T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Faruk SÖNER

İstanbul
Temmuz-2025

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Faruk SÖNER

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

İstanbul
Temmuz-2025

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Prof. Dr. Özgür KÖKALAN (İmza)

Üye Prof.Dr. Yasemin BAL (İmza)

Üye Doç.Dr. Ayşe DEMİRHAN (İmza)

Üye Doç.Dr. Gülçin KAZAN (İmza)

Üye Dr.Öğr. Üyesi. Semiha EKİCİ ŞİMŞEK (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Prof. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım **"Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü"** adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

İmza

Faruk SÖNER

ÖNSÖZ

Liderlerin meydana gelen olaylar karşısında almış oldukları kararlar ve bu kararlar doğrultusunda sergilemiş oldukları yönetim tarzları başta kendileri olmak üzere örgütlerinin ve takipçilerinin geleceği açısından kritik öneme sahiptir. Günümüz iş dünyasında lider ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin örgüt performansı ve karlılığı üzerindeki öneminden hareketle örgütlerdeki 'örgütsel demokrasinin düzeyi, örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşimi' kavramlarına yönelik araştırmalar yapılarak işletmelere ve akademik camiaya katkı sağlaması amaçlanan araştırmaya destek veren tüm anket katılımcılarına teşekkür ederim.

Araştırma konusunun belirlenmesi aşamasından itibaren araştırmayla ilgili tüm süreçlerde bana zaman ayırarak destek olan, yapmış olduğumuz görüşmelerle beni motive eden ve ortaya koyduğu eleştirel bakış açısıyla araştırmanın daha sağlam bir temele oturmasını sağlayan kıymetli tez danışmanım Prof.Dr. Özgür KÖKALAN'a saygı ve teşekkürlerimi iletiyorum.

Eğitim hayatımın ilk dönemlerinden itibaren maddi ve manevi anlamda bana her türlü desteklerini sağlayarak akademik başarı elde etmemde büyük payları olan Annem ve Babam başta olmak üzere kıymetli aileme sevgilerimi ve teşekkürlerimi iletiyorum.

Doktora eğitimim sürecinde ve iş hayatımdaki yoğunluğumdan dolayı kendilerine ayırmam gereken zamandan feragat etmek zorunda kaldığım değerli eşim, saygıdeğer ailesi ve sevgili çocuklarıma göstermiş oldukları sabır, anlayış ve desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum.

Bu bilimsel çalışmayı, gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakma sorumluluğunu taşıyan ve bilimle iç içe bir yaşam sürmelerini arzuladığım çocuklarıma ithaf ediyorum.

Faruk SÖNER

ÖZET

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Faruk SÖNER

Doktora, İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

Temmuz, 2025- 112+XVİ Sayfa

Günümüzde meydana gelen gelişmelere baktığımızda demokrasi kavramının bireyler, toplumlar ve örgütler için ne kadar önemli olduğunu görmekteyiz. Gün geçtikçe önemi artan ve akademik camiada daha sık araştırmalara konu olan demokrasi kavramı toplumların siyasal, ekonomik ve aynı zamanda temel hak ve özgürlükler noktasındaki gelişimini sağladığı gibi aynı zamanda toplumların refahı üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet koşulları ve hızlı değişim gösteren yönetimsel gelişmeler işletmeleri yaratıcı düşünceye, stratejik yönetim anlayışına ve güncel gelişmeleri daha yakından takip eden politikalar geliştirmeye yönlendirmiştir. Örgütsel refahın sağlanması ve yaşanan değişimlere ayak uydurma sürecinde örgütsel demokrasinin ciddi anlamda fayda sağladığı düşünülmektedir. Demokratik bir yapının tesis edilmesi ancak çok sesliliğin teşvik edildiği örgütlerde görülmektedir. Örgüt çalışanlarının sesliliği tercih etmesi, örgütün proaktif davranarak tehditlere yönelik gerekli tedbirleri almasına ve çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarının artması yönünde olumlu etkiler göstermektedir. Dolayısıyla liderin sergilemiş olduğu olumlu davranışlar örgüt çalışanlarının görüş ve önerilerini özgür bir şekilde paylaşmalarına olanak sağladığı gibi olumsuz davranışları ise çalışan sessizliğine neden olabilmektedir. Sessizliğe neden olan faktörlere yönelik önlem alınmaması durumunda sessizlik düzeyi artarak örgütsel sessizliğe ve sonrasında ise işten ayrılma niyetine neden olmaktadır.

Bu çalışmada, örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak, lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, araştırma yöntemlerinden nicel araştırma yöntemleri seçilerek 5'li likert sistemiyle 405 kişiden anket toplama yöntemiyle veriler toplanmıştır. Veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Sonuç olarak; çalışanların örgütsel demokrasi, örgütsel sessizlik ve lider üye etkileşimi algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde düzenleyici rolünün olduğu, yüksek düzeyde örgütsel demokrasinin olduğu yerlerde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu, ayrıca hem lider üye etkileşimin yüksek olduğu kurumlarda hem de örgütsel demokrasinin yüksek olduğu yerlerde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti, Lider-Üye Etkileşimi.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND INTENTION TO LEAVE: THE MODERATING ROLE OF LEADER MEMBER EXCHANG

Faruk SÖNER

PhD, Business Administration

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

July,2025- 112+XVİ Pages

In contemporary organizational settings, democracy has emerged as a critical concept influencing not only sociopolitical and economic domains but also organizational structures and employee well-being. The increasing emphasis on democratic practices in organizations is closely associated with enhanced transparency, employee participation in decision-making processes, and the overall legitimacy of managerial actions. In the context of globalization and intensifying competition, organizations are compelled to adopt innovative, strategic, and participative management approaches. Within this framework, organizational democracy is considered a vital factor in fostering adaptability, resilience, and organizational sustainability.

This study aims to investigate the effect of organizational democracy on employees' turnover intentions, with a particular focus on the mediating role of organizational silence and the moderating effect of leader-member exchange (LMX). Utilizing a quantitative research design, data were collected from 405 respondents through a structured questionnaire based on a 5-point Likert scale. The data were analyzed using SPSS and AMOS statistical software packages.

Findings reveal that employees' perceptions of organizational democracy, organizational silence, and the quality of leader-member interactions significantly influence their intention to leave the organization. Furthermore, the study establishes that LMX acts as a significant moderator in the relationship between organizational democracy and turnover intention. Specifically, in environments characterized by high organizational democracy and strong leader-member exchange, employees exhibit

lower levels of turnover intention. These results underscore the critical role of democratic practices and relational leadership in retaining human capital and promoting organizational stability.

Keywords: Organizational Democracy, Organizational Silence, Turnover Intention, Leader-Member Exchange (LMX)

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI ..... **i**

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

ÖZET ..... **iv**

ABSTRACT ..... **vi**

İÇİNDEKİLER ..... **viii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiv**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xv**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xvi**

BİRİNCİ BÖLÜM **1**

GİRİŞ **1**

1.1. Araştırmanın Konusu 1

1.2. Araştırmanın Amacı 2

1.3. Araştırmanın Önemi 3

1.4. Araştırmanın Yöntemi 3

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 4

1.6. Araştırmanın Düzeni 4

İKİNCİ BÖLÜM **5**

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ **5**

2.1.1.Demokrasi kavramı 5

2.1.2.Demokrasi Kültürü 6

2.1.3.Örgütsel Demokrasi 6

2.1.4. Örgütsel Demokrasi Kavramının boyutları 6

2.1.4.1. Katılım 6
2.1.4.2. Eleştiri 7
2.1.4.3. Şeffaflık 7
2.1.4.4. Adalet 8
2.1.4.5. Eşitlik 8
2.1.4.6. Hesap verebilirlik 8
2.1.4.7. Gücün paylaşımı 9
2.1.5. Örgütsel Demokrasinin Sonuçları 9
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK 11
2.2.1.Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı 11
2.2.2.Örgütsel Sessizlik Türleri 13
2.2.2.1. Kabullenici Sessizlik (acquiescent silence) 13
2.2.2.2. Korunmacı Sessizlik (quiscent silence) 14
2.2.2.3. Korumacı Sessizlik (prosocial silence) 14
2.2.2.4. Fırsatçı Sessizlik (opportunistic silence) 14
2.2.3. Sessizlik Teorileri 15
2.2.3.1. Bekleyiş Teorisi 15
2.2.3.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi 16
2.2.3.3. Kendini Uyarlama Teorisi 16
2.2.3.4. Sağır Kulak Sendromu 16
2.2.3.5. MUM Etkisi 17
2.2.3.6. Abilene Paradoksu 17
2.2.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler 18
2.2.4.1. Sessizliğe Neden olan Bireysel Faktörler 19
2.2.4.2. Sessizliğe Neden olan Örgütsel Faktörler 19
2.2.4.3. Sessizliğe Neden olan Yönetsel Faktörler 20

2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Etki ve Sonuçları 21
2.2.6. Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki 23
İŞTEN AYRILMA NİYETİ 24
2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramının Tanımı ve Gelişimi 24
2.3.2. işten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler 24
2.3.2.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Bireysel Faktörler 25
2.3.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler 26
2.3.2.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Çevresel Faktörler 26
2.3.3. İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili Kuramlar 27
2.3.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi 27
2.3.3.2. Becker'in Beşerî Sermaye Teorisi 28
2.3.3.3. Çift Faktör Teorisi 28
2.3.3.4. İşe Gömülmüşlük Teorisi 28
2.3.4. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Modeller 29
2.3.4.1. March ve Simon Modeli 29
2.3.4.2. Mobley'in İşten Ayrılma Modeli 29
2.3.4.3. Price Modeli 30
2.3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları 30
2.3.6. Örgütsel Demokrasi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki 31
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ 33
2.4.1. Liderlik 33
2.4.2. Geleneksel Liderlik Teorileri 33
2.4.2.1. Özellikler Yaklaşımı 33
2.4.2.2. Davranışsal Yaklaşım 34
2.4.2.3. Durumsallık Yaklaşımı 36
2.4.3. Çağdaş Liderlik Teorileri 37

2.4.3.1. Dönüşümcü Liderlik 37
2.4.3.2. Etkileşimci Liderlik 38
2.4.3.3. Karizmatik Liderlik 38
2.4.4. Lider Üye Etkileşimi Teorisi (LMX) 38
2.4.5. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri 40
2.4.5.1. Rol Teorisi 40
2.4.5.2. Sosyal Değiş Tokuş Teorisi 40
2.4.5.3. Dikey İkili Bağlantı Modeli 41
2.4.5.4. Eşitlik Teorisi 41
2.4.6. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları 42
2.4.6.1. Katkı Boyutu 42
2.4.6.2. Bağlılık (Sadakat) Boyutu 43
2.4.6.3. Etki (Sevgi) Boyutu 43
2.4.6.4. Profesyonel Saygı Boyutu 43
2.4.7. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sonuçları 43
2.4.8. Örgütsel Demokrasi ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki 44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 45
ARAŞTIRMA 45
3.1. Araştırma Modeli 45
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi 47
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması 47
3.4. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler ve İstatistikler 48
3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular 50
3.5.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular 51

3.5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular 53

3.5.3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular 55

3.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular 57

3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular..... 58

3.7.Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular 62

3.8. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçlarına İlişkin Bulgular..... 65

3.9. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizine Sonuçlarına İlişkin Bulgular..... 66

3.10. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular..... 71

3.10.1. Araştırmanın Ana Hipotezlerine İlişkin Bulgular..... 72

3.10.2. Araştırmanın Alt Hipotezlerine İlişkin Bulgular 73

3.11. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Demokrasi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü 77

3.12. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü 79

3.13.Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi..... 81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 84

SONUÇ..... 84

KAYNAKÇA 90

EKLER..... 107

Ek-1 Veri Toplama Araçları..... 107

Ek-1.1. Kişisel Bilgi Formu 107

Ek-1.2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği..... 108

Ek-1.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği 109
Ek-1.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği 110
Ek-1.5. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği 111
ÖZGEÇMİŞ..... 112

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3. 1: Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler ve İstatistikler 48

Tablo 3. 2: Örgütsel Demokrasi Ölçeğine İlişkin Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular 51

Tablo 3. 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular 54

Tablo 3. 4: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular 56

Tablo 3. 5: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular 57

Tablo 3. 6: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları 59

Tablo 3. 7: Araştırmanın Yapı Geçerliliğine İlişkin Bulgular 64

Tablo 3. 8: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 65

Tablo 3. 9:Araştırma Değişkenleri ve Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları 67

Tablo 3. 10: Araştırmanın Ana Hipotezleri İçin Yapılan Analiz Sonuçlarına İlişkin Bulgular 73

Tablo 3. 11: Araştırmanın Alt Hipotezleri İçin Yapılan Analiz Sonuçlarına İlişkin Bulgular 76

Tablo 3. 12: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Demokrasi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rol Analiz Sonuçlarına İlişkin Bulgular 78

Tablo 3. 13: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkideki Düzenleyici Rol Analiz Sonuçlarına İlişkin Bulgular 79

Tablo 3. 14: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi 81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1: Mobley İşten Ayrılma Modeli 30

Şekil 3. 1: Araştırma Modeli 45

Şekil 3. 2: İlk Ölçüm Modeli 59

Şekil 3. 3: Son Ölçüm Modeli 61

Şekil 3. 4: Araştırmanın Ana Hipotezlerinin Testi İçin Ölçüm Modeli 72

Şekil 3. 5: Araştırmanın Alt Hipotezlerinin Testi İçin Ölçüm Modeli 75

Şekil 3.6: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Demokrasi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü 79

Şekil 3.7: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü 81

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
AMOS	: Moment Yapıları Analizi (Analysis of Moment Structures)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index)
C.R	: Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
df	: Serbestlik Derecesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
LMX	: Leader-Member Exchange
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Konusu

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte örgütler toplumun gereksinimlerini karşılamak, artan rekabet koşullarına karşı avantaj sağlamak ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmek amacıyla modern sonrası yönetim anlayışını benimseyerek stratejik kararlar almayı ve kollektif aklı kullanmaya başlamışlardır (Safari, Salehzadeh, & Ghaziasgar, 2018).

Bir örgütün değişimleri başarılı bir şekilde yönetmesinin büyük ölçüde insan kaynağını etkin kullanmasına bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle iş görenler işletmelerde giderek daha önemli bir unsur haline gelmekte ve işletmeler daha verimli çıktılar için çalışan memnuniyetini artırmayı hedeflemektedirler (Eğinli, 2009).

Ekonomilerin gelişmesi, teknolojik gelişmeler ve rekabet avantajı sağlama isteği işletmeleri profesyonel yönetici ve çalışanlar konusunda daha özenli olmaya yöneltmiştir. Yönetim bilimcileri, işletme ve çalışanlar arasındaki bağlılığı arttırmak ve günümüz iş dünyasında yaşanabilecek zorlukların üstesinden gelebilecek yönetim tarzının ön plana çıkması için yeni yönetim modelleri arayışına girmişlerdir. Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak ancak örgütlerde demokrasi kavramının getirilmesiyle birlikte mümkün olabileceği ifade edilmektedir (Ahmed, Adeel, Ali, & Rahman, 2019).

Feldberg ve Glenn'e (1983) göre; örgütsel demokrasi, gücün daha adil bir şekilde dağıtılmasına dayalı bir iş örgütlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Demokratik bir işletmede iş görenler birbirleriyle daha fazla etkileşime girme imkânı bulur, fikirlerini açıkça ifade eder ve işyerindeki sorunların çözümü noktasında süreçlere katılım sağlar. Demokratik sistemlerde yönetilen örgütlerde bilgi açıkça paylaşılır, örgütsel adalet sağlanır, iş görenlerin hakları hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanarak bu haklarını kullanmaları teşvik edilerek eşit güç dağılımı sağlanır (Safari, Salehzadeh, & Ghaziasgar, 2018).

Organizasyonlarda örgütsel demokrasinin varlığı, iş görenlerin işletme yararına düşünmeleri için ortam hazırlamakta ve örgüt başarısını kendi başarıları gibi görmelerine ortam hazırlamaktadır. Örgütsel demokrasinin hâkim olduğu işletmelerde iş görenlerin örgütsel özdeşlemelerinin gelişerek çalışan performansını arttıracağı ifade edilmektedir (Kesen, 2015).

Örgütsel sessizlik, örgütsel yaratıcılık için çok değerli olan ve örgüte katkı sağlayabilecek çalışanların duygu ve düşüncelerini anlamamız için önemli kriterdir. (Hirsman,1970)'a göre örgütsel sessizlik kavramı geçmiş dönemlerde yönetim tarafından uyum ve onay anlamında tanımlanırken, (Morrison and Milliken, 2000; Pinder and Harlos, 2001) 'e göre ise günümüzde çalışanların kurumdaki uygulama ve politikalara tepkileri olarak ifade edildiğini görmekteyiz (Ölçer & Coşkun, 2022).

(Mumford ve Gustafson, 1988)'e göre lider üye etkileşim kalitesinin çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumlu etkileri olduğu gibi bu ilişkilerde yaşanacak olumsuzlukların yaratıcılık üzerinde negatif etkileri olmaktadır. Yüksek kalitedeki lider üye etkileşimlerinde iş görenin yöneticilerinden sevgi, etkili iletişim ve güçlü bir destek görmeleri yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar (Xinyue & Juan , 2023). Bu çerçeve de örgütsel demokrasi kavramının incelenerek, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olası etkilerini lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü üzerinden değerlendirilmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Örgütler, insanların değer verdikleri ve arzu ettikleri herhangi bir şeyi gerçekleştirmeleri amacıyla sosyal etkileşim neticesinde ortaya çıkar. Temelinde ortak hedef, iş birliği ve koordinasyon bulunan örgütler, çalışma hayatında kolektif eylemleri geliştiren yeteneklere sahiptirler. Örgüt çalışanlarının çalışma hayatındaki iş-iş, iş-insan ve insan-insan ilişkilerinin yanında yöneticilerle olan ilişkileri, içerisinde bulundukları psikolojik ve sosyolojik durumlarının önemsenmeleri örgütsel sessizliği, işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaktadır. Bu çalışmada öncelikli amaç örgütsel demokrasi kavramının örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkisini araştırmaktır.

Bu kapsamda;

- Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?

- Örgütsel demokrasinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?
- Lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?
- Lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?
- Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü var mıdır?

Sorularına cevaplar bulunması amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışmada lider üye etkileşimi düzenleyici değişken olarak kullanılacak olup, örgütsel demokrasi kavramının örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenecektir. Bu çalışma ile örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri arasında önemli bir ilişki tespit edileceği tahmin edilmektedir.

Örgütsel demokrasinin farklı değişkenler üzerindeki etkisini inceleyen araştırma sayısının uluslararası yazınlarda oldukça dikkat çekmeyi başardığı görülse de bu alanda Türkiye'de yapılan araştırmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir. İşveren ve iş gören arasındaki etkileşimi sağlayan unsurlardan biri olan örgütsel iletişim işletmelerde örgütsel demokrasi sisteminin gelişimi açısından oldukça önem arz etmektedir. Günümüzde yaşanan sosyal, kültürel, politik ve ekonomik gelişmelerin neticesinde etkilenen demokrasi anlayışı, özellikle çalışma hayatımızdaki örgütsel yaşamı da etkileyerek bilimsel araştırmalarla örgütleri yeniden anlamamıza ortam hazırlamaktadır.

