilerini daha fazla değerlendirme ihtiyacı hissetmektedirler. Çünkü bireylerin öz denetim ile kendilerini düzenlemesi, toplumsal beklentileri karşılıyor olması, hedeflenen planlara ulaşıp ulaşılmadığının ortaya konulması durumu söz konusudur. Literatürde değinildiği üzere öz denetim insanları belirlenen rolleri yerine getirmeye itecektir. Öz denetim insanların duygularını değiştiremez, davranışlarını şekillendirebilir. Öz denetim kişilik özelliği de yaş değişkeni ile bireylerin davranışlarını önemli derecede etkileyen bir yetidir.

Tablo 23. Araştırmaya Katılanların Öz Denetim Kişilik Özelliği İle Bireysel Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

Bireysel Özellikler			n	$\bar{x}$	s. s.	F/t	p	Tukey HSD
Cinsiyet	Y	<i>Erkek^a</i>	272	4,18	0,48	-2,301	0,022*	a-b
		<i>Kadın^b</i>	148	4,29	0,37			
	İ	<i>Erkek^a</i>	379	3,55	1,03	-2,061	0,040*	a-b
		<i>Kadın^b</i>	261	3,72	1,02			
Medeni Hâl	Y	<i>Evli</i>	178	4,21	0,37	-0,426	0,671	-
		<i>Bekâr</i>	242	4,23	0,49			
	İ	<i>Evli^a</i>	231	2,84	0,99	-17,34	0,000*	a-b
		<i>Bekâr^b</i>	409	4,06	0,76			
Yaş Grubu	Y	<i>25 yaş ve altı^a</i>	13	2,97	0,46	68,849	0,000*	a-b, a-c, a-d, a-e, b-c, b-d, b-e, c-d, c-e, d-e,
		<i>26-30^b</i>	65	4,00	0,49			
		<i>31-35^c</i>	147	4,18	0,28			
		<i>36-40^d</i>	150	4,33	0,33			
		<i>41-45^e</i>	45	4,65	0,31			
	İ	<i>25 yaş ve altı^a</i>	144	2,72	0,92	70,726	0,000*	a-b, a-c, a-d, a-e, b-c, b-d, b-e, c-d,
		<i>26-30^b</i>	146	3,39	0,93			
		<i>31-35^c</i>	204	3,92	0,90			
		<i>36-40^d</i>	113	4,32	0,70			
		<i>41-45^e</i>	33	4,25	0,38			
Eğitim Düzeyi	Y	<i>İlköğretim^a</i>	12	4,59	0,38	10,017	0,000*	a-c, a-d, b-c, c-d, c-e
		<i>Lise^b</i>	78	4,39	0,43			
		<i>Önlisans^c</i>	153	4,08	0,52			
		<i>Lisans^d</i>	164	4,23	0,32			
		<i>Lisansüstü^e</i>	13	4,42	0,32			
	İ	<i>İlköğretim^a</i>	112	3,35	1,00	31,214	0,000*	a-c, a-d, a-e, b-c, b-d, b-e
		<i>Lise^b</i>	243	3,21	1,07			
		<i>Önlisans^c</i>	186	3,98	0,82			
		<i>Lisans^d</i>	84	4,20	0,80			
		<i>Lisansüstü^e</i>	15	4,47	0,34			

*p<0.05; a, b, c, d, e: Tukey Analizi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır; Y: Yönetici, İ: İşgören.

Tablo 23. incelendiğinde araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğinin eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Buna göre, ilköğretim seviyesinde eğitim alan yöneticiler ile önlisans ve lisans eğitimi alanlar arasında; lise seviyesinde eğitim alan yöneticiler ile önlisans seviyesinde eğitim alanlar arasında;

önlisans seviyesinde eğitim alan yöneticiler ile lisans ve yüksek lisans seviyesinde eğitim alanlar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. İşgörenlerin öz denetim kişilik özelliğine ilişkin farklılığın hangi eğitim düzeyine sahip ikili gruptan kaynaklandığını belirlemek için yine Tukey testi yapılmıştır. Sonuçlara göre ilköğretim düzeyinde eğitim alan işgörenler ile önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim alanlar arasında; lise düzeyinde eğitim alan işgörenler ile önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim alanlar arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğinin eğitim seviyesine göre giderek arttığı görülmektedir. Öz denetimi yüksek işgören, literatürde de belirtildiği üzere işletmeye kendini uyarlayabilen işgörendir. Ayrıca öz denetim insanları doğru davranışa yönlendirir. Öz denetim kişilik özelliği kadar insanların davranışlarının şekillenmesinde önemli olan nokta eğitimidir. Eğitim ile bilinçlenen insanların öz denetim ile amaca doğru hareket etmesi söz konusudur.

Tablo 24'te öz denetim kişilik özelliği ile işe dair özellikler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde istatistiksel olarak analiz edilmiş, farklılığın kaynağı da Tukey testi ile sorgulanmıştır. Yönetim kademesinde çalışanların öz denetim kişilik özelliğine bağlı davranış algısı ile çalışılan işletmenin yıldız sayısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemezken; işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğine bağlı davranış algısının çalışılan işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öz denetim kişilik özelliği davranış algısı ortalamaları dört yıldızlı işletmelerde çalışan işgörenler için $\bar{x}=2,97$, beş yıldızlı işletmelerde çalışan işgörenler için $\bar{x}=3,92$ olarak saptanmıştır. Tablo 24'te araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğinin işletmenin konumuna göre anlamlı farklılık arz ettiği görülmektedir. Araştırmaya şehir otellerinden katılan yönetici ve işgörenlerin sayfiye otellerde çalışanlara göre daha yüksek öz denetim kişilik özelliğine sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel iklimin otellerde çalışanların davranışlarını önemli ölçüde şekillendirmesine bağlı olarak, beş yıldızlı işletmelerin daha kurumsal olması, şehir otellerinde ise müşteri profilinin ve beklentilerinin sayfiye otellere göre farklılık arz etmesi nedeniyle, işgörenlerin kendilerini daha sık denetledikleri düşünülmektedir. Ayrıca beş yıldızlı işletmelerde çalışanların daha nitelikli olmaları ve işten atılma durumunda kayıpları göz önüne alındığında, öz denetim kişilik özelliği davranışını daha sık sergilemesi gerektiği ifade edilebilir.

Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Öz Denetim Kişilik Özelliği İle İşe Dair Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-Testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

İşe Dair Özellikler			n	$\bar{X}$	s. s.	F/t	p	Tukey HSD
İşletmenin Yıldız Sayısı	Y	4 yıldızlı ^a	142	4,21	0,64	-0,277	0,782	-
		5 yıldızlı ^b	278	4,22	0,31			
	İ	4 yıldızlı ^a	205	2,97	0,98	-12,11	0,000*	a-b
		5 yıldızlı ^b	435	3,92	0,90			
İşletmenin Konumu	Y	Şehir Otel ^a	123	4,40	0,46	5,414	0,000*	a-b
		Sayfiye Otel ^b	297	4,15	0,42			
	İ	Şehir Otel ^a	255	4,31	0,63	16,303	0,000*	a-b
		Sayfiye Otel ^b	385	3,16	0,99			
Turizm Sektörü Deneyimi	Y	1 yıldan az ^a	2	4,86	0,06	37,171	0,000*	a-b, b-c, b-d, b-e, c-d
		1-5 yıl ^b	60	3,69	0,62			
		6-10 yıl ^c	171	4,23	0,31			
		11-15 yıl ^d	165	4,38	0,35			
		16-20 yıl ^e	22	4,35	0,31			
	İ	1 yıldan az ^a	156	2,97	1,08	34,968	0,000*	a-b, a-c, a-d, a-e, b-c, b-d, b-e
		1-5 yıl ^b	203	3,51	0,89			
		6-10 yıl ^c	175	3,97	0,97			
		11-15 yıl ^d	73	4,20	0,79			
		16-20 yıl ^e	33	4,16	0,45			
Çalışılan İşletmedeki Deneyim	Y	1 yıldan az ^a	38	3,73	0,67	17,627	0,000*	a-b, a-c, a-d, b-c,
		1-5 yıl ^b	176	4,18	0,42			
		6-10 yıl ^c	181	4,34	0,34			
		11-15 yıl ^d	23	4,37	0,30			
		16-20 yıl ^e	2	4,31	0,32			
	İ	1 yıldan az ^a	228	2,89	1,04	82,386	0,000*	a-b, a-c, a-d
		1-5 yıl ^b	248	3,94	0,80			
		6-10 yıl ^c	130	4,13	0,79			
		11-15 yıl ^d	34	4,19	0,35			
Pozisyon	Y-İ	İşgören ^a	640	3,62	1,03	63,362	0,000*	a-b, a-c,
		Orta Kademede Yönetici ^b	275	4,10	0,51			
		Üst Kademede Yönetici ^c	145	4,22	0,27			

*p<0.05; a, b, c, d, e: Tukey Analizi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır; Y: Yönetici, İ: İşgören.

Tablo 24. (devam) Araştırmaya Katılanların Öz Denetim Kişilik Özelliği İle İşe Dair Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-Testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

İşe Dair Özellikler		n	$\bar{x}$	s. s.	F/t	p	Tukey HSD	
Görev Yapılan Departman	Y	<i>Yiyecek İçecek</i> ^a	109	4,16	0,56	4,263	0,000*	a-ı, b-f, b-ı, h-ı,
		<i>Ön Büro</i> ^b	111	4,10	0,38			
		<i>Kat Hizmetleri</i> ^c	63	4,29	0,38			
		<i>Satış Pazarlama</i> ^d	28	4,19	0,55			
		<i>İnsan Kaynakları</i> ^e	30	4,35	0,33			
		<i>Güvenlik</i> ^f	34	4,40	0,36			
		<i>Muhasebe</i> ^g	25	4,37	0,19			
		<i>Fitness ve Spa</i> ^h	9	3,97	0,26			
		<i>Diğer</i> ⁱ	11	4,60	0,39			
	İ	<i>Yiyecek İçecek</i> ^a	212	3,17	1,01	18,830	0,000*	a-b, a-d, a-e, a-f, a-g, a-h, a-ı, b-c, c-d, c-e, c-f, c-g, c-h, c-ı
		<i>Ön Büro</i> ^b	93	4,29	0,42			
		<i>Kat Hizmetleri</i> ^c	158	3,35	1,12			
		<i>Satış Pazarlama</i> ^d	43	3,92	0,96			
		<i>İnsan Kaynakları</i> ^e	42	3,97	1,00			
		<i>Güvenlik</i> ^f	50	3,96	0,70			
		<i>Muhasebe</i> ^g	18	4,38	0,32			
		<i>Fitness ve Spa</i> ^h	14	4,25	0,52			
		<i>Diğer</i> ⁱ	10	4,37	0,80			

*p<0.05; a, b, c, d, e: Tukey Analizi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır; Y: Yönetici, İ: İşgören.

Tablo 24'te araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğinin turizm sektörü deneyimine göre anlamlı farklılık oluşturduğu (p<0,05) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığına bakıldığında, 1 yıldan az tecrübesi olan yöneticiler ile 1-5 yıllık tecrübeye sahip olanlar; 1-5 yıllık tecrübeye sahip olan yöneticiler ile 6-10 yıllık, 11-15 yıllık ve 16-20 yıllık tecrübeye sahip olanlar; 6-10 yıllık tecrübeye sahip yöneticiler ile 11-15 yıllık tecrübeye sahip olan yöneticiler arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. İşgörenlerin öz denetim kişilik özelliği ile turizm sektörü deneyimi arasındaki farklılığın, 1 yıldan az deneyime sahip olanlar ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl deneyime sahip olanlar; 1-5 yıl deneyime sahip olanlar ile 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl deneyime sahip olanlar arasında gerçekleştiği belirlenmiştir. Yöneticiler arasında en fazla öz denetim kişilik özelliği 1 yıldan az sektör deneyimine sahip olanlarda iken en düşük öz denetim kişilik özelliği 1-5 yıllık sektör deneyimine sahip olanlar arasındadır. İşgörenler arasında en yüksek öz denetim kişilik özelliği, 11-15 yıl turizm sektörü

deneyimine sahip olanlar da iken en düşük öz denetim algısı 1 yıldan az turizm sektörü deneyimine sahip olanlar arasındadır. Elde edilen bu ortalama değerler, işgörenlerin deneyimlerinin artmasına paralel olarak öz denetim kişilik özelliğinin güçlendiğini göstermektedir. Bu durumun kısmen sosyal yaşam ile iş yaşamına ilişkin sorumlulukların artmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Genç yöneticilerin ise daha az deneyimleri olması dolayısıyla yapılan işe ilişkin kendilerini sıklıkla denetledikleri öngörülmektedir. Literatür kısmında da belirtildiği üzere işletmeye öz denetim ile kendini uyarlayan yönetici, başarıyı yakalayabilen yöneticidir. Örgütlerde öz denetim kişilik özelliğine sahip genç yöneticilerin içinde bulunduğu durum karşısında doğru davranışı sergileme olasılığı daha yüksektir. Tablo 24'e göre araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin öz denetim kişilik özelliği ile çalışılan işletmedeki deneyim grupları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonuçlarına göre ise 1 yıldan az çalışan yöneticiler ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl deneyime sahip yöneticiler arasında; 6-10 yıl deneyime sahip yöneticiler ile 11-15 yıl deneyime sahip yöneticiler arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Tablo 24'te yer alan işgörenlerin öz denetim kişilik özelliği ile çalışılan işletmedeki deneyime yönelik Tukey testi sonuçlarına göre farklılığın 1 yıldan az deneyime sahip olanlar ile 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl deneyime sahip olan işgörenlerden kaynaklandığı görülmektedir. İşgörenlerin öz denetim kişilik özelliğinin çalışılan işletmedeki deneyimle doğru orantılı olarak artması söz konusudur. Araştırmaya katılan bireylerin öz denetim kişilik özelliği davranışının, hem sektörel hem de çalışılan işletmedeki deneyime bağlı olarak artması, daha az hata yapmak ya da daha verimli olmak için bir çaba göstergesi olarak düşünülebilir. Tablo 24'te araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğinin bulundukları pozisyona göre anlamlı farklılık gösterip göstermeyeceğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Buna göre öz denetim kişilik özelliği ile işletmede çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Bu farklılığın kaynağını belirlemeye yönelik olarak yapılan Tukey testi sonuçlarına göre orta ve üst kademe yöneticiler işgörelere göre daha yüksek öz denetim kişilik özelliğine sahiptirler. Bu sonuçlara göre yöneticilerin daha fazla sorumluluğa sahip olması dolayısıyla öz denetimlerinin de işgörelere kıyasla daha yüksek çıkması olası bir sonuçtur. Tablo 24'te araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğinin çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan analizde özellikle görev yapılan departmana ilişkin seçenekler arasından diğer seçeneği içerisinde bulunan teknik servis ve animasyon departmanlarında çalışanların ve gece müdürlerinin öz

denetim kişilik özelliği seviyesinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öz denetimi yüksek çalışan performansının farkında olan, beklenen performansa göre eksikliklerini ya da fazlalıklarını analiz edebilen çalışandır. Bu departman yöneticilerinin daha fazla öz denetim kişilik özelliğine sahip olmalarında, çalışılan departmanın spesifik özelliği, alt kademe de çalışanların niteliği gibi hususların etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin görev yaptıkları departmana göre en yüksek öz denetim kişilik özelliği muhasebe departmanı çalışanlarında görülmektedir.

4.4. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı, Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı ve Öz Denetim Kişilik Özelliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan işgören ve yöneticilerin lider-üye etkileşim algısı, örgütsel sessizlik davranış algısı ve öz denetim kişilik özelliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon Analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan Korelasyon Analizi sonuçlarına göre elde edilen Pearson Korelasyon Katsayıları (r) Tablo 25'te yer almaktadır.

Elde edilen bulgulara göre işgören ve yöneticilere ait lider-üye etkileşim algısı, örgütsel sessizlik davranış algısı ve öz denetim kişilik özelliği arasında Pearson Korelasyon Katsayılarına (r) bağlı olarak, farklı düzeylerde 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının (r) 0,01 ile 0,29 arasında olması durumunda ilişkinin zayıf veya düşük kuvvette; 0,30 ile 0,64 arasında olması durumunda orta kuvvette; 0,65 ile 0,84 arasında olması durumunda kuvvetli veya yüksek; 0,85 ile 1.00 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli veya çok yüksek olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 248).

Tablo 25'teki bulgular ele alındığında araştırmanın ana değişkeni olan lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında hem yöneticiler hem de işgörenler açısından negatif yönlü orta kuvvette bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Korelasyon değerlerine bakıldığında lider-üye etkileşimindeki değişikliğin işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde önemli bir etkiye sebep olacağı ifade edilebilir. İşgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ile öz denetim kişilik özelliği arasındaki korelasyon $r=0,644$; yöneticilerin lider-üye etkileşim algısı ile öz denetim kişilik özelliği arasındaki korelasyon $r=0,558$ olarak tespit edilmiştir.

Tablo 25. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

	Değişkenler	1	1.a.	1.b.	1.c.	1.d.	2.	2.a.	2.b.	2.c.	3.
İŞGÖREN	1. Lider-Üye Etkileşimi	1.00									
	<i>1.a. Etki</i>	-	1.00								
	<i>1.b. Sadakat</i>	-	-	1.00							
	<i>1.c. Katkı</i>	-	-	-	1.00						
	<i>1.d. Saygı</i>	-	-	-	-	1.00					
	2. Örgütsel Sessizlik	-,496*	-,453*	-,410*	-,584*	-,451*	1.00				
	<i>2.a. Kabullenici Sessizlik</i>	-,450*	-,455*	-,329*	-,475*	-,441*	-	1.00			
	<i>2.b. Korunmacı Sessizlik</i>	-,401*	-,422*	-,307*	-,352*	-,400*	-	-	1.00		
	<i>2.c. Korunmacı Sessizlik</i>	-,411*	-,435*	-,230*	-,369*	-,375*	-	-	-	1.00	
	3. Öz Denetim	,644*	,555*	,364*	,375*	,552*	-,554*	-,555*	-,562*	-,370*	1.00
YÖNETİCİ	1. Lider-Üye Etkileşimi	1.00									
	<i>1.a. Etki</i>	-	1.00								
	<i>1.b. Sadakat</i>	-	-	1.00							
	<i>1.c. Katkı</i>	-	-	-	1.00						
	<i>1.d. Saygı</i>	-	-	-	-	1.00					
	2. Örgütsel Sessizlik	-,556*	-,403*	-,481*	-,547*	-,322*	1.00				
	<i>2.a. Kabullenici Sessizlik</i>	-,494*	-,360*	-,315*	-,495*	-,318*	-	1.00			
	<i>2.b. Korunmacı Sessizlik</i>	-,572*	-,445*	-,356*	-,480*	-,358*	-	-	1.00		
	<i>2.c. Korunmacı Sessizlik</i>	-,411*	-,392*	-,427*	-,436*	-,371*	-	-	-	1.00	
	3. Öz Denetim	,558*	,473*	,409*	,418*	,394*	-,481*	-,445*	-,374*	-,348*	1.00

*<0,01

Yapılan incelemede yöneticilerin örgütsel sessizlik davranış algısı ile öz denetim kişilik özelliği algısı arasındaki ilişki $r=-0,481$; işgörenlerin örgütsel sessizlik algısı ile öz denetim algısı arasındaki ilişki $r=-0,554$ olarak saptanmıştır. Buradan işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı ile öz denetim kişilik özelliği algısı arasında yöneticilere göre daha yüksek bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir. Hem lider-üye etkileşimi hem de örgütsel sessizlik ile öz denetim arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta kuvvettedir. Elde edilen bu bulgular araştırmanın hipotezlerinden H_1 ve H_2 'yi destekler niteliktedir.

Bundan sonraki kısımda lider-üye etkileşim algısı, örgütsel sessizlik davranış algısı ve öz denetim kişilik özelliği arasındaki etkileşim ile öz denetimin aracılık etkisini matematiksel olarak formüle edip yorumlamak için regresyon analizine ve yapısal eşitlik modellemesine yer verilmiştir.

4.5. Lider-Üye Etkileşim Algısının Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için yapılan korelasyon analizinden sonra değişkenlerin birbirleriyle etkileşimlerini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon ve araştırma modelinde yer alan aracı etkiyi tespit etmek amacıyla da hiyerarşik

regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel bir eşitlik yardımıyla açıklamaya çalışan güçlü bir istatistiksel analiz tekniğidir (Çokluk vd., 2012, s. 54). Otel işletmelerindeki yöneticilerin, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ölçmek için, lider-üye etkileşimi bağımsız değişken, örgütsel sessizlik ise bağımlı değişken olarak doğrusal regresyon analizine tabii tutulmuştur. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 26’da sunulmaktadır.

Tablo 26. Yöneticilerin Lider-Üye Etkileşim Algısını Oluşturan Alt Boyutların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F / p(sig.)
<i>Örgütsel Sessizlik</i>	Sabit	3,565	0,136	26,265	0,000	0,518	0,268	76,684 0,000*
	Etki	-0,153	0,030	-2,826	0,035			
	Sadakat	-0,212	0,026	-4,394	0,016			
	Katkı	-0,414	0,026	-17,170	0,000			
	Saygı	-0,275	0,023	-7,256	0,001			

*p<0.01

Tablo 26’da görüldüğü üzere yöneticilerin lider-üye etkileşim algısını oluşturan alt boyutların örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (F=76,68; p=0,000) tespit edilmiştir. Çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken lider-üye etkileşim algısını oluşturan alt boyutlar ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu (R=0,518), bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizliğin % 26’sını açıkladığı söylenebilir (R²=0,268). Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını oluşturan etki (t=-2,826; p=0,035), sadakat (t=-4,394; p=0,016), katkı (t=-17,170; p=0,000) ve saygı (t=-7,256; p=0,001) boyutlarının ayrı ayrı modele katkı sağladığı görülmektedir. Fakat katkı boyutuna ilişkin beta değerinin (β =-17,170) diğer boyutlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle örgütsel sessizliğin ortadan kalkması için en yüksek değere sahip açıklayıcı bağımsız değişkenin lider-üye etkileşiminin katkı boyutu olduğu ve lider-üye etkileşiminin katkı boyutunda meydana gelen bir birimlik artışın, örgütsel sessizlik davranışını 0,41 birim azaltacağı ifade edilebilir.

Yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonucunda yöneticilerin örgütsel sessizlik davranış algısını açıklayan tahmin modeli de aşağıda yer almaktadır;

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = (3,565) + (-0,153)_{(\text{Etki})} + (-0,212)_{(\text{Sadakat})} + (-0,414)_{(\text{Katkı})} + (-0,275)_{(\text{Saygı})}$$

Tablo 27’de işgörenlerin lider-üye etkileşim algısını oluşturan alt boyutların örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde oluşturduğu etkiye ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 27. İşgörenlerin Lider-Üye Etkileşim Algısını Oluşturan Alt Boyutların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F / p(sig.)
Örgütsel Sessizlik	Sabit	2,837	0,103	27,549	0,000			
	Etki	-0,204	0,022	-4,071	0,010			
	Sadakat	-0,220	0,031	-4,823	0,000	0,635	0,403	107,35
	Katkı	-0,521	0,021	-19,859	0,000			0,000*
	Saygı	-0,309	0,020	-8,649	0,000			

*p<0.01

Tablo 27’ye göre lider-üye etkileşimi oluşturan etki, sadakat, katkı ve saygı alt boyutlarının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (F=107,35; p=0,000) tespit edilmiştir. İşgörenlerin lider-üye etkileşim algısını oluşturan alt boyutlardan, etki ($\beta=-0,204$), sadakat ($\beta=-0,220$), saygı ($\beta=-0,309$) ve katkı ($\beta=-0,521$) boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelendiğinde en yüksek beta değeri katkı boyutunda saptanmıştır. Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunda meydana gelen bir birimlik artış, örgütsel sessizliği 0.521 birim azaltacaktır. Buradan, lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun, örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde diğer alt boyutlara göre daha etkili olduğu söylenebilir. İşgörelere verilen katkının, işgörelerin sessizlik davranışı sergilemelerinde önemli bir etken olduğu belirtilebilir. Bağımsız değişken olan lider-üye etkileşimine ait alt boyutların, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik davranış algısında meydana getirdiğı değişime ilişkin R² belirlilik katsayısı incelendiğinde, lider-üye etkileşim alt boyutlarının örgütsel sessizliği % 40 oranında açıkladığı ifade edilebilir. Başka bir anlatımla, Tablo 27’de verilen belirlilik katsayısına bakıldığında, örgütsel sessizliğin toplam varyansının (değişkeninin) % 40’ının lider-üye etkileşiminden kaynaklandığı söylenebilir.

Regresyon analizinden elde edilen bulgular sonucunda işgörenlerin örgütsel sessizlik algısını açıklayan tahmin modeli aşağıdaki gibidir;

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = (2,837) + (-0,204)_{(\text{Etki})} + (-0,220)_{(\text{Sadakat})} + (-0,521)_{(\text{Katkı})} + (-0,309)_{(\text{Saygı})}$$

Bundan sonraki kısımda lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Aracılık etkisi, bağımsız değişkenler arasındaki nedensellik etkisinin ortaya konulmasıdır. Aracı değişken ile bağımsız değişkenin birlikte kullanılması sonucu bağımlı değişkenin nedeni ortaya çıkmaktadır. Üzerinde durulması gereken bir husus da aracı değişkenin bağımsız değişkenin sebebi olmaması gerektiğidir (Burmaoğlu, Polat ve Meydan, 2013, s. 17). Yapılan araştırmada aracılık etkisinin bir nedensellik çalışması olduğundan bahisle oluşturulan model analize tabii tutulmuştur.

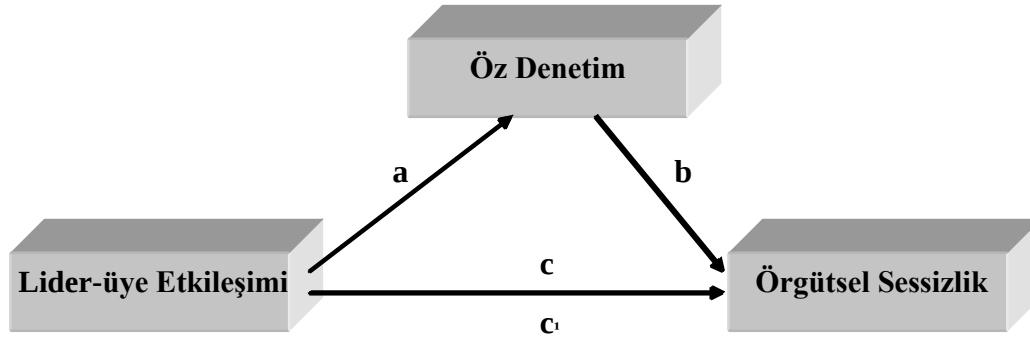
4.6. Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasındaki İlişkide Öz Denetimin Aracılık (Mediatör) Rolü

Araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezi kapsamında lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik davranış algısı üzerindeki etkisinde öz denetim kişilik özelliğinin aracı (mediatör) rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Lider-üye etkileşimine bağlı olarak örgütsel sessizliğin meydana gelip gelmemesi ve bu iki değişken arasındaki ilişkide öz denetim kişilik özelliğinin aracı bir rol üstlenip üstlenmediği belirlenmiştir Aracı etkiyi ortaya çıkartmak için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Elde edilen bulgulara geçmeden önce aracı değişken üzerinde durulmuştur.

Aracı değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklayabilen değişken olarak tanımlanır. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasına aracı değişken girdiğinde, bağımsız değişkenden bağımlı değişkene giden ilişki katsayısının düşmesi ya da tamamen ortadan kalkması gerekmektedir. Buradan aracı değişken, neden ile sonuç arasındaki ilişkiyi sağlayan değişken olarak ifade edilebilir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1174; Bayram, 2013, s. 7).

Araştırmada yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinde öz denetimin aracı rolünü belirlemek için ise Şekil 15'te gösterilen model ortaya konulmuştur. Bir değişkenin aracı değişken olması için; bağımsız değişkendeki değişimler, aracı değişkendeki değişimlerin nedenini anlamlı bir şekilde açıklamalıdır (Şekil 15'te "a" yolu). Ayrıca aracı değişkendeki değişimler de bağımlı

değişkendeki değişimlerin nedenini anlamlı bir şekilde betimlemelidir (Şekil 15'te "b" yolu). Bununla birlikte, a ve b yolları kontrol altında tutulup, bağımlı ve bağımsız değişken arasında önceden anlamlı olan ilişkinin, aracı değişkenin etkisi ile sonradan istatistiksel açıdan anlamını kaybetmesi (Şekil 15'te "c₁") gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176; Gürbüz ve Bekmezci, 2012, s. 200; Bayram, 2013, s. 6). Diğer bir anlatımla, ilk olarak bağımsız değişkenin (lider-üye etkileşimi), aracı değişken (öz denetim) üzerinde bir etkisi olmalıdır. İkinci olarak bağımsız değişkenin (lider-üye etkileşimi) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde etkisi olmalıdır. Üçüncü olarak da bağımlı değişken (lider-üye etkileşimi), aracı değişken (öz denetim) ve bağımsız değişken (örgütsel sessizlik) birlikte regresyon analizine tabii tutulduğunda, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin değişmesi aracılık etkisinin meydana geldiğini göstermektedir.



Şekil 15. Aracı (Mediator) Etkiyi Ölçmeye Yönelik İzlenen Yol (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176)

Araştırmada yöneticilere ve işgörenlere ilişkin olarak, öz denetimin aracılık rolüne bakılmıştır. Yöneticilerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetimin aracılık rolünü ölçmeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 28'de yer almaktadır. Tablo 28'de görüleceği üzere ilk adımda lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki etkileşime bakılmış, lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizliği ($\beta=-0,467$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu etkileşimin tespit edilmiş olması ön şartın yerine gelmesi anlamını taşımaktadır. İkinci adımda lider-üye etkileşiminin öz denetim kişilik özelliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda lider-üye etkileşiminin öz denetimi ($\beta=0,344$) anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Üçüncü adımda ise, lider-üye etkileşimi ve aracılık etkisi araştırılan öz denetim, birlikte analize tabi tutularak, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu analiz

sonucunda lider-üye etkileşimi ve öz denetimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi devam etmiş, ancak etki katsayısı düşmüştür ($\beta=-0,291$). Beta seviyesinin düşmesinden sonra, bağımsız ve aracı değişkenlere ilişkin düzeltilmemiş regresyon katsayılarının ve standart hata değerlerinin hesaplama programına girilmesiyle gerçekleştirilen Sobel testi analizi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur. Tablo 28’de lider-üye etkileşimi ile öz denetimin birlikte analize alınması ile beta katsayısında düşme meydana gelmesine rağmen anlamlılığın devam ettiği görülmektedir. Bu katsayının anlamsız çıkması, tam aracılığı ifade ederken, beta değerinin düşmesi aracı değişkenin kısmi etki oluşturduğunun göstergesidir. Beta değerinin düşmesi, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide, öz denetimden başka değişkenlerin de aracılık etkisi oluşturduğunu işaret etmektedir. Bu sonuçlar, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında öz denetimin aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

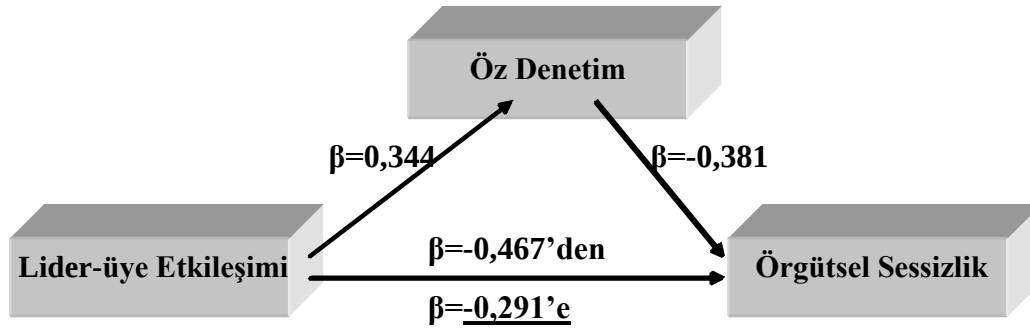
Tablo 28. Yöneticilerin Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetimin Aracılık Rolünün Tespitine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	β	t	p	R ²
Örgütsel Sessizlik	Sabit	3,461	0,123	-	28,062	0,000*	0,218
	Lider-Üye Etkileşimi	-0,379	0,032	-0,467	-5,664	0,000*	
Öz Denetim	Sabit	2,970	0,129	-	7,549	0,000*	0,118
	Lider-Üye Etkileşimi	0,264	0,036	0,344	21,276	0,000*	
Örgütsel Sessizlik	Sabit	4,162	0,203	-	20,482	0,000*	0,284
	Lider-Üye Etkileşimi	-0,228	0,033	-0,291	-3,862	0,000*	
	Öz Denetim	-0,312	0,049	-0,312	-4,292	0,000*	

*p<0.01

Regresyon analizi sonuçlarına göre elde edilen üç regresyon eşitliği aşağıda yer almaktadır;

1. Örgütsel Sessizlik= (3,461) + (-0,379) (Lider-üye etkileşimi)
2. Öz Denetim= (2,970) + (0,264) (Lider-üye etkileşimi)
3. Örgütsel Sessizlik= (4,162) + (-0,228) (Lider-üye etkileşimi) + (-0,312) (Öz denetim)



Şekil 16. Yöneticilerin Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetimin Aracılık Etkisi

Şekil 16’da görüldüğü üzere regresyon analizi sonuçlarına göre, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki $\beta=-0,467$ iken, öz denetimin analize dâhil edilmesi ile bu ilişki $\beta=-0,291$ olarak saptanmıştır. Buradan öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, lider-üye etkileşimindeki bir birimlik değişikliğin neticesinde örgütsel sessizliği 0,467 birim azaldığı görülmekte iken, lider-üye etkileşim algısı ile öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü göstermesi neticesinde örgütsel sessizliğin 0,533 birim azaldığı tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile lider-üye etkileşiminde meydana gelen bir birimlik artış örgütsel sessizlik davranışını 0,46 birim azaltırken, lider-üye etkileşimi ile öz denetim kişilik özelliğindeki bir birimlik artış örgütsel sessizlik davranışını 0,53 birim azaltmaktadır.

İşgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetimin aracılık rolünü ölçmeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır. Tablo 29’da görüleceği üzere ilk aşamada lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki etkileşime bakılmış, lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizliği ($\beta=-0,514$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda lider-üye etkileşiminin öz denetim kişilik özelliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda lider-üye etkileşiminin öz denetimi ($\beta=0,389$) anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Üçüncü adımda ise, lider-üye etkileşimi ve aracılık etkisi araştırılan öz denetim birlikte analize tabi tutularak, örgütsel sessizlik üzerindeki değişikliğe bakılmıştır. Bu analiz sonucunda lider-üye etkileşimi ile öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin azaldığı ($\beta=-0,093$) tespit edilmiştir. Bu son analizde bağımsız değişken lider-üye etkileşiminin anlamlılığının tamamen ortadan kalkması ($p=0,413$) ilişkide başka aracı değişkenlerin olmadığını göstergesidir. Bu durumda, öz denetim kişilik özelliği, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında tam aracılık rolüne

sahiptir denilebilir. Diğer bir anlatımla, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasında öz denetim kişilik özelliğinin oldukça etkili bir aracı değişken olduğu ifade edilebilir. Ayrıca yukarıda belirtilen beta seviyesindeki düşüşün anlamlılığı için Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik davranışı arasında öz denetim kişilik özelliğinin tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Tablo 29. İşgörenlerin Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetimin Aracılık Rolünün Tespitine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	β	t	p	R ²
Örgütsel Sessizlik	Sabit	3,714	0,104	-	35,704	0,000*	0,264
	Lider-Üye Etkileşimi	-0,443	0,029	-0,514	-8,363	0,000*	
Öz Denetim	Sabit	3,303	0,119	-	27,642	0,000*	0,151
	Lider-Üye Etkileşimi	0,294	0,031	0,389	7,835	0,000*	
Örgütsel Sessizlik	Sabit	3,985	0,102	-	39,095	0,000*	0,463
	Lider-Üye Etkileşimi	-0,069	0,036	-0,093	-0,818	0,413	
	Öz Denetim	-0,480	0,030	-0,629	-9,304	0,000*	

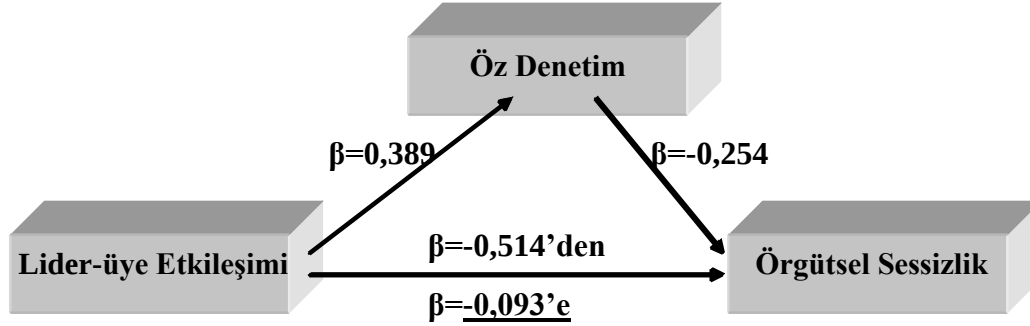
*p<0.01

Regresyon analizi sonuçlarına göre elde edilen üç regresyon eşitliği aşağıda yer almaktadır;

1. Örgütsel Sessizlik= (3,714) + (-0,443) (Lider-üye etkileşimi)
2. Öz Denetim= (3,303) + (0,294) (Lider-üye etkileşimi)
3. Örgütsel Sessizlik= (3,985) + (-0,069) (Lider-üye etkileşimi) + (-0,480) (Öz denetim)

Şekil 17’de görüldüğü üzere regresyon analizi sonuçlarına göre, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişki $\beta=-0,514$ iken, öz denetimin kişilik özelliğinin analize dâhil edilmesi ile ilişki $\beta=-0,093$ olarak saptanmıştır. Öz denetimin aracılık rolü, ilişki seviyesindeki değişiklik ile kanıtlanmış durumdadır. İşgörenlerin bir birimlik lider-üye etkileşim algısı ile öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü göstermesi neticesinde örgütsel sessizliğin 0,680 ($R^2=0,463$) birim azalacağı tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile lider-üye etkileşim algısındaki bir birimlik artış örgütsel sessizlik davranışını 0,51 birim

azaltırken, lider-üye etkileşimi ile birlikte öz denetim kişilik özelliğindeki bir birimlik artış örgütsel sessizliği 0,68 birim azaltmaktadır.



Şekil 17. İşgörenlerin Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetimin Aracılık Rolü

Regresyon analizi, bağımlı değişkende meydana gelen değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koyan analiz tekniğidir. Yapısal eşitlik modellemesi ise bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ilişki ile birlikte **dolaylı ilişkiyi de ortaya koyabilen**, her bir ilişki düzeyini eş zamanlı olarak değerlendirebilen bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010, s. 2). Regresyon analizinde değişkenlere ait ortalamalar kullanılırken, yapısal eşitlik modellemesinde artıksal hataların da hesaplama dâhil edilmesi (Meydan ve Şeşen, 2011, s. 131) ve araştırma modelinin toplu olarak geçerliliğinin tespit edilmesi isteği, yapısal eşitlik modellemesine ihtiyaç duyulmasının nedeni olarak açıklanabilir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin uyumluluğunu tespit etmek amacıyla da yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında, gizil değişkenler ile yol diyagramı ve değişkenlerin en uyumlu olduğu araştırma modeli ortaya konulmaya çalışılmıştır.

4.7. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Algısı ile Öz Denetim Kişilik Özelliğine İlişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi

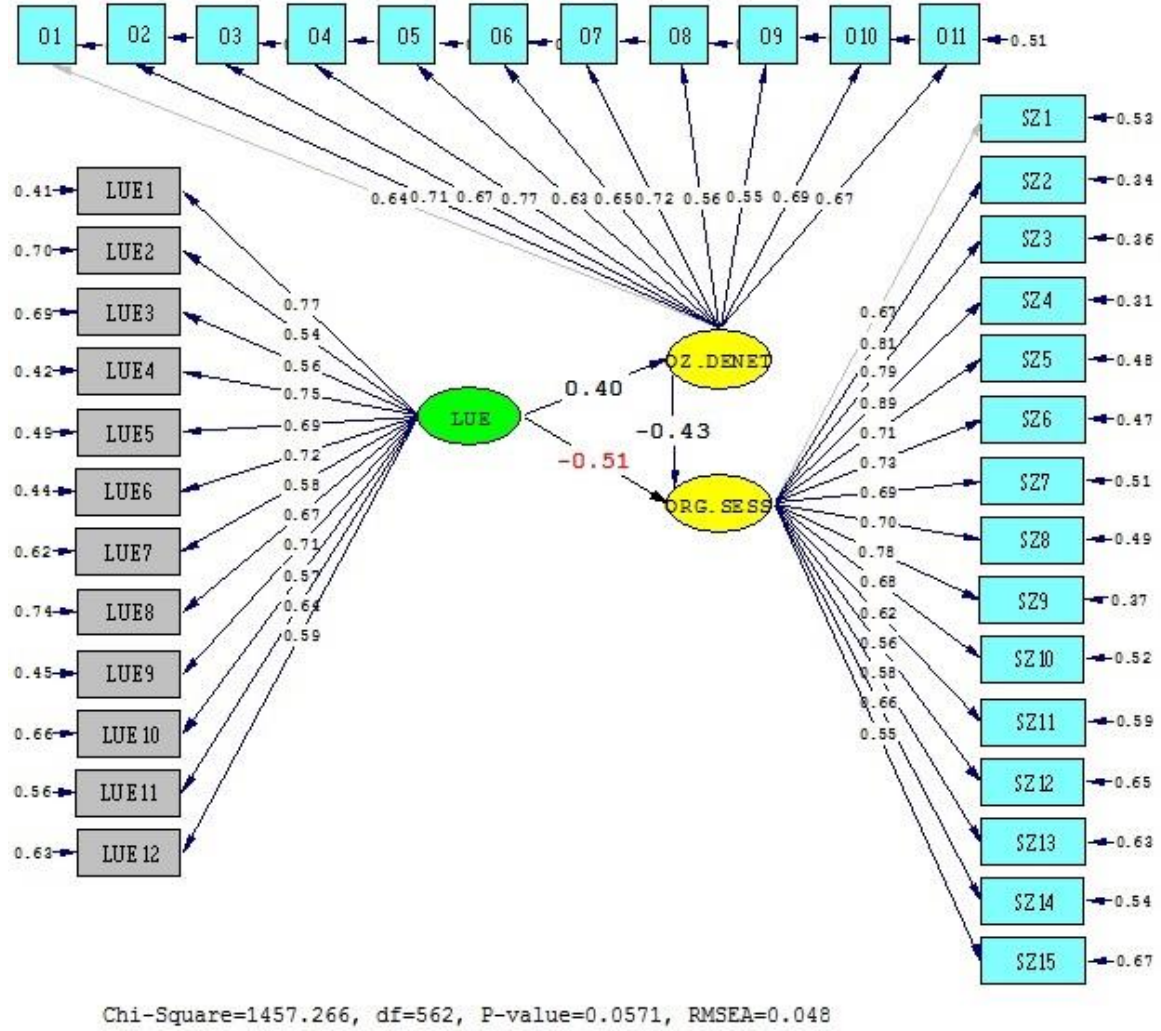
Araştırma kapsamında lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerindeki etkisini ve öz denetimin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli, yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli, önerilen teorik modelin sınanması ya da modelin hipotezlerinin test edilmesi temeline dayanmaktadır (Bayram, 2013, s. 18). Yapısal eşitlik modellemesi, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan istatistiksel bir

yöntemdir (Yılmaz, 2004, s. 77). Direkt olarak gözlenemeyen veya ölçülemeyen değişkenlere gizil değişkenler denir (Bayram, 2013, s. 3). Yapısal eşitlik modelinde gizil değişkenleri gözlenen değişkenlere bağlayan standardize edilmiş değerler λ_x (Lambda-x) olarak adlandırılmakta ve ilgili gözlenen değişkenin gizil değişken açısından önemi ortaya konulmaktadır (Byrne, 1998, s. 5; Şimşek, 2007, s. 85). Yapısal eşitlik modeli ile elde edilen bulguların değerlendirilmesindeki en önemli ölçüt, gözlenen değişkenin gizil (latent) değişkendeki meydana gelen değişimin ne kadarını açıklayabildiğini ortaya koyan R^2 değeridir (Şimşek, 2007, s. 86). Değişkenler arasındaki dolaylı ya da doğrudan ilişkileri gösteren yapısal eşitlik modelinde bir değişkenden diğer değişkene tek bir ok ile doğrudan etki, bir değişkenden bir başka değişkene, bu değişkenden de başka bir değişkene tek yönlü bir ok çizilmesi ile de dolaylı etki gösterilmiş olacaktır (Byrne, 1998, s. 14; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 5).