Modern yönetim anlayışının bir gereği olarak çalışanların yönetim süreçlerine katılımını önemseyen, eşitlik, verimlilik, fikir birliği, motivasyon, iş tatmini, performans gibi kavramlarla lider-üye etkileşiminin düzenleyici değişken rolüyle birlikte örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi bakımından literatürdeki hem kuramsal hem de akademik boşluğun doldurulacağı düşünülmektedir. Bu yönüyle gelecekte yapılacak araştırmalara referans olması beklenmektedir.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma konusu gözönünde bulundurularak öncelikle daha önce yapılan bilimsel çalışmalar niteliksel araştırma tekniği kapsamında literatür taraması yöntemiyle

taranmıştır. Sonrasında araştırmanın amacı ve incelenmesi hedeflenen sorulara yönelik niceliksel araştırma tekniği çerçevesinde veri toplamak amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma evrenini İstanbul ilinde yer alan kamu hastanelerindeki toplam 405 çalışan oluşturmaktadır. Katılımcıların değerlendirmeleri için kişisel bilgi formu, örgütsel demokrasi ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği ve lider üye etkileşimi ölçeği çevrimiçi anket yöntemiyle uygulanmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada İstanbul ilinde sağlık sektöründe görev yapan aktif çalışma hayatının içinde bulunan yönetici ve çalışanları kapsamaktadır. Bu coğrafi sınırlama, sonuçların İstanbul dışındaki bölgeler veya farklı kültürel ve ekonomik yapıdaki şehirler için genellenemeyeceği anlamına gelmektedir.

1.6. Araştırmanın Düzeni

Araştırma toplamda dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş kısmında araştırmanın konusu kısmında değişkenler kısaca tanımlanarak sonrasında araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları ve düzeni hakkında bilgiler verilerek ikinci bölüme geçilmiştir. İkinci bölümde örgütsel demokrasi, örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve lider ve lider üye etkileşimi kavramlarına değişkenlerine yönelik tanımlamalar yapılarak günümüz çalışma hayatındaki önemine dikkat çekilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırma konusu ve amacı ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılarak, araştırmanın modeli, örneklemi, evreni, veri toplama yöntemi ve ölçeklere yönelik bilgiler verilmiştir. Aynı zamanda araştırmaya yönelik yapılan analiz sonuçları hakkında bilgi verilerek gerek akademik ve gerekse çalışma hayatı açısından önemine yönelik açıklamalar yapılmıştır. Son bölümde ise araştırmaya yönelik kısıtlılıklar ve araştırma konusuna yönelik gelecekte yapılabilecek çalışmalara yönelik görüşler ifade edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

2.1.1.Demokrasi kavramı

Demokrasi kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında genel olarak halkın yönetimi anlamıyla geçmişten günümüze farklı toplumlarda gelişim göstermiştir. Yunanca kökenli olan kelime; M.Ö asırda Yunanca'da halk kitlesi, halkın egemenliği anlamına gelen 'demos' ve halk egemenliğinin hüküm sürmesi anlamına gelen 'kratia' sözcüklerinden meydana gelmiştir (Schmıdt, 2002). Sadece belirli bir yaşın üzerindeki erkeklerin yurttaş olarak kabul edildiği, kadınların, kölelerin ve yabancıların yurttaş sayılmadığı belirli bir azınlığın çoğunluğu yönettiği bilimsel kaynaklara yansımıştır. Ancak, toplumlarda meydana gelen sosyo-kültürel ve ekonomik değişimlerin yanında sanayileşmenin de etkinlik kazanmasıyla birlikte demokrasi dönüşerek anlam kazanmaya başlamıştır (Vurucu, 2009). Halkın egemenliğine dayanan yönetim biçimi olarak tanımlanan demokrasi kavramı Türkçeye 'democratie' olarak yazılan Fransızca kelimesinden geçmiştir (www.tdk.gov.tr).

Demokrasi kavramı (Bonıne, 2013) tarafından; toplumun yönetim ve karar alma süreçlerine etkin katılımını esas alan, örgütlü toplum temelinde demokratik ideallerin gelişmesi amacıyla hesap verilebilirliğin esas alındığı yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır. Demokrasinin günümüzde en sık kullanılan yönetim paradigması olmasının nedeni, toplumda eşitlik ve katılımcılığı esas alması, aynı zamanda insana olan olumlu bakış açısıyla da açıklamak mümkündür. Dünyadaki farklı düşünce yapılarını, inançları, değerleri, gelenek ve görenekleri koruyarak daha fazla özgürlük ortamı sunması nedeniyle bireyler tarafından demokrasiye güven duyulmaktadır (Yörük & Kocabaş, 2000).

Abraham Lincoln demokrasiyi; "Halkın, halk tarafından ve yine halk için yönetimi" olarak tanımlayarak halkın devlet yönetiminde etkin rol alması gerektiği, devletin örgütlenmesinden kanunların oluşturulmasına kadar tüm süreçlerin insan hakları çerçevesinde yapılandırılması gerektiğini belirtmektedir. Başka bir ifadeyle halkın devlet yönetiminde doğrudan veya temsili olarak söz sahibi olması gerektiği, devlet yönetimine ilişkin kararlarda halkın belirleyici olması gerektiği sonucuna varılabilir. İkinci olarak, "Hükümet halk içindir" ifadesinden ülke anlayışının "insan haklarına dayalı ülke anlayışı" olması gerektiği sonucunu çıkarabiliriz. Yani devletin

örgütlenmesinden kanunların oluşturulmasına kadar her şeyin insan hakları anlayışına dayanması gerekiyor (Yavuz, 2009).

Schumpeter demokratik yönetim anlayışını siyasi kararlar alma yetkisini elde etme arzusunda olanların, halk tarafından tercih edilmek üzere rekabet içerisinde olduğu yasal düzenlemeler olarak tanımlamaktadır (Schumpeter, 2003). Bu kurumsal düzenlemelerle birlikte vatandaşların temel hak ve özgürlüklerinin yanında eşitlik kavramının istikrarlı işleyişi sonucunda oluşan mekanizma vatandaşların her yönüyle tatmin olduğu meşru bir yönetim biçimi olmaktadır (Morlino, 2007). Dolayısıyla totaliter sistemlerin aksine tüm bireylere eşit derecede erişim hakkı sağlayarak siyasal, sosyal, kültürel ve tarihsel normların belirleyici rol oynadığı bu siyasal örgütlenme sonucunda halk kendi iradesini yönetimde somutlaştırmaktadır (Tatar, 2001). Halk iradesinin yönetime yansıması sonucunda ortaya çıkan toplumsal iletişimin güç kazanması neticesinde demokrasi bilinci büyüyerek güç kazanmaktadır (Mulligan, Gil, & Martin, 2002).

2.1.2.Demokrasi Kültürü

Demokrasi düzeni, önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde çatışmalara ve bölünmelere neden olmayacak, toplumsal barış, saygı ve hoşgörü ekseninde rakipleri ile yarışarak yönetim hakkının elde edilmesi üzerine kurulu bir kültürü gerektirmektedir. (Diamond & Plattner, 1995). Demokrasi kültürünün benimsendiği toplumlarda örgütsel uygulamalarda demokratik yöntemlerin ön planda tutulma ihtimalinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

2.1.3.Örgütsel Demokrasi

Örgüt çalışanlarının bireysel saygınlıklarının ön planda tutulması ve örgüte yönelik kontrol, denetim ve yönetim süreçlerinin paydaşlara dağıtımı üzerine kurulu yönetim paradigması olarak tanımlanmaktadır (Vredenburgh & Brender, 1993). Çalışanların organizasyonel süreçlere katılarak yönetimsel anlamda söz sahibi olmaları örgütsel demokrasinin temelini oluşturmaktadır (Harrison & Freeman, 2004).

2.1.4. Örgütsel Demokrasi Kavramının boyutları

2.1.4.1. Katılım

Demokratik kültüre sahip işletmelerde çalışanlar yapmış oldukları iş ile ilgili kendilerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortama sahip olmak isterler. Çalışanlara

örgüt içerisinde alınan kararlara doğrudan veya temsilcileri aracılığıyla söz sahibi olma yetkisinin verilmesi, doğal olarak yönetimsel süreçlerin desteklenmesine ve işletmedeki çıktı kalitesinin arttırılmasına ortam sağlamaktadır (Kerr, 2004). Karar verme ile ilgili söz hakkının dağıtıldığı, tüm çalışanların sahiplenildiği ve kapsayıcı bir örgüt kültürünün benimsendiği demokratik örgütlerde, paydaş katılımının sağlanması oldukça önemlidir (Battilana, Fuerstein, & Lee, 2018). Herkesin görüşlerini özgürce ifade edebildiği örgütlerde alınan ortak kararlar kabul görerek benimsenir. Böylece örgüt bireylerinin ortak akıl yöntemiyle almış olduğu kararlarla ilgili sorumluluk üstlenmeleri neticesinde örgüt etkinliği de artacaktır (Yazdani, 2010). Örgüt liderleri, iş görenleri kişisel anlamda ilgilendiren konularla ilgili gerekli desteği sağlayarak kendilerine inanmalarını teşvik eder ve güven sağlar. Böylece yönetsel anlamda örgütte daha sağlıklı kararların alınmasını sağlayarak demokratik bir yönetim anlayışının gelişmesini kolaylaştırır (Gürkan, 2006).

2.1.4.2. Eleştiri

Örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili politikaları, prosedürleri, iş ve işlemleri değerlendirebilmesi ve görüşlerini kolaylıkla ifade edebilmesi örgütsel demokrasinin temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Örgüt içerisinde bireylerin birbirleriyle etkileşime girmeleri teşvik edilerek, eleştirel bakış ve karar verme süreçleri konusunda farkındalıkları arttırılmalıdır. Örgütün bir parçası oldukları, dolayısıyla örgütü eleştirebilecekleri yönünde güven ortamının sağlanarak eleştiriden en etkin şekilde yararlanmak amaçlanmalıdır. Eleştiriye izin veren açık bir ortama sahip örgütlerde demokrasinin yanı sıra çalışanların motivasyonunun da artacağı, çalışanların yeteneklerini daha etkin kullanmak isteyecekleri ve bunun sonucunda örgütün ilerlemesinin daha olumlu olacağı söylenebilir (Forcadell, 2005).

2.1.4.3. Şeffaflık

Organizasyonlarda şeffaf yönetim açıklık anlamı taşımakla birlikte, bireylerin temel hak ve özgürlüklerinin kısıtlanmadığı bir sistemdir. Aynı zamanda yönetsel hata ve eksikliklerin herhangi bir kısıtlama olmaksızın özgürce ifade edilmesine olanak sağlayan demokratik sistemdir (Demirkıran, Eser, & Keklik, 2011).Forcadell (2005) ’e göre örgütsel demokrasinin güçlü olduğu örgütlerdeki çalışanların, örgütle birlikte hareket eden kurumların, kaynak katkısı sağlayan kuruluşların ve müşterilerin

uygulanan anketlerin sonuçlarının paylaşılması yöntemiyle karar sürecindeki tüm bilgilerin katılımcılar arasında erişilebilir olmasını sağlayacaktır.

2.1.4.4. Adalet

Adalet kavramı genel olarak; 'hak, hukuk, hakkın teslimi, hakkın korunması, haksızlığın önlenmesi, kanun ve hukukun uygulanması anlamında kullanılmaktadır (Küçük, 2008). Greenberg (1990)'e göre örgüt üyelerine adaletli bir şekilde davranılması veya davranılmaması örgütsel adalet kavramı süreciyle ilgilidir. Bireylerin süreç bazlı maruz kaldığı uygulamalar veya yaptığı işe yönelik elde ettiği gelirler arasında adaletli dağılım olmaması durumunda yönetsel anlamdaki kriterlerin örgüt çalışanlarına aktarılmasında aksaklıklar yaşanabilmektedir (Geçgil, 2017). Örgüt içerisinde alınan kararların adaletli ve şeffaf olduğu hissi çalışanların verimlilik, etkinlik ve performansları üzerinde olumlu yansıyacaktır (Koçel, 2018).

2.1.4.5. Eşitlik

Eşitlik kavramı; 'iki veya daha fazla şeyin birbirine denk olması, kanunlar önünde insanlar arasında herhangi bir ayrımın olmaması' şeklinde tanımlanmıştır. (TDK, 2023).Sosyal anlamda bireylerin cinsiyet, ırk, dil, din vb. kriterlerde herhangi bir dışlanmaya maruz kalmadan aynı hak ve avantajlara sahip olunması, herkesin aynı imkân ve olanaklara ulaşma süreçlerinin eşit olması anlamına gelmektedir (Kesen, 2015). Eşitlik kavramı birden fazla şeyin birbirine denk olması olarak tanımlanırken, adalet kavramı ise bahse konu kişilere uygun olanın verilmesidir. Örgüt içerisinde kaynakların dağıtımı, yönetsel kararların alınması veya uygulanması noktasında eşitlik kavramının gözetilmesi örgütsel demokrasinin tesis edilmesini kolaylaştıracaktır. Eşitlik kavramının temelinde eşit koşullarda eşit muamelenin sunulmasıdır. Tüm şartlarda mutlak bir eşitliğin sağlanması doğru değildir (Geçkil, 2013).

2.1.4.6. Hesap verebilirlik

Teorik olarak yetkilerin, gerekliliklerin ve beklentilerin faaliyetlere nasıl dönüştüğünü anlamak açısından hesap verilebilirlik kavramı oldukça önemli hale gelmiştir. Gerçekleştirilmesine karar verilen veya verilmeyen eylemlerle ilgili hesabın verilmesi anlamında kullanılmıştır (Johnstone, Yates, & Nylander, 2023). Aynı zamanda; örgütün faaliyet gösterdikleri konularla ilgili çalışanlarına, hizmet sunduğu kitleye ve topluma karşı sorumlu olmalarını hesap verilebilirlik olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin belirli standartlar çerçevesinde sorumluluk alması ve bu standartlar

çerçevesinde sorumluluklarını yerine getirip getirmediği sorgulanır. Hesap verilebilirlik kültürünün örgüt içerisinde her ne kadar çatışmalara neden olacağı düşünülse de aksine çalışanların sürekli öğrenmelerini teşvik etmekte ve yenilikçi düşünmelerini sağlayarak işletmeye katma değer kazandırmaktadır (Fenton, 2002).

2.1.4.7. Gücün paylaşımı

Güç kavramı ile ilgili literatüre baktığımızda insanlık tarihi kadar eski olduğu, farklı disiplinler tarafından ele alındığı görülmüştür. Bertrand Russel (1970); "Güç'ü sosyal bilimlerin temel kavramı' olarak tanımlamıştır. Başkaları ile etkileşime girme sonucunda ortaya çıkan güç kavramı örgüt içi ilişkileri de ifade etmektedir (Koçel, 2018:568). Psikoloji disiplini açısından bakıldığında güç kavramının öğrenme deneyimleri yoluyla geliştirilen bir yetenek olayı olarak tanımlandığı görülürken, sosyoloji disiplininde ise güç kavramı bir kişinin başka bir kişiye yapmak istemediği bir şeyi yaptırmasına olanak tanıyan insan etkileşimi çerçevesinde ele alınmaktadır. Dolayısıyla bir kişinin önceden belirlenmiş bir davranışı gerçekleştirmesi amacıyla zorlamak gibi farklı anlamlarda ele alınmaktadır (Çalışkur, 2016). Örgütsel demokrasinin alt boyutu olarak güç kavramını kararların alınması, organizasyon yapısının belirlenmesi ve performans değerlendirme kriterlerinin tanımlanması süreci olarak ifade edebiliriz. Organizasyonda gücün farklı kişiler tarafından dengeli bir şekilde dağıtılması demokratik bir yapıya yakın olduğunun göstergesidir (Geçkil, 2013).

2.1.5. Örgütsel Demokrasinin Sonuçları

Örgütsel demokratikleşmeyle birlikte çoğunlukçu görüşün hâkim olması ve karar verme süreçlerine daha fazla kişinin katılmasıyla birlikte hata yapma riski düşük seviyeye çekilmiş olacaktır. Doğru bir şekilde uygulanması durumunda örgütsel demokrasi örgütü daha verimli hale getirecektir. Yönetim karar süreçlerinde kendine yer bulan örgüt çalışanı örgütün daha fazla kazanması için çaba gösterecektir. Aynı zamanda kontrol süreçlerindeki güven ikliminin yarattığı motivasyon ve kontrol yapısındaki maliyet etkin davranışların sergilenmesine zemin hazırladığını söyleyebiliriz (Bowles & Gintis, 1993).

Örgütsel demokrasi düzeyinin yüksek olması örgüt içi verimliliğin artmasına, maliyetlerin azalmasına, yenilikçi iş fırsatlarının değerlendirilme kapasitesinin artmasına yardımcı olmaktadır (Carr & Mellizo, 2015).

Örgüt çalışanlarının sesliliği tercih ederek yönetim karar süreçlerine katılım sağlamaları örgüte yönelik bağlılıklarının artmasına, alınan kararların desteklenmesine ve belirlenen hedeflere ulaşılmasına yönelik katkı sağlama gayretlerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşılmasıyla birlikte örgüt çalışanlarının sorumluluk bilinçlerinin gelişmesine, kurumsal davranış sergilemelerine katkı sağlamaktadır. Örgüt içerisinde çalışanlara yönelik ödüllendirme sisteminin uygulamaya konulmasıyla birlikte çalışanların kişisel gelişim isteklerinin artmasına, iş hayatındaki fırsat ve değişimlere yönelik süreçlere ilgi duymaya katkı sağlamaktadır. (Harrison & Freeman, 2004:50).

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.2.1.Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramı

Günümüzde sürekli artan rekabetçi iş ortamıyla birlikte işletmelerin üstünlüklerinin ön plana çıkarılarak hedeflerine ulaştırılması isteği örgüt çalışanlarının bilgi, deneyim ve fikirlerini sürekli geliştirerek fayda sağlamasını daha da önemli hale getirmiştir.

Maliyetlerin düşürülmesi ve aynı zamanda işletme faaliyetinin sürekliliğinin sağlanması amacıyla iş görenlerin inisiyatif almaları, her koşulda sorumluluklarının bilincinde olmaları, rekabet ortamında proaktif davranmaları, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi kavramlar çerçevesinde çıktı üretmeleri beklenir. Bu beklentilerin karşılanması için duyarlı çalışanlara ihtiyaç duyulduğu gibi çalışma hayatında karşılaşılan sorunlarla ilgili çalışanların seslerini ve endişelerini özgürce ifade edebilecekleri bir çalışma ortamının varlığı da bu beklentiler içerisinde yer almaktadır. Bu tür beklentilerin karşılıklı sağlandığı kültüre sahip işletmelerde yüksek düzeyde motivasyonla beraber çalışanların performanslarının da arttığı görülmektedir (Liu, Zhu, & Yang, 2010).