Yöneticilere ait yapısal eşitlik modeline ilişkin standartlaştırılmış katsayılı yol diyagramı Şekil 17’de; işgörenlere ait yapısal eşitlik modeline ilişkin standartlaştırılmış katsayılı yol diyagramı Şekil 18’de verilmiştir. Modelde bir bağımsız (eksojen) ve iki bağımlı (endojen) değişkenin yer aldığı görülmektedir. Bağımsız değişken lider-üye etkileşiminden örgütsel sessizliğe çizilen tek yönlü ok doğrudan etkiyi, lider-üye etkileşiminden öz denetime, öz denetimden de örgütsel sessizliğe çizilen ok dolaylı etkiyi göstermektedir. Şimşek (2007, s. 32), araştırmanın hipotezleri bağlamında aracılık etkisinin anlamlı olarak tanımlanabilmesi için aracı değişkene ait etki kontrol edildiğinde, mevcut değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olmasını ya da en azından belirli bir seviye azalması gerektiğini ifade etmektedir. Aracılık testi ile değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olması ya da en azından belli bir seviyede azalması, iki değişken arasındaki ilişkinin aracı değişken vasıtası ile aktarıldığına dair güçlü bir kanıtı sahip olduğu anlamına gelmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014, s. 266).

Şekil 17’de yer alan araştırma modeline yönelik standardize edilmiş path diyagramı sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında negatif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir etkinin olduğu görülmektedir. Bağlantı katsayısı yöneticiler için -0,51 ve t-değeri -9,10 olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde % 51 oranında etkili olduğu, diğer bir anlatımla lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artışın örgütsel sessizlik davranışını 0,51 birim azaltacağı ifade edilebilir. Oranlar

ters açıdan yorumlanırsa da, lider ile üye arasındaki etkileşiminin bir birim azalmasının, örgütte sessizlik davranışını 0,51 birim oranında arttıracakı söylenebilir.



Şekil 18. Yöneticilere Ait Araştırma Modeline İlişkin YEM Yol Diyagramı

Modeldeki diğer bağlantılar incelendiğinde yöneticilerin lider-üye etkileşim algısı ile öz denetim kişilik özelliği arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki görülmektedir. Bağlantı katsayısı 0,40, $p < 0,05$ ve t-değeri 6,55 olarak saptanmıştır. Yöneticilerin lider-üye etkileşim algısı, öz denetim kişilik özelliği üzerinde % 40 oranında etkilidir. Yöneticilerin öz denetim kişilik özelliğine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasındaki etki negatif yönlü, bağlantı katsayısı 0,43 ve t-değeri 6,93 olarak tespit edilmiştir. Buradan, yöneticilerin örgütsel sessizlik davranış algısı öz denetim kişilik özelliğini % 43 oranında etkilemektedir.

Açıklanan varyans olarak tanımlanan R^2 , gösterge değişkenlerin gizil değişkenlerdeki gözlenen değişimlerin ne kadarını açıkladıklarını belirleyen katsayıdır. Modele ilişkin

standart katsayılar ve t değerlerinin yer aldığı yapısal eşitlik denklemlerine aşağıda yer verilmiştir. Yöneticilere ait lider-üye etkileşimi, öz denetim ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki etkileşimi gösteren denklem LISREL paket programı ile elde edilir. Araştırma modeli için tespit edilen iki ayrı denklem şu şekildedir.

1. Denklem:

$$\begin{array}{lcl} \text{Öz Denetim} = & 0.40 * \text{LÜE}, & \text{Hata Varyansı} = 0.84 \quad R^2 = 0.17 \\ & (0.061) & (0.15) \\ & 6.55 & 5.6 \end{array}$$

2. Denklem:

$$\begin{array}{lcl} \text{Örgütsel Sessizlik} = & -0.43 * \text{Öz Denetim} - 0.51 * \text{LÜE}, & \text{Hata Varyansı} = 0.91 \quad R^2 = 0.48 \\ & (0.062) & (0.056) & (0.12) \\ & -6.93 & -9.10 & 7.58 \end{array}$$

LISREL paket programı ile elde edilen ilk denklemde, öz denetim bağımlı değişken olarak, lider-üye etkileşimi bağımsız değişken olarak incelenmiştir. Denklemdeki değerlere bakıldığında lider-üye etkileşiminin, öz denetim üzerinde 0,40 oranında etkili olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artış öz denetiminde 0,40'lık artışa neden olmaktadır. R² değeri de öz denetimin bu denklem ile % 17 oranında açıklandığını göstermektedir.

Elde edilen ikinci denklemde, örgütsel sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınırken, lider-üye etkileşimi ve öz denetim bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Denkleme bakıldığında örgütsel sessizlik üzerinde, öz denetimin 0,43, lider-üye etkileşiminin ise 0,51 oranında negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Denklemde görülen parantez içerisindeki değerler tahminin standart hatası, en alt sıradaki değerler de t değeridir. Bulgulara ilişkin olarak t-değerinin 0.05 anlamlılık düzeyinde 1,96'dan büyük olması gerekmektedir (Çokluk vd., 2012, s. 304). Elde edilen denklemlerde de görüldüğü üzere t değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır. R² değeri de örgütsel sessizliğin bu denklem ile % 0.48 oranında açıklandığını gösterir. Bu değer öz denetimin yol diyagramından çıkartılması sonucunda elde edilecek olan değer ile karşılaştırılacaktır. Buradan literatürde ifade edilen, lider-üye etkileşimi ile kişilik özellikleri (Dienesch ve Liden, 1986, s. 626; Bernerth vd., 2007, s. 614) ve örgütlerde sessizlik (Botero ve Dyne, 2009, s. 84) bağlamında, lider-üye etkileşim algısı ile öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel sessizlik algısını 0,48 oranında açıkladığı belirtilebilir.

Araştırma modelinde yöneticilerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetimin aracılık rolünün anlamlı olup olmadığı tespit edilmiştir. Modelde lider-üye etkileşimi bağımsız değişken, örgütsel sessizlik bağımlı değişken ve öz

denetim aracı değişken olarak belirlenmiştir. Bu noktada aracı değişken olarak belirlenen öz denetimin modele yapacağı etkinin tespiti söz konusudur. Bunu görebilmek için, yol diyagramı üzerindeki öz denetim değişkeninden örgütsel sessizlik değişkenine giden yol kaldırılmıştır. Kaldırılan yol sonrasında elde edilen yeni modele ilişkin standardize edilmiş değerlere bakıldığında, lider-üye etkileşiminden öz denetime $\beta=0.40$ ve $t=6.55$; lider-üye etkileşiminden örgütsel sessizliğe $\beta=-0.58$ ve $t=-10.9$ olarak tespit edilmiştir. Modelden öz denetimin çıkartılması ile elde edilen iki ayrı denklem aşağıda verilmiştir.

1. Denklem:

$$\begin{array}{lcl} \text{Öz Denetim} = & 0.40 * \text{LÜE, Hata Varyansı} = & 0.84 \text{ } R^2 = 0.17 \\ & (0.061) & (0.15) \\ & 6.55 & 5.60 \end{array}$$

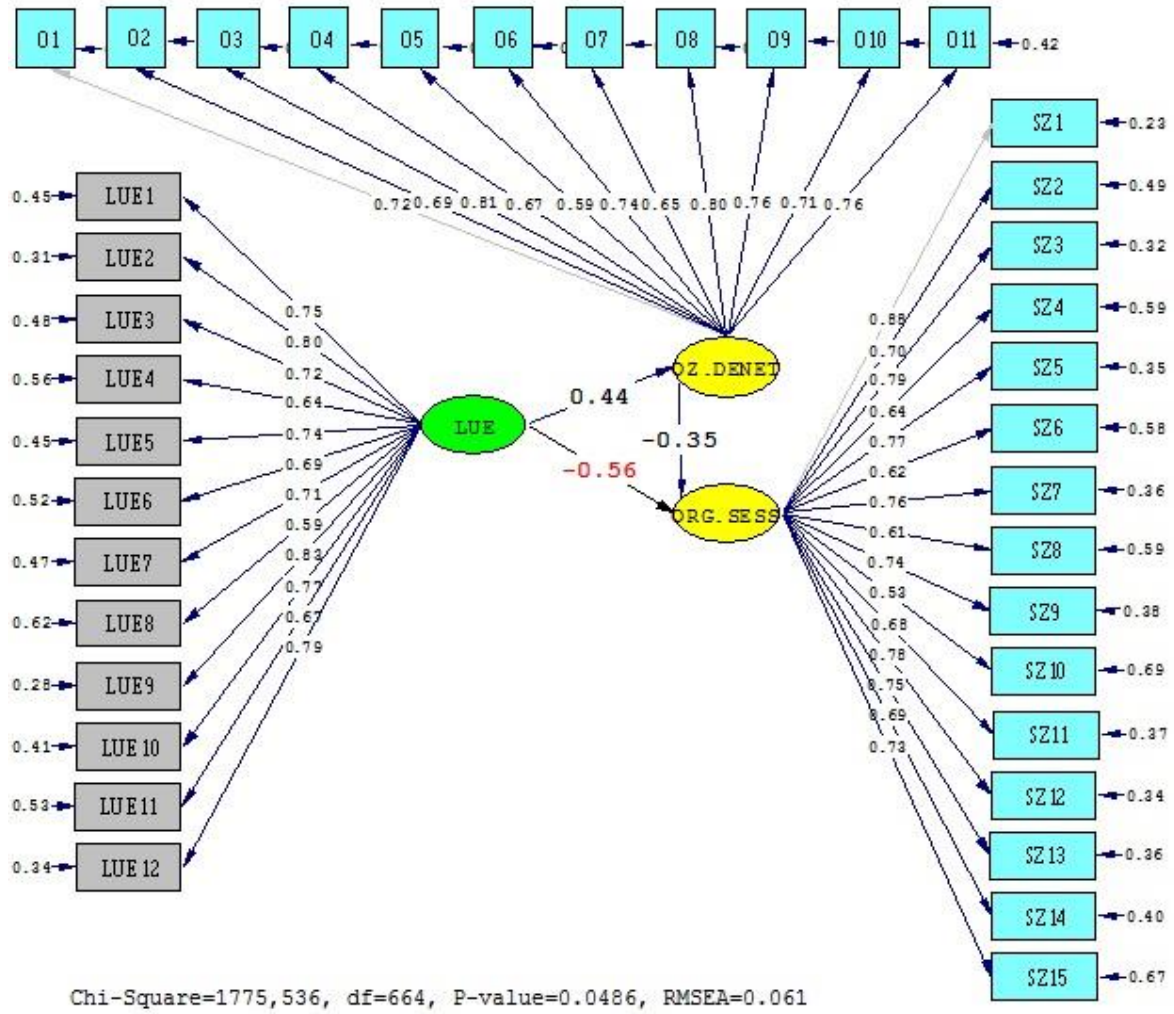
2. Denklem:

$$\begin{array}{lcl} \text{Örgütsel Sessizlik} = & -0.58 * \text{LÜE, Hata Varyansı} = & 0.96 \text{ } R^2 = 0.34 \\ & (0.053) & (0.13) \\ & -10.9 & 7.65 \end{array}$$

Öz denetim aracı değişkeninin modelden çıkartılması ile elde edilen ilk denkleme göre, lider-üye etkileşimi bağımsız değişken, öz denetim bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Denklemdaki değerlere bakıldığında lider-üye etkileşiminin öz denetim üzerinde % 40 oranında etkili olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artış öz denetimde 0.40'lık artışa neden olacaktır. Lider-üye etkileşiminden öz denetime giden yol etkilenmediğinden bu denklemde değişiklik olmamıştır.

Elde edilen ikinci denklemde lider-üye etkileşimi bağımsız değişken olarak ele alınırken, sadece örgütsel sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Denklem bakıldığında lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizliği 0.58 oranında etkilediği tespit edilmiştir. R^2 değeri lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizliği 0.34 oranında açıkladığını göstermektedir. Elde edilen tüm bu bulgulardan yöneticilerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetimin aracı rolüne ilişkin R^2 değerinin 0.34'den 0.48'e çıktığı saptanmış, öz denetimin aracılık rolü tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile elde edilen denklemlerden, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki R^2 değeri 0.34 iken, öz denetim kişilik özelliğinin aracı değişken olarak modele dahil edilmesi ile R^2 değerinin 0.48'e çıktığı belirlenmiştir. Böylelikle öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü R^2 değerindeki artışa bağlı kanıtlanmıştır.

İlerleyen kısımda işgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasındaki öz denetimin aracılık rolü hem model hem de denklemler yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 19. İşgörenlere Ait Araştırma Modeline İlişkin YEM Yol Diyagramı

Modelde işgörenler için ileri sürülen lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasındaki ilişkinin negatif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Bağlantı katsayısı yöneticiler için -0,56 ve t-değeri -12,4 olarak tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile örgütlerde işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışını, lider ile üye arasındaki etkileşim algısı % 56 oranında farklılaştırmaktadır. Modeldeki bağlantılar incelendiğinde, işgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ile öz denetim kişilik özelliği arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki görülmektedir. Bağlantı katsayısı 0,44, $p < 0,05$ ve t-değeri 11,28 olarak saptanmıştır. Buradan lider ile üye arasındaki etkileşimin, işgörenlerin öz denetim kişilik özelliğinin ortaya çıkmasını % 44 oranında etkilediği ifade edilebilir. Varyans olarak tanımlanan R^2 belirlilik katsayısı, modele ilişkin standart katsayılar ve t değerlerinin yer aldığı yapısal eşitlik denkleminde aşağıda yer verilmiştir.

İşgörenlere ait lider-üye etkileşimi, öz denetim ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren denklem LISREL paket programı analizi ile elde edilir. Araştırma modeli için tespit edilen iki ayrı denklem şu şekildedir.

1. Denklem:

$$\begin{array}{lcl} \text{Öz Denetim} = 0.44 * \text{LÜE}, & \text{Hata Varyansı} = 0.57 & R^2 = 0.19 \\ (0.039) & (0.042) & \\ 11.28 & 13.57 & \end{array}$$

2. Denklem:

$$\begin{array}{lcl} \text{Örgütsel Sessizlik} = -0.35 * \text{Öz Denetim} - 0.56 * \text{LÜE}, & \text{Hata Varyansı} = 0.60 & R^2 = 0.51 \\ (0.048) & (0.045) & (0.047) \\ -7.29 & -12.4 & 12.76 \end{array}$$

LISREL paket programı ile elde edilen ilk denklemde, öz denetim bağımlı değişken olarak ele alınırken, lider-üye etkileşimi bağımsız değişken olarak incelenmiştir. Denklemdeki değerlere bakıldığında lider-üye etkileşiminin, öz denetim üzerinde 0,44 oranında etkili olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artış öz denetimde 0,44'lük artışa neden olmaktadır. R^2 değeri de öz denetimin bu denklem ile % 19 oranında açıklandığını göstermektedir.

Elde edilen ikinci denklemde, örgütsel sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınırken, lider-üye etkileşimi ve öz denetim bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Denkleme bakıldığında örgütsel sessizlik üzerinde, öz denetimin 0,35; lider-üye etkileşiminin ise 0,56 oranında negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Denklemde görülen parantez içerisindeki değerler tahminin standart hatası, en alt sıradaki değerler de t değeridir. Bulgulara ilişkin olarak t-değerinin 0.05 anlamlılık düzeyinde ve 1,96'dan büyük olması gerekmektedir (Çokluk vd., 2012, s. 304). Elde edilen denklemlerde de görüldüğü üzere t değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır. R^2 değeri de örgütsel sessizliğin bu denklem ile % 51 oranında açıklandığını gösterir. Bu değer, öz denetimin yol diyagramından çıkartılması elde edilecek olan değer ile karşılaştırılacaktır. Sonuç olarak, lider-üye etkileşim algısı ile öz denetim kişilik özelliği, örgütsel sessizlik davranışını % 51 oranında açıklamaktadır. Başka bir ifade ile lider-üye etkileşim algısı ve öz denetim kişilik özelliğinin bir birimlik artışı, örgütsel sessizlik davranışının 0,51 birim azalmasına neden olacaktır.

Araştırma modeli çerçevesinde işgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetimin aracılık rolünün anlamlı olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Lider-üye etkileşimi bağımsız değişken, örgütsel sessizlik bağımlı değişken ve öz denetim aracı değişken olarak belirlenmiştir. Bu noktada aracı değişken

olarak belirlenen öz denetimin modele yapacağı etkinin tespiti söz konusudur. Bunu görebilmek için, yol diyagramı üzerindeki öz denetim değişkeninden örgütsel sessizlik değişkenine giden yol kaldırılmıştır. Kaldırılan yol sonrasında elde edilen yeni modele ilişkin standardize edilmiş değerlere bakıldığında, lider-üye etkileşiminden öz denetime $\beta=0.44$; lider-üye etkileşiminden örgütsel sessizliğe $\beta=-0.61$ ve t değerleri de anlamlı olarak tespit edilmiştir. Modelden öz denetimin çıkartılması ile elde edilen iki ayrı denklem aşağıda verilmiştir.

1. Denklem:

$$\begin{array}{lcl} \text{Öz Denetim} = & 0.44 * \text{LÜE}, & \text{Hata Varyansı} = 0.54 \quad R^2 = 0.19 \\ & (0.039) & (0.040) \\ & 11.28 & 13.5 \end{array}$$

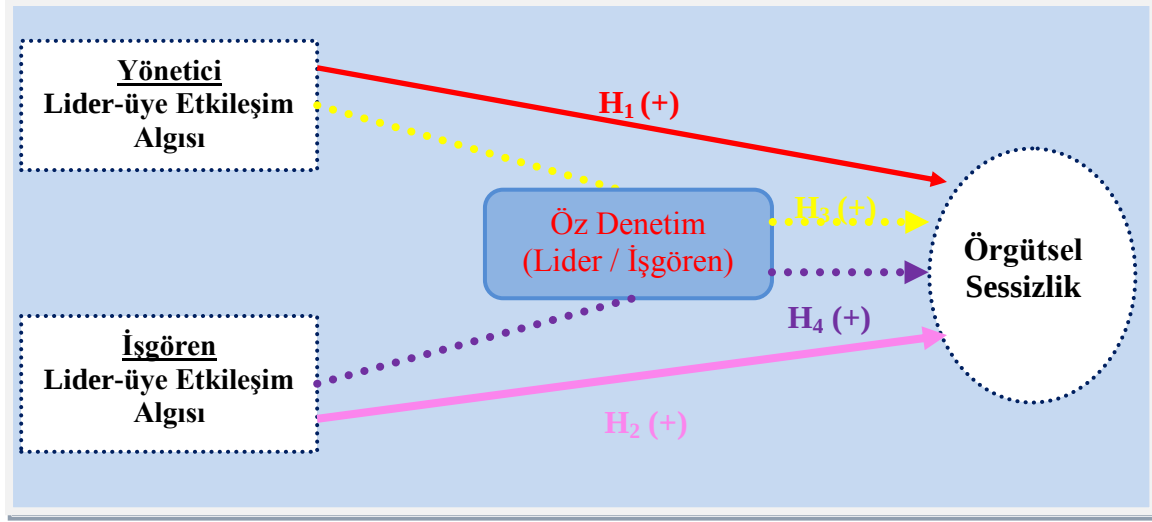
2. Denklem:

$$\begin{array}{lcl} \text{Örgütsel Sessizlik} = & -0.61 * \text{LÜE}, & \text{Hata Varyansı} = 0.75 \quad R^2 = 0.37 \\ & (0.041) & (0.058) \\ & -12.18 & 13.00 \end{array}$$

Öz denetim aracı değişkeninin modelden çıkartılması ile elde edilen ilk denkleme göre, lider-üye etkileşimi bağımsız değişken, öz denetim bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Denklemdaki değerlere bakıldığında lider-üye etkileşiminin öz denetim üzerinde % 44 oranında etkili olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artış öz denetimde 0.44'lük artışa neden olacaktır. Lider-üye etkileşim algısı ile öz denetim kişilik özelliği arasındaki R^2 değeri 0,19 olarak tespit edilmiştir. Buradan da lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artışın öz denetimi 0,19 birim arttığı ifade edilebilir. Modelde öz denetimden örgütsel sessizliğe giden yolun çıkartılması dolayısıyla, lider-üye etkileşiminden öz denetime giden yol ve denklem değerleri değişmemiştir.

Elde edilen ikinci denklemde lider-üye etkileşimi bağımsız değişken olarak ele alınırken, sadece örgütsel sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Denkleme bakıldığında lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizliği 0.61 oranında etkilediği tespit edilmiştir. R^2 değeri lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizliği 0.37 oranında açıkladığını göstermektedir. Elde edilen tüm bu bulgulardan işgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetimin aracılık rolüne ilişkin R^2 değerinin 0.37'den 0.51'e çıktığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki R^2 değeri 0.37 olarak saptanmış, öz denetim kişilik özelliğinin analize dahil edilmesi ile R^2 değeri 0.51'e yükselmiştir. Buna bağlı olarak öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolünün tespit edildiği ifade edilebilir.

Lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetimin aracılık rolünü belirlemeye yönelik yapılan araştırmaya ilişkin hipotezler bağlamında gerçekleştirilen analizlere göre lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısını etkilediği sonucuna ulaşılırken, öz denetimin de aracılık rolü saptanmıştır. Bulgulara göre ortaya atılan dört hipotezin kabul ya da red durumu Şekil 20’de verilmiştir.



Şekil 20. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Kabul-Red Durumu

Şekil 20’de görüldüğü üzere;

- **H₁** “Otel işletmelerindeki yöneticilerin, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiş,
- **H₂** “Otel işletmelerindeki işgörenlerin, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiş,
- **H₃** “Otel işletmelerindeki yöneticilerin, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısına, öz denetim kişilik özelliği aracılık etmektedir” hipotezi kabul edilmiş.
- **H₄** “Otel işletmelerindeki işgörenlerin, lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısına, öz denetim kişilik özelliği aracılık etmektedir” hipotezi kabul edilmiş iken; H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezlerine ilişkin yokluk hipotezleri (H₀) reddedilmiştir.

Yapısal eşitlik çalışmalarında modele ait tüm ilişkiler beklenen ölçüde gelişse bile, uyum iyiliği istatistikleri olarak tanımlanan bağımsız değerlendirme ölçütlerine bakmak gerekmektedir. Bu ölçütler, modelin bütün olarak kabul edilebilecek bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya ulaşılmasına olanak sağlar (Şimşek, 2007, s. 13). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ve bu etkide öz denetimin mediatör (aracı) rolünün belirlenmesine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeline ait tüm uyum ölçütleri Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30’da yer alan YEM analizi sonucunda önerilen modellere ilişkin model uyum indeksleri incelendiğinde, p değerleri iyi ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde bulunmuştur. χ^2 değerinin serbestlik derecesine oranı ise verinin model ile uyumunun başka bir göstergesidir. RMSEA değeri ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçütüdür. RMSEA değerinin 0.05’ten küçük veya eşit olması iyi bir uyumu, 0.05 ve 0.08 arasında olması yeterli bir uyumu, 0.08 ve 0.10 arasında ise vasat bir uyumu gösterir. SRMR standardize edilmiş kalıntıların ortalama kare kökü olarak tanımlanır. SRMR değerinin 0.05’ten küçük olması iyi bir uyumun, 0,10’dan küçük olmasında kabul edilebilir bir uyumun işaretidir. NNFI değerinin 0.95 ile 0.97 arasında çıkması kabul edilebilir, 0.97’den büyük çıkmasında iyi bir uyumun göstergesidir.

Tablo 30. Modelin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Tespit Edilen Uyum Değerleri (Yönetici)	Tespit Edilen Uyum Değerleri (İşgören)
p değeri	$0.05 < p \leq 1.00$	$0.01 \leq p \leq .05$	0,057	0,048
(χ^2 / sd)	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 3$	2,593	2,674
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0,048	0,061
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,035	0,042
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0,95	0,91
NNFI	$0.97 \leq TLI \leq 1.00$	$0.95 \leq TLI < 0.97$	0,97	0,96
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0,98	0,97
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,96	0,92
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,91	0,89

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1993, s. 120; Çokluk, 2012, s. 271; Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 39

Modelin uyumuna ilişkin NFI, normlaştırılmış uyum indeksi olarak ifade edilir. 0.90 ile 0.95 arasında olan değerler kabul edilebilir bir uyumu, 0.95’in üzerindeki değerlerde iyi bir uyumu gösterir. NNFI, normlaştırılmamış uyum indeksi olarak modele serbestlik

derecesinin ilave edilmesiyle analizin gerçekleştirilmesidir. CFI karşılaştırılmalı uyum indeksi olarak ifade edilir. CFI değerin 0.95 ile 0.97 arasında olması kabul edilebilir uyumu, 0.97 ile 1.00 arasında çıkması iyi bir uyumun tespiti. GFI uyum iyiliği indeksi olarak, gözlenen kovaryans matrisindeki varyans ve kovaryansların görece miktarının ölçüsüdür. GFI değerin 0.90 ile 0.95 arasında çıkması kabul edilebilir bir uyumun, 0.95 ile 1.00 arasında çıkması iyi bir uyumun belirlenmesi anlamına gelir. AGFI ise düzeltilmiş uyum iyiliği indeksidir. AGFI her zaman GFI'ya eşit ya da daha düşük değer almalıdır. AGFI değeri 0.85 ile 0.90 arasında ise kabul edilebilir uyumun, 0.90 ile 1.00 arasında iyi bir uyumun göstergesidir. Hem yöneticilere hemde işgörelere ilişkin olarak elde edilen uyum indeksleri Tablo 30'da görölmektedir. Tespit edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir ve iyi uyum indekleri kapsamında olduğu saptanmıştır. Buradan da araştırma modelinin istatistiksel açıdan anlamlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Bu araştırmada esas olarak lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasındaki etkileşim ve bu etkileşimde öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolünün olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç bağlamında, öncelikli olarak ana değişkenlere ilişkin literatür oluşturulmuş, sonrasında geliştirilen hipotezlerin tespiti için araştırma metodolojisi meydana getirilmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde bu bölümde bulgular ortaya konulmuştur. Bir sonraki bölümde de elde edilen bulgular ışığında değerlendirmeler ve yorumlar yapıp öneriler geliştirilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel değişimin süratle yaşandığı 21. Yüzyılda, ekonomik sektörler daha fazla rekabet ve kârlılık yarışına girmişlerdir. Bu yarıştaki en önemli faktörün insan faktörü olduğu düşünülmektedir. İşletmelerde kaynak olarak görülen insan, başarının anahtarı haline gelmiş durumdadır. İstenilen başarı performansını elde etmek için de insanın algı, tutum ve davranışlarını hassasiyetle izlemek ve yönetmek gerekmektedir. Kuramsal kısımda da belirtildiği üzere, yöneticiler ile işgörenler arasındaki etkileşim sonucunda bilgi, deneyim ve öngörülerin paylaşılması, insan kaynağına dayalı başarının ortaya çıkması anlamına gelmektedir.

Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi ve bu etkide öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolünün ele alındığı çalışmada, öncelikli olarak araştırmanın problemi, konusu, hipotezleri ve önemi ele alınmıştır. İkinci bölümde lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim kişilik özelliği kavramları kuramsal açıdan incelenmiştir. Lider-üye etkileşimi kapsamında, liderlik, liderlik kuramları, lider-üye etkileşim kuramının gelişimi, boyutları; örgütsel sessizlik kapsamında, örgütsel sessizlik kavramının gelişimi, işgören sesliliği, işgören sessizliği, sessizliğin nedenleri, boyutları, kuramları, etkileri ve sonuçları; öz denetim kişilik özelliği kapsamında da kişilik, kişilik kuramları ve beş faktör kişilik modeli üzerinde durulmuştur. Ayrıca araştırmanın temel boyutları ile ilgili bugüne kadar yapılan belli başlı çalışmalar incelenerek yorumlanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırma metodolojisi ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Dördüncü bölümde de t-testi, Anova testi, korelasyon testi, regresyon testi ve yapısal eşitlik modellemesinin yer aldığı bulgular bölümü oluşturulmuştur. Araştırmanın bu bölümünde ise bulgular kapsamında ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş, otelcilik sektörü uygulamacılarına ve akademisyenlere bazı önerilerde bulunulmuştur.

Örgütler, çalışanların birbirleriyle etkileşim içerisinde olduğu sosyal sistemlerdir. Lider-üye etkileşimi konusuna ilk dikkat çekenlerden biri olan Graen vd. (1982, s. 109) lider ile

üye arasındaki etkileşimi odak haline getirerek incelemişlerdir. Yu ve Liang (2004) tarafından, lider ile üyenin karşılıklı olarak güven, bağlılık ve değer temelleri üzerine kurduğu formel etkileşim ile ortaya çıkan informal etkileşim, lider-üye etkileşimi olarak tanımlanmıştır. Örgütlerde formel ya da informal temelli etkileşimin oluşmamasında belli başlı nedenler söz konusudur. Bunlar işgörenlerin işe geç gelmesi, kaytarması, kendine çıkar sağlaması; yöneticilerin de işgörelere daha fazla iş yükü vermesi, iş tanımı dışında işler talep etmesi gibi suistimallere dayanmaktadır. Bu hususlar lider ile üye etkileşimini olumsuz yönde etkilemektedir. Lider-üye etkileşimini engelleyen bir başka husus da, etkileşim sonucu profesyonel davranışların ortadan kaldırılmasıdır. Yöneticiler ile işgörenlerin etkileşimi sonucu profesyonellik limitlerinin aşılması, etkileşim mesafesi sınırlarının korunmaması söz konusudur. Araştırmada lider-üye etkileşimi ile kastedilen, profesyonellik sınırları içerisinde bireysellik anlayışının hakim olduğu, kurulan ilişkide optimal mesafenin korunduğu etkileşimdir.

Araştırmanın lider-üye etkileşiminden sonraki temel konusu, örgütlerde çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerini paylaşarak, daha fazla verim sağlama ve çözümler geliştirme hususunda kayıtsız kalmaları olarak tanımlanan örgütsel sessizliktir. Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici sessizliğin boyun eğici davranış temeline dayanması, korunma amaçlı sessizliğin de korku ve endişe temeline dayanması nedeni ile örgütlerde sessizliğin çalışan performansını olumsuz etkilediği ifade edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili teorik bilginin sunulmasının yanında diğer değişkenlerle etkileşiminin ortaya konulması ve sessizliğin azalması için önerilerde bulunulması, literatüre katkı sağlama açısından önem arz etmektedir.

Çalışmada aracılık etkisine bakılan öz denetim kişilik özelliği, Ridder vd. (2012, s. 76) tarafından davranışların uygun olup olmadığını kontrol eden bir mekanizma olarak tanımlanmıştır. Örgütlerde sergilenen performansın en önemli belirleyicisinin kişilik özellikleri arasından öz denetim kişilik özelliği olduğu, Barrick ve Mount (1991, s. 17) tarafından farklı sektörlerde yapılan meta analiz bir çalışma ile ortaya konulmuştur. Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985, s. 48) tarafından hizmet sektöründe kaliteyi arttırmak için öz denetim kişilik özelliğinin diğer kişilik özelliklerine göre bir adım öne çıktığı, ayrıca öz denetimin performans üzerinde de etkili olduğu ifade edilmiştir. Buradan öz denetimi yüksek olan işgörenlerin, üretim ile tüketime bir arada yapıldığı turizm sektöründe istihdamının gereklilik arz ettiği belirtilebilir.

Turizm sektörü içerisinde en yüksek katma değer oluşturan konaklama işletmelerinde görev yapan yönetici ve işgörenlerin, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranışına etkisi ve bu etkileşimde öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolünün belirlenmesinin hem sektöre hem de literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla kurgulanan hipotezlerin testi için 420 yönetici ve 640 işgörenden elde edilen veriler çerçevesinde, istatistiksel analizler yapılarak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Bulgular bağlamında varılan sonuçlar şunlardır;

Konaklama işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşim algısına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, liderlere ait etkileşim algısı ortalama değerinin, işgörende ait etkileşim algısı ortalama değerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan, yapılan araştırmada liderler ile işgörenlerin sahip olduğu etkileşim algısının ayrı ayrı tespitinin doğru bir uygulama olduğu ortaya çıkmaktadır. Lider-üye etkileşimi katkı boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, yöneticiler birlikte çalıştığı işgörenlerin oldukça yüksek değerde katkı sağladıklarını düşünürken; işgörenler yöneticilerin genel geçer bir seviyede katkı sağladığını düşünmektedirler. Buradan konaklama işletmelerinde yöneticilerin işgörende daha fazla kaynak ve fırsat sağlamaları gerektiği ifade edilebilir. Lider-üye etkileşim değerinin işgörenler açısından en yüksek olduğu alt boyut profesyonel saygı boyutudur. İşe ilişkin mükemmelliğin algılanma derecesini ifade eden profesyonel saygı için, yüksek bilgi düzeyi, ilgili davranılma durumu ya da itibar görecekt bir kişilik yapısı önemli birer kriterdir. Etki alt boyutu ise, yönetici ile işgörenin karşılıklı duygu paylaşımı olarak ifade edilir. Ortak duygu paylaşımının sağlanması için de yönetici ve işgörenlerin güçlü iletişim içerisinde olup, formel toplantılar kadar informal organizasyonlar içerisinde yer almaları gerekmektedir. Tüm bu anlatılanlar bağlamında, konaklama işletmelerinde lider-üye etkileşimi için, yönetici ve işgörenler karşılıklı olarak birbirlerine katkı vermeli; yapılan işe ilişkin profesyonel saygı oluşturacak şekilde mesleki bilgi birikimine sahip olunmalı, kişisel ilgi ile yaklaşılmalı; iş dışı etkinlikler ile yönetici ve işgörenlerin birlikte zaman geçirerek daha sıcak ve samimi iletişim yolları geliştirmesi sağlanmalıdır. Çünkü Steiner (2010, s. 65) tarafından belirtildiği üzere güçlü lider-üye etkileşimi hem örgüt için hem de örgüt üyeleri için olumlu sonuçlar doğurur.

Araştırmaya katılan konaklama işletmesi çalışanlarının, örgütsel sessizlik davranış algısına ilişkin ortalama değerlere bakıldığında, işgörenlerin yöneticilerden daha fazla örgütsel sessizlik davranış algısına sahip olduğu görülmektedir. Ortalama değerlerden, bireyin kendini koruma amaçlı sessiz kalması olarak tanımlanan korunmacı sessizlik davranışına

ilişkin ortalamanın, işgörenlerde daha yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenler konaklama işletmelerinde stratejik olarak, küçümsenme korkusu, mobbing, işten atılma gibi nedenlerle korunmacı sessizlik yolunu seçebilir. Bunun için de işletmelerde, denetim mekanizması harekete geçirilmeli, iş etiği konusunda işgörenler bilinçlendirilmeli, işgörenlerin herhangi bir şekilde sebepsiz yere cezalandırılmaları ya da mağdur durumuna düşmeleri kesinlikle önlenmelidir. Yöneticiler için elde edilen en yüksek örgütsel sessizlik boyutu koruma amaçlı sessizliktir. Koruma amaçlı sessizliğe ilişkin literatürde belirtildiği üzere farklı görüşler (Tangirala ve Ramanujam 2008, s. 37) söz konusudur. Bu sessizlik türünde sınırlar kesin değildir. İşletmeyi ya da işletmedeki diğer çalışanları korumak için sergilenebilecek bir sessizlik davranışı, ilerleyen süreçte daha büyük problemlere neden olabilir. Bunlara binaen, örgütlerde işletme ya da işgören çıkarları için sergilenecek davranışlar ve davranışa ilişkin prosedürler açıkça belirtilmelidir. Literatür kısmında ele alındığı üzere firmaların gizli formüllerinin açıklanamayacağı kesin olarak çalışanlara duyurulmalıdır. Örgütte korunmacı sessizliğe karar verecek mekanizmanın sadece örgütün yönetim kurulu olması gerektiği açıkça ifade edilmelidir. Örgütsel sessizlik ortalamaları arasında üzerinde durulması gereken diğer boyut da, kabullenici sessizliktir. Kabullenici sessizlik, boyun eğme temelli pasif davranış sergileme durumudur. Bu işgörenler değişime engel olmaları, iş süreçlerinin geliştirilemeyeceğine olan inançları dolayısıyla iyi yönetilmeli, değişim öncesi mutla ikna edilip motivasyonları sağlanmalıdır. Bir diğer açıdan da bu çalışanlar, içinde bulundukları yapıyı kontrol edemedikleri için zamanla ilgisizleşmekte ve sessizleşmektedir. Onun için işe ya da işletmeye ilişkin sorumlulukların verilmesi de bu işgörenlerin kabullenici sessizlikten kurtulmalarında bir yol olabilir. Tüm bunlar üzerinden konaklama işletmelerinde görülebilecek, kabullenici sessizliğin en olumsuz yansıması, alınacak kararların hatalı ya da eksik olma durumudur. Örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları bağlamında optimize edilmesi ile konaklama işletmelerinde telafisi zor olan ya da olmayan süreçlerin önüne geçilebileceği ifade edilebilir.

Öz denetim kişilik özelliği ortalamalarına ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, yöneticilerin öz denetim algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerde öz denetim, işletmedeki durumsal etkenlere göre optimal davranışların sergilenmesi anlamına gelmektedir. Yöneticilerin örgütlerde, kurallara daha bağlı ve sorumluluk sahibi olmaları temelde öz denetim algısının davranışsal yansımasıdır. Yöneticiler, işletmelerde daha sistemli, düzenli, disiplinli davranışlar sergilemek zorundadır. Plansız, disiplinsiz ve düzensiz bir yöneticinin işletmeyi belirlenen başarı hedeflerine götürmesi imkansızdır. Öz

denetimi yüksek yöneticiler, azimle çalışan, kolay vazgeçmeyen, iş etiği kurallarına riayet eden, işgörenlere güven veren, davranışlarında tutarlılık özelliğini sergileyen yöneticilerdir. İşgörenlerin de bu açıdan kendilerini geliştirmesi, kendi davranışlarını kontrol etmesi ya da yargılaması ve empati kurmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Öz denetimin olumsuz yanı ise işkoliklik ve takıntı durumunun ortaya çıkmasıdır. Bunun için de işgören ve yöneticilerin çevreden gelen değerlendirmeleri göz ardı etmemesi, işkoliklik ve takıntıların ortadan kaldırılması için de profesyonel destek alması gerekmektedir.

Araştırmanın temel değişkenlerine ilişkin ortalamalar değerlendirildikten sonra, araştırmaya katılan konaklama işletmesi çalışanlarının bireysel ve işe ilişkin özellikler ile lider-üye etkileşim algısı, öz denetim kişilik özelliği ve örgütsel sessizlik davranış algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre cinsiyet değişkeni ile lider-üye etkileşimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Özellikle erkek işgörenlerin lider-üye etkileşim algısının daha düşük olduğu görülmektedir. Buna göre erkek işgörenlerin lider-üye etkileşim algısını güçlendirmek için daha nitelikli ve daha sık iletişim sağlanmalıdır. Yöneticilerin medeni durumu ile lider-üye etkileşim algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemezken, işgörenlerin medeni durumu ile lider-üye etkileşim algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Evli işgörenlerin lider-üye etkileşim algısının, bekar çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum toplumsal kültürün bir etkisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Evli bireylerin iletişim sınırlılıkları ve iş zamanının dışında sosyal aktivitelere yeteri kadar zaman harcayamaması gibi nedenlerden dolayı yöneticileri ile çok fazla etkileşim içerisinde olamadıkları öngörülmektedir. Buradan, evli işgörenlerin sosyal aktivitelerde aileleri ile yer almaları, iş kanunu bağlamında evli işgörenlerin çalışan haklarına daha hassas yaklaşılması lider-üye etkileşimini olumlu açıdan etkileyecektir.

Konaklama sektörü yöneticilerinin ve işgörenlerinin lider-üye etkileşim algısı ile yaş değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yaş ilerledikçe lider-üye etkileşim algısının arttığı görülmektedir. Yaşın ilerleme durumu bireylerin daha fazla deneyime sahip olmaları ve özgüvenli davranış sergilemeleri anlamına gelmektedir. Bu bulgulardan hareketle 25 yaş ve altındaki çalışanların etkileşim algısının güçlendirilmesi gerekmektedir. Y kuşağı olarak tanımlanan dönemin bireyleri, iş yaşamına kanalize olmakta, arkasından da Z kuşağı gelmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışanların genç olma özelliği dolayısıyla, bu kuşakların analiz edilip

tanınması, çalışma koşullarına ilişkin beklentilerinin ne olduğunun öğrenilmesi lider-üye etkileşiminin güçlenmesine dolayısıyla da işletme çıkarlarına fayda sağlayacaktır.