Yapılan araştırmalarda sessizliğe neden olan faktörlerin temelinde yöneticilerin farklı düşünceye sahip çalışanlara karşı tahammül göstermeyerek düşüncelerini reddetmesi ve olumsuz tepkiler göstermesi yer almaktadır (Huang, Vliert, & Vegt, 2005).

Bowen ve Blackmon (2003); çalışanların örgüt ile ilgili süreçlere kendi iradeleriyle olumlu veya olumsuz herhangi bir katkıda bulunmamalarını sessizlik olarak tanımlamışlardır. Morrison (2014) ise ses kavramını insanların çalışma hayatındaki mesleki kaygılarını veya önerilerini üstlerine gayri resmi, tesadüfi veya gönüllü bir şekilde iletmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrison E. W., 2014).

Örgüt çalışanlarının görüş ve önerilerini işletme ile ilgili süreçlere değer katacak şekilde belirtme yeteneği örgütsel ses olarak tanımlanmakla birlikte, çalışanların iş süreçleriyle ilgili görüş, öneri ve düşüncelerini saklaması ise örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Değerli ve önemli olduğuna inanılan bilginin paylaşılmaması, herhangi bir konuda fikir belirtilmemesi, kararlara karşı kayıtsız kalınması, sessiz olmanın huzurlu olduğunun düşünülmesi gibi durumlar sessizlik kavramının durumlar karşısındaki tepki çeşitleri olarak kullanılmaktadır (Doğan & Derin, 2022).Karar verme süreçlerinin merkezileştirilmesi, etkin geri bildirim sisteminin olmaması, yönetici tutum ve davranışlarının iş gören üzerindeki

olumsuz algısı, örgütlerde sessizlik ikliminin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Vakola & Bouradas, 2005).

Örgütteki çalışanların sessizliği, organizasyon süreçlerindeki bilgi akışını engelleyerek örgütsel etkinliği ve üretkenliği olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle oldukça maliyetlidir. Aynı zamanda sessizlik kavramının örgütlerde yenilikçi düzenlemelerin faaliyete geçmesini engelleme rolünün yanında, kontrol altına alınamaması durumunda etik ve yasal olmayan durumlara sebep olabilmektedir (Jawahar, Kisamore, & Stone, 2023).

Çalışanlar kendi pozisyonlarıyla ilgili durumlarda herhangi bir olumsuzluk algıladıklarında, kaynaklarını korumaya alabilir, süreç iyileştirmeleri için önerilerini dile getirmeyerek örgüt içi güç duygusunu yeniden kazanmaya çalışabilirler. Bununla birlikte, çalışanların yetkinlik duygusunun tehdit altında olması ve örgüte karşı herhangi bir bağlılık hissetmemeleri görüşlerini dile getirme davranışını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların temel ihtiyaçlarının engellenmesi örgütsel meseleler hakkında sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olabilmektedir (Gabel, 2020).Örgütte ortaya konulan kurallar, korumaya dayalı ilişkiler ve hiyerarşik yapı çalışanların üst kademelere istekli bir şekilde iletişim kurmasını engellemektedir (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

Hirschman'a (1970) göre yöneticiye ulaşımın güç olduğu durumlarda çalışanların ses'i engellenmiş olacaktır. Yöneticinin yalnızca görevine odaklanması ve çevresinde yaşanan olaylara uzak kalması örgüt etkinliğinin düşmesine zemin hazırlamaktadır. Çalışanların performanslarının düşük olduğu dönemlerde ses kaybına neden olan durumların ortadan kaldırılması örgüt üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Örgüt içerisinde şahsi menfaatler uğruna hiçbir şeye itiraz etmeden sessiz kalınması, menfaat sağlamak uğruna memnuniyetsiz davranışlardan kaçınılması ve yine aynı şekilde kişisel beğeni kazanmak amacıyla sürekli sorun ve huzursuzluk ortamı yaratacak şekilde yaklaşımda bulunmak uygun olmayan davranışlar arasında yer almaktadır. Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda örgüte değer katacak fikirlerin hiç çekinilmeden ifade edilmesi ise erdemli davranış olarak gösterilmektedir (Aristoteles, 2014).

2.2.2.Örgütsel Sessizlik Türleri

Yapılan literatür incelemelerinde; örgüt içerisinde çalışanların maruz kaldığı etkileşimler aynı olmasına rağmen karakteristik yapıları gereği farklı sessiz kalma davranışlarını sergileyebilecekleri görülmektedir. Blensinkopp ve Edwards'a göre (2008) sessizlik kavramının özünde yer alan, ifade edildiği takdirde birtakım dengelerin bozulabileceği kaygısının olması, korku ve karamsarlık gibi duygu durumları her bir çalışan üzerinde farklı sessizlik davranışları sergilemelerine neden olabilmektedir.

Pinder ve Harlos'un (2001) 'çalışan sessizliği (employee silence)' kavramıyla ilgili yapmış oldukları çalışmalar neticesinde 'kabullenici (acquiescent) sessizlik' ve 'korunmacı (quiscent) sessizlik' olmak üzere iki boyutta tanımlama yapılmıştır. Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından çalışan sessizliği üzerine yapılan kavramsallaştırma çalışmaları sonucunda 'korumacı(prosocial)' sessizlik kavramı tanımlanmıştır. Daha sonrasında Knoll ve Dick (2013) tanımlanan üç tür sessizlik kavramına ek olarak Williamson (1985, s. 47) tarafından kavramsallaştırılan "kurnaz davranarak kişisel çıkar elde etmek" anlamına gelen oportünizm kelimesinden yola çıkılarak 'fırsatçı(opportunistic)sessizlik' tanımlamasını literatüre kazandırmıştır.

2.2.2.1. Kabullenici Sessizlik (acquiescent silence)

Genel olarak herhangi bir kişinin 'sessiz' olarak tanımlanması o kişinin çevresiyle aktif bir iletişim içerisinde olmadığı anlamına gelir. Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde ise bahse konu kişinin örgütle ilgili konularda herhangi bir değerlendirme, fikir veya düşünlerini ifade etmemesi olarak özetleyebiliriz. Olumlu veya olumsuz görüşlerinin hiçbir şekilde dikkate alınmayacağı, dikkate alınsa bile anlamlı bir değişikliğe neden olmayacağı hissiyle kişinin pasif davranış sergilenmesine ve sonrasında örgütle olan bağların kopmasına kadar gidebilecek süreci kabullenici sessizlik olarak tanımlayabiliriz (Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Kabullenici sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar genellikle iş süreçleriyle ilgili görmüş oldukları olumsuzlukları gerek söylemeye korktukları için gerekse herhangi bir değişikliğe yol açmayacağına inandıkları için karamsarlıkla birlikte pasif tepki gösterirler. Alınan kararların sorgulanmadan kabul edilmesi davranışı sergilenerek, örgütte herhangi bir anlaşmazlık ortamının yaratılmasından kaçınılır (Pinder & Harlos, 2001). Fikirlerin belirtilmesi durumunda daha büyük sorunların

çıkabileceği düşüncesi hakimiyetini korur (Blensinkopp & Edwards, 2008). Örgüt çalışanlarının daha önce alınan kararlarla ilgili fikirlerini belirtmelerine rağmen herhangi bir değişimin olmamasıyla birlikte "Böyle gelmiş böyle gider" düşüncesiyle hareket etmeleri öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik arasındaki güçlü bağı ortaya koymaktadır (Çakıcı, 2008).

Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde yaygın olan merkezileşme çabası, örgüt çalışanlarının kendilerini güçsüz ve pasif birey olarak hissetmelerine yol açar. Böylece örgüt hiyerarşisinden korkarak çekinen bireylerin örgütsel bağlılıklarının azalması kaçılmaz olduğu söylenebilir (Raub, 2008).

2.2.2.2. Korunmacı Sessizlik (quiscent silence)

Örgüt çalışanlarının kendilerini özgürce ifade edemedikleri ve temelinde korku kültürünün olduğu ortamlarda kendilerini koruma amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerini paylaşmayı tercih etmemelerini korunmacı sessizlik olarak tanımlayabiliriz. (Dyne, Ang, & Botero, 2003). Çalışanların işletmedeki süreçler ile ilgili ortak fikirleri olmadığı gibi alternatif düşünceleri kendilerine saklama yöntemini seçerler (Knoll & Dick, 2013:351).

2.2.2.3. Korumacı Sessizlik (prosocial silence)

Korumacı sessizlik kavramı; Bireylerin bilinçli ve proaktif bir şekilde başkalarının çıkarlarını gözeterek davranış sergilemeleri yönüyle örgütsel vatandaşlık kavramına benzetilmektedir. Örgütün veya örgüt çalışanlarının herhangi bir durum karşısında muhafaza edilmesi, zarar görmemesi adına öngörülebilir ve bilinçli bir yaklaşımın sergilenerek bilgi ve düşüncelerin saklı tutulması şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin kendisiyle ilgili durumlardan çok diğer örgüt üyelerinin içerisinde bulunduğu durumu göz önünde bulundurarak onlara fayda sağlamak amacıyla sessiz kalması önceliklidir (Dyne, Ang, & Botero, 2003). Herhangi bir karşılık beklemeden sergilenen bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık kavramının alt boyutlarından biri olan 'diğergamlık' kavramıyla benzerlik göstermekle birlikte 'özgeci' bir yaklaşım olarak da yorumlanmaktadır (Karacaoğlu & Cingöz, 2009).

2.2.2.4. Fırsatçı Sessizlik (opportunistic silence)

Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilen ölçekler neticesinde kabul gören fırsatçı sessizlik kavramı; çalışanların kendisine fayda sağlayacağını düşündüğü herhangi bir

bilgiyi veya düşünceyi başkalarının zarar görebileceği ihtimaline rağmen gizleyerek avantaj elde etmesidir. Örgütteki statünün korunması, güç kaybının önlenmesi veya gücün elde edilmesi niyetiyle eksik veya yanıltıcı bilgilerin paylaşılması güdüsüyle hareket edilir (Chou & Chang, 2021).

Çalışanlar örgüt içerisinde gelişen olaylar karşısında sessiz kalarak oluşan şartlar sonucunda şahsi çıkar elde etme fırsatçılığıyla hareket eder (Knoll & Dick, 2013).

2.2.3. Sessizlik Teorileri

2.2.3.1. Bekleyiş Teorisi

Günümüz çalışma hayatında motivasyon kavramının örgüt performansı üzerine olumlu etkilerinin görülmesiyle birlikte bekleyiş teorileri giderek önem kazanmıştır. Victor Vroom (1964) tarafından üç temel kavram üzerinde geliştirilen bekleyiş teorisine göre; örgüt çalışanlarının gayret göstererek elde etmeyi düşündüğü ödülü isteme derecesi valens, göstermiş olduğu gayret ile belirli bir ödül arasında bağlantı kurarak ödülü elde edebileceğine inanması bekleyiş, göstermiş olduğu gayret sonucunda elde ettiği birinci düzey sonuçların ikinci düzey sonuçlarını tatmin edici seviyede etkilemesi ise araçsallık olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2018:651).

Teoriye göre örgüt çalışanının motive olması göstermiş olduğu gayret ve performansın yanında dışsal etmenlerin gelişimine de bağlıdır. Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyon için beklentileri olan farklı çalışanların arzulama dereceleri farklı olabilmektedir. Kişisel ihtiyaç veya beklentiler doğrultusunda arzulama derecesini -1 ile +1 arasında tanımladığımızda, kişi isteğinin pozitif değere yakın olması motivasyon kavramını ortaya çıkarmaktadır. Çalışanın herhangi bir beklentisinin olmaması ve gerçekleşen durumların kendisi için olumsuzluğa neden olacağını düşünmesiyle birlikte gayret göstermeyecektir (Vroom, 1964).

Fransız mühendis Jule Dupuit (1844) tarafından fayda kavramının ölçülmesi alanında yapılan çalışmalar neticesinde tanımlanmıştır. Fayda-maliyet analizi genellikle yapılacak yatırım projeleri öncesinde ekonomik değerlerin karşılaştırılması, analiz edilmesi ve seçim yapılması süreçlerine katkı sağlamaktadır (Şataf, 2014).

Örgüt çalışanları herhangi bir konu hakkında görüş belirtmeden önce şahsi olarak elde edeceği avantaj ve dezavantajları değerlendirerek fayda-maliyet analizi yaparlar (Premeaux & Bedeian, 2003:1540).

Çalışma hayatındaki terfi süreçleri, iş kaybı vb. durumlar göz önünde bulundurularak fayda-maliyet kıyaslaması yapılmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda çalışan sessiz kalmayı veya konuşmayı tercih etmektedir (Çakıcı, 2007:152).

2.2.3.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessizlik sarmalı kavramı belli bir gruba ait görüş, öneri ve düşüncelerin susturulmasına yönelik bir durum anlamına gelmektedir (Scheufele, 2008). Bireyin sosyal yaşamda izole edilme korkusundan dolayı çoğunluğun ifade ettiği düşüncelere aynı yönde hareket etmesidir. Çoğunluk görüşünün egemen, bireyin kendi düşüncelerini ifade etme olasılığının düşük olduğu sessizlik sarmalı psikolojik bir olguya dayandırılmaktadır. Belirli bir grubun düşüncelerinin kabul görülerek bir döngü içerisinde hareket edilmesi, farklı düşüncelere sahip bireylerin düşüncelerini ifade etme olasılığını düşürmektedir. Bu yönüyle günümüzde en çok tartışılan kavramlar arasında yer almaktadır (Clemente & Roulet, 2015).

2.2.3.3. Kendini Uyarlama Teorisi

Snyder (1974) tarafından geliştirilen teorinin temelinde insanların bağlı bulunduğu örgüt ile uyum sağlamak adına o örgütün uygun gördüğü, benimsediği tutum ve kurallara göre davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Synder, 1974: 533).

Teoriye göre; örgüt çalışanlarının seslilik veya sessizlik konusundaki tercihleri örgütün çalışana olan desteği ve genel görüşüne bağlıdır (Premeaux & Bedeian, 2003:1552). Örgütün benimsediği koşulları göz önünde bulundurarak davranış sergileyen çalışan bu yaklaşımla kendini uyarlama davranışını sergilemiş olacaktır (Greenberg & Baron, 2003: 89).

2.2.3.4. Sağır Kulak Sendromu

Peirce ve vd. tarafından literatüre kazandırılan sağır kulak sendromu; örgüt çalışanlarının memnuniyetsizliklerini açık şekilde bildirmelerine yönelik ortamın olmadığı, bildirim yapmalarına rağmen çalışanlara olumlu veya olumsuz herhangi bir geribildirimde bulunulmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütte meydana gelen olumsuzluklara karşı duyarsız kalarak tepki göstermeleri kurumsal bir davranış haline gelmektedir (Peirce, Smolinski, & Rosen, 1998).

Kurumsallaşma sürecini tamamlamayan, küçük ve orta ölçekli örgütlerin yanında aile işletmesi kültürüyle yönetilen örgütlerde sıklıkla rastlanılmaktadır. Örgüt çalışanları

işletme içerisinde karşılaştıkları uygunsuzlukları örgüt yöneticilerine bildirerek gerekli iyileştirme faaliyetinin harekete geçirilmesini ve geribildirimde bulunulmasını isterler (Milliken & Lam, 2009).

Yönetimin ulaşılabilir olmadığı, örgüt üyelerinin görüş ve önerilerinin dikkate alınmadığı çalışma ortamlarında işveren ve iş gören arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Örgüt çalışanlarının karşılaşmış oldukları problemlere yönelik gerekli desteğin sağlanması amacıyla iletişim ağının etkinleştirilmesi ve beklentilerin karşılanması durumunda çalışan memnuniyet düzeyinin artması beklenir. Böylece yöneticiye ulaşılabilirlik anlamında herhangi bir engelin olmadığı, karşılaşılan sorunlarla ilgili etkili ve hızlı müdahalelerin hayata geçirildiği örgüt ortamında çalışanlar görüş ve önerilerinin benimsendiğini düşünerek sessizleşmekten vazgeçeceklerdir (Pinder & Harlos, 2001).

2.2.3.5. MUM Etkisi

Mum etkisi kavramı; örgüt çalışanlarının örgütle ilgili olumsuz değerlendirilebilecek bilgi veya haberleri paylaşması durumunda ortaya çıkacak sonuçlardan etkileneceği kaygısıyla herhangi bir paylaşımda bulunmak istememesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde örgüt çalışanlarının üst yöneticilere iyi ve olumlu olarak tanımlanan süreç paylaşımlarını, kötü ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek süreç paylaşımlarına göre tercih etmeleri yer almaktadır. Çalışanların üst yöneticileriyle paylaşılan olumsuz haberler neticesinde ortaya çıkacak sonuçlardan kendilerinin de sorumlu tutulacaklarını düşünerek olumlu haberlerin paylaşılması noktasında daha istekli oldukları görülmüştür (Rosen & Tesser, 1970).

Örgüt içerisindeki hiyerarşik düzen mum etkisini doğrudan etkilemektedir. Mum etkisinin fazla olduğu işletmelerde bilgilerin paylaşımı ile ilgili isteksizlik örgüt çalışanlarının sessiz kalmalarına ortam hazırlamaktadır (Macit & Erdem, 2020). Yönetici ve çalışanlar arasında hiyerarşik yapıdan kaynaklı iletişim engelleri örgüt içerisinde güvensizlik ortamının oluşmasına ve bilgilerin kısıtlı bir şekilde ilgililere aktarılmasına neden olabilmektedir. (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

2.2.3.6. Abilene Paradoksu

Harvey'in (1998) 'The Abilene Paradox and Other Meditations on Management' adlı kitabında ilk kez ele alınan Abilene paradoks'u; örgüt üyelerinin genelde farklı düşüncelere sahip olmalarına rağmen diğer örgüt üyeleriyle ters düşmemek ve

dışlanmamak adına çoğunluktan yana görüş belirtmeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde meydana gelen iletişim sorunları grup üyeleri üzerinde farklı görüş bildirmeleri durumunda ayıplanacakları hissiyatına neden olmaktadır. Böylece diğer örgüt üyelerinden farklı görüş belirterek aykırı ve sorun çıkaran kişi olmak yerine, tüm üyelerle aynı düşünen, uyumlu bir kişi algısı yaratılmaktadır (Harvey, 1988:15).

Günümüz çalışma hayatında şeffaflık kavramıyla birlikte örgüt üyelerinin katılımcı ve paylaşımcı davranış sergilemeleri işletmenin geleceği için oldukça önem arz etmektedir. Örgüt çalışanlarının görüş ve önerilerini rahatça ve hiç çekinmeden belirtebileceği çalışma ortamları örgüte değer katacaktır (Edmondson & Munchus, 2007).

Örgüt yöneticisinin Abilene paradoksunun farkında olarak karar alması ve uygulaması örgüt performansına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Bu duruma örnek olarak; bir şirketin yönetim kurulu üyelerinin bulunduğu toplantıda genel müdür pozisyonunda görev olan yöneticinin satış ve pazarlama departmanı verilerini analiz ettiğinde; önceki satış rakamlarına göre bir düşüşün meydana geldiğini dolayısıyla geliri arttırmak amacıyla reklam kampanyası için bütçe ayırmaları gerektiğini belirtmiştir. Diğer kurul üyeleri genel müdürün bu görüşüne katılmamakla birlikte satış rakamlarının arttırılmasına yönelik yapılacak reklam kampanyasının hedefe ulaştıramamakla birlikte gider artışına neden olacağını düşünmektedirler. Üyeler bu görüşte olmalarına rağmen genel müdür ile ters düşmemek, karşı çıkmamak adına yöneticinin fikrine katılarak onay verebilirler. Böylece farklı görüşlerde olunması nedeniyle kurul tarafından onaylanmaması gereken bir karar paradoksal olarak oybirliği ile kabul görebilmektedir. Şirketin geleceği için önemli bir kararın alınacağı ve uygulamaya konulacağını hesaba katarak paradoksu engellemek amacıyla genel müdür; 'Yoğun bir reklam kampanyası başlatmayı düşünüyorum ama emin değilim bu giderlerde büyük bir artışa ve firmayı nakit sıkıntısına sokabilir bu öneri için dürüstçe düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum.' şeklinde ifade ederek farklı görüş ve önerilerin sunulmasına ortam hazırlayacaktır (Harvey, 1988).

2.2.4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

Örgütlerde sessiz kalma davranışının ortaya çıkma nedenleriyle ilgili faktörlere bakıldığında örgüt üyesinin 'kişisel özellikleri', 'organizasyon yapısı' ve 'yöneticilerin

örgüt çalışanlarına yönelik yaklaşımlarının sessizliğe neden olduğu görülmektedir (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003:1469).

Örgütün faaliyet süresince ortaya koymuş olduğu kurumsal yapı, yönetim yaklaşımları, demografik özellikler ve örgüt politikası gibi kavramlar örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. (Milliken, Morrison & Hewlin 2003:18); tarafından örgütsel sessizliğe neden olan faktörler bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere toplam 3 başlıkta incelenmiştir.

2.2.4.1. Sessizliğe Neden olan Bireysel Faktörler

Örgüt çalışanının hangi durumlarda sesliliği veya sessizliği tercih edeceği kişinin sahip olduğu değerlere, düşünce yapısına, tutum ve davranışlarına kısaca kişilik özelliklerine göre değişebilmektedir (Acaray, 2014:102). Bireysel faktörler arasında kişinin içerisinde bulunduğu duruma göre pozisyonunu koruması, savunma güdüsüyle riskten kaçınması gibi durumlar yer alır (Çakıcı, 2007). İşletmede yaşanan sorunların çözümüne yönelik çalışan görüş ve önerilerine başvurmanın gereksiz olduğunu düşünen örgüt yöneticileri aynı zamanda örgüt sorunlarının gündeme getirilmesine de karşıdırlar. Bu yaklaşıma maruz kalan çalışanlar örgüt sorunlarının çözümüne yönelik fikir beyan etmeleri durumunda olumsuz tepkilere maruz kalacakları düşüncesiyle örgütten soyutlanırlar (Morrison & Milliken, 2000). Örgütten soyutlanarak yalnız kalan bireylerin sessiz kalmaya daha fazla yatkın oldukları görülmektedir (Premeaux & Bedeian, 2003).Özellikle yönetici ve çalışanlar arasında güvensizlik ortamının oluşmasına neden olan farklılıklar aynı zamanda örgüt içerisinde korku ikliminin oluşmasına ve sonrasında örgütsel sessizliğe zemin hazırlamaktadır (Morrison & Milliken, 2000: 711). Örgüt faaliyetleriyle ilgili görüş bildiriminde diğer üyelerle olan sosyal veya duygusal ilişki düzeylerini gözönünde bulunduran kadınlar, sadakate dayalı koruma güdüsüyle sessizliği tercih edebilirler (Gilligan, 1993).Örgüt içerisinde sessizliğe neden olan bireysel faktörler zamanla diğer örgüt üyelerinin de sessiz kalmalarına zemin hazırlamaktadır (Bowen & Blackmon, 2003).

2.2.4.2. Sessizliğe Neden olan Örgütsel Faktörler

Örgüt çalışanlarının sessiz kalmalarına neden olan örgütsel faktörlerin temelinde işletmenin hiyerarşik yapısıyla birlikte, örgütsel karar verme süreçlerinde çalışan katılımının yeterli düzeyde olmaması, örgütsel kültür anlamında çalışan sesliliğini destekleyici ortamın olmaması, çalışanların görüş ve önerilerini bildirecekleri yapının

eksikliği, örgüt içi adalet kavramının hangi düzeyde algılandığı gibi nedenler örgütsel sessizliğe sebep olan örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003:1467). Bunun yanında örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma sürecinde kazanmış olduğu değerler bütünü, kurumsal inanç ve kazanılan davranış biçimleri de örgüt çalışanlarının sessizliği üzerinde etkili olabilmektedir (Bowen & Blackmon, 2003:1398).

Örgütün hiyerarşik yapısı işletme çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin yanında kurumsal iletişimi aynı zamanda yönetici ve çalışanlar arasındaki güç mesafesini etkileyebilmektedir. (Hofstede, 1994)'ye göre; örgüt içerisindeki statü veya bireysel farklılıklar sonucu oluşan ilişkilerin örgüt üyeleri tarafından algılanma derecesi güç mesafesini belirlemektedir. Hofstede (1994), örgüt içerisindeki güç mesafesi çalışanların hangi düzeyde güç dengesini benimsedikleriyle ilgilidir. Güçlü bireylerin güçsüz bireylerin kişiliği üzerine inşa ettiği güç mesafesi genellikle örgüt yöneticilerinin davranışları üzerine inşa edilmektedir (Jahangirov, 2012). Güç mesafesinin yüksek olduğu, hiyerarşik yapıdaki ast ve üstlerin eşit olmadığının kabul gördüğü, örgütsel kararların merkezi bir oluşum tarafından alındığı, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin zayıf olduğu örgütlerde örgüt çalışanlarının önerilerini üst yöneticilere bildirmede isteksiz oldukları görülürken, güç mesafesinin düşük seviyede olduğu örgütlerde çalışanların sessizliği tercih ettikleri görülmektedir (Çakıcı, 2007:157).

2.2.4.3. Sessizliğe Neden olan Yönetsel Faktörler

Örgüt çalışanları ve yöneticileri arasında meydana gelen ilişkiler sessizlik kavramı üzerinde olumlu veya olumsuz etkisini göstermektedir. Özellikle yönetsel anlamda çalışanlara karşı benimsenen tutum ve yaklaşımlar yöneticilerle olan ilişkileri etkileyebilmektedir. Alt kademelerden gelebilecek olumsuz görüşlere karşı yönetim kadrosunun çekincesi örgütün yönetsel anlamdaki yaklaşımını yansıtır. Örgüt çalışanlarının olumsuz yönde bildirimde bulunarak yönetsel zayıflığı ortaya koyma riskine karşı yöneticiler bildirim almak istemeyebilirler (Morrison & Milliken, 2000:708).

Ancak örgüt çalışanları çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlarla ilgili yöneticilerin çözüm geliştirmeleri gerektiğini düşünürler. Örgüt yöneticisinin ihtiyaç durumunda ulaşılabilir olması ve çalışanlara söz hakkı tanıyarak onları dinlemesi sessizlik isteğini

ortadan kaldırır (Saunders, Sheppard, Knight, & Roth, 1992). Örgüte değer katacak görüş ve önerilerin kabul görmediği işletmelerde çalışanların ifadelerini açık bir şekilde belirtmeleri zorlaşır ve sessizlik oluşur (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011).

McGregor'un X Teorisinde belirtilen; çalışanların bencil, güvenilmez ve sorumluluktan kaçma eğiliminde olacakları örtük düşüncesine sahip yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışanlar cesaret gösterip fikir belirtemez. Aynı zamanda yöneticilerin yönetim ile ilgili karar verme süreçlerinde en iyi katkıyı kendilerinin sağlayacağı düşüncesi çalışanların sessiz kalmasına ortam hazırlar (Morrison & Milliken, 2000:710).

2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Etki ve Sonuçları

Örgütlerin günümüz çalışma hayatında diğer örgütlere karşı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için çalışanların ürün, hizmet ve örgütün kurumsal süreçlerine yönelik sağlayacakları katkıları fırsata çevirerek değer yaratmaları gittikçe önem kazanmaktadır (Botero & Van Dyne, 2009).

Dolayısıyla örgüt içerisinde çalışan ve yöneticiler arasındaki bilgi, deneyim ve tecrübe paylaşımı, örgüte değer katacak alternatif eylem planlarının varlığı, iş akış süreçlerinde meydana gelebilecek aksaklıklara karşı proaktif yaklaşımın sergilenmesi, örgüte olan bağlılığın artması ve örgüt içi etkili iletişimin varlığı işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi ilke edinen işletmelerde kurumsal hatalardan ders çıkararak işletmenin hedeflerine ulaştırılması kültürü egemen olmaktadır. Örgüt yöneticilerine karşı güvenin olmadığı, biriminden veya işyerinden ayrılma niyetinin olduğu durumlarda çalışan mutsuz olmaktadır. (Çakıcı, 2008:128).

Mutsuzluk sonucunda meydana gelen çalışan sessizliği örgütün etkinlik alanıyla ilgili yenilikleri olumsuz yönde etkiler. Yaşanan etki sonucunda örgüt özünden uzaklaşarak faaliyet gösterdiği alanda performans kaybına uğrar (Dedahanov, Kim, & Rhee, 2015).

Örgüt içerisinde belli bir süre sonra görüş, öneri ve eleştirilerin dikkate alınmadığı durumlarda çalışanlar sessizliği tercih ederek, önemsenmediklerini düşünürler. Bu düşünce çalışanları motivasyon kaybına uğratarak iş tatminlerinin azalmasına neden olabilmektedir (Ehtiyar & Yanardağ, 2008: 58).

Örgüt ile ilgili konularda katkı sağlamak adına paylaşmış olduğu fikirlerle ve ifade ettiği eleştirilerle farklı bir bakış açısı geliştiren çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir (Premeaux & Bedeian, 2003).

Örgüt içerisinde meydana gelen sessizlik yönetsel kararların alınmasında merkezileşmeye yol açmakla birlikte faaliyetlerin çalışanlar tarafından benimsenmesini de engellemektedir (Slade, 2008:51). Sessizliği tercih eden çalışanlar arasında zamanla ortaya çıkan fikir çatışmaları iş ile ilgili tatminsizliğe ve bunun bir sonucu olarak motivasyonun düşmesine neden olmaktadır (Vakola & Bouradas, 2005:445).

Örgüt yöneticilerinin hiyerarşik anlamda etkili bir iletişim içerisinde olması ve çalışanların sesliliği tercih ettiğinde olumsuz durumlara maruz kalmayacağına inanması örgüt içerisindeki bireysel kaygıların ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. Dolayısıyla korku ve kaygılarından arınan çalışanın başarıyı yakalama ve hedeflerine ulaşma isteği giderek artacaktır (Pinder C. C., 1998).

Çalışanlarda sessizliğe neden olan konuların görmezden gelindiği ve bu davranış sonucu gelişen kaygıların giderilmediği durumlarda örgüt içerisinde güvensizlik ortamı gelişir. Örgüt çalışanlarının yöneticilerine karşı hissettikleri güven duygusu örgütsel sessizliği engellediği gibi aynı zamanda çalışanların kendilerini herhangi bir baskı altında hissetmeden ifade etmelerine olanak sağlamaktadır (Weber & Weber: 292).

Örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili konularda sessizliği tercih etmeleri, stres, depresyon gibi sağlık sorunlarının yanında örgütün kurumsal amaçlarından uzaklaşmasına hatta örgütten ayrılmasına yol açabilmektedir (Pope, 2019).

Çalışanlarının sessizliği tercih ederek yöneticileriyle negatif yönde bir iletişim içerisinde olduğu örgütlerde; günümüz çalışma hayatındaki güncel gelişmeleri takip eden, sürekli gelişimi hedef edinen ve fikirleriyle örgüte değer kazandıran çalışanların aksine sergilediği sinik davranışlarla örgüt aleyhine davranış sergileyen çalışanlar çoğunlukta olacaktır (Kolarska & Aldrich, 1980).

Çalışanların kendilerini herhangi bir kısıtlamaya tabi hissetmeden görüş ve önerilerini örgütsel karar alma süreçlerine katkı sağlamak adına paylaşmaları, örgütün değişim süreçlerine olumlu yönde katkı sağlayarak alınan kararların daha sağlıklı olmasına zemin hazırlamaktadır (Morrison & Milliken, 2000:719).

2.2.6. Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Günümüzde modern örgüt yaklaşımlarına yönelik literatüre baktığımızda örgüt çalışanlarının örgüt içi yönetim süreçlerine katılım düzeylerinin örgütteki ifade özgürlüğünün düzeyini anlamada kritik öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt çalışanlarının karar alma süreçlerine katılımının sağlanarak, şeffaflık, hesap verilebilirlik ilkeleri çerçevesinde her türlü görüş, öneri ve ifadeye yönelik özgür bir ortamın tesis edilmesi şeklinde tanımlanan örgütsel demokrasi kavramı (Koçel, 2018), anlayışıyla yönetilen örgütlerde örgüt çalışanlarının fikir ve önerilerini özgürce dile getirmeleri teşvik edilerek, yönetimsel süreçlerde söz hakkına sahip olmaları sağlanır (Morrison & Milliken, 2000). Örgüt çalışanlarının duygu, düşünce, görüş ve önerilerini ifade etmekten kaçındığı durumlar da ise örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkmaktadır (a.g.e). Yapılan araştırmalarda örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili konularda görüş ve önerilerini ifade etmelerinde gerek yapısal ve gerekse sosyal mekanizmaların teşvik edici bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Örgüte yönelik süreçlerin şeffaf bir şekilde yönetilmesi ve yönetimsel karar alma süreçlerine katılımın teşvik edilmesi sessizliği ortadan kaldırarak yönetime katılma ve fikirlerin paylaşma oranını arttırmaktadır(Huang vd,.2005:460). Örgüt çalışanlarının yönetimsel karar alma süreçlerine katılım göstermeleri ile örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu, özellikle yönetimsel anlamda söz sahibi olan bireylerin örgütsel konularda iş birliğine yönelik tutum sergilediklerini, örgüt yararını gözeterek görüş ve öneri sunduklarını söyleyebiliriz (Sarıkaya,2013). Pinder ve Harlos (2001) örgüt liderlerinin örgütsel sessizliği ortadan kaldırmalarını ancak örgütsel adaletin sağlanmasıyla mümkün olabileceğini belirtmişlerdir. Karadağ ve Geçkil (2020) yapmış oldukları araştırmada örgütsel demokrasi ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığını örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri, örgütsel kültür, içerisinde bulunulan ülkenin sosyo-kültürel yapısıyla da ilgili olabiceğini belirtmişlerdir.

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Günümüz çalışma hayatında örgüt çalışanlarının işten ayrılma niyetlerine yönelik çalışmalar hız kazanarak özellikle araştırmacı ve akademisyenlerin ilgi odağı haline gelmiştir.

Mobley (1982) herhangi bir çalışanın halihazırda aktif olarak çalışmış olduğu işten ayrılma niyetinin varlığı kişinin işinden tamamen ayrılmak istemesi kavramından farklı olduğunu, kişinin işinde tamamen kalıp devam etme veya işinden tamamen ayrılma niyetini değerlendirme süreci olarak tanımlamaktadır.

Çalışanların örgüte yönelik herhangi bir beklentilerinin kalmadığı durumlarda ortaya çıkan işten ayrılma niyeti, kişinin bilinçli ve gönüllü bir şekilde işten ayrılma isteğini ortaya koymaktadır (Tett & Meyer, 1993:263). Alternatif çalışma olanaklarının olması (dışsal faktör), yürütmüş olduğu iş süreçlerine karşılık almış olduğu ücret ile ilgili memnuniyetsizlik (örgütsel faktör), lider-üye etkileşimi, kişisel özellikler ve ailevi durumlar (kişisel faktör) gibi süreçler örgüt çalışanının işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Cotton & Tuttle, 1986). Örgüt çalışanının çalışma hayatında yaşamış olduğu olumsuz durumlar karşısında işten ayrılma niyeti ile tanışması işten ayrılma davranışının ilk adımı olan psikolojik boyutunu oluşturmaktadır. Çalışanın kendini mutsuz ve memnuniyetsiz hissetmesi durumunda işten çekilme meydana gelmektedir (Mobley, 1977: 237).

2.3.2. işten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Örgüt çalışanının işyerinde faaliyet de bulunduğu iş ile ilgili algısının olumsuz olması orta veya kısa vadede işten ayrılma davranışını sergileyeceği ihtimali arasında yer almaktadır. Dolayısıyla çalışanların işten ayrılmalarını önlemek veya işten ayrılma oranlarını azaltmak için gerekli kriterlerin belirlenmesi örgütler için oldukça önem kazanmaktadır.

Örgütlerdeki işten ayrılma niyetiyle ilgili yapılan araştırmalarda birçok etken olduğu gibi ağırlıklı olarak bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler başlıkları şeklinde tanımlanmıştır (Cotton & Tuttle, 1986:57). İşten ayrılma niyetine yol açan bu faktörlere yönelik memnuniyetsizliğin giderilmemesi durumunda örgüt çalışanının mevcut işinden ayrılma süreçlerini göz önünde bulundurarak alternatiflerle kıyaslama

yolunu seçecektir (Mobley, 1977). İşten ayrılma niyetine neden olan faktörlere yönelik önlemlerin alınması gerek örgüt ve gerekse çalışanlar için avantaj sağlayarak kazançlı çıkmalarına imkân tanıyacaktır (Yücel & Demirel, 2013:164).

2.3.2.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Bireysel Faktörler

Örgüt çalışanının işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörlerin çalışanın kişisel özellikleriyle birlikte faaliyette bulunduğu işlere yönelik tutum ve davranışlarıyla da ilgili olduğu şeklinde belirtildiği gibi (Meyer & Herscovıtch, 2001), aynı zamanda örgüt çalışanının demografik özellikleri(yaş, cinsiyet, medeni durum), yaptığı iş ile ilgili beceri ve deneyim düzeyi, faaliyette bulunduğu meslek grubuna yönelik sergilemiş olduğu tutum ve motivasyon kaynakları durumunun da etkisi olduğu belirtilmektedir (Ghapanchi & Aurum, 2011).

Yapılan çalışmalarda örgüt içerisindeki kıdem ve yaş artışının çalışanın işten ayrılma niyetini azalttığı (Liu, Liu, & Hu, 2010), ancak çalışanın sergilemiş olduğu yüksek performans nedeniyle daha iyi koşullara sahip örgütlerde çalışma isteği nedeniyle işten ayrılma niyetinin artacağı belirtilmiştir (Lance, 1988).

Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere baktığımızda özellikle sorumluluk alma düzeyi yüksek bireylerin, sorumluluk düzeyleri düşük olan bireylere göre daha düşük işten ayrılma niyetine sahip oldukları ve sosyal yönden dış çevre ile iletişim kuran bireylerin içe dönük diğer örgütlerle ilişki ağı geliştirme düzeyi düşük olan bireylere nazaran işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek oldukları belirtilmektedir. Aynı zamanda kişiler arası iletişimi iyi olan diğer bireylere karşı saygılı, hoşgörülü ve nazik diye tanımladığımız örgüt çalışanlarının uyumluluk düzeylerinin yüksek olması nedeniyle işten ayrılma niyetlerinin uyumluluk düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir (Zimmerman, 2008:313).

Çalışanının kendisi ve örgüte yönelik beklentileri, algılamış olduğu sosyal desteğin düzeyi, sektördeki alternatif iş olanaklarının durumu, sadakat düzeyi ve lider-üye etkileşimi gibi bireysel kavramlar da işten ayrılma niyeti belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Karaca & İnce, 2016:53).

2.3.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgüt çalışanlarının örgüt içerisindeki olumsuz koşullara bağlı olarak işten ayrılma niyetine sahip olmaları itici faktörler arasında yer almaktadır (McBey & Karakowsky, 2001). Örgüt çalışanlarının kendilerine ve örgüte yönelik beklentilerinin karşılanmayacağına dair düşünceleri işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olabilmektedir. Örgütün performans düzeyinin beklentinin altında kalması ve dolayısıyla başarı düzeyinin düşmesiyle birlikte örgütsel bağlılık azalmaktadır (Biby, 2008; Polat & Meydan, 2010:153).

Örgütsel faktörlerin göz önünde bulundurularak yapılacak olan iyileştirme faaliyetleriyle birlikte örgüt çalışanlarının işten ayrılma niyetinde azalma meydana geleceği düşünülmekle birlikte;

- Faaliyet gösterilen iş sektörünün türü ve zorluk düzeyi
- Çalışanlar arasında hakkaniyetsiz bir ücret dağıtımının olması
- İşyeri konumunun çalışanlar için kolay ulaşılabilir olması
- Örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ağının olmaması
- Kıdem ve Terfi süreçlerindeki adaletsizlik
- Çalışma saatlerine yönelik olumsuzluklar ve aşırı iş yükünün olması
- Yapılan işe karşı gelişen memnuniyetsizlik
- Örgütsel anlamda sosyal aktivitelerdeki yetersizlikler
- Bilgi ve deneyim yetersizliklerinin neden olabileceği hususlar
- Yönetim konusundaki uygulamaların kötü olması gibi faktörlerin çalışanların işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilmektedir (DeConinck & Stilwell, 2004:226).

Örgüt çalışanlarının yönetim karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanmasına yönelik uygulamaların yanında, mesleki ve kişisel gelişim süreçlerine katkı sağlayan yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde performans'ın arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı ifade edilmektedir (Godard, 2001).

2.3.2.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Çevresel Faktörler

Örgütsel faaliyetlerin dışında meydana gelen bazı gelişmeler örgüt çalışanı üzerinde işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadır. Çalışanın örgüt dışındaki başka iş faaliyetlerine yönelme isteği oluşturan çevresel faktörler aynı

zamanda çekici faktörler olarak da tanımlanmaktadır (McBey & Karakowsky, 2001). Çalışanlar mevcut işlerinden daha iyi imkanlar sunan herhangi bir iş bulduklarında her ne kadar çalışma ortamlarından memnun olsalar da işten ayrılma daha cazip gelebilmektedir (Yücel & Demirel, 2013:167).

Örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının istemleri dışında gelişen ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen sosyo-ekonomik konulardaki çevresel faktörler aşağıda sıralanmıştır (Varol, 2010:59).

- Örgütün pazarı içerisinde bulunan ülkelerdeki ekonomik gelişmeler
- İstihdam süreçlerinde meydana gelen gelişmeler sonucu iş değiştirmenin kolaylaşması
- Farklı iş kollarında meydana gelen gelişmeler
- Mevsimlik işlerdeki cazibe/zorunluluk
- Refah seviyesinde meydana gelişmeler
- Ekonomik süreçlerde meydana gelen gelişmeler
- Farklı iş kollarına yönelik popüler hale gelmesi
- Sosyal güvenlik sistemindeki gelişmeler (kıdem tazminatı vb.)

2.3.3. İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili Kuramlar

2.3.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Homans (1958) tarafından literatüre kazandırılan ve Blau (1964) tarafından geliştirilen teoriye göre örgüt çalışanları ve örgüt arasında sosyal davranış kuramlarına dayanan karşılıklı bir değişimin olduğu belirtilmektedir. Çalışanın örgütsel faaliyetlere yönelik yapmış olduğu faydalı bir davranışa karşı örgütün de çalışan için fayda sağlayan bir yaklaşımda bulunması gerektiğini savunmaktadır (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Teoriye göre mübadeleye konu olabilecek ‘bilgi, sevgi, statü, para, mal ve hizmet’ gibi ‘somut ve sembolik’ kavramlar olarak tanımlanmıştır. Lider ve takipçileri arasında karşılıklı meydana gelen sevgi kavramı ‘en özel mübadele kaynağı’ görülmekte, para kavramının ise taraflar arasında sabit bir değer biçilmesi nedeniyle en düşük düzeyde özel mübadele kaynağı olarak tanımlandığı görülmektedir (Foa & Foa, 1980; Başaran, 2024:635).

2.3.3.2. Becker'in Beşerî Sermaye Teorisi

Becker tarafından 1962 yılında geliştirilerek literatüre kazandırılan beşerî sermaye teorisinin temelinde elde edilen bilgi ve deneyim, sahip olunan beceriler, kişilik özellikleri, sosyal yaşantısı, aile yapısı, eğitim düzeyi ve kişisel gelişimine yönelik sergilemiş olduğu çaba vb. durumlar kişinin beşerî sermayesi hakkında bilgi vermektedir. Beşerî sermaye konusunda yüksek düzey yeteneğe sahip örgüt çalışanları faaliyet gösterdikleri örgüte katkı sağladıkları gibi toplum gelişimini destekler nitelikte değer katmaktadırlar (Becker, 1994).

2.3.3.3. Çift Faktör Teorisi

Önemli motivasyon kuramlarından biri olan 'Çift Faktör Teorisi' Herzberg tarafından (1966) yılında geliştirilmiştir. Örgüt çalışanlarında meydana gelecek iş tatmininin örgüt performansında artışa neden olarak, verimlilik kavramını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmektedir. Faaliyet gösterilen iş ile ilişkili olup çalışanları tatmin eden faktörler 'motive edici faktörler' olarak tanımlanırken, çalışanın çalışma koşullarındaki kriterler ise 'hijyen faktörler' olarak tanımlanmaktadır (Gökçe, Şahin, & Bulduklu, 2010:237).

Çalışanının almış ücret, örgüt içi iletişimin kalitesi, denetim süreçleri, iş güvenliği alanındaki düzenlemeler, kurumsal politikalar, sosyal ve ekonomik haklar vb. faktörlerin motivasyon üzerinde etkileri olmasa da eksikliğinde çalışanın iş tatminsizliğine neden olarak işten ayrılma niyetine ortam hazırlamaktadır (Eren E. , 2014:33).

2.3.3.4. İşe Gömülmüşlük Teorisi

Çalışan ve örgüt arasında meydana gelen sosyal ilişkiler bütünlüğü nedeniyle çalışanların işten ayrılmaktan çok örgüt çatısı altında çalışmaya devam etmeyi seçmeleri olarak tanımlanmaktadır. Mitchell ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen teori toplamda üç boyut şeklinde ifade edilmektedir. Bağ boyutu; çalışanın diğer çalışanlar ile etkili bir iletişim ve bağ içerisinde olması sonucu örgüte olan bağlılığın düzeyini belirler. Uyum boyutu; çalışanın çevresine ve diğer çalışanlara yönelik uyum düzeyini belirtmektedir. Yüksek uyum algısına sahip örgüt çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin azaldığı belirtilmektedir. Fedakârlık boyutu ise daha çok çalışanın işten ayrılması durumunda maddi, sosyal ve psikolojik anlamda ciddi fedakârlık da bulunmuş olacağını düşündüğünden karar vermesi zorlaşması

olarak tanımlanmaktadır (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001:1104-1105).

2.3.4. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Modeller

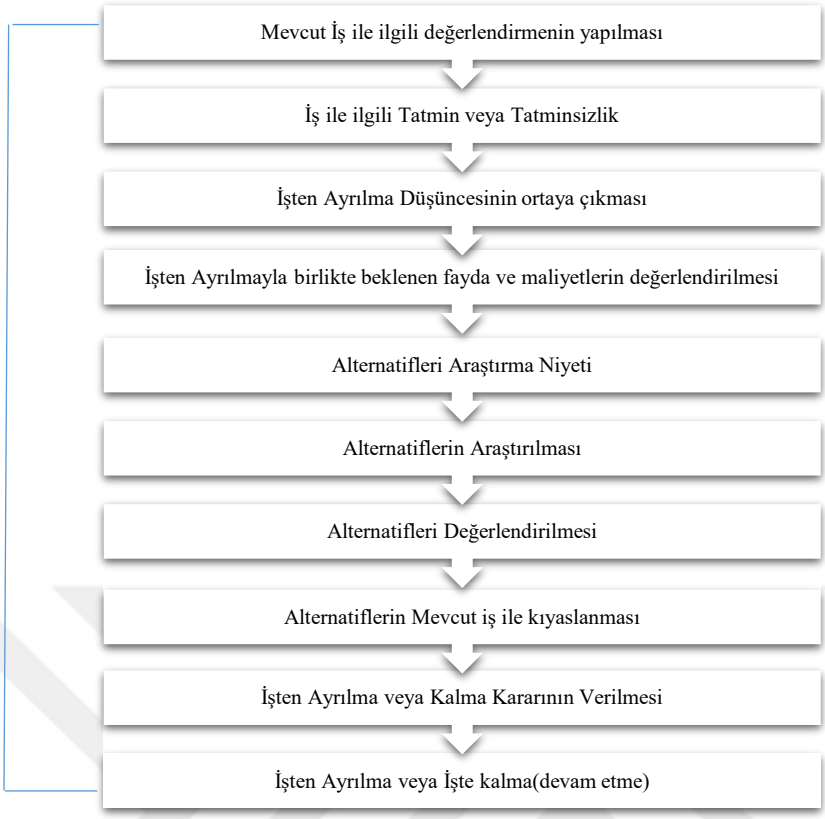
Literatür araştırmaları sonucunda işten ayrılma niyetiyle ilgili birçok çalışmanın olduğu görülmüş olup, özellikle ana model olarak belirtilen başlıkların ele alınması amaçlanmıştır.

2.3.4.1. March ve Simon Modeli

Bernard Simon'un geliştirmiş olduğu 'örgütsel denge' teorisine dayanan model (Osamu, 1994:13), 'algılanan seçicilik' ve 'algılanan hareket kolaylığı kavramları üzerinde şekillenmiştir (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012:831). Örgüt çalışanı ve örgütün birbirileri olan ilişkilerinin karşılıklı fayda sağlama üzerine kurulu olduğunu, faydanın yetersiz kalması durumunda örgütten ayrılma niyetinin güçleneceği belirtilmektedir (Anderson & Milkovich, 1980). Örgüt çalışanın iş tatmin düzeyi ve örgüt dışı iş alternatiflerinin durumu modelin işten ayrılma sürecindeki hareket kolaylığı boyutunu tanımlamaktadır (Lee & Mitchell, 1994).

2.3.4.2. Mobley'in İşten Ayrılma Modeli

Mobley tarafından geliştirilen bu model March ve Simon'un işten ayrılma modeline dayanmaktadır. Modele göre örgüt çalışanının iş memnuniyeti ve iş tatmini ile işten ayrılma süreci arasında bağlantılar vardır. Çalışanın işten ayrılmadan önce sergilemiş olduğu davranışların nedenlerinin tanımlanması hedeflenmektedir. İşten ayrılma süreci öncesinde örgüt çalışanı öncelikle yürütmüş olduğu işlerle ilgili memnuniyet ve tatmin düzeyini ölçerek davranışsal niyetini ortaya koymaktadır. Değerlendirme neticesinde faaliyette bulunduğu iş ile ilgili tatminsizliğinin olduğuna karar vermesi durumunda işten ayrılmayı düşünmektedir. İşten ayrılması ile ilgili yapacağı maliyet değerlendirmesinden sonra alternatif işleri araştırmaya niyetlenerek, gerekli araştırma ve kıyaslamalar yapılacaktır. Bu kıyaslamalar neticesinde mevcut işinden ayrılma veya işine devam etme kararının vermektedir (Mobley, 1977:237-240).



Şekil 2. 1: Mobley İşten Ayrılma Modeli

Kaynak: Mobley, 1977:238

2.3.4.3. Price Modeli

Price (1977) tarafından geliştirilen model iş tatmini ile işten ayrılma sürecinde istihdam olanaklarının önemi üzerinde durmaktadır. Örgüt çalışanının iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin belirleyicilerini çalışanın almış olduğu ücret, örgütsel bütünleşmeye yönelik uyumu, kurum içi iletişim düzeyi, formal iletişimi ve merkezileşme düzeyi olarak tanımlamaktadır (Mahesh, 2017:4). Daha sonra geliştirilen model iç ve dış belirleyiciler şeklinde adlandırılarak literatüre kazandırılmıştır. Dış belirleyiciler başlığı altında sınıflandırılan yapısal değişkenlerden olan dağıtımsal adalet, terfi süreçleri, ücretlendirme ve merkezileşme durumu gibi etkenler personel devri üzerinde etkili olmaktadır (Price, 2001).

2.3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetiyle ilgili literatüre baktığımızda işten ayrılma ile sonuçlanan niyetlerin çalışanlar açısından olumsuz etkileri olduğu gibi olumlu etkilerinin de olduğu görülmektedir. Adams (1963:422) örgüt çalışanlarının herhangi bir nedenden dolayı işten ayrılmalarının ‘sosyal eşitsizliği’ ortadan kaldırabileceğini belirtmektedir.

İşten ayrılan çalışanın yeni işinde alacağı ücret artışı, terfi olanakları, uzmanlık bilgisini geliştirme ortamının varlığı, alacağı prim miktarı, kişisel başarı hissi gibi gelişmeler işten ayrılmanın çalışan açısından olumlu etkileri olarak tanımlanabilmektedir (Mobley, 1982:113).

2.3.6. Örgütsel Demokrasi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İş görenlerin duygu ve düşüncelerinin ön planda tutulması, örgütsel yönetim süreçlerine katılım sağlamaları yönünde teşvik edilmeleri ve bu yönde seçim yapabilme özgürlüğünün tanınması örgütsel demokrasi kavramının temelini oluşturmaktadır (Vredenburgh & Brender, 1993). Örgütsel demokrasi düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde bireylerin yönetime katılmasının yanında aynı zamanda ifade özgürlüğünün sağlanması, şeffaf yönetim anlayışının sergilenmesi, örgütsel adaletin sağlanması ve hesap verilebilir yönetim anlayışıyla birlikte etik değerlerinde kurumsal politikalarla yürütülmesi önem arz etmektedir (Weber, Unterrainer, & Schmid, 2009). Örgütsel demokrasi kavramına ait alt boyutların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu düşünüldüğünde, liderlerin örgüt politika ve kararları ile ilgili çalışanları zamanında, doğru ve şeffaf bir şekilde bilgilendirmesi belirsizliği azaltarak çalışanların güven algılarının artmasına ortam hazırladığını söyleyebiliriz (Farndale, Hope-Hailey, & Kelliher, 2011). Çalışanlar arasında hakkaniyetli ücret dağıtımı, ödüllendirme, terfi ve görev dağılımının sağlanması algılanan örgütsel adalet düzeyinin ve dolayısıyla örgüte olan bağlılığın artmasına katkı sağlar. Adaletsizlik algısının artması durumunda işten ayrılma niyeti ortaya çıkar (Colquitt, Conlon, Wesson, & Porter, 2001). Cezalandırma korkusuyla düşüncelerini kolayca ifade edemeyen çalışanların olduğu örgütlerde düşük düzeyde aidiyet duygusu hâkim olduğu gibi lider ve örgüt çalışanları arasındaki iletişim ağının açık olduğu, eleştirel bildirim tarzının desteklendiği örgütlerde ise yüksek düzeyde aidiyet duygusu olduğunu söyleyebiliriz (Detert & Burris, 2007). Hesap verebilirlik çerçevesinde örgüt liderlerinin almış oldukları kararların sorumluluğunu alması, keyfi uygulamaların önüne geçmekle birlikte örgütsel etik algısını güçlendirerek adaletli bir yönetim anlayışının olduğunu ortaya koyar (Weber, Unterrainer, & Schmid, 2009).

Sonuç olarak yönetim karar alma süreçlerine katılım sağlayan örgüt çalışanlarının iş streslerinin azaldığı ve iş doyumlarının ise arttığı dolayısıyla örgütsel demokrasi

kültürünün hâkim olduğu örgütlerde işten ayrılma niyeti düzeyinin düşük olduğunu söyleyebiliriz (Jaramillo, 2006).

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.4.1. Liderlik

Liderlik kavramıyla ilgili literatüre baktığımızda geçmişten günümüze farklı tanımlamalar yapılmıştır.

Liderlik "belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci" olarak tanımlayabiliriz. Liderin gerçekleştirdiği davranışlarla ilgili olan liderlik kavramı, aynı zamanda takipçilerini önceden belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda yönlendiren ve bu yönde etkileyen kişi" olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2018: 585).

Liderlik kavramı, örgüt çalışanlarının motive edilerek, uyum içerisinde performans göstermelerinin sağlanması ve bunun sonucunda örgütsel hedeflere ulaşılması oldukça önem arz etmektedir (Antonakis & House, 2014).

Bennis (2007)'e göre liderlik kavramının temelinde takipçilerle birlikte ulaşılmak istenen ortak amaç ve hedefler bulunmaktadır (O'Connel, 2014).

Katz ve Kahn (1978) örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde süreklilik arz eden faaliyetlere yönelik uyumun gösterilmesi olarak tanımlarken, Bryman (1996) ise kişileri bu hedeflere ulaşmak amacıyla yönlendirmesi olarak tanımlamıştır (Baumeister & Bushman, 2014).

Liderlik alanında yapılan çalışmalara baktığımızda liderin kişilik yapısı, sahip olduğu yetenekler ve ortaya çıkan sorunlar karşısında göstermiş olduğu davranışlarda liderin içerisinde bulunduğu çevre faktörünün de etkisi olduğunu göstermiştir (Horner, 1997).

Liderin içerisinde bulunduğu toplumun dinamiklerine hâkim olması bireylerin duygu, düşünce ve davranışları üzerinde etki yaratarak aynı yöne sevk edebilme kolaylığı sağlamaktadır (Surji, 2015).