Konaklama sektöründe çalışan yönetici ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ile eğitim düzeyleri arasındaki farklılığa bakıldığında, yöneticilerin eğitim durumları herhangi bir farklılık oluşturmazken; işgörenlerin lider-üye etkileşim algısının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça lider-üye etkileşim ortalamasının da arttığı görülmektedir. Konaklama sektöründe eğitilmiş personel ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Elde edilen bulgulara göre hizmet sektörü içerisinde yer alan otellerde, lider-üye etkileşiminin başarı için önemli bir kriter olarak değerlendirilmesi neticesinde eğitilmiş personel ihtiyacı bir zorunluluk haline gelmektedir.

Araştırmaya katılan konaklama sektörü yönetici ve işgörenlerinin lider-üye etkileşim algısı ile işe dair özellikleri arasındaki farklılığa ilişkin analiz sonuçları değerlendirildiğinde; lider-üye etkileşimi ile işletmenin yıldız sayısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 5 yıldızlı işletmelerde çalışanların lider-üye etkileşim algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. 5 yıldızlı işletmelerin daha kurumsal olması lider-üye etkileşiminin belli bir çizgide sergilendiği anlamına gelmektedir. Lider-üye etkileşiminin önemli unsurlarından biri de bilgi paylaşımıdır. 5 yıldızlı bir işletmede bilgi paylaşım kanallarının profesyonelce işlediği düşünülmektedir. Ayrıca yöneticiler ile işgörenlerin birbirlerine bakış açısı (etki), uzmanlık bilgisi (profesyonel saygı) gibi hususlar da lider-üye etkileşimini pekiştirmektedir. Buradan, 4 yıldızlı işletmelerde de lider-üye etkileşiminin gelişmesi için, bilgi paylaşımı, iş dışı sosyal aktiviteler, çalışanlara daha fazla katkı, çalışanların işletme sadakat ve bağlılıklarının artırılması gibi hususlara dikkat edilmelidir.

Çalışılan işletmenin yıldız sayısı gibi işletmenin konumu da yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısını farklılaştırmaktadır. Şehir otellerinde çalışanların lider-üye etkileşim algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Sayfiye otellerinin mevsimsellik özelliği ve işgören devir oranının yüksek olması gibi nedenlerin, lider-üye etkileşim algısını olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Sayfiye otellerde çalışan yönetici ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısının yükseltilmesi için alt boyutlardan biri olan bağlılık ve sadakat duygularının geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin sezonluk olması nedeniyle, bireylerin birbirlerini tam olarak tanıyıp etkileşime girmeden sezonun bitmesi söz konusudur. Özellikle kışın kapanan işletmelerin, gelecek dönem yine aynı kadroyu istihdam etmeleri lider-üye etkileşim algısı için avantaj sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin sektör deneyimlerinin lider-üye etkileşim algısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Elde edilen bulgulara göre işgörenlerin sektördeki deneyimlerinin artması, lider-üye etkileşiminin de bu paralelde arttığını göstermektedir. Ayrıca çalışılan işletmedeki deneyim arttıkça, lider-üye etkileşiminin arttığı görülmektedir. Konaklama sektöründe artan deneyime bağlı olarak çalışanların etkin iletişim kurmayı öğrenmiş olmaları ve insan ilişkileri noktasında kendilerini geliştirmeleri, lider-üye etkileşimini güçlendirecektir.

Konaklama işletmelerinde görev yapılan departman ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespitine yönelik yapılan Anova testinde, önbüro departmanında çalışan yöneticiler ile yiyecek içecek ve güvenlik departmanında çalışanlar arasında; yiyecek içecek departmanı işgörenleri ile önbüro, satış pazarlama, kat hizmetleri insan kaynakları, güvenlik, muhasebe, fitness ve spa departmanı işgörenleri arasında; kat hizmetleri işgörenleri ile önbüro, güvenlik, muhasebe, fitness ve spa departmanı işgörenleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen ortalama değerlere bakıldığında, sınır birim olarak çalışan, müşteri ile daha fazla iletişim halinde olan ön büro, yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanların ortalamaları ayrı ayrı incelendiğinde, yiyecek içecek departmanı ortalamasının daha düşük olduğu görülmektedir. Yoğun fiziksel hareket içerisinde olan bu departman çalışanlarının daha fazla bir araya gelerek iletişim kurması sağlanmalıdır. Konaklama işletmelerinin beyni olarak gösterilen ön büro departmanının lider-üye etkileşim ortalama değerlerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Lider-üye etkileşimi işletmenin çalışanları arasında senkronizasyonun göstergesidir. Ön büro departmanındaki senkronizasyon işletmenin başarısı için temel unsurdur.

Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve işe ilişkin özellikler arasındaki bulgular değerlendirildikten sonra örgütsel sessizlik davranış algısı ile bireysel ve işe ilişkin özellikler arasındaki bulgular ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların bir kısmında (Huang, Vliert ve Vegt, 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003; Vakola ve Bouradas, 2005; Zheng, Ke, Shi ve Zheng, 2008; Liu vd., 2009; Bakoğlu, Aşkun ve Berber, 2009) kişisel ve işe ilişkin özelliklerin etkisi dikkate alınmamıştır. Fakat gerçekleştirilen bazı araştırmalarda da (Morrison ve Milliken 2000; Pinder ve Harlos, 2001) kişisel ve işe ilişkin özelliklerin, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi teorik olarak belirtilmiştir. Buradan, araştırmada örgütsel sessizlik davranış algısının, kişisel ve işe ilişkin özelliklere göre farklılık gösterip göstermemesi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan konaklama sektörü yönetici ve işgörenlerinin cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Toplumsal kültürün bir yansıması olarak kadınların daha sessiz oldukları öngörülse de yapılan araştırma ile turizm sektöründe kadınlar ile erkeklerin örgütsel sessizlik konusunda birbirinden farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuç cinsiyetin örgütsel sessizlik ile ilgili tutumların belirleyicisi olmadığının göstergesidir. İş yaşamında kadınların giderek daha fazla yer edinmesi, örgütlerin ayrımcılığı engelleyici politika ve uygulamaları, cam tavan sendromunun azalması gibi nedenler erkek ya da kadın olmanın örgütsel sessizlik davranışı üzerinde farklılık oluşturmadığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan konaklama sektörü yönetici ve çalışanlarının yaş düzeyleri ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre yaş düzeyi ilerledikçe yönetici ve işgörenlerin daha az örgütsel sessizlik davranışı sergilediği görülmektedir. Yaşa bağlı olarak deneyimin artması, işletmede edinilen pozisyonun güçlenmesi, kendine güven gibi hususların örgütsel sessizlik davranış algısının azalmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Yaşa bağlı olarak çalışanlar bilgi, fikir ve görüşlerini daha açık bir şekilde dile getirebilmektedir. Elde edilen bulgulara göre en yüksek örgütsel sessizlik sektörün genç çalışanlarında görülmektedir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, genç yaştaki konaklama sektörü çalışanlarının, örgütsel sessizliklerini minimize edecek, politika ve stratejiler geliştirilmeleri gerektiğidir. Genç yaştaki çalışanlar ile gerçekleştirilecek beyin fırtınası toplantıları, açık kapı politikaları ve ifade özgürlüğü stratejileri, konaklama işletmelerinde örgütsel sesliliği ve dolayısıyla da verimliliği arttıracaktır.

Araştırmaya katılan konaklama sektörü yönetici ve işgörenlerinin eğitim düzeyleri ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Hem yöneticilerin hem de işgörenlerin eğitim durumlarının örgütte sessizlik davranışının sergilenmesinde farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Yöneticilerin ve işgörenlerin eğitim durumları ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ortalamalar incelendiğinde de, eğitim seviyesinin arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı görülmektedir. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların, işten atılma ve tekrar iş bulamama korkusu, kendilerine olan özgüvenlerinin düşük olması gibi nedenler ile sessizleştikleri ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların görev yaptığı işletmenin yıldız sayısı ve konumu ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre 5 yıldızlı işletmelerde örgütsel sessizlik algısının daha düşük olduğu görülmektedir. İletişim

kanallarının açık ve çalışanların daha iyi niteliklere sahip olması, örgütsel sessizlik davranış algısının 5 yıldızlı işletmelerde daha düşük olmasının başta gelen nedeni olarak öngörülmektedir. 4 yıldızlı işletmelerin örgütsel sessizlik konusunda stratejik planlar oluşturup çalışanların işe ve işletmeye dair bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri sağlanmalıdır. Konumu bakımından da sayfiye işletmelerde görev yapan yönetici ve işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, bireylerin içinde bulundukları durumu kabullenmiş olmaları ya da kendi çıkarlarını düşünmeleri olabilir. Sayfiye işletmelerin birçoğunun sezonluk olması nedeni ile sistemin sürekli işlememesi ve döngünün çok hızlı olması da örgütsel sessizliği tetikleyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan, özellikle sahil bölgelerinde bulunan sayfiye işletmelerinin örgütsel sessizliği optimal seviyeye indirecek uygulamalar gerçekleştirmeleri gerektiği söylenebilir.

Turizm sektörü ve görev yapılan işletme deneyimi ile yönetici ve işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre turizm sektöründeki çalışma süresi ile görev yapılan işletmedeki çalışma süresi arttıkça, örgütsel sessizliğin azaldığı elde edilen ortalamalardan anlaşılmaktadır. Çalışanların zaman geçtikçe kendilerini daha güvende hissetmeleri ve buna ilişkin olarak da daha az örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri düşünülmektedir. Ayrıca zaman geçtikçe yöneticilerin ve işgörenlerin deneyimlerinin artması, iş bulma korkularının azalması ve iş çevrelerinin genişlemesinin de örgütsel sessizliği azalttığı öngörülebilir. Bu bulgulara binaen deneyimi az olan çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergilemelerine karşın, işe ve işletmeye ilişkin bilgi, fikir ve görüşlerinin mutlaka öğrenilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmanın iki temel boyutu olan lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlikten sonra aracılık etkisi araştırılan öz denetim kişilik özelliği ile bireysel ve işe ilişkin özellikler arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığına ilişkin bulgular üzerinde durulmuştur. Üzerinde durulan öz denetim, bireyin işletme ile daha iyi bir uyum için davranışlarını uyarlaması olarak ele alınmıştır. Ridder vd. (2012, s. 92) tarafından belirtildiği üzere öz denetim son derece önemli ve uygulanabilir. Buradan hareketle, konaklama sektörü çalışanlarının öz denetim konusunda kendilerini uyarlamaları için görüş ve önerilerde bulunulacaktır. Örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiş iken; öz denetim kişilik özelliği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Cinsiyeti kadın olan hem yönetici hem de işgörenlerin, öz

denetim kişilik özelliği ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadın yönetici ve işgörenlerin erkeklere göre daha yüksek öz denetim kişilik özelliği sergilemesi, daha titiz, daha düzenli ve daha sistemli çalıştıklarını, güçlü başarıma arzusu içinde olduklarını, sorumluluk duygularının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buradan, öz denetim kişilik özelliği düşük olan erkek yönetici ve işgörenlerin, yaptıkları iş ve bulundukları konaklama işletmesi bağlamında kendilerini düzenli periyotlarla denetlemeleri gerektiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmesi yönetici ve işgörenlerinin yaş düzeylerinin artmasına paralel olarak öz denetim algılarının da arttığı görülmektedir. Öz denetim davranış sıklığının, kazanılan tecrübenin bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Bireyler iş yaşamında edindiği tecrübelerden, hata yapmamak adına daha fazla öz denetim davranışında bulunması gerektiğini öğrenmişlerdir. Aynı zamanda yaş arttıkça işgörenlerin ve yöneticilerin sorumluluklarının artmasının da öz denetim üzerinde etkili olduğu öngörülmektedir. Sonuç olarak, otel işletmelerinde genç yaşta görev alan yönetici ve işgörenlerin yaptıkları işe ve işletmeye dair kendi kendilerini denetlemeleri gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmesi yönetici ve işgörenlerinin eğitim düzeyleri ile öz denetim kişilik özelliği algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Her bir eğitim seviyesindeki yönetici, öz denetim kişilik özelliğine ilişkin ifadelerle, katıldıkları veya kesinlikle katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. İşgörelere ilişkin öz denetim kişilik özelliği ortalamaları ise yöneticilere göre daha düşük seviyede kalmıştır. İşgörenlerin eğitim seviyeleri arttıkça genel olarak öz denetim kişilik özelliği ortalamalarının arttığı görülmektedir. Buradan, eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin öz denetim davranışını daha sık sergilemesi gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmesi yönetici ve işgörenlerinin öz denetim kişilik özelliği ile işe ilişkin özellikleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına dair bulgular ortaya konulmuştur. Yöneticilerin görev yaptığı işletmenin yıldız sayısı ile öz denetim kişilik özelliği arasında anlamlı farklılık tespit edilememişken; 4 yıldızlı işletmede çalışan işgörenler ile 5 yıldızlı işletmede çalışan işgörenlerin öz denetim kişilik özelliği arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında 4 yıldızlı işletmelerde çalışanların daha düşük öz denetim kişilik özelliğine sahip olduğu saptanmıştır. Buradan, 4 yıldızlı işletmelerde çalışan işgörenlerin öz denetim kişilik

özelliğini geliştirerek, işe ve işletmeye ilişkin olarak kendilerini daha fazla denetlemeleri gerektiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmesi yöneticisi ve işgörenlerinin görev yaptıkları işletmenin konumu ile öz denetim kişilik özelliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın varlığı tespit edilmiştir. Şehir otellerinde çalışanların öz denetim algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre sayfiye işletmelerde çalışan yönetici ve işgörenlerin öz denetim davranışı sergileme konusunda daha titiz olmaları gerekmektedir. Sayfiye otellerde çalışan işgörenlerin ortalamasının düşük çıkmasından hareketle, bu işgörenlerin işe veya işletmeye ilişkin davranışsal uyumlarını gözden geçirmeleri sağlanmalıdır.

Araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin öz denetim kişilik özellikleri ile sektördeki ve çalışılan işletmedeki deneyimleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Hem yöneticilerin hem de işgörenlerin deneyimleri arttıkça öz denetim algılarının da arttığı görülmektedir. Buna neden olan temel unsurların, dış denetim ve alınan sorumluluklar olduğu düşünülmektedir. Özellikle sorumluluğu yüksek yöneticilerin daha fazla öz denetim algısına sahip olduğu ifade edilebilir. Hem yeteri kadar tecrübe sahibi olmayan hem de öz denetim davranışı sergilemeyen işgören ve yöneticiler, maddi manevi kayıplarla karşılaşabilirler. Buradan, sektörde yeni çalışmaya başlayan ya da yeteri kadar deneyimi olmayan yöneticilerin daha fazla öz denetim kişilik özelliği davranışı sergilemeleri gerektiği ifade edilebilir.

Çalışmada lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik davranış algısı ve öz denetim kişilik özelliği ile bireysel ve işe ilişkin özellikler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Sonrasında araştırmanın temel amacı olan lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi ve bu etkide öz denetimin aracılık rolünün belirlenmesi için öncelikle Pearson Korelasyonu yapılmıştır. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü, öz denetim arasında ise pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik ile öz denetim arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Değişkenlere ilişkin alt boyutlar için de benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak, lider-üye etkileşiminin artmasının örgütsel sessizliği azaltacağı ifade edilebilir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişki incelendikten sonra, değişkenlerin birbirleri ile etkileşimlerini belirlemek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır. Bu noktada elde edilen sonuçlar birbirlerini destekler niteliktedir.

Araştırmada regresyon analizi ile konaklama sektöründeki yönetici ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısını oluşturan dört alt boyutun, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, lider-üye etkileşim algısını oluşturan alt boyutların örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde çalışan yönetici ve işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde en düşük lider-üye etkileşim alt boyutu ortalaması, etki boyutunda saptanmıştır. Etki boyutunun gelişmesi için lider ile üye arasında güçlü bir iletişim bağının kurulması gerekmektedir. Alt boyutlar arasında dikkat çeken, katkı boyutunun diğer boyutlara göre daha fazla yük değeri almasıdır. Buradan konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğin optimize edilmesi için yapılacak işe ilişkin kaynak, bilgi gibi maddi ve manevi katkıların sağlanması gerektiği söylenebilir. İşgörenlerin performansı ile liderlerin işgörelere sunduğu kaynaklar arasında doğrusal bir ilişki bulunmakta ve döngüsel bir yapı içerisinde oluşacak sistem ile başarı sağlanmaktadır. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki Blau (1964) tarafından ortaya atılan sosyal etkileşim teorisine (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997, s. 165) bağlı olarak yorumlanabilir. Örgütlerde işgörel yapı yapılacak katkı karşılığında örgütsel verimliliklerini arttıracaktır. Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından birini oluşturan katkı boyutunun, örgütlerde sessizliğin azalmasında önemli bir etken olduğu sosyal etkileşim teorisi çerçevesinde düşünülebilir. Buradan turizm sektöründe işgörelere yapılacak olan katkının, işgörelerin örgütsel sessizliğinin azalmasında önemli bir etken olacağı da ifade edilebilir. Lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutlarının örgütsel sessizliğe etkisi bağlamında; lider ile üye birbirlerine katkı sağlamalı, profesyonel açıdan saygı duymalı, birbirlerini duygu temelli olarak etkilemeli ve karşılıklı sadakat göstermelidirler.

Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ve öz denetimin aracılık rolünün tespiti için hiyerarşik regresyondan faydalanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde öncelikle lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik ve öz denetim arasındaki etkileşim ayrı ayrı tespit edilmiş, sonrasında lider-üye etkileşimi ve öz denetim birlikte analize tabi tutularak, örgütsel sessizliğin etkilenme durumu ortaya çıkartılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasındaki etkileşim katsayısı, öz denetimin analize dahil edilmesi ile azalmıştır. Bu etkinin azalması öz denetimin kısmı aracılık etkisinin bir göstergesidir. Yöneticilerin lider-üye etkileşim algısının öz denetim kişilik özelliği ile örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde etkili olduğu beta katsayısı ile saptanmıştır. Lider-üye etkileşimi ile öz

denetimdeki bir birimlik artışın, örgütsel sessizlik algısını 0,533 birim azaltacağı ifade edilebilir. İşgörenlerin lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasındaki etkileşim katsayısı da öz denetimin analize dahil edilmesi ile düşmüştür. İşgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ve öz denetim kişilik özelliğinin aracılık etkisi bağlamında, örgütsel sessizliğin 0,680 birim azalacağı belirtilebilir. Tüm bu bulgulara göre, konaklama işletmelerindeki yöneticiler ile işgörenler arasındaki etkileşimin, yapılan işe yönelik bilgi, fikir ve önerilerin paylaşılmasında olumlu etki meydana getireceği, öz denetim kişilik özelliğinin de bu olumlu etkiyi arttıracığı ifade edilebilir. Konaklama sektöründe görev alan yönetici ve işgörenlerin, birbirleriyle güçlü ve kaliteli etkileşimleri, işletmelerde örgütsel sessizliğin optimal seviyeye indirgenmesine, dolayısıyla da hedeflenen başarıya ulaşılmasına ilişkin fayda sağlayacaktır.