2.4.2. Geleneksel Liderlik Teorileri

2.4.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım olan özellikler yaklaşımı; bazı liderlerin doğuştan sahip olduğu fiziksel ve kişisel özelliklerin onları diğer üyelerden farklılaştırarak doğal lider olarak konumlandırdığı yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2018). Liderin örgüt faaliyetleriyle ilgili başarılı veya başarısız olması

neticesinde kişilik özelliklerinin incelenerek analiz edilmesi yaklaşımına dayanmaktadır (Aksel, 2008). Yapılan araştırmalarda bazı liderlerin tanımlanan özellikleri taşımadığı, bu özelliklerin sonradan kazandırılabiliyor olması ve bahse konu özelliklerin ölçülebilir olmadığı eleştirileri özellikler yaklaşımının yetersiz kalmasına ve yeni yaklaşımların araştırılmasına neden olmuştur (Koçel, 2018:593-595).

2.4.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının genel olarak aynı özellikleri ortaya koymadığı gerçeğiyle birlikte liderin başarılı olmasını sağlayan faktörün, örgüt çalışanlarına yönelik sergilemiş olduğu davranış ve bunun sonucunda ortaya çıkan ilişki bütünlüğü varsayımına dayanmaktadır (Koçel, 2018:595).

a) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalar liderlik kavramının gelişime önemli katkılar sağlamıştır. Örgüt içerisinde lider rolünün ne şekilde tanımlandığının açıklanması amacıyla sivil ve askeri organizasyonlarda bulunan yöneticiler çalışmaya dahil edilmiştir (Koçel, 2018:596). Liderlerin örgüt içerisinde takipçilerine yönelik ortaya koymuş oldukları davranışları gösteren dokuz kategori ve toplamda 1800 tanımlamadan oluşan 150 soruluk Lider Davranışlarını Tanımlama Ölçeği şeklini almıştır. Faktör analizi uygulaması sonucunda 'işe ağırlık veren' ve 'anlayış gösteren' şeklinde iki liderlik tarzı üzerine yoğunlaşılmıştır (Yukl, 1989). İki bağımsız değişkenin kombinasyonlarına göre toplamda 5 lider tipi belirlenmiştir. Liderin örgüt çalışanlarına yönelik yapıyı harekete geçiren yani astların rollerinin belirlenerek bir planlama dahilinde koordine edilmesi ve gerektiğinde baskı uygulanması davranışı sergilediğinde grup üyelerinin performanslarının arttığı görülmüştür. Aynı zamanda grup üyelerine karşı anlayış gösterilerek dikkate alınmaları, karşılıklı güven ortamının sağlanması, yönetim süreçlerine katılımın sağlanması ve iki taraflı iletişim kanallarının açık tutulmasıyla birlikte 'personel devir hızı' ve 'devamsızlığın' azaldığı görülmektedir (Koçel, 2018:597).

b) University of Michigan Liderlik Çalışmaları

Rensis Likert önderliğinde 1947'de verimliliği düşük ve yüksek olan çalışma gruplarına yönelik yapılan çalışmada, örgüt üyelerinin iş tatmini düzeyleri, performansları ve verimliliklerinin artmasında lider davranışlarının etkileri

araştırılmıştır. (Likert, 1961). Farklı çalışma grupları üzerinde yapılan çalışmada özellikle verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyet, devamsızlık ve motivasyon kavramları üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde 'kişiye yönelik davranış şekli' ve 'işe yönelik davranış şekli' olmak üzere iki faktör ön plana çıkmıştır. Örgüt üyelerinin belirlenen ilke ve kurallara yönelik çalışma performansı sergileyip sergilemediklerine yönelik sıkı takip ve kontrol gerektiren işe yönelik liderlik davranışı yerine, onlara yönetim süreçlerine katılacak düzeyde sorumluluk davranışı kazandıran, iş tatmini, çalışma koşulları, kişisel gelişim ve motivasyon kavramlarına önem vererek destekleyen kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğu görülmüştür (Koçel, 2018:597).

c) Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

1964 yılında Blake ve Mouton tarafından Ohio State Üniversitesi çalışmalarına alternatif olarak ortaya çıkarılan teori; liderin örgüt çalışanlarına yönelik davranışlarında 'kişilerarası ilişkilere önem veren-insan odaklı' ve 'üretime yönelik olma' olmak üzere iki boyut 9 dereceden oluşmuştur (Koçel, 2018:598). Lider tarafından sergilenen davranışlarının kavramsallaştırıldığı model aynı zamanda lidere kendi yönetim tarzını görme ve ihtiyaç duyduğu değişiklikleri yapma imkânı sağlamaktadır (Hamner & Dennis, 1978:390).

d) McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından 1957 yılında formüle edilen X ve Y teorileri, lider davranışlarını tanımlayan önemli kriterlerden birisinin örgüt üyelerinin sergilemiş oldukları davranışlara yönelik liderin varsayımları olarak tanımlamaktadır (Davis, 1987:9). Klasik yönetim anlayışı tasvirine giren X teorisi; liderin otorite kullanımını ön plana çıkararak, sürekli yakın kontrol, iş yaptırımı için zorlama ve cezalandırma korkusuyla örgüt üyelerine müdahaleci yaklaşımı varsaymaktadır. Eleştirilen bu teoriye karşılık; örgüt çalışanlarına yönelik uygun çalışma koşullarının sağlanması, gelişim fırsatlarının yaratılması sonucunda performanslarının artacağı varsayımı da Y teorisini özetlemektedir. Takipçilerine değer veren, insan ilişkilerinin ön planda olduğu Y teorisi katılımcı davranış anlayışını ön plana çıkarmaktadır (Gannon, 1979:32).

e) Likert Sistem 4 Modeli

University of Michigan liderlik çalışmalarının devamı olan Rensis Likert Sistem 4 modeli, gruplardaki en önemli kaynağın insan olduğunu tanımlayarak, örgütün verimli çıktılar elde ederek performansını arttırmasını sistem-1'den(İstismarcı/Otokratik), Sistem-4'e(Katılımcı/Demokratik) yönetim sistemine ve lider davranışına taşımaları gerektiğini savunmaktadır (Bakan & Bulut, 2004:157).

2.4.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik kavramının 'özellikler' ve 'davranışsal' yaklaşımlar tarafından tanımlanmasında yetersiz kalması neticesinde durumsallık yaklaşımı giderek önem kazanmaya başlamıştır. Liderlik kavramı yer ve zamana göre değişim gösteren, özellikle örgüt çalışanlarının durumu, belirlenen hedefler, liderin şahsi özellikleri ve içerisinde bulunulan çevrenin bir bütün olarak değerlendirilmesi temeline dayanan yönetsel bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Szilagyi, 1990).

Yaklaşımın temelinde liderliğin belirli özelliklere sahip olunması sonucu ortaya çıkmadığı, genellikle içinde bulunulan koşulların gereği olarak gelişen bir durum olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı; hangi koşulların önemli olduğu ve koşullara uygun liderlik kriterlerinin neler olabileceği üzerine araştırmalar yoğunlaştırılmıştır. Liderin başarıya ulaşması sürecinde mevcut koşulların değerlendirilmesi gerektiği temeline dayanan bu yaklaşımda liderin verimli ve etkin performans sergilemesi için gerçekleştirilmesi arzulanan hedeflerin niteliği, örgüt çalışanlarının beklentileri, organizasyonunun özellikleri ve deneyimler gibi kriterler ön plana çıkarılmıştır (Koçel, 2018:600).

a) Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Örgüt performansını liderin sergilemiş olduğu yönetim tarzı ve içerisinde bulunulan ortam koşullarıyla ilişkili olduğunu savunan etkin liderlik kuramı, Fred Fiedler öncülüğünde askeri birlikler ve spor ile ilgilenen gruplar üzerinde 22 yıl süren bir çalışmadır (Fiedler, 2005). Lider etkinliğini, takipçiler ile olan ilişkiler, başarılması düşünülen hedefin niteliği, bulunulan mevkideki otorite seviyesi gibi değişkenlerin olumlu veya olumsuz durum yaratmaları sonucunda belirlenmektedir (Nebeker, 1975). Fiedler modeli liderin hangi durumlarda ne tür bir liderlik tarzını sergileyerek başarıyı yakalayacağını araştırmakta ve bu yönüyle de davranışsal liderlik teorisinden ayrılmaktadır (Koçel, 2018:603).

b) Amaç-Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen teorinin temelinde lider davranışının takipçilerinin motivasyonu, iş tatmini ve performansları üzerindeki etkilerini açıklamaktır. Motivasyondaki 'bekleyiş kuramına' dayanan teori de kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı 'bekleyiş' ve kişinin bu sonuçlara vermiş olduğu değer ise 'valens' olarak tanımlanmaktadır. Liderin grup üyelerini güdülemesinin oldukça önemli olduğuna dikkat çeken teoride; liderin takipçilerin bekleyişlerini etkileme derecesi 'yol', takipçilerin valensini etkileme derecesi ise 'amaç' olarak tanımlanmaktadır. Teoriye göre örgüt çalışanının ihtiyaçlarının tatmin edilme ihtimali yüksek olan davranışlara yönelerek harekete geçeceği varsayımı üzerinde durulmaktadır (Brown & Pehrson, 2019).

Bu noktada liderin takipçilerine yönelik kıymetli kategoride değerlendirilecek ödülleri tanımlaması ve bu ödüllere yönelik liderlik davranışı sergilemesi önem kazanmaktadır. Etkin liderlik davranışının sergilenebilmesi için yapılacak iş ve ile ilgili özelliklerin bilinmesinin yanında çalışanların karakteristik özelliklerinin de gözönünde bulundurulması ve içerisinde bulunulan koşullara göre hareket edilmesi önemlidir (Koçel, 2018:604). Lider davranışının takipçilerin güdülenmesi, iş tatmini ve performanslarının arttırılması üzerindeki etkisinin açıklandığı teoride otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarıya yönelik liderlik olmak üzere toplam dört liderlik tipini sergilemesi beklenir (Northcraft & Neale, 1994:365).

2.4.3. Çağdaş Liderlik Teorileri

2.4.3.1. Dönüşümcü Liderlik

James McGregor Burns tarafından 1978 yılında yapılan bilimsel çalışmalar neticesinde literatüre kazandırılan dönüşümcü liderlik kavramı daha sonra Bernard Bass tarafından geliştirilmiştir.

Belirlenmiş hedeflere ulaşma yolları ve bunun sonucunda ulaşılan sonuçların önemi doğrultusunda örgüt üyelerinin farkındalıklarının arttırılması, kişisel çıkarlardan çok örgütsel çıkarların ön planda tutularak başarı ve kendini gerçekleştirmeye yönlendiren liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Burns, 1978). Dönüşümcü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenen, beklentilerini göz önünde bulundurarak davranış sergileyen ve onları motive ederek maksimum düzeyde performans sergilemelerini sağlayan liderlerdir (Yusof, 1998). Bass (1985) tarafından

yapılan çalışmalar neticesinde dönüşümcü liderlik kavramı; 'bireysel ilgi, entellektüel güçlendirme, ilham verici motivasyon, ideal etki davranışı, ideal etki (başkaları tarafından yüklenen)' şeklinde beş kategoriye ayrılmıştır (Tabak & Ünsal , 2017:421).

2.4.3.2. Etkileşimci Liderlik

Liderlik kavramıyla ilgili tanımlamaların beklentileri karşılamaması üzerine Bass (1985) tarafından etkileşimci liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın temelinde lider ve takipçilerinin gerçekleştirilmesi planlanan iş süreçlerinin yürütülmesi sırasında aralarında gerçekleşen ilişki ve bunun sonucunda liderin sergilemiş olduğu davranış tarzları yer almaktadır. Bu süreçte örgüt çalışanlarının isteklerini açık bir şekilde ifade etmeleri ve belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla sergilenen performans'ın beklentileri karşılaması durumunda çalışanların alacakları ödül türünün belirlenmesi etkileşimci liderlik kavramını tanımlamaktadır (Eren & Titizoğlu, 2014).

Bu yaklaşımına göre örgüt çalışanlarının göstermiş oldukları çaba ve gayret sonucunda lider tarafından desteklenmeleri ve ihtiyaç durumunda yönlendirilmelerinin yanında çalışma standartlarının belirlenmesi sürecinde serbest bırakılmaları beklenen davranış ilişkileri arasında yer almaktadır (Koçel, 2018:610).

2.4.3.3. Karizmatik Liderlik

Örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili konularda gerekli özveriyi göstermeleri ve örgüt ihtiyaçlarını kendi şahsi menfaatlerinin üzerinde tutmalarına yönelik davranış sergilemeleri yönünde etkileyen karizmatik liderlik kavramı ağırlıklı olarak psikolojik süreçler üzerinde durmaktadır. Conger ve Kanungo (1998) yapmış oldukları çalışmalarda; liderin diğer insanların fark edemediği durumları gözlemleyebilme yeteneği, olaylar karşısında sergilemiş oldukları davranışlar, uzmanlık bilgisi ve süreçlere yönelik yaklaşımları takipçilerinin karizmatik olarak nitelendirmelerinde etkili olmaktadır (Çetin & Baltacı, 2018:310).

2.4.4. Lider Üye Etkileşimi Teorisi (LMX)

Literatüre baktığımızda geleneksel liderlik yaklaşımlarının temelinde liderlerin tüm takipçileriyle benzer nitelikte ilişkiler içerisinde olduğu varsayımı ön plana çıkmaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisinin temel önermesine göre ise lider ile izleyici

grupları arasında gerek fiziksel ve gerekse bilişsel anlamda farklı ilişkilerin geliştiği yönünde tanımlamalar ifade edilmektedir (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997).

Günümüzde liderlik kavramının örgütler üzerindeki etkilerine yönelik ilginin artmasıyla birlikte liderin tarzı, durumlar karşısındaki yaklaşımı ve sosyo-kültürel faktörler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Başlangıçta yapılan çalışmalara baktığımızda genellikle izleyicilerin lider tarafından tek yönlü bir kontrol süreci altında oldukları anlayışı hâkim olsa da sonrasında izleyicilerin lider ile olan etkileşimleri sonucu ortaya çıkan liderlik davranışının etkisi üzerine de çalışmalar detaylandırılmıştır. Etkin bir liderlik anlayışının ortaya konulması sürecinde etkili iletişim ve karar verme becerilerinin yanında, kişisel özelliklerin de örgüt performansı üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu görülmüştür. Örgüt 'ün hayatta kalması ve yaşamına devam etmesi için liderlerin takipçilerine güvenmesi, onları desteklemesi ve motivasyonlarını arttırıcı şekilde davranış sergilemesi gerekir (Saiyadain, 2003).

Örgüt çalışanlarıyla beklenen düzeyde gerçekleşen etkileşim sonucu ortaya çıkan etkin liderlik kavramı'nın aksine (Graen & Uhl-Bıen, 1995), geleneksel liderlik yaklaşımıyla liderin tüm örgüt çalışanlarına karşı tek bir davranış yönteminin sergilemesi örgütsel süreçleri olumsuz etkileyecektir (Dıenesch & Lıden, 1996).

Lider ve örgüt çalışanları arasında gerçekleşen etkili iletişimle birlikte çalışanların stres düzeyinin azalması, iş tatminlerinin artması ve bunun sonucu olarak işten ayrılma niyetinin azalması gibi örgütsel performans üzerinde olumlu yönde etkilere ortam hazırlamaktadır (Bauer & Green, 1996).

Lider-üye etkileşim süreci; 'yabancılık evresi', 'tanıma evresi' ve 'ortaklık evresi' olmak üzere toplamda üç evreden oluşmaktadır (Graen & Uhl-Bıen, 1995:230).

İlk karşılaşma olan 'yabancılık evresi' sürecinde kişilerin fiziksel özelliklerinin yanında, yetenekleri, deneyimleri, tutum ve davranışlarının göz önünde bulundurulup beğenilmesi sonucu doğrudan dördüncü aşamaya geçilerek etkileşim başlamaktadır. Bu noktada çalışanın yeterli görülmemesi üzerine lider çalışanı ikinci aşamada görev tanımına uygun bir pozisyonda görevlendirerek daha yakından tanıma ve sonrasında değerlendirme aşamasına geçiş yapacaktır (Graen, Cashman, Ginsburg, & Schiemann, 1977).

Lider ve üye arasında etkili bir iletişimin olmadığı 'yabancılık evresi' görev gereği karşılıklı bir tanışmanın olduğu süreçtir. Gerçekleşen tanışma neticesinde ikinci aşama

olan ‘tanıma evresi’ sürecine geçiş yapılır. Lider ve üyenin birbirleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaya başladıkları, örgütsel konularla ilgili bilgi paylaşımlarının olduğu ve ilişkilerin istenilen düzeyde ilerlememesi durumunda ilişkinin ilk aşamayla sınırlı kalacağı evredir. Lider ve üye arasında meydana gelen davranışsal ve duygusal etkileşim sonucu karşılıklı güven duygusu ön plana çıkar. Böylece örgütsel faaliyetlerde başarıya ulaşmak amacıyla karşılıklı yardımlaşma, birbirini destekleme, saygı gösterme ve teşvik edici yaklaşımlarla üçüncü aşama olan ‘ortaklık evresi’ başlamış olur (Scandura & Pellegrını, 2008).

2.4.5. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

2.4.5.1. Rol Teorisi

Liderin amaç ve hedefleri doğrultusunda üyelerine yönelik rol beklentilerini açıkça ifade ettiği ve bu beklentilerinin gerçekleşmesi sonucunda üyelerine yönelik ödüllendirme sistemini tanımlandığı teoridir. (Xu, Xu, K., & Qıng, 2011:532).

Lider ve takipçiler arasında gerçekleşen ilişkilerin temelinde başarıya ulaşma arzusu vardır. Lider ve üyeler arasındaki ilişkiler sonucu gerçekleşen bu başarının temelinde ise karşılıklı rol geliştirme süreci yer almaktadır. Üyelerin arzulanan davranışları sergileyerek başarıyı yakalama düzeyleri liderleri ile gerçekleşen etkileşimin temelini oluşturmaktadır. Bu ilişki sürecinde üyelerin rolün gerekliliklerini yerine getirme isteği ve derecesi ilişki düzeyinin kalitesini ortaya koymaktadır (Dıenesch & Lıden, 1986).

2.4.5.2. Sosyal Değiş Tokuş Teorisi

Örgütsel ilişkileri tanımlanmasının yanında sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi kişilerarası etkileşim süreçlerini incelemesi nedeniyle liderlik kavramına da katkı sağladığı görülmektedir (Cropanzano & Mıtchell, 2005:874).

Özellikle liderin üyeleri üzerindeki etkisinin lider-üye etkileşimini hangi düzeyde etkilediği ve bu etkileşim sonucunda ortaya çıkan beğenilme, güven duyma kavramlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Greguras & Ford, 2006). Herhangi bir baskı altında kalmadan tamamen gönüllülük esasına dayanan sosyal değiş tokuş teorisi, lider ve üyeler arasında karşılıklı kaynak alışverişi temeline dayanır. Tarafların birbirlerinin taleplerine cevap vermesi yani karşılık vermesi sonucu

değiş tokuş gerçekleşir. Taraflar arasındaki bu etkileşim sonucu karşılıklı güven ortamı sağlanarak ilişki düzeyi arkadaşlık-dostluk düzeyine yükseltilir (Gürbüz, 2006).