Hiyerarşik regresyon katsayısına bağlı olarak, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik davranış algısı ve öz denetim kişilik özelliği arasındaki etki değerinin belirlenmesinden sonra, analizi daha da derinleştirerek yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki dolaylı ve doğrudan ilişkilerin ortaya konulduğu path (yol) diyagramı oluşturularak, lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim değişkenleri arasındaki etkileşim katsayısı tespit edilmiştir. Yöneticilerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasındaki bağlantı katsayısı -0,51 olarak saptanmıştır. Standart hataların da dahil edildiği bu analiz ile lider-üye etkileşimindeki bir birimlik artışın örgütsel sessizliği 0,51 oranında azalttığı görülmektedir. Modele ilişkin açıklanan varyans değerlerinin yer aldığı yapısal eşitlik denklemlerine bakıldığında ise, lider-üye etkileşimi ve öz denetimin, örgütsel sessizliği % 48 oranında açıkladığı görülmektedir. Sonrasında öz denetimin aracılık rolünün belirlenmesi için öz denetimden örgütsel sessizliğe giden yol (ok) kaldırılmıştır. Elde edilen yeni yapısal eşitlik denkleminde varyans değerinin % 34'e düştüğü görülmektedir. Buradan lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde etkili olduğu, öz denetimin de aracılık etkisinin bulunduğu ifade edilebilir. İşgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasındaki bağlantı katsayısı -0,56 olarak saptanmıştır. Böylelikle, lider-üye etkileşim algısında meydana gelen bir birimlik artışın, örgütsel sessizlik davranış algısını 0,56 birim azaltacağı ifade edilebilir. Modele ilişkin açıklanan varyans değerinin yer aldığı yapısal eşitlik denkleminde bakıldığında ise lider-üye etkileşim algısının ve öz denetim kişilik özelliğinin, örgütsel sessizlik davranış algısını % 51 oranında açıkladığı görülmektedir. Daha sonra, işgörelere ait öz denetim kişilik özelliği aracılık etkisinin

belirlenmesi için öz denetim değişkeninden, örgütsel sessizlik davranış algısına giden yol (ok) kaldırılmıştır. Elde edilen yeni yapısal eşitlik denkleminde varyans değerinin % 37'ye düştüğü görülmektedir. Böylelikle işgörenlerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında etkileşimin olduğu, bu etkileşimde öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolünün varlığı yapısal eşitlik modellemesiyle de tespit edilmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışanlarının, lider-üye etkileşim algısı ile öz denetim kişilik özelliğinin, örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi bağlamında, konaklama işletmelerinin yoğun rekabet şartları altında gelişerek değişmesi gerektiği, bu değişim sürecinde yöneticiler ile işgörenlerin davranışlarının, örgüt yararı ve verimliliği için önem arz ettiği ifade edilebilir. Donaghey vd. (2011, s. 53) işgörenlerin bulundukları örgütte sessizlik ya da seslilik davranışını özgürce tercih edebileceklerini, fakat işgörenlerin bilgi, fikir ve önerilerine bağlı olarak, üst yönetimin yönetim süreçlerinde daha etkili kararlar alabileceklerini ifade etmiştir. İşletmelerde karar alma süreçlerine işgörenlerin müdahil olmasının başarı getireceğine inanılmaktadır. Çünkü işletmelerde karar alma sürecine katılıp, sonrasında alınan karara göre işi gerçekleştirenler, işgörenlerdir. Henriksen ve Dayton (2006, s. 1539) tarafından örgütsel sessizlik, örgütlerin yüz yüze geldiği önemli bir sorun olarak tanımlanmıştır. Örgütlerde sessizlik telafisi zor olan ya da olmayan sonuçlar doğurmaktadır. Üretimin ve tüketimin bir arada yapıldığı turizm işletmelerinde, örgütsel sessizliğin minimize edilmesi, müşterinin anlık olarak beklentilerinin karşılanıp tatmin edilmesi açısından önemlidir. Örgütlerde sessizliğin ortadan kalkması dolayısıyla da işgören tatmininin artması müşteriye olumlu yönde yansıyacaktır. Örgütsel sessizliğin ortadan kalkması için de hiyerarşik yapıdaki iletişim kanallarının tıkanıklığı giderilmeli, kişilik özelliklerinin etkinliği üzerinde durulmalıdır. Ayrıca Ashfor vd. (2009) işgörenlerin psikolojilerine bağlı olarak sessizlik ya da seslilik kararlarını etkileyen en önemli faktör olarak liderleri görmektedir. Premeaux ve Bedeian (2003), Amah ve Okafor (2008) tarafından yapılan araştırmalarda, işgörenlerin öneri, endişe veya fikirlerini dinlemeye açık olan liderlerin, örgütlerde sessizliğin azalmasında önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir. Liderin işgörenleri dinlemeye açık olması, güçlü bir lider-üye etkileşiminin varlığını ifade etmektedir. Türk kültüründe insan ilişkilerinin hayati derecede önem taşıdığı, bunun yansımalarının emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründeki konaklama işletmelerinde görüldüğü ifade edilebilir. Konaklama işletmelerinde lider ile üye arasındaki etkileşim şüphesiz duyguların aktarımına neden olacaktır. Olumlu ya da olumsuz etkileşimin müşterilere yansımaları kaçınılmaz bir durumdur. Buradan konaklama

işletmelerindeki yöneticiler, lider-ye etkileşimini profesyonelce geliştirmeli ve güçlendirmelidir. Ayrıca Nahrgang vd. (2009, s. 260) tarafından yapılan araştırmada ise lider-ye etkileşimi üzerinde bireylerin kişilik özelliklerinin etkili olduğu ifade edilmiştir. İstenilen kişilik özelliklerine sahip örgüt çalışanları ile güçlü lider-ye etkileşimi oluşturulabileceği söylenebilir. Bunun yanında güçlü lider-ye etkileşiminin Kamdar ve Dyne (2007, s. 1295) tarafından, bireylerin kişilik özelliklerini farklılaştırdığı belirtilmiştir. Güçlü lider-ye etkileşimi, bireylerin kişilik özelliklerini olumlu yönde etkileyebilir. Dolayısıyla güçlü lider-ye etkileşiminin, düşük öz denetim kişilik zelline sahip iřėrenin davranışlarındaki olumsuzlukları gidermesi için önemli bir etken olduğu ifade edilebilir.

Tüm bunlara ilişkin olarak elde edilen temel bulgulara göre, lider-ye etkileşim algısı ve öz denetim kişilik zellinin örgütsel sessizlik davranış algısını önemli düzeyde etkilemesi araştırmanın ne çıkan sonuçlarındandır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, konaklama işletmelerinin, işletme verimliliği, iřėren performansı ve artan işletme maliyetleri gibi sorunlarına çözüm niteliğindedir. Lider-ye etkileşimi ile nitelikli iřėren istihdamının devamlılığı; örgütsel sessizliğin minimize edilmesi ve öz denetim ile iřėren performansının arttırılması; çalışanların sesliliğine bağlı olarak fikir ve önerilerin geliştirilmesi ile maliyetlerin düşürülmesi söz konusudur. Buradan, lider-ye etkileşiminin anlamlı düzeyde güçlendirilmesi, öz denetimi yüksek çalışanlar istihdam edilmesi ve örgütsel sessizliğin optimal seviyelere çekilmesi gibi çalışma sonuçlarının uygulamaya konulması, işletme, bölge ve ülke açısından fayda sağlayacaktır. Araştırma modeli temelinde gerçekleştirilen literatür çalışmasında lider-ye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim ile ilgili sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmış, yapılan araştırmaların iki boyutlu ve genellikle Amerika örneklemini üzerinde olduğu görülmüştür. Lider-ye etkileşimi, örgütsel sessizlik ve öz denetim kişilik zellini bir arada ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Yapılan araştırmada bulgulara dayalı olarak varılan sonuç ve geliştirilen önerilerin, hem örgütsel davranış literatürüne hem de turizm sektöründe çalışanların davranışlarının daha iyi algılanıp yönetilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Lider-ye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ve öz denetimin bu etkideki rolünün belirlenmesi amacıyla, konaklama işletmesi çalışanlarının katıldığı araştırmanın sonuçlarına ilişkin olarak, sektör temsilcilerine ve bundan sonra konuyla ilgili araştırma yapacak akademisyenlere yönelik olarak farklı öneriler geliştirilmiştir.

- Konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, birlikte çalıştığı işgörenleri desteklemesi ve takdir etmesi, lider-üye etkileşimini güçlendirecek önemli hususlardan biridir. Konaklama işletmelerinde oluşacak güçlü lider-üye etkileşimi, işgörenlerin kişilik özelliklerine bağlı olarak sergileyebilecekleri istenmeyen davranışları azaltacaktır.
- Araştırmanın ana konusu lider-üye etkileşimi bağlamında, konaklama işletmelerinde görev yapan gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin lider-üye etkileşim kalitesinin artırılması gerekmektedir. Bu kalitenin artırılması için lider ile üye birbirlerine katkı sağlamalı, saygı duymalı ve sadakat göstermelidir. Ayrıca yönetici ve işgörenin mesleki ve kişisel açıdan kendini geliştirmesinin oluşturacağı etki, lider-üye etkileşim kalitesini arttıracaktır.
- Araştırmanın diğer ana konusu olan örgütsel sessizlik, işletmelerde istenmeyen bir davranış şeklidir. Bu örgütsel sessizlik davranışının ve örgütsel sessizlik ikliminin örgüt politikaları ile minimize edilmesi gerekmektedir.
- Örgütlerde çalışanların sessizlik içerisinde olmaları mevcut durumu kabul ettikleri ya da onayladıkları anlamına gelmeyebilir. Çünkü işgörenler yöneticileri ile karşı karşıya gelmek istemeyebilir ya da durumdan çıkar sağlayacak olabilirler. Yöneticiler çalışanların sessizlik davranışlarının başka anlamlar da taşıyabileceğini unutmamalıdır. Örgütlerde çalışanların sessizliği bir muhalefet göstergesi olabilir. Buradan çalışanların kendilerini korkusuzca ifade edebilecekleri bir mekanizma olarak, görüş ve öneri kutusu ya da isimsiz e-posta yoluyla fikir, görüş ve önerilerin ifade edilmesi sağlanmalıdır.
- Örgütlerde işgörenlerin sesliliği için yöneticiler, fikir ve düşüncelere açık olduklarını belirtmeli, her bir çalışanın söylemlerine değer vermeli onları ilgiyle dinlemelidir.
- İşe ve işletmeye ilişkin fayda sağlayacak tüm konuşmaların değerli olduğundan hareketle işgörenler, görüşlerini ifade etme noktasında teşvik edilmelidir. Bunun içinde periyodik toplantılar yapılarak istekler dinlenmeli, fikirler tartışılmalı, atılabilecek adımlar için harekete geçilmelidir. Ayrıca açık kapı politikaları ile fikirlerini ifade etmek isteyen çalışanlara olanak sağlanmalı ve değer verildiği hissettirilmelidir. Kolay ve güvenli iletişim imkanı sunulmalı, teknolojiden faydalanılarak açılan fikir, öneri ve eleştiri hesapları ile elektronik iletişim konusunda çalışanların farkındalığı artırılmalıdır.

- Örgütlerde sessizliğin ortadan kalkması örgütsel sesliliğin sağlanması ile gerçekleşecektir. Örgütlerde işi ve işletmeyi geliştiren, maliyetleri azaltan, verimliliği arttıran her türlü fikir, öneri ve görüş mutlaka ödüllendirilmedir.
- Otellerde müşteri ile işgörenin yüz yüze geldiği departmanlarda çalışanların örgütsel sessizliğinin ortadan kaldırılması, müşteri tatmininin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Bu departmanlarda çalışanların örgütsel sessizlik davranışına neden olan düşük pozisyon algısı, iletişimsizlik endişesi, uyarılmamış başarı güdüsü, sağır kulak sendromu, mesafeli ilişkiler, üste güvensizlik, itaatkarlık gibi örgüt kültürü haline gelebilecek unsurlar, yöneticiler tarafından dikkatle ele alınmalı ve gerektiğinde de engellenmelidir.
- İşletmeler eğitim seviyesi daha yüksek işgörenler istihdam etmeli, mevcut çalışanlarına “mesleki eğitim” ile “kişisel gelişim”e yönelik eğitim programları uygulamalıdır. Kişisel gelişime yönelik olarak iletişim becerisi, insanlararası davranış kuralları gibi eğitimler çalışanların kendilerini daha iyi ifade etmelerine fayda sağlayacaktır.
- Kararlara katılım sağlanmalıdır. Çalışanların kararlara katılımı, işletme amaçlarının daha iyi anlaşılmasına neden olacak ayrıca alınacak kararlar üzerinde uzmanlık bilgisine sahip kişilerin fikirlerini ifade etmesi kaliteyi arttıracaktır. Kararlara katılım süreci ile bilgi, fikir ve önerilerin dikkate alınması, çalışanların hem örgütsel sesliliğine hem de lider-üye etkileşimine katkı sağlayacaktır.
- Öz denetim kişilik özelliğinin sessizlik üzerindeki etkisine dayanarak, konaklama işletmelerinde işgören istihdamı noktasında kişilik envanterlerinden yararlanılabileceği ifade edilebilir. İşletmelerde yüksek öz denetim kişilik özelliği gösteren işgörenlerin, örgütsel sessizlik davranışı yerine işletme çıkarlarına uygun davranışlar sergileyecekleri aşıkardır. Öz denetimi yüksek bireylerin testler vasıtasıyla belirlenerek işe alımlarının yapılması, doğru işgöreni tedarik etmek anlamına gelecektir.
- Konaklama işletmelerinde öz denetimi yüksek yöneticilerin ve işgörenlerin istihdamı sayesinde, lider-üye etkileşiminin düşük olduğu durumlarda bile örgütsel sessizlik davranışı daha az sergilenecektir. Buradan konaklama işletmelerinde öz denetimi yüksek çalışanlar istihdam edilmelidir.

- Araştırma turizm işletmeleri içerisinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Turizm işletmeleri arasında yer alan bir, iki, üç yıldızlı konaklama işletmeleri, tatil köyleri, seyahat acentaları ve ulaştırma işletmelerinin de araştırıldığı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü turizm işletmeleri arasında kapasite, müşteri beklentisi, hedef kitle gibi değişkenlere bağlı olarak farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Ayrıca üzerinde durulması gereken bir diğer konu örgütlerde aşırı sessizliğin istenir bir durum olmayışdır. Aşırı örgütsel sessizlik, karar almayı ve örgütsel senkronizasyonu olumsuz etkileyebilmektedir. Buradan, örgütlerde sessizliğin ya da sesliliğin optimal seviyesinin belirlenmesi önerilebilir.
- Boylamsal olarak gerçekleştirilecek bir araştırmanın daha genelleyici sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Hem lider-üye etkileşimi hem de örgütsel sessizlik konularına ilişkin boylamsal çalışmaların yapılması önerilmektedir.
- Kişilik özelliğinin diğer boyutları olan, uyumluluk, dışa dönüklük, duygusal denge ve deneyime açıklık ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik konularının incelenmesi önerilmektedir.
- Akademik açıdan çalışma yapacaklar örgütsel sessizlik alt boyutlarını ayrıntılı olarak ele alabilirler. Özellikle örgüt yararına olan sessizlik türü, korumacı sessizlik üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışanların hangi durumlarda ya da hangi değişkenlerin etkisi ile korumacı sessizlik kararı aldıklarının araştırılması önerilmekte ayrıca örgütsel sessizlik kadar örgütsel sesliliğin de ayrıntılı incelenmesi gerekmektedir.
- Örgütlerde sessizliğe neden olan faktörler de ayrıntılı olarak ele alınması gerekli hususlardandır. Literatür kısmında örgütlerde sessizlik ve sesliliğe neden olan unsurlar ele alınmıştır. Fakat özellikle Y kuşağının iş yaşamına atılması bağlamında yeni değişkenlerin ne olduğuna ilişkin araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.
- Örgütsel sessizlik ile ilgili çalışma yapılması öngörülen bir diğer konu da örgütsel kültürdür. Örgütsel sessizlik literatürde belirtildiği gibi toplumun kültüründen oldukça etkilenmektedir. İşgörenlerin kültürel değişkenlere bağlı olarak sergiledikleri sessizlik davranışlarının ele alınması gerekmektedir.

- Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak literatür yeni yeni şekillenmeye başlamıştır. Örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları, etkileri gibi birçok faktörün ortaya çıkması için konunun derinlemesine incelenmesine ve çeşitli ampirik çalışmalara ihtiyaç vardır. Ayrıca bu araştırmada örgütsel sessizliği etkileyen sadece iki değişken ele alınmıştır. Örgütsel davranış alanındaki motivasyon, güven, tükenmişlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, itaatkarlık gibi örgütsel sessizliğe etki eden birçok konunun araştırılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2002). *Kışkırtıcı liderlik* (P. Ozaner, Çev.). Bursa: Alteo.
- Adler, A. (2006). *The general system of individual psychology*. New York: Alfred Adler Institute.
- Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, 457, 110-121.
- Akdoğan, A., Cingöz, A., & Mirap, S. O. (2009). *Lider-üye etkileşiminin/değişiminin yenilikçi iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Akgül, A., & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek.
- Aksel, İ. (2008). Liderlik teorileri. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon* içinde (s. 33-61). İstanbul: Nobel.
- Alerby, E., & Elidottir, J. (2003). The Sounds of silence: Some remarks on the value of silence in the process of reflection in relation to teaching and learning. *Reflective Practise*, 4(1), 41-51.
- Allinson, C. W., Armstrong, S. J., & Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 201-220.
- Allport, F. (1924). *Social psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1), 1-171.
- Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik*. Ankara: Detay.

- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Amah, O. E., & Okafor, C. A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.
- Anastasiadou, S. D. (2011). Reliability and validity testing of a new scale for measuring attitudes toward learning statistics with technology. *Acta Didactica Napocensia*, 4(1), 1-10.
- Anderson, S. E., & Williams, L. J. (1996). Interpersonal, job and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 282-296.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55, 115-125.
- Arıkan, R. (2000). *Araştırma yöntem ve teknikleri*. Ankara: Pegem.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Armutlu, İ. H. (2014). *İşletme istatistiğine giriş*. İstanbul: Alfa.
- Arslantaş, C. C. (2007). Lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *Tisk Akademi Dergisi*, 2(3), 160-173.
- Arslantürk, E. H. (2008). *Karşılıklı amaç bağlılığı ve lider-üye etkileşiminin takım etkinliği üzerindeki etkileri: Üretim firmalarında bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801.

- Ashraf, Z., Jaffri A. M., Riaz, M., & Khan, M. A. (2012). The relationship of leader-member exchange and organizational citizenship behavior, the moderating impact of the role of subordinate LMX. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 110-116.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17), 95-116.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership*. London: Sage Publications.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt kültür ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.
- Aytaç, M., & Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22.
- Aytaç, Ö. (2010). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve yönetsel davranış*. Ankara: Detay.
- Bacanlı, H., İlhan, T., & Aslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: Sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- Bader, B. M. (2007). *Leader-member exchange and work outcomes: A multiple leadership perspective*, Yüksek Lisans Tezi. University of Lethbridge, Faculty of Management, Lethbridge, Alberta, Canada.
- Bagheri, G., Zare, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concept and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.

- Bakoğlu, R., Aşkun, B., & Berber, A. (2009). *Does locus of control lead to “silence” of academicians?*. International Conference on Social Sciences Working Paper, Social Sciences Research Society, İzmir.
- Banet-Martínez, V. & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait method analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750.
- 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), 1173-1182.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1,2), 9-30.
- Basım, H. N., Çetin, F., & Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarıyla ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- Basu, R., & Green, S. G. (1995). Subordinate performance, leader-subordinate compatibility, and exchange quality in leader-member dyads: A field study. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(1), 77-92.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider-üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının türkçede geçerlilik ve güvenirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.

- Baum, T. (2013). International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism. Geneva: International Labour Organization. 10 Ocak 2015 tarihinde http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_209867.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Baumeister, R. F. (2010). The self. Baumeister, R. F., & Finkel, E. J. (Ed.), *In Advanced Social Psychology: The State of the Science* (s. 139-175). UK: Oxford University.
- Baumeister, R. F., & Alquist, J. L. (2009). Is there a downside to good self-control?. *Self and Identity*, 8(2-3), 115-130.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş Amos uygulamaları*. Bursa: Ezgi.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Berne, E. (1964). *Games people play: The basic hand book of transactional analysis*. New York: Ballantine Books.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, J. (2007). Leader-member social Exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 979-1003.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bisel, R. S., & Arterburn, E. N. (2012). Making sense of organizational members' silence: A sensemaking-resource model. *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226.

- Bisel, R. S., Messersmith, A. S., & Kelley, K. M. (2012). Supervisor-subordinate communication: Hierarchical mum effect meets organizational learning. *Journal of Business Communication*, 49(2), 128-147.
- Bjerring, J. C., Hansen, J. U., & Pedersen, N. J. L. L. (2014). On the rationality of pluralistic ignorance. *Synthese*, 191(11), 2445-2470.
- Blackman, D., & Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32(2), 176-195.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York; London; Sydney: John Wiley & Sons.
- Blutner, R., & Hochnadel, E. (2010). Two qubits for C.G. Jung's theory of personality. *Cognitive Systems Research*, 11(3), 243-259.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş işletme*. (A, Yalçın, Çev.). İstanbul: Nobel.
- Boroff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 50-63.
- Botero, I. C., & Dyne, V. L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Breen, V., Ronald, F., Howard, L., & Preziosi, R. (2005). Consensus problem-solving increases perceived communication openness in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 215-229.

- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B., & Adams, G. L. (2007). The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 1-14.
- Breukelen, W. V., Schyns, B., & Blanc, P. L. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Brinsfield, C. T. (2009) *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Doctoral Thesis, Ohio State University, Ohio.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-697.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. J. Greenberg & M. S. Edwards (Ed.), *Voice and Silence in Organizations*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan H. H. (2000). A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Bruneau, T. J. (1973). Communicative silences: Forms and functions. *Journal of Communication*, 23, 17-46.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows, London: Routledge.
- Budak, G., & Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. İzmir: Fakülteler.
- Burmaoğlu, S., Polat, M., & Meydan, C. H. (2013). Örgütsel davranış alanında ilişkisel analiz yöntemleri ve Türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerine bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 13-26.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimlerde veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modelling*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

- Camgöz, A. M. (2009). *Kişilik özellikleri ile finansal performans arasındaki ilişkiler: A-Tipi yatırım fonu yöneticileri üzerinde bir değerlendirme*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan.
- Carrell, M. R., Jennings, D. F., & Heavrin, J. D. (1997). *Fundamentals of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cerit, Y. (2012). Lider-üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), 33-46.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme*. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ceylan, T. (2011). Toplumsal sistem analizinde toplumsal statü ve rol. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 89-104.
- Cheng, J., Lu, K., Chang, Y., & Johnstone, S. (2013). Voice bahaviour and work engagement: The moderating role of supervisor-attributed motives. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 81-102.
- Choi, D. (2013). *Differentiated leader-member exchange and group effectiveness: A dual perspective*, Doctoral Thesis, Business Administration in the Graduate College of the University of Iowa, Iowa.
- Church, M. K. (1993). *Investigation and measurement of personality structure in a non-western culture: relating indigenous philiphinne dimensions to the big five model*. Doctoral Thesis, Washington State University, Washington.
- Clapham, S. E., & Cooper, R. W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 9, 287-313.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *Leadership Quarterly*, 20, 452-465.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.