2.4.5.3. Dikey İkili Bağlantı Modeli

Çağdaş liderlik modellerinin temelinde örgüt içerisinde aynı yöneticiye bağlı üyelerin topluluk olarak kabul edildiği, meydana gelen olaylar karşısında bu üyelerin benzer davranışları sergileyecekleri ve aynı tepkileri gösterecekleri varsayılmaktadır. Bunun yanında örgüt yöneticisinin grup üyelerine karşı belirli ilke ve kriterler çerçevesinde davranış sergilediği varsayımı da yer almaktadır. Bahse konu varsayımlar dikkate alınarak yapılan bilimsel araştırmalar neticesinde örgüt yöneticisinin çalışma gruplarına yönelik ortalama liderlik davranışı ile yaklaştığı belirtilmiştir. Ancak örgüt yöneticileri ve grup üyeleri arasındaki ikili ilişkilere odaklanan 'dikey ikili bağlantı modeli' bağımsız olarak geliştirilen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. (Dansereau, Graen, & Haga, 1975).

Dikey ikili bağlantı modeli yaklaşımında yöneticinin ikili ilişki içerisinde olduğu her üyeye odaklanması oldukça önemlidir. Üyelere yönelik liderlik yaklaşımının sergilenmesinin yanında hiyerarşik yetki çerçevesindeki denetim süreçlerinin gereği olan davranışların sergilenmesi de bir o kadar önemlidir (Jacobs, 1970).

2.4.5.4. Eşitlik Teorisi

Değişim kuramları arasında bireylerarası sosyal değişim ilişkilerinin hangi düzeyde değerlendirileceğine yönelik açık ve net açıklama özelliği olan 'Eşitlik Teorisi' Adams (1963,1965) tarafından geliştirilmiştir. 'Bilişsel Sosyal Karşılaştırma Kuramı' olarak da adlandırılan teorinin temelinde, örgüt çalışanlarının çalışma performansları sonucunda kazandıklarını, diğer çalışanların göstermiş oldukları performans ve bunun sonucunda kazandıklarıyla kıyaslaması yer almaktadır. Örgüt çalışanlarının iş hayatıyla ilgili göstermiş özveri 'girdi' ve bunun sonucunda elde ettiği değerler 'çıktı' olarak tanımlanmaktadır (Huseman, Hatfıeld, & Mıles, 1987).

Bireyin örgüt performansı üzerinde katkı sağlayacak özellikleri (eğitim durumu, tecrübe, emek vb.) girdi olarak tanımlanmakta, bu süreç sonucunda örgüt tarafından bireye verilen (saygınlık, terfi, ücret artışı, ödüllendirme vb.) değerler çıktı olarak belirlenmektedir (Adams, 1963:67).

Örgüt içerisinde ‘girdi’ ve ‘çıktı’ oranlarında dengesizliğin meydana gelmesi bireyin kendini suçlu hissetmesine, örgütsel adalete olan inancının azalmasına ve bunun sonucu olarak doyumsuzluğa kapılmasına neden olmaktadır (McCollough, 2000).

Yöneticilerin örgüt çalışanlarına yönelik girdi ve çıktıları oranlayarak karşılaştırması neticesinde eşitsizlik tespit etmesi rahatsızlığa neden olacaktır. Meydana gelen eşitsizliği ve rahatsızlığı ortadan kaldırmak amacıyla ödüllendirme süreçlerini gözden geçirecektir. Örgüt bireylerinin girdi/çıktı oranlarındaki eşitsizliğinin boyutu gerginliğin şiddetiyle orantılıdır (Adams, 1965).

Örgüt bireylerinin karşılaştırılması sonucu girdi/çıktı oranlarının eşit düzeyde dağılımı önemlidir. Başka bir ifadeyle, örgüt çalışanının göstermiş olduğu performans sonucu almış olduğu ödül arasında hakkaniyet ve liyakat kavramlarına uygun hareket edilmesi gerekir (Cosıer & Dalton, 1983).

2.4.6. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları

Sosyal değişim ve rol kuramlarına dayanan altyapısıyla gelişen ‘Lider-Üye Etkileşimi Teorisi’ belirlenen hedefler doğrultusunda örgüt üyelerine verilen sorumlulukların gerçekleşen sonuçlarına göre lider değerlendirme yapmaktadır (Lıden & Maslyn, 1998). Böylece örgüt üyelerinin lider tarafından kendilerine verilen sorumluluklara uyum sağlama ve sonrasında sonuçlandırma düzeyleri lider-üye etkileşimi ilişkisinin türünü ortaya koymaktadır. Aynı zamanda liderin bilgi düzeyi, görevlerin zorluk derecesi ve bağımsız karar verme süreçlerine yönelik yaklaşımı da lider-üye etkileşiminin türü üzerinde etkili olabilmektedir (Graen & Scandura, 1987).

2.4.6.1. Katkı Boyutu

Katkı boyutu, örgüt faaliyetleriyle ilgili süreçlerde lider ve üye ilişkilerinin hedefler doğrultusunda gerçekleştirmiş oldukları eylemlerin miktarı, yönü ve eylemin kalitesine ilişkin algı olarak tanımlanmaktadır. (Dıenesch & Lıden, 1986:624). İkili arasındaki etkileşimin gelişim süreci iş odaklı faaliyetlerde üyenin sorumluluk alma düzeyi ve bu sorumlulukların ötesinde faaliyet gerçekleştirmesiyle şekillenmektedir (Graen & Scandura, 1987). Üyelerin verilen görevlerle ilgili göstermiş oldukları performans sonuçları lider tarafından değerlendirilir. Lider tarafından benimsenen ve göstermiş olduğu performans ile yüksek nitelikli olarak algılanan üye, düşük performans gösteren üyeye kıyasla karşılıklı değişimi geliştirmektedir (Lıden & Maslyn, 1998:44).

2.4.6.2. Bağlılık (Sadakat) Boyutu

Bağlılık(sadakat) boyutu, lider-üye ikilisinin karşılıklı bir şekilde birbirlerine bağlı olması olarak tanımlanmaktadır (Lıden & Maslyn, 1998:50). Lider ve üyenin karşılıklı olarak göstermiş oldukları davranışları desteklemeleri aralarındaki güven ve samimiyet ortamının tesis edildiğini gösterir. Lider-üye arasındaki bağlılık derecesi çalışma hayatındaki süreçleri de etkilemektedir. Örgüt çalışanı inisiyatif alarak kendisine verilen işlerle ilgili lider-üye ilişkisinde herhangi bir tahribata mahal vermeyecek şekilde performans göstermelidir.

2.4.6.3. Etki (Sevgi) Boyutu

Dıenesch ve Lıden (1986), lider ve üye arasında çalışma hayatındaki süreçlerden çok ikili arasında gelişen çekici ve sempatik etkileşimi etki(sevgi) boyutu olarak tanımlamaktadır (Dıenesch & Lıden, 1986). Sergilemiş oldukları iyi performans ile lideri etkiyen örgüt çalışanı kaliteli bir etkileşim sürecinin yaşanmasına ortam hazırlar. Lider ve üyenin birbirlerine karşı duymuş olduğu sempatiyle birlikte arkadaşlık ilişkilerinin de gelişmesine ortam hazırlar. Bu durum etkileşim sürecinin kolaylıkla sağlanmasına kolaylık sağlar (Lıden & Maslyn, 1998:47-49).

2.4.6.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Lıden ve Maslyn (1998) tarafından literatüre kazandırılan profesyonel saygı boyutu, lider ve üyelerin sorumluluklarında bulunan işlerle ilgili kazanmış oldukları bilgi, deneyim ve tecrübe çerçevesinde elde ettiği başarıya yönelik karşılıklı saygının gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. İkilinin birlikte çalışmadan önceki çalışma hayatlarıyla ilgili becerileri, yetkinlikleri ve kazanmış oldukları başarıları hakkında bilgi sahibi olmaları aralarındaki etkileşimin kalitesini etkilemektedir (Lıden & Maslyn, 1998:45-60).

2.4.7. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sonuçları

Örgüt liderinin takipçileriyle kurmuş olduğu bireysel ilişkilerin niteliğine dayalı olarak örgütsel davranışları şekillendiren lider-üye etkileşimi çalışanlarla yüksek kaliteli veya düşük kaliteli ilişkiler kurabilmektedirler (Graen & Uhl-Bıen, 1995). Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri karşılıklı güven, saygı ve desteğe dayandırılmakla birlikte, düşük kaliteli ilişkiler ise daha çok biçimsel ve görev temelli ilişkilere dayandırılmaktadır. Örgüt liderinin takipçileriyle yüksek kaliteli ilişkiler içerisinde olması onların örgütsel

bağlılıklarını arttırdığını, iş doyumunu yükselttiğini ve aynı zamanda işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir (Erdoğan & Bauer, 2010). Ayrıca düşük lider-üye etkileşimine sahip örgüt çalışanlarının kendilerini örgütten soyutladıklarını, kendilerini dışlanmış hissettiklerini, örgütsel sessizliğe başvurduklarını ve tükenmişlik sendromu yaşayabilecekleri ifade edilmektedir. Örgüt liderinin tüm çalışanları kapsayıcı davranışlar sergilemesi, adaletli ve kişilerarası iletişime açık tavır sergilemesi çalışanların özgür bir şekilde fikirlerini ifade etmelerini sağlayacaktır. Bunun yanında otoriter, baskıcı ve dışlayıcı lider davranışı sergilemesi örgüt çalışanlarının sessiz kalmalarına yol açacaktır (Detert & Edmondson, 2011).

2.4.8. Örgütsel Demokrasi ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki

Örgüt çalışanlarının yönetsel karar alma süreçlerine dahil edilmesi liderin takipçilerine duyduğu güveni gösterir. Lider-üye ilişkisinin güçlü ve aynı zamanda karşılıklı olarak birbirlerini destekleyici tarzda olduğu durumlarda çalışanın örgüte olan bağlılıklarının arttığını görmekteyiz (Locke & Schweiger, 1979). Tüm örgüt çalışanlarına yönelik adil bir yönetim tarzının sergilenmesi liderin tüm çalışanlarla aynı mesafede olduğu anlamını taşır. Örgüt çalışanları tarafından eşitliğe dayalı ortamların varlığının hissedilmesi liderin astları ile herhangi bir ayrım yapmadan lider-üye ilişkisini geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Dansereau , Graen, & Haga, 1975). Örgütteki tüm üyeler arasında bilgi paylaşımının şeffaf olması ve yönetsel süreçlerin tüm üyeler tarafından izlenebilir olması dürüst ve açık ilişkilerin gelişmesine olanak sağlar. Böylece güven ve açıklığın ön planda olduğu lider-üye etkileşiminin gelişmesine katkı sağlar (Rawlins, 2008). Yapılan araştırmalara baktığımızda genel olarak örgütsel demokrasi kavramı ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle örgütsel demokrasinin alt boyutlarının lider-üye etkileşiminin kalitesini doğrudan etkilediğini söyleyebiliriz (Graen & Uhl-Bıen, 1995). Yönetsel süreçlere katılımın yüksek olduğu örgütlerde liderin örgüt çalışanlarının fikirlerine daha fazla önem verdiğini bu durumun lider-üye etkileşiminin güçlenmesine katkı sağladığını ve dolayısıyla verimlilik, örgüt bağlılığı, motivasyon gibi kavramların önem kazandığı günümüz çalışma hayatında demokratik uygulamaların teşvik edilmesi oldukça önem arz etmektedir.

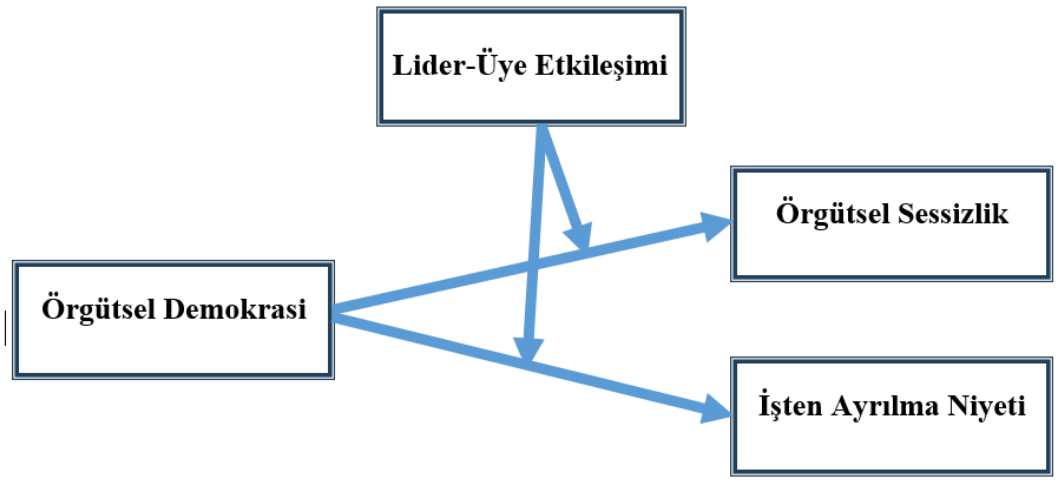
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Tezin bu bölümünde örgütsel demokrasinin, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü araştırmasına ilişkin bilgilere yer verilecektir. Araştırmanın modeli, araştırma evreni ve örneklemi, araştırmanın veri toplama araçları, araştırma verilerinin toplanması, katılımcılarla ilgili demografik bilgiler ve istatistikler, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, ölçüm modeli ve araştırma bulgularına yönelik veriler paylaşılacaktır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılarak literatürde geçerliliği ve güvenilirliği olan ölçekler uygulanmıştır. Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde, lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Modelde örgütsel demokrasi bağımsız değişken olarak konumlandırılmıştır. Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.



Şekil 3. 1: Araştırma Modeli

Modelde, aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1a: Çalışanların katılımcı eleştiri algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1b: Çalışanların şeffaflık algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1c: Çalışanların adalet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1d: Çalışanların eşitlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1e: Çalışanların hesap verebilirlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2a: Çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2b: Çalışanların korunmacı sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2c: Çalışanların korumacı sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Çalışanların lider üye etkileşimi algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: Lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel demokrasi algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü vardır.

H5: Lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel sessizlik algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü vardır.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu hastanelerindeki 405 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırmaya yönelik veri toplama araçları kişisel bilgi formu, örgütsel demokrasi, örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşimi anket formları olmak üzere toplam beş aşamada gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılanların herhangi bir konuda endişe duymamaları için gizlilik konusunda gerekli hassasiyet gösterilmiştir.

Genellikle aktif olarak bir kurumda çalışan bireylerin fikirlerini bilimsel araştırma konularında olsa bile paylaşmak istemeyebilirler. Dolayısıyla araştırmanın istenilen kalite ve hedef de olması bu durumdan dolayı zorlaşabilmektedir. Araştırmanın başarılı olması için ciddi emek ve çaba harcanmıştır. Araştırmada yer alan anket soruları toplamda beş form şeklinde oluşturularak katılımcılara sunulmuştur. Araştırmada kullanılan toplam dört değişkenin güvenilir olduğu, ulusal ve uluslararası birçok araştırmada kullanıldıkları görülmüştür. Araştırmada kullanılan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. (Ek-1 Demografik Bilgiler). İkinci kısmında Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel demokrasi ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel demokrasi ölçeği beş boyutlu bir yapıya sahip olup, 28 maddelik yargı cümlesinden oluşmaktadır. Örgütsel demokrasi ölçeği beş boyutlu bir yapıya sahiptir. Ölçeğin alt boyutlarını katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik oluşturmaktadır. (Ek-2 Örgütsel Demokrasi Ölçeği). Üçüncü kısmında Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Türkçe versiyonunun Karacaoğlu ve Cingöz (2009), Taşkıran (2010) ve Şehitoğlu (2010) çevirilerinin yardımıyla oluşturulan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen örgütsel sessizlik ölçeği oluşturmaktadır. Kabullenici Sessizlik, Korumacı Sessizlik ve Korunmacı Sessizlik olmak üzere üç faktör olarak belirlenen üç alt boyutlu toplamda 15 ifadeden oluşmaktadır. (Ek-3 Örgütsel Sessizlik Ölçeği). Dördüncü kısmında Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978:410) tarafından geliştirilen 3 soru ve tek boyuttan oluşan "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır.

(Ek-4 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği). Beşinci kısımda ise Liden ve Masly'in (1998) tarafından geliştirilen Erdoğan ve arkadaşları tarafından 2004 yılında Türkçeye uyarlanan, 12 maddelik sorulardan oluşan çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeği kullanılmıştır. Etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuttan oluşmakta olup, çalışanların her bir ifadeye verdikleri cevapların değerlendirilmesi ile yönetici ile çalışanlar arasındaki etkileşim düzeyinin kalitesi belirlenmeye çalışılmıştır. (Ek-5 Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği). Ölçekler Google-forms aracılığıyla İstanbul ilinde kamu hastanelerinde aktif olarak çalışan personeller üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.4. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler ve İstatistikler

Bu araştırma İstanbul'da yer alan kamu hastanelerinde çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya toplam 405 kişi katılmıştır. Katılımcıları demografik özellikleri Tablo 3.1'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 3. 1: Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler ve İstatistikler

Faktör	Kategori	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	228	56,3	56,3	56,3
	Erkek	177	43,7	43,7	100,0
	Toplam	405	100,0	100,0	
Yaş	18-25	49	12,1	12,1	12,1
	26-35	178	44,0	44,1	56,0
	36-45	120	29,6	29,7	85,7
	46-55	53	13,1	13,1	98,8
	56 ve üstü	5	1,2	1,2	100,0

	Toplam	405	100,0	100,0	
Medeni Durum	Bekar	150	37,0	37,0	37,0
	Evli	255	63,0	63,0	100,0
	Toplam	405	100,0	100,0	
Eğitim Durumu	İlköğretim	6	1,5	1,5	1,5
	Lise	68	16,8	16,8	18,3
	Önlisans	70	17,3	17,3	35,6
	Lisans	181	44,7	44,7	80,2
	Yüksek Lisans	60	14,8	14,8	95,1
	Doktora	20	4,9	4,9	100,0
	Toplam	405	100,0	100,0	
Çalışma Süresi	0-5 yıl	197	48,6	48,6	48,6
	6-10 yıl	80	19,8	19,8	68,4
	11-15 yıl	83	20,5	20,5	88,9
	16- 20 yıl	27	6,7	6,7	95,6
	21 yıl ve üzeri	18	4,4	4,4	100,0
	Toplam	405	100,0	100,0	

Tablo 3.1'de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan katılımcıların 177((%43,7)'si erkek, 228(56,3)'i ise kadındır. Katılımcıların 150((%37)'si bekar, 255(%63)'i ise evlidir. Katılımcıların 49(%12,1)'u 18-25 yaş aralığında, 178(%44)'i 26-35 yaş

aralığında, 120(%29,6)'si 36-45 yaş aralığında, 53(%13,1)'i 46-55 yaş aralığında, 5(%1,2)'si 56 yaş ve üzerinde oldukları görülmektedir. Mesleklerindeki çalışma sürelerine bakıldığında, 6(%1,5) kişinin ilköğretim, 68(%16,8) kişinin lise, 70(%17,3) kişinin önlisans, 181(%44,7) kişinin lisans, 60(%14,8) kişinin yüksek lisans, 20(%4,9) kişinin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında, 197(%46,6)'si 0-5 yıl aralığında, 80(%19,8)'i 6-10 yıl aralığında, 83(%20,5)'i 11-15 yıl aralığında, 27(%6,7)'si 16-20 yıl aralığında ve 18(%4,4)'inin 21 yıl ve üzerinde çalışma süreleri bulunmaktadır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında kullanılan "Örgütsel Demokrasi Ölçeği", "Örgütsel Sessizlik Ölçeği", "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" ve "Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine'' ilişkin yapılmış açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında ölçeklere ilişkin açımlayıcı faktör analizi (AFA), SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir.