- Conlee, M. C., & Tesser, A. (1973). The Effects of recipient desire to hear on news transmission. *Sociometry*, 36(4), 588-599.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1989). *The NEO-PI/NEO-FFI manual supplement*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five factor inventory (NEO-FFI), professional manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1980). Still stable after all these years: Personality as a key to some issues in adulthood and old age. P. B. Baltes & O. G. Brim, Jr. (Ed.), *In Life span development and behavior* (p. 65-102). New York: Academic.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness; a revision of the neo personality inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.
- Coşkan, C. (2010). *The effects of self-control and social influence on academic dishonesty: An experimental and correlational investigation*. Yüksek Lisans Tezi, Middle East Technical University In Psychology, Ankara.
- Cömertler, N & Kar, M. (2007). Türkiye'de suç oranının sosyo-ekonomik belirleyicileri: yatay kesit analizi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(2), 1-17.
- Creed, W. E. D. (2003). Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1503-1536.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği*. Ankara: Detay.
- Çakıcı, A., & Çakıcı, A. C. (2007). *Otel işletmelerinde sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin bir araştırma*. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalizasyon). *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 163-178.
- Çelik, H. E., & Yılmaz, V. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çerik, Ş., & Bozkurt, S. (2010). Çalışanların örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarına yönelik algılamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve banka çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 77-97.
- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, İstanbul: Entegre Matbaacılık ve Anonim Şirketi.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- Çetiner, E. (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Tutibay.
- Çetinkaya, M., & Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Çeviroğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme*. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çoruk, A. (2012). *Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları*. Doktora Tezi, Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2). 12 Kasım 2014 tarihinde <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> sayfasından erişilmiştir.
- Daniel, W. W., & Terrell, J. C. (1995). *Business statistics*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dansereau, F. Jr. (1995). A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 479-490.
- Dansereau, F. Jr., Alutto, J. A., Markham, S. E., & Dumas, M. (1982). Multiplexed supervision and leadership: An application of within and between analysis. J. G. Hunt, U. Sekaran, & C. A. Schriesheim (Ed.), In *Leadership: Beyond Establishment Views* (s. 81-103). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Dansereau, F. Jr., Cashman, J., & Graen, G. B. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.
- Dansereau, F. Jr., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., Nachman, S. A., Naughton, T. J., Kim, K., Al-Kelabi, S., Lee, S., & Keller, T. (1995). Individualized leadership: A new multiple level approach. *Leadership Quarterly*, 6(3), 413-450.
- Dansereau, F. Jr., 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.
- Davis, D., & Cosenza, R. M. (1998). *Business research for decision making*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Day, D. V., & Crain, E. C. (1992). The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions. *Group and Organization Management*, 17(4), 380-397.

- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 239-252.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma yönetiminde duygusal zekanın etkisi: Konaklama işletmelerinde işgörenlerin algılamaları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 199-211.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirhan, H., & Hamurkaraoğlu, C. (2011). *İstatistiksel yöntemlere giriş*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leaderships Behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dienesch, R. M. (1987). *An empirical investigation of the relationship between quality of leader-member exchange and subordinate performance and satisfaction*. Doctoral Dissertation, Georgia Institute of Technology, Atlanta.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Digman, J. M., & Inouye, J. (1986). Further specification of the five robust factors of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50(1), 116-123.
- Digman, J. M., & Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison and interpretation of six major studies. *Multivariate Behavioral Research*, 16(2), 149-170.

- Dinçer, M. Z., Dinçer, F. İ., Ertuğral, S. M., Turan, T. G., Güngör, A., & Tekeli, N. (2005). Turizm sektöründe uluslararası çalışma örgütü normlarının önemi ve bu normların Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, UÇO Türkiye Temsilciliği ve Turizm Bakanlığı tarafından değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49, 335-359.
- Doğan, S., Şahin, F., & Köksal, O. (2013). *Lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma*. 12. İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuş bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, Marmaris.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.
- Dora, A. G. (2012). *The contribution of self-control, emotion regulation, rumination, and gender to test anxiety of university students*. Master Thesis, The Department of Educational Sciences, Middle East Technical University.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *The Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Dr, A. Y., & Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1993). How do I like thee? Let me appraise the ways. *Journal of Organization Behavior*, 14(3), 239-249.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37(3), 499-521.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents measures and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1). 56-60.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.

- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59-76.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin.
- Dursun, Y., & Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 1-17.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issue to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-425.
- Duyan, V., Gülten, Ç., & Gelbal, S. (2012). Öz-denetim ölçeği-ÖDÖ: Güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 23(1), 25-38.
- Dyne, L. V., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- 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.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Eğinli, A. T., & Çakır, S. Y. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansıması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37-50.
- Ehtiyar, R., & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.

- Ellis, J. B., & Dyne, L. V. (2009). Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. J. Greenberg & M.S. Edwards (Ed.), *Voice and Silence in Organizations*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- Erbakan, M. A. F. (2010). *Kişisel değerler-liderlik tarzları ilişkisi: Farklı toplumsal ve kültürel ortamlardan gelen yöneticilerin farklılaşması*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ercan, Ç. (2010). *Spor yapma alışkanlıklarının kişilik ve atılganlık özellikleri açısından incelenmesi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.
- Erdaş, K. D. (2010). *Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, B., & Liden, R. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 1-17.
- Erdoğan, B., Kraimer, M., & Liden, R. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eren, E. (2008a). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2008b). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Ergülen, G. K. (2011). *Influence of leader-member exchange quality on organizational attachment around the organizational climate perspective in family-owned business*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erten, S. (2002). Planlı davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 19(2), 217-233.
- Eysenck, H. J. (1967). *The biological basis of personality*. New Jersey: Springfield.
- Fairhurst, G. T., & Chandler, T. A. (1989). Social structure in leader-member interaction. *Communication Monographs*, 56, 215-239.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
- Feldman, D. C., & Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26(2), 258-272.
- Fiedler, F. E. (1971) *Leadership*. New York: General Learning Press.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, 329-344.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of “voice” and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108-119.

- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2012). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 9, 1-23.
- Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6), 691-715.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1154.
- Freud, S. (1962). *The ego and the id*. London: W. W. Norton & Company. 5 Temmuz 2014 tarihinde <http://web.colby.edu/wg217/files/2010/07/freud-ch.3.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Genç, M. Ö. (2010). *The influence of organizational culture, leader-member exchange (LMX) and employees' attitudes toward change on information systems implementations in Turkey*. Doctoral Thesis. Yeditepe University Graduate Institute Social Sciences, İstanbul.
- George, D., & Mallery, P. (2001). *SPSS for Windows*. Boston: Allyn & Bacon.
- 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.
- Gessner, M. J. (1992). *An interpersonal attraction approach to leader-member exchange: Predicting the predictor*. Doctoral Thesis, University of Maryland at College Park Maryland.
- Girgin, B. (2007). *Beş faktör kişilik modelinin işyerinde duygusal tacize (mobbing) etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Glynn, C. J., Hayes, A. F., & Shanahan, J. (1997). Perceived support for one's opinions and willingness to speak out: A meta-analysis of survey studies on the "spiral of silence". *The Public Opinion Quarterly*, 61(3), 452-463.
- Goldberg, L. R. & Somer, O. (2000). The hierarchical structure of common Turkish person-descriptive adjectives. *European Journal of Personality*, 14, 497-531.

- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Göksel, A., & Aydınhan, B. (2012). Lider-üye etkileşim düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. M. D. Dunnette (Ed.), In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 1201-1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B., & Cashman J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. J. G. Hunt & L. L. Larson (Ed.), In *Leadership Frontiers* (p. 143-165). Ohio: Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Ginsburgh, S. (1977). Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organizational assimilation. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 19(1), 1-17.
- Graen, G. B., & Scandura. T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals in to self managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1994). Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. M. D. Dunnette, H. C. Triandis & L. M. Hough (Ed.), In *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 415-446). New York: Consulting Psychologist Press.

- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburgh, S., & Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants: A longitudinal investigation of the managerial understructure. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Graen, G., Dansereau, F. Jr., & Minami, T. (1972a). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 216-236.
- Graen, G., Dansereau, F. Jr., & Minami, T. (1972b). An empirical test of the man-in-the-middle hypothesis among executives in a hierarchical organization employing a unit-set analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 262-285.
- Graen, G., Dansereau, F. Jr., Minami, T., & Cashman, J. (1973a). Leadership behaviors as cues to performance evaluation. *Academy of Management*, 16(4), 611-623.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Green, G. S., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member Exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Green, S. B., & Salkind, N. J. (2012). *Using SPSS for Windows and Macintosh*. Boston: Prentice Hall.
- Green, S. G., Blank, W., & Liden, R. C. (1983). Market and organizational influences on bank employees' work attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 298-306.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational Psychology*, 79, 433-465.
- Guilford, J. P. (1959). *Personality*, New York: Mcgraw-Hill.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Gülgöz, S. (2002). Five-factor model and NEO-PI-R in Turkey. A.J. Marsella, R.R. McCrae & J. Allik (Ed.), In *The five-factor model across cultures* (p. 1-23). Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Gümüş, Ö. D. (2009). *Kültür, değerler, kişilik ve siyasal ideoloji arasındaki ilişkiler: Kültürlerarası bir karşılaştırma (Türkiye-ABD)*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. İstanbul: Nobel.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der.
- Güriş, S., & Astar, M. (2014). *İstatistik*. İstanbul: Der.
- Harris, K. J., Harris, R. B., & Eplion, D. M. (2007). Personality, leader-member exchanges, and work outcomes. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8(2), 92-107.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions and performance. *Leadership Quarterly*, 20, 371-382.
- Hartshorne, H., May, M. A., & Maller, J. B. (1929). *Studies in the nature of character*. In Vol. 2: Studies in service and self-control. New York, NY: Macmillan.
- Harvey, J. B. (1974). The abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 3(1), 63-80.

- Harvey, J. B. (1988). The abilene paradox: The management of agreement. *Organizational Dynamics*, 17(1), 17-43.
- Hays, W. L. (1994). *Statistic*. United States of America: Wadsworth Publishing.
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Anonyuo, C. (1989). Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 32(2), 466-476.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior – utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25 year review. *Journal of Management*, 37(4), 1137-1177.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to declines in firms, organizations and state*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hodgkinson, C. (1996). *Yönetim felsefesi*. (İ. Anıl & B. Doğan, Çev). İstanbul: Beta.
- Hofstede, G. (2001). Difference and danger: Cultural profiles of nations and limits to tolerance. M. H. Albrecht (Ed.), In *International HRM: Managing diversity in the workplace* (p. 9-24). London: Blackwell.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- Horney, K. (1991). *Neurosis and human growth: The struggle toward self-realization*. London: W. W. Norton & Company.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1982). The path goal theory of leadership. D. D. White (Ed.), In *Contemporary Perspectives in Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon Inc.

- Hsiung, H. (2012). Authentic leadership and employee voice behaviour: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2013). Relative leader-member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness. *Personnel Psychology*, 66, 127-172.
- Huang, X., Vliert, E. V., & Vegt, G. V. (2003). *Break the silence: Do management openness and employee involvement raise employee voice worldwide?*. Paper presented at the Academy of Management, Seattle.
- Huang, X., Vliert, E. V., & Vegt, G. V. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Hui, C., Law, K., & Chen, Z. X. (1999). A Structural equation model of the effects of negative affectively, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 77(3), 3-21.
- Ishak, N. A., & Alam, S. S. (2009). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviour: The mediating impact of self-esteem. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 52-61.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kurumsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İmrek, M. K. (2004). *Lider olmak*. İstanbul: Beta.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, algı, iletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- İplik, E., İplik, F. N., & Efelioğlu, İ. E. (2012). İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon düzeylerinin iş tutumları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Cag University Journal of Social Sciences*, 9(2), 100-115.
- İrvan, S. (1997). Suskunluk sarmalı kuramı ve Elisabeth Noelle-Neumann'ın özgeçmişi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 6, 421-450.
- İşcan, Ö. F., & Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.

- James, L. R., Gent, M. J., Hater, J. J., & Coray, K. E. (1979). Correlates of psychological influence: An illustration of the psychological climate approach to work environment perceptions. *Personnel Psychology*, 32(3), 563-588.
- Janis, I. L. (1972). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Janssen, O., & Yperen, N. W. V. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Javaheri, H., Safarnia, H., & Mollahosseini, A. (2013). The impact of cultural intelligence (CQ) on leader-member exchange (LMX). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 538-546.
- Jensen, J. V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC*, 30(1), 249-257.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The big-five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. L. Pervin & O. P. John (Ed). In *Handbook of personality: Theory and research* (p. 102-138). Newyork: Guilford.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative big-five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Ed.), In *Handbook of personality: Theory and research* (p. 114-158). New York, NY: Guilford Press.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL, US: Scientific Software International.
- Jung, C. G. (1967). *Two essays on analytical psychology*. Princeton: Princeton University Press.
- Kaça, G., Amado, S., Kıkıcı, İ., Cilasin, S., Dağ, E., Leylek, İ., & Şahin, Ö. (2009). Organ bağışına yönelik tutumların planlı davranış kuramı çerçevesinde incelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(64), 78-91.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Kamdar, D., & Dyne, L. V. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2006). Yönetimde öz denetim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 141-156.
- Karaaslan, Ö. (2011). *Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider-üye etkileşiminin etkisinin incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde bir uygulama*. 19. Ulusal ve Yönetim Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). *İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Karakaya, M. (2007). *Maliyet muhasebesi*. Ankara: Gazi.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. İstanbul: Nobel.
- Kassing, J. W. (1997). *Developement and validation of the organizational dissent scal*. Doctoral Dissertation, Ohio: Kent State University.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaşlı, M., & Seymen, O. A. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.
- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G., & Çangarlı, B. G. (2010). *Örgütsel politika algısının dağıtımsal adalet, lider-üye etkileşimi ve iş doyumu ilişkisindeki düzenleyici rolü*. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Çukurova Üniversitesi, Adana.

- Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. B. M. Staw & L. L. Cummings (Ed.), In *Research in Organizational Behavior* (p. 81-127). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kay, C., & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52-63.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam.
- Kesken, J., & Ünnü, N. A. A. (2011). *Öteki liderlik*. Ankara: Gazi.
- Kılınç, T. (1995). Durumsal liderlik anlayışında gelişmeler: Liderliğe ikameler yaklaşımı (substitutes for leadership). *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), 59-76.
- Kim, K. I., & Organ, D. W. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group Organization Management*, 7(1), 77-89.
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.
- Kish-Gephart, J., Detert, J. R., Trevino, 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.
- Klein, H. J., & Kim, J. S. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 88-95.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Kolarska, L., & Aldrich, H. (1980). Exit, voice, and silence: Consumers' and managers' responses to organizational decline. *Organization Studies*, 1(1), 41-58.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226.

- Korkmaz, M., Somer, O., & Güngör, D. (2013). Ergen örnekleme beş faktör kişilik envanterinin cinsiyetlere göre ortalama ve kovaryans yapılarıyla ölçme eşdeğerliği. *Eğitim ve Bilim*, 38(170), 121-134.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences. *Psychological Bulletin*, 119(2), 179-196.
- Kozak, M., Maviş, F., Nergis, H. G., & Çiçek, D. (2013). *Otel işletmelerinde yönetim fonksiyonel yaklaşım*. Ankara: Detay.
- Kozak, N., Kozak, M. A., & Kozak, M. (2014). *Genel Turizm*. Ankara: Detay.
- Köy, A. K. (2011). *Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalıların üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Krone, K. J. (1991). Effects of leader-member exchange on subordinates' upward influence attempts. *Communication Research Report*, 8(1), 9-18.
- Kurtpınar, M., Sezgin, O., & Mert, İ. S. (2010). Sorumluluk ve duygusal istikrar ile lider-üye etkileşiminin, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki rolü: Finans sektöründe bir model araştırması. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Kuşdil, M. E. (2004). *Ergenlerde sapkın davranışın nedenleri olarak öz denetim ve aile içi denetim mekanizmalarının analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı¹, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 10 Mayıs 2013 tarihinde <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> sayfasından erişilmiştir.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı², Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 10 Mayıs 2013 tarihinde <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> sayfasından erişilmiştir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı³, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 10 Mayıs 2013 tarihinde <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html> sayfasından erişilmiştir.

Lapin, L. L. (1995). *Statistics for modern business*. Orlando: Dryden Press.

Latane, B., & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 215-221.

Leana, C. R. (1988). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29(4), 754-774.

Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.

LePine, J. A., & Dyne, L. V. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Ed.), In *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (p. 27-55). New York: Plenum.

Levinger, G., & Huesmann, L. R. (1980). An incremental exchange perspective on the pair relationship: Interpersonal reward and level of involvement. K. Gergen, M. Greenberger & R. H. Willis (Ed.), In *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (p. 165-187). New York: Plenum.

Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1059-1066.

Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.

Liden, R. C. (1985). Female perceptions of female and male managerial behavior. *Sex Roles*, 12(3/4), 421-432.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.

- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Lin, C. P. & Ma, H. C. (2004). Effects of leader-member exchange, job satisfaction and organizational commitment on diagnosing employee job performance using career stage as a moderator. *Asia Pacific Management Review*, 9(1), 79-99.
- Lin, N. P., Chiu, H. C., & Hsieh, Y. C. (2001). Investigating the relationship between service providers' personality and customers' perceptions of service quality across gender. *Total Quality Management*, 12(1), 57-67.
- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952-959.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. (2009). *Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company*. Computer and Industrial Engineering International Conference'ında sunulmuş bildiri, Troyes, 12 Ağustos 2014 tarihinde http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=5223551&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D5223551 sayfasından erişilmiştir.
- Liu, X., & Fahmy, S. (2011). Exploring the spiral of silence in the virtual world: Individuals' willingness to express personal opinions in online versus offline settings. *Journal of Media And Communication Studies*, 3(2), 45-57.
- Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on employee silence behavior: A Review based on Chinese family enterprise, *Asian Social Science*, 9(17), 47-52.
- Luchak, A. A. (2003). What kind of voice do loyal employees use?. *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management Business, and Administration*, 13 (1), 1-5.

- Luthans, F. (2008). *Organizational behaviour*. New York: McGraw Hill.
- Madran, C., & Akdoğan, T. (2010). Satıcıların kişilikleri ile performanslarının ilişkisi: Beş faktör modeline göre bir analiz. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 366-381.
- Maria, W. D. (2006). Brother secret, sister silence: Sibling socspiracies against managerial integrity. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 219-234.
- Maslyn, J., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 697-708.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five factor model and its applications. *Journal of Personality*, 8, 175-215.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1996). Does having a say matter only if you get your way? Instrumental and value-expressive effects of employee voice. *Basic and Applied Social Psychology*, 18(3), 289-303.
- Mendenhall, W., Reinmuth, J. E., Beaver, R., & Duhan, D. (1986). *Statistics for management and economics*. Boston: Duxbury Press.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi – Amos uygulamaları*. Ankara: Detay.
- Miceli, M., & Near, J. (1992). *Blowing the whistle the organizational & legal implications for companies and employees*. New York: Lexington Books.
- Middlehurst, R. (2008). Not enough science or not enough learning? Exploring the gaps between leadership theory and practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 322-339.
- Milliken, F. J., & Morrison E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issue that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moaşa, H. (2012). Relationships between voice, silence and identity formation in organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 5(54), 63-70.
- Morran, D. K., Stockton, R., & Bond, L. (1991). Delivery of positive and corrective feedback in counseling groups. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 410-414.
- Morris, C. T. (2002). *Psikolojiyi anlamak*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Morrison, E. W., & Milliken F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2004). Sounds of silence. *Stern Business*, Spring/Summer, 12 Eylül 2014 tarihinde http://w4.stern.nyu.edu/sternbusiness/spring_summer_2004/soundsofsilence.html sayfasından erişilmiştir.
- Moy, P., Domke, D., & Stamm, K. (2001). The spiral of silence and public opinion on affirmative action. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78(1), 7-25.
- Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of Business Communication*, 39(2), 220-224.
- Murray, H. A., & Kluckhohn, C. (1953). *Personality in nature, society, and culture*. New York: Alfred Adler Institute.
- Muslu, G. K., & Başbakkal, Z. (2013). Planlı davranış teorisi ve emzirme davranışı. *Türkiye Klinikleri Hemşirelik Bilimleri Dergisi*, 5(1), 28-40
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266.

- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational behaviour: Human behaviour at work*. USA: McGraw-Hill.
- Nikolaou, L., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice bahavior. *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Noelle-Neuman, E. (1977). Turbuleces in the climate of opinion: Methodological applications of the spiral of silence theory. *The Public Opinion Quarterly*, 41(2), 143-158.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Noelle-Neumann, E. (2008). Spiral of silence. E. Griffin (Ed.), In *A First Look at Communication Theory* (p. 372-384). New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. USA: Sage Publ.
- Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group and Organization Studies*, 15(3), 296-312.
- Oğur, S. (2012). *Kız teknik ve meslek liselerinde görev yapan meslek dersi öğretmenlerinin öz denetim yeterliliğinin öğrenciler tarafından değerlendirilmesi*. Yüksek Lisan Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (cops) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 31-39.
- Ödemiş, S. N. (2011). *Beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkileri: Bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öngel, E. (1983). *A research guide*. Riyadh: Institute of Public Administration.
- Özçınar, M. (2011). *Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (çok değişkenli analizler) II*. Eskişehir: Kaan.
- Özdemir, L., & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özdemir, S., & Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 115-134.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özen, Y. (2011). Sorumluluk bağlamında iş ahlakı ve sosyal sorumluluk: Sosyal psikolojik bir yaklaşım. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 4, 173-189.
- Özer, G., & Yılmaz, E. (2010). Planlı davranış teorisi (pdt) ile muhasebecilerin bilgi teknolojisi kullanımına yönelik bir uygulama. *World of Accounting Science*, 12(2), 33-54.
- Özgen, I., & Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. Z. Sabuncu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış içinde* (s. 303-328). Bursa: MKM.
- Özler, D. E., Şahin, M. D., & Atalay, A. G. (2010). Teorik bir çerçevede whistleblowing-etik ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 169-194.
- Özmen, Ö. Ö., Katrinli, A. E., & Atabay, G. (1991). *Otel işletmelerinde çalışan personelin işin özelliklerine ve Kişilik Tiplerine Göre iş doyumları*. 2. Ulusal Turizm Kongresi. Bildiriler Kitabı, 101-110, Kuşadası.
- Özsoy, E., & Yıldız, G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: Bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.

- Özsoy, O. (2005). *İstatistik*. Ankara: Siyasal.
- Öztürk, Y., & Alkış, H. (2011). Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmininin ölçülmesi üzerine bir araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 437-460.
- Özutku, H., Ağca, V., & Ceviroğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Panahi, B., Veisesh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An emprical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2, 735-744.
- Panteli, N., & Fineman, S. (2005). The sound of silence: The case of virtual team organising. *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347-352.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for further research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on it projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Parker, L., & August, D. (1997). *Silent dissenters: A model for exploring the source and consequences of principled turnover*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Boston, MA.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Executive*, 12, 41-54.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi devlet hava meydanları işletmesi Antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde işgören güçlendirmenin işgörenlerin iş doyumuna etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company. *Harvard Business Review*, 3-8.
- Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Piderit, S. K., & Ashford, S. J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- Piedmont, R. L., & Chae, J. H. (1997). Cross-cultural generalizability of the five factor model of personality development and validation of the NEO PI-R for Koreans. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(2), 131-155.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*. Doctoral Thesis, Baton Rouge: Louisiana State University.
- 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.
- Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 179-186.
- Reddin, W. J. (1987). *How to make your management style more effective*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Ridder, D. T. D., Lensvelt-Mulders, G., Finkenauer, C., Stok, F. M., & Baumeister, R. F. (2012). Taking stock of self-control: A meta-analysis of how trait self-control relates to a wide range of behaviors. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 76-99.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). İstanbul: Nobel.
- Rogers, C. L. (2005). *An investigation of the big five and narrow personality traits in relation to academic performance*. Doctoral Thesis, The University of Tennessee, Knoxville, Tennessee.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect, *Sociometry*, 33(3), 253-263.
- Rosenbaum, M. (1990). *Learned resourcefulness: On coping skills, self control, and adaptive behavior*. New York: Springer.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Rusbult, E. C., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Ryan, C. (1995). *Researching tourist satisfaction issues, concepts, problems*. London: Routledge.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge.
- Saucier, G., & Goldberg, L. R. (1996). The language of personality: Lexical perspectives on the five-factor model. J. S. Wiggins (Ed.), In *The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives* (p. 21-50). New York: Guildford.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.

- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1996). Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 243-263.
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Scheufele, D. A., & Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence: A conceptual review and empirical outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., & Tepper, B. J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52(1), 135-147.
- Schriesheim, J. F. (1980). The social context of leader-subordinate relations: An investigation of the effects of group cohesiveness. *Journal of Applied Psychology*, 65(2), 183-394.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (lmx) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member-exchange illustration. *Leadership Quarterly*, 12(4), 515-551.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.

- Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., Eisenbach, R. J., & Neider, L. L. (1992). Validation of a new leader-member exchange scale (LMX-6) using hierarchically-nested confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 983-992.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach*. UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Sevi, E. S. (2009). *Psikolojik kişilik modeli ve beş faktör kişilik kuramı: Mizaç ve karakter envanteri (TCI) ile beş faktör kişilik envanterinin (5FKE) karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seyidoğlu, H. (2000). *Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı*. İstanbul: Güzem Yayınları.
- Shaye, A. (2009). *Infidelity in dating relationships: Do big five personality traits and gender influence infidelity?*. Doctoral Thesis, Alliant International University, California.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542-548.
- Shoemaker, P. J., Breen, M., & Stamper, M. (2000). Fear of social isolation: Testing an assumption from the spiral of silence. *Irish Communications Review*, 8, 65-78.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive nature of organizational silence a cybernetic exploration of the hidden factory*. Doctoral Thesis, George Washington University, Washington.

- Smither, J. W., London, M., & Richmond, K. R. (2005). The relationship between leaders' personality and their reactions to and use of multisource feedback: A longitudinal study. *Group Organization Management*, 30(2), 181-210.
- Sobkowiak, W. (1997). Silence and markedness theory. A. Jaworski (Ed.), In *Silence: Interdisciplinary perspectives* (p. 39-62). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Somer, O., & Goldberg, L. R. (1999). The structure of Turkish trait descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 431- 450.
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2011). Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri (5FKE). İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi.
- Soto, C. J., & John, O. P. (2009). Ten facet scales for the big five inventory: Convergence with NEO PI-R facets, self-peer agreement, and discriminant validity. *Journal of Research in Personality*, 43, 84-90.
- Soycan, Ş. H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O., & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 17(3), 51–73.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader–member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.

- Sparrowe, R. T., Soetjito, B. W., & Kraimer, M. L. (2006). Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *Academy of Management Journal*, 49, 1194-1208.
- Steiner, D. D. (2010). Attributions in leader member exchanges: Implications for practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 59-71.
- Stepina, L. P., Perrewé, P. L., Hassell, B. L., Harris, J. R., & Mayfield, C. R. (1991). A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(1), 93-104.
- Stewart, G. L. (1993). *Self-regulation and the "big five" personality traits as determinants of employee empowerment behavior*. Doctoral Thesis, Arizona State University, Arizona.
- Sudak, M. K., & Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.
- Sussman, L. (2008). Disclosure, leaks, and slips: Issues and strategies for prohibiting employee communication. *Business Horizons*, 51(4), 331-339.
- Sümer, N., Lajunen, T., & Özkan, T. (2005). Big five personality traits as the distal predictors of road accident involvement. G. Underwood, (Ed.), In *Traffic and transport psychology: Theory and application* (pp. 215-227). US: Ellsevier Ltd.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım.
- Şirin, E. (2012). *Kişilik, lider-üye etkileşimi ve çalışan sonuçları*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37–68.
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72(2), 271-324.
- Tanık, B. (2010). *Gelişim psikolojisi*. Ankara: Yedi İklim.
- Tanner, J. F. J., Dunn, M. G., & Chonko, L. B. (1993). Vertical exchange and salesperson stress. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(2), 27-36.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta.
- Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz*. Ankara: Cem.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Taylor, D. G. (1982). Pluralistic ignorance and the spiral of silence: A formal analysis. *The Public Opinion Quarterly*, 46(3), 311-335.
- Teken, A. Ö. (2012). *Yabancılaşma ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: Antalya Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine bir uygulama*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tekin, Ö. A., Turan, S. N., Özmen, M., Turhan, A. A., & Kökçü, A. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Journal of Yasar University*, 27(7), 4611-4641.

- Tetik, D., & Pala, T. (2009). Turizm işletmelerinde motivasyon. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış içinde* (s. 83-99). MKM.
- Tezcan, M. (1995). *Sosyolojiye giriş*. Ankara: Feryal.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432.
- Tice, D. M., & Bratslavsky, E. (2000). Giving in to feel good: The place of emotion regulation in the context of general self-control. *Psychological Inquiry*, 11(3), 149-159.
- Tikici, M., Derin, N., & Kalkın, G. (2011). *Örgütsel Sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi*. 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi'nde sunulmuş bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Top, S. (2011). MYO öğrencilerinin gelecekteki girişimcilik kariyer niyetlerinin planlı davranış modeli kapsamında değerlendirilmesi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 269-289.
- Toy, B. Y., & Tosunoğlu, N. G. (2007). Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda bilimsel araştırma süreci, istatistiksel teknikler ve yapılan hatalar. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-20.
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 33-47.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 22, 233-244.
- Tuncer, M., & Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma yaşam kalitesinin otel işletmesi çalışanları üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-78.

- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of Personality*, 60(2), 225-251.
- Turan, A. H. (2011). İnternet alışverişi tüketici davranışını belirleyen etmenler: Planlı davranış teorisi (TPB) ile ampirik bir test. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 128-143.
- Turizm Bakanlığı (1989). *Otelcilik ve turizm endüstrisinde işgücü araştırması*. Ankara: Turizm Bakanlığı.
- Turner, J. E. (2003). *Proactive personality and the big five as predictors of motivation to learn*. Doctoral Thesis, Old Dominion University, Virginia.
- Türk Dil Kurumu¹, Büyük Türkçe Sözlük, 10 Kasım 2012 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.54e143d69271c9.75071695 sayfasından erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu², Büyük Türkçe Sözlük, 15 Kasım 2012 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.54e143daa92649.00309155 sayfasından erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu³, Büyük Türkçe Sözlük, 22 Kasım 2012 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.54e14401bd2dd3.17544159 sayfasından erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu⁴, Büyük Türkçe Sözlük, 29 Kasım 2012 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.54e144256b9a50.56077983 sayfasından erişilmiştir.
- Türkel, A. U. (1992). *İşletme yöneticilerinin davranışlarına yön veren hâkim kişilik faktörleri ile yönetsel davranış arasındaki ilişkiler ve uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Türker, Ö. (2001). *Türkiye’de ulusal ölçekte yayın yapan özel radyolardaki öz denetim sisteminin işleyişi*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Türkeri, İ. (2014). Yükseköğretim düzeyinde turizm eğitiminin özel nitelikli sorunları ve çözüm önerileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 1-14.

- Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1992). Self-management and team-making in cross-functional work teams: Discovering the keys to becoming an integrated team. *The Journal of High Technology Management Research*, 3(2), 225-241.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member Exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relations as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-185.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the “right type” for line managers in leading Japanese organizations. *Group and Organization Management*, 15(4), 414-430.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi (SPSS 10.00 - 12.00 For Windows)*. Ankara: Detay.
- Ünlüöner, K. & Tayfun, A. (2007). *Ekonomi*. Ankara: Nobel.
- Ünlüöner, K., Tayfun, A., & Kılıçlar, A. (2007). *Turizm ekonomisi*. Ankara: Nobel.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Vecchio, R. P. (1979). A dyadic interpretation of the contingency model of leadership effectiveness. *Academy of Management Journal*, 22(3), 590-600.
- Vecchio, R. P. (1993). Self and supervisor ratings: A dyadic approach. *The International Journal of Organizational Analysis*, 1(1), 73-83.
- Vries, D., Jehn, K. A., & Terwel, B. W. (2012). When employees stop talking and start fighting: The detrimental effects of pseudo voice in organizations. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 221-230.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wakabayashi, M., Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1990). The generalizability of the hidden investment hypothesis in leading Japanese corporations. *Human Relations*, 43(11), 1099-1116.

- Wakabayashi, M., Minami, T., Hashimoto, M., Sano, K., Graen, G. B., & Novak, M. (1981). Managerial career development: Japanese style. *International Journal of Intercultural Relations*, 4(3-4), 391-420
- Walumba, F.O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Wang, Y., & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 738-802.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Williams, A. (1997). Intergenerational equity: An exploration of the 'fair innings' argument. *Health Economics*, 6, 117-132.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guilford.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri*. (A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, E. Gürbüzsel, Çev.). İstanbul: Literatür.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1990). Salesperson performance and managerially controllable factors: An investigation of individual and work group effects. *Journal of Management*, 16(1), 87-106.

- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 45(6), 575-600.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir, I., & Toplu, D. (2013). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yeşiltaş, M., & Demirçivi, B. M. (2010). İş görenlerin yıldırma eylemlerine maruz kalma durumları üzerine bir araştırma: Antalya örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 199-217.
- Yıldız, G., Özutku, H., & Ceviroğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn’in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.
- Yıldız, M. (2008). *Farklı liglerde yer alan futbolcuların kişilik tipleri ile sürekli öfke-öfke ifade tarzlarının incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 77-90.
- Yoon, K. (1997). *General mental ability and the big five personality dimensions: An investigation of the cross-cultural generalizability of their construct and criterion-related validities in Korea*. Doctoral Thesis, The University of Iowa, Iowa.
- Yu, D., & Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Zahn, G. L., & Wolf, G. (1981). Leadership and the art of cycle maintenance: A simulation model of superior-subordinate interaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 26-49.

- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik-evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Ankara: Nobel.
- Zheng, X. T., Ke, J. L., Shi, J. T., & Zheng, X. S. (2008). Survey on employee silence and the impact of trust on it in China. *Acta Psychologica Sinica*, 40(2), 219-227.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management*, 44(4), 682-696.

EKLER

EK-1. Lider-üye Etkileşimi, Örgütsel Sessizlik ve Öz Denetim Ölçeği

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ANKETİ

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi ve Öz Denetimin Aracılık Rolü” konulu **doktora** tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup, belirtilen bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. **İsim belirtmenize gerek yoktur.**

Ankette yer alan ifadelere ilişkin belirtmiş olduğunuz görüşlerin doğru ya da yanlışlığı kesinlikle sorgulanmayacak olup, anketteki her bir ifadeye ilişkin vereceğiniz en doğru cevap, sizin mevcut durum hakkındaki görüşünüz olacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Öğr. Gör. Serdar Çöp
Hacettepe Üniversitesi SBMYO
serdar.cop@hacettepe.edu.tr
05063895400

Tez Danışmanı, Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK
Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi
oyuksel@gazi.edu.tr
03124851460/356

LBÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? ☐ Erkek ☐ Kadın
2. Medeni durumunuz? ☐ Evli ☐ Bekâr
3. Eğitim durumunuz? ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
4. Görev yaptığınız departman?
☐ F&B ☐ Önbüro ☐ Kat Hizmetleri ☐ Satış ve Pazarlama ☐ İnsan Kaynakları
☐ Güvenlik ☐ Muhasebe ☐ Fitness & Spa ☐ Diğer (belirtiniz).....
5. Görev yaptığınız pozisyon?
☐ İşgören ☐ Orta Kademedede Yönetici ☐ Üst Kademedede Yönetici
6. Yaşınız? ☐ 25 Yaş ve altı ☐ 26–30 ☐ 31–35 ☐ 36–40 ☐ 41–45 ☐ 46 +
7. Bulunduğunuz işletmenin yıldız sayısı? ☐ 4 Yıldızlı ☐ 5 Yıldızlı

8 Bulunduğunuz işletmenin konumu?

() Şehir Otelı () Sayfiye Otelı (Deniz-güneş-kum oteli, termal otel, golf oteli vb.)

9. Bulunduğunuz işletmede kaç yıldır görev yapmaktasınız?

() 1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 20 Yıl ve Üstü

10. Sektörde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

() 1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 20 Yıl ve Üstü

II. BÖLÜM ÖZ DENETİM ÖLÇEĞİ

Öz Denetim, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarını düzenleme veya değiştirebilme kapasitesidir.

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun seçeneği X işareti koymak sureti ile işaretleyiniz.

Hiç
Katılmıyorum (1)
Az Katılıyorum (2)
Orta Düzeyde
Katılıyorum (3)
Çok Katılıyorum (4)
Tamamıyla
Katılıyorum (5)

1. Kendimi, işimi mükemmel yapan biri olarak görüyorum.

2. Kendimi, işyerimde güvenilir bir çalışan olarak görüyorum.

3. Kendimi, görevimi tamamlayıncaya kadar sabreden biri olarak görüyorum.

4. Kendimi, düzenli olma eğiliminde biri olarak görüyorum.

5. Kendimi, yaptığım işe dair planlar yapan biri olarak görüyorum.

6. Kendimi, işime dair yaptığım planları takip eden biri olarak görüyorum.

7. Kendimi, işime dair dikkatli biri olarak görüyorum.

8. Kendimi, işime dair risk almaktan kaçınan biri olarak görüyorum.

9. Kendimi, işyeri kurallarına bağlı biri olarak görüyorum.

10. Kendimi, işime dair sorumluluk sahibi biri olarak görüyorum.

11. Kendimi, işletmedeki olaylar karşında soğukkanlı biri olarak görüyorum.

III. BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Örgütsel Sessizlik, s. İş ve işin geliştirilmesi ile ilgili duygu, düşünce ve fikirlerin bilinçli olarak ifade edilmemesidir.	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sıklıkla (4)	Her Zaman (5)
Aşağıdaki ifadelerden size en uygun seçeneği X işareti koymak sureti ile işaretleyiniz.					
1. Değişime yönelik öneri sunma hususunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.					
2. Çalışma arkadaşlarımla, aldığı kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3. Problemlere çözüm üretme noktasında, görüşlerimi kendime saklarım.					
4. Farklılık oluşturacağıma dair inancımın zayıf olmasından dolayı beni işletmede güçlendirecek olan fikirlerimi kendime saklarım.					
5. Görevimin dışında kalan işler için, iyileştirme fikirlerimi dile getirmem.					
6. Değişime ilişkin fikirlerimi, yöneticimden korktuğum için ifade etmem.					
7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işletmeye ait ticari sır ve bilgileri başkaları ile paylaşmam.					
8. İşletmede kendi çıkarlarımı korumak amacıyla, bazı gerçekleri görmezden gelirim.					
9. Bu işletmede kendimi korumak amacıyla, iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmem.					
10. Daha önce yöneticim tarafından olumsuz tepki aldığım için, ortaya çıkan problemlerin çözümüne ilişkin fikirlerimi kendime saklarım.					
11. Bu işletmedeki ekip çalışmasının bozulmaması için, önerilerimi kendime saklarım.					
12. İşletme çıkarları için kurumsal bilgileri, başkaları ile paylaşmam.					
13. İşletmem ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14. Bu işletmeye zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.					
15. Bu işletmeyle ilgili gizli kalması gereken bilgileri, en güvenilir şekilde korurum.					

IV. BÖLÜM LİDER ÜYE ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİ (ASTLAR İÇİN)

Lider-üye Etkileşimi, s. Lider ile astlar arasında gerçekleşen, özgün iletişim veya etkileşim kalitesidir.	Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamıyla Katılmıyorum (5)
Bağlı olduğunuz üstünüz (şef, amir, müdür) ile iletişiminizi-etkileşiminizi göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelerden size en uygun seçeneği X işareti koymak sureti ile işaretleyiniz.					
1. Amirim, arkadaş olmak isteyebileceğim kadar iyi biridir.					
2. Amirimi, iş ilişkisinin ötesinde insan olarak da beğeniyorum.					
3. Amirimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.					
4. Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında detaylı bilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerimize karşı korur.					
5. Doğru yaptığım iş ya da işler hakkında, diğer çalışanlar sert bir ‘eleştiri’ ile üzerime gelirse amirim beni, onlara karşı savunacaktır.					
6. Amirim hata yaptığımda beni işletmedeki diğer çalışanlara karşı korur.					
7. Amirimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için, en yoğun şekilde çalışmaya istekliyimdir.					
8. Amirim için iş tanımımda yer almayan işleri de yaparım.					
9. Amirim adına en zor işleri yapmaktan kaçınmam.					
10. Amirimin, iş hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiler.					
11. Amirimin, işyerindeki yeterliliğine saygı duyarım.					
12. Amirimin, uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranım.					

Sayın işgören, varsa anket ve konu hakkındaki görüşleriniz?.....

IV. BÖLÜM LİDER ÜYE ETKİLEŞİM ANKETİ (YÖNETİCİLER İÇİN)

Lider-üye Etkileşimi, s. Lider ile astlar arasında gerçekleşen, özgün iletişim veya etkileşim kalitesidir.	Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamıyla Katılmıyorum (5)
Bağlı olduğunuz astınız (işgöreniniz) ile iletişiminizi-etkileşiminizi göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelerden size en uygun seçeneği X işareti koymak sureti ile işaretleyiniz.					
1. Astım, arkadaş olmak isteyebileceğim kadar iyi biridir.					
2. Astımı iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak da beğeniyorum.					
3. Astımla birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.					
4. Astım, yaptığım tüm işler ve faaliyetler hakkında detaylı bilgi sahibi olmasa bile beni, diğer çalışanlara karşı savunacaktır.					
5. Doğru yaptığım iş ya da işler hakkında, diğer çalışanlar sert bir ‘eleştiri’ ile üzerime gelirse astım beni, onlara karşı savunacaktır.					
6. Astım hata yaptığım durumlarda, beni işletmedeki diğer çalışanlara karşı koruyacaktır.					
7. Astıma, lider olarak iş tanımım da belirtilenin ötesinde kaynak sağlamaya çalışırım.					
8. Astımın iş hedeflerine ulaşması için fazladan çaba harcayarak yardım etmeye istekliyim.					
9. Astım adına en zor işleri yapmaktan kaçınmam.					
10. Astımın, iş hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiler.					
11. Astımın, işyerinde yeterliliğine saygı duyarım.					
12. Astımın, uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranım.					

Sayın yönetici, varsa anket ve konu hakkındaki görüşleriniz? ...

Anket burada tamamlanmıştır. Katıldığınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için tekrar teşekkür ederiz.

Çalışma sonuçlarının tarafınıza bildirilmesini istiyorsanız e-mail adresinizi yazınız? ...



GAZİ GELECEKTİR...