AFA'nın amacı, ölçeği oluşturan maddelerin birbiriyle olan korelasyonlarını temel alarak gruplamak ve ölçeğe ilişkin faktörlerin (boyutların) ortaya çıkmasını sağlamaktır. Açımlayıcı faktör analizinde birbiriyle yüksek korelasyonu olan ölçek maddeleri bir araya gelirken, korelasyon değerleri düşük olan maddeler birbirinden ayrılmaktadır (Hair vd., 2013).

AFA'nın ilk aşamasında ilk olarak araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğü değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk testi ve Barlett küresellik testi ile gerçekleştirilmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için uygun olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için, KMO değerinin en az 0,60, Bartlett küresellik testinin ise anlamlı ($p<0.01$) olması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012).

AFA'nın ikinci aşamasında ölçeği oluşturan maddelerin faktör yükleri değerlendirilir. Bu aşama da her faktör altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin yüksek olması beklenmektedir. Maddelere ilişkin faktör yüklerinin yüksek olması

AFA'da beklenen bir durumdur. Maddelerin faktör yüklerinin en az 0,50 olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

AFA'nın bir sonraki aşamasında, ölçek maddelerinden oluşan faktöre karar verilir. Bu aşamada faktör sayısına karar verilirken istatistikte genel olarak öz değer'in (eigenvalue) 1 olarak alınması önerilmektedir. Faktör sayısına karar verdikten sonra elde edilen faktörlerin, açıklanan toplam varyansı değerlendirilmektedir. Açıklanan toplam varyans ölçek faktörlerinin toplam açıklama gücünü göstermektedir. Açıklanan toplam varyans'ın yüksek olması beklenen bir durumdur. İstatistiksel olarak açıklanan toplam varyansın en az 0,50 olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

AFA'nın son aşamasında, faktöre altında yer alan ölçek maddeleri değerlendirilerek faktöre isim verilir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu çalışmasa kullanılan ölçekler başka çalışmalardan alınmıştır. Bu nedenle AFA sonucunda oluşan yapı ile orijinal ölçekte yer alan yapının benzemesi durumunda orijinal ölçekteki faktör isimleri alınacaktır.

3.5.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel Demokrasi Ölçeğinin orijinali 28 madde ve beş faktörden (boyuttan) oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinde ilk sekiz madde "Katılımcı Eleştiri" sonraki altı madde "Şeffaflık", ondan sonraki dört madde "Adalet", sonraki altı madde "Eşitlik" ve son üç madde "Hesap verilebilirlik" olarak isim faktörlerden oluşmaktadır. Bu çalışma kapsamında kullanılan bu ölçeğe ilişkin elde edilen AFA sonuçları Tablo 3.2'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 3. 2: Örgütsel Demokrasi Ölçeğine İlişkin Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	KMO	Bartlett Küresellik Testi	Açıklanan Toplam Varyans	Cronbach Alfa
Katılımcı Eleştiri	O4D	,702	,965	.000	49,379	.915
	O6D	,701				

	O3D	,700			
	O7D	,685			
	O2D	,680			
	O8D	,655			
	O5D	,640			
	O1D	,547			
Adalet	O16D	,739		4,439	.771
	O19D	,700			
	O15D	,665			
	O17D	,638			
	O18D	,505			
Şeffaflık	O11D	,611		4,247	.798
	O10D	,611			
	O9D	,559			
	O13D	,575			
	O12D	,554			
	O11D	,550			
Eşitlik	O20D	,824		4,018	.865
	O22D	,815			
	O24D	,756			
	O25D	,731			
	O21D	,741			
	O23D	,590			
Hesap verilebilirlik	O27D	,890		3,665	.831
	O28D	,852			
	O26D	,609			
Açıklanan Toplam Varyans				65,748	

Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri		.953

Tablo 3.2'de de görüldüğü gibi, örgütsel demokrasi ölçeğine ilişkin yapılan AFA testinin sonucunda KMO'nun 0.965, Bartlett küresellik testi sonucunun ise 0.00 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli olduğu görülmektedir. Ölçeği oluşturan tüm maddelerin faktör yüklerinin ,890 ile ,505 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç tüm maddelerin ölçekte yer alması için yeterli düzeyde yüke sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle herhangi bir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Bir sonraki aşamada AFA sonucunda öz değer'in (eigenvalue) değeri 1 olarak alındığında ölçeğin beş faktörün oluştuğu görülmektedir. Bu faktörlerin açıklanan toplam varyansının %65,7 olduğu görülmektedir. Bu beş faktörün açıklama gücünün oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Yapılan analiz sonucunda faktörleri oluşturan maddeler incelendiğinde tüm maddelerin oluşturduğu grupların orijinal ölçekteki gruplama ile benzer olduğu görülmektedir. Bu nedenle orijinal ölçek faktör isimlendirilmeleri aynen alınmıştır.

3.5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin orijinali 15 maddeden ve üç faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinde ilk beş madde "Kabullenici Sessizlik" sonraki beş madde "Korunmacı Sessizlik", son beş madde de "Korumacı Sessizlik" olarak isimlendirilen faktörlerden oluşmaktadır. Bu çalışma kapsamında kullanılan bu ölçeğe ilişkin elde edilen AFA sonuçları Tablo 3.3'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 3. 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	KMO	Bartlett Küresellik Testi	Açıklanan Toplam Varyans	Cronbach Alfa
Korumacı	O14S	,878	,853	.000	31,608	.897
	O12S	,862				
	O13S	,853				
	O15S	,847				
	O11S	,761				
Korunmacı	O7S	,819			24,644	.845
	O8S	,812				
	O9S	,773				
	O6S	,687				
	O10S	,621				
Kabullenici	O5S	,898			7,405	.761
	O2S	,781				
	O3S	,770				
	O4S	,694				
	O1S	,590				
Açıklanan Toplam Varyans					63,657	
Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri						.817

Tablo 3.3'de de görüldüğü gibi, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin yapılan AFA testinin sonucunda KMO'nun 0.853, Bartlett küresellik testi sonucunun ise 0.00 olduğu tespit

edilmiştir. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli olduğu görülmektedir. Ölçeği oluşturan tüm maddelerin faktör yüklerinin ,898 ile ,590 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç tüm maddelerin ölçekte yer alması için yeterli düzeyde yüke sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle herhangi bir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Bir sonraki aşamada AFA sonucunda öz değer'in (eigenvalue) değeri 1 olarak alındığında ölçeğin üç faktörün oluştuğu görülmektedir. Bu faktörlerin açıklanan toplam varyansının %63,6 olduğu görülmektedir. Bu üç faktörün açıklama gücünün oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Yapılan analiz sonucunda, faktörleri oluşturan maddeler incelendiğinde tüm maddelerin oluşturduğu grupların orijinal ölçekteki gruplama ile benzer olduğu görülmektedir. Bu nedenle orijinal ölçek faktör isimlendirilmeleri aynen alınmıştır.

3.5.3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin orijinal hali 12 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışma kapsamında kullanılan bu ölçeğe ilişkin elde edilen AFA sonuçları Tablo 3.4'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 3. 4: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	KMO	Bartlett Küresellik Testi	Açıklanan Toplam Varyans	Cronbach Alfa
Lider Üye Etkileşimi	L2U	,570	,951	.000	64,804	.950
	L1U	,668				
	L3U	,679				
	L4U	,579				
	L5U	,653				
	L6U	,727				
	L7U	,598				
	L8U	,622				
	L9U	,606				
	L10U	,813				
	L11U	,619				
	L12U	,742				
Açıklanan Toplam Varyans					64,804	
Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri						.950

Tablo 3.4'de de görüldüğü gibi, lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin yapılan AFA testinin sonucunda KMO'nun 0.951, Bartlett küresellik testi sonucunun ise 0.00 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli olduğu görülmektedir. Ölçeği oluşturan tüm maddelerin faktör yüklerinin ,813 ile ,570 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç tüm maddelerin

ölçekte yer alması için yeterli düzeyde yüke sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle herhangi bir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Bir sonraki aşamada AFA sonucunda eigenvalue değeri 1 olarak alındığında ölçeğin tek faktörden oluştuğu görülmektedir. Bu faktörün açıklanan toplam varyansının %64,8 olduğu görülmektedir. Bu faktörün açıklama gücünün oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Yapılan analiz sonucunda, faktörü oluşturan maddeler incelendiğinde tüm maddelerin orijinal ölçekle ile benzer olduğu görülmektedir. Bu nedenle orijinal ölçek faktör isimlendirilmeleri aynen alınmıştır.

3.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin orijinal hali 4 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışma kapsamında kullanılan bu ölçeğe ilişkin elde edilen AFA sonuçları Tablo 3.5'te kısaca özetlenmiştir.

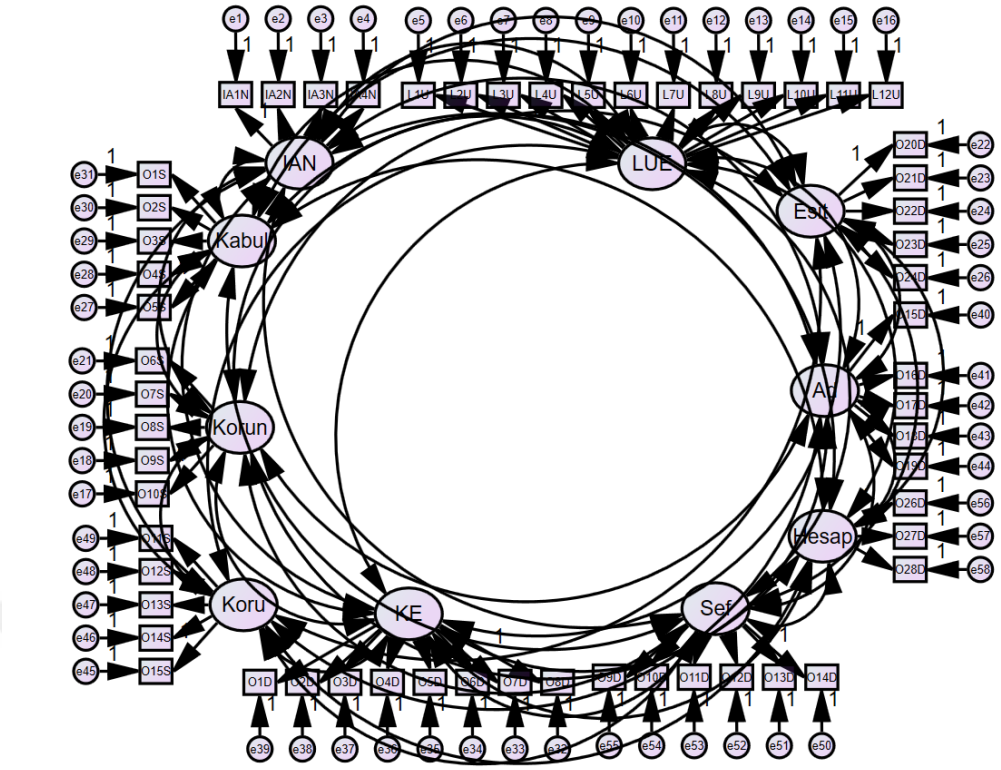
Tablo 3. 5: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	KMO	Bartlett Küresellik Testi	Açıklanan Toplam Varyans	Cronbach Alfa
İşten Ayrılma Niyeti	IA1N IA2N IA3N IA4N	,714 ,820 ,596 ,830	,745	.000	74,017	.880
Açıklanan Toplam Varyans					74,017	
Ölçeğin Cronbach Alfa Değeri						.880

Tablo 3.5'te de görüldüğü gibi, işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin yapılan AFA testinin sonucunda KMO'nun 0.745, Bartlett küresellik testi sonucunun ise 0.00 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için yeterli olduğu görülmektedir. Ölçeği oluşturan tüm maddelerin faktör yüklerinin ,830 ile ,596 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç tüm maddelerin ölçekte yer alması için yeterli düzeyde yüke sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle herhangi bir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Bir sonraki aşamada AFA sonucunda öz değer'in (eigenvalue) değeri 1 olarak alındığında ölçeğin tek faktörden oluştuğu görülmektedir. Bu faktörün açıklanan toplam varyansının %74,0 olduğu görülmektedir. Bu faktörün açıklama gücünün oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Yapılan analiz sonucunda, faktörü oluşturan maddeler incelendiğinde tüm maddelerin orijinal ölçekle ile benzer olduğu görülmektedir.

3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), araştırma kapsamında geçmişte yapılan araştırma sonuçlarına dayandırılarak oluşturulan araştırma modelinin elde edilen veri ile doğruluğunun sınanması için yapılan bir analizdir (Hair vd., 2013). DFA, araştırma modeline dahil tüm değişkenlerin aynı anda analiz dahil edilmesiyle ya da değişkenlerin tek tek analiz edilmesi ile yapılabilmektedir. Bu çalışmada, DFA yapılırken tüm değişkenler aynı anda analize dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında DFA için AMOS programı kullanılmıştır. Yapılan akademik çalışmalarda DFA genellikle AFA'dan elde edilen bilgileri doğrulamak için kullanılmaktadır. Diğer bir değişle DFA'nın, AFA'nın bir tamamlayıcısı olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamında DFA analizine dahil olacak değişkenler Şekil 3.2.'de verilmiştir.



Şekil 3. 2: İlk Ölçüm Modeli

DFA'nde, ilk ölçüm modeli oluşturulduktan sonra bu ölçüm modelinin elde edilen veriler ışığında araştırma kapsamında kurulan modele uygunlu uyum indeksleri çerçevesinde değerlendirilir. Literatürde bu değerlendirmede araştırmacılar tarafından farklı uyum indeksleri kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Meydan ve Şeşen (2015) tarafından önerilen uyum indeksleri ve bu indekslere ait eşit değerler kullanılacaktır. İlgili uyum indeks eşik değerleri Tablo 3.6.'da gösterilmektedir.

Tablo 3. 6: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	0 <RMSEA < 0.05	0.05 ≤ RMSEA < 0.08	0.08 ≤ RMSEA < 0.10
CFI	0.97 ≤ CFI ≤ 1	0.95 ≤ CFI < 0.97	0.90 ≤ CFI < 0.95
GFI	0.95 ≤ GFI ≤ 1	0.90 ≤ GFI < 0.95	0.85 ≤ GFI < 0.90
AGFI	0.90 ≤ AGFI ≤ 1	0.85 ≤ AGFI < 0.90	0.80 ≤ AGFI < 0.85

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015:37

Uyum indekslerinde ilk olarak Ki Kare /Serbestlik derecesi (Chi Sqaure/df) sonucuna değerledirilmektedir. Bu değer, gözlenen ve tahmin edilen kovaryans matrisleri arasındaki farklılıkla sonuçlar içermektedir. Modelin uyumu için bu değerin en fazla 5 olması gerekmektedir. Bu değerin 0'ya yaklaşması durumunda modelin uyum düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015).

Uyum indeksleri çerçevesinde ikinci olarak Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) sonucu değerlendirilmektedir. Uyum indekslerin sağlamasında RMSEA değerinin en fazla 0.10 olması gerekmektedir. Bu değerin 0'a yaklaşması durumunda modelin uyum düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmaktadır (a.g.e, 2015).

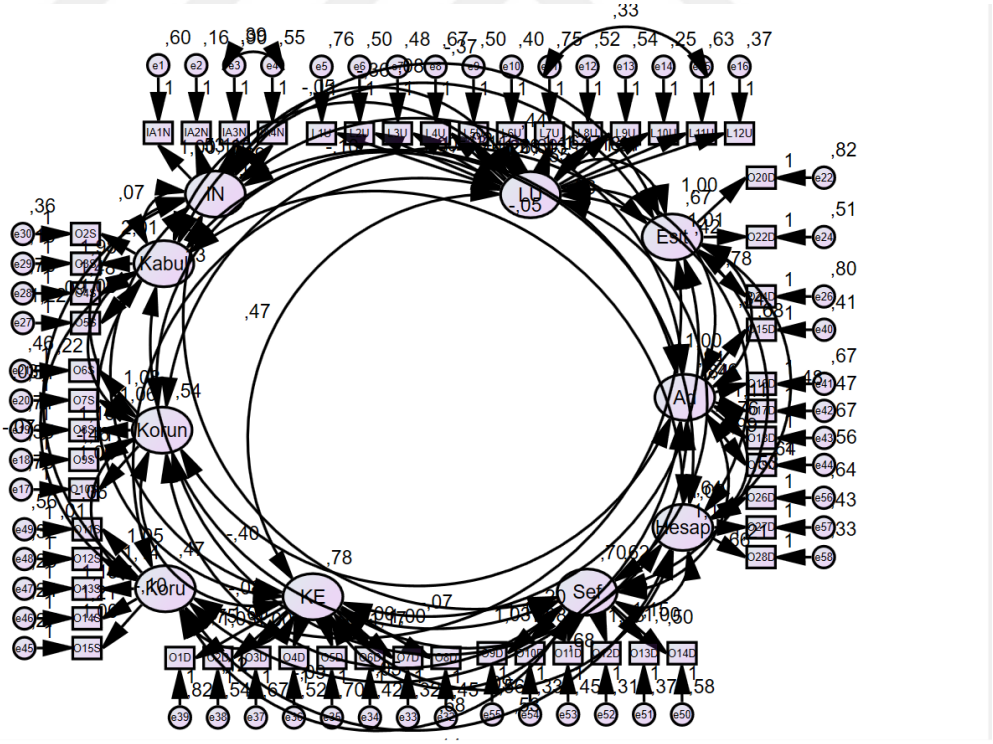
Uyum indeksleri çerçevesinde ele alınan bir diğer değer Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index CFI)'dır. Uyum indekslerin sağlamasında CFI değerinin en az 0.90 olması gerekmektedir. Bu değerin 1'e yaklaşması durumunda modelin uyum düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmaktadır (a.g.e, 2015). Uyum indeksleri çerçevesinde ele alınan diğer bir değer Uyum İyiliği İndeksi (Goodness Of Fit Katsayı-GFI)'dır. Uyum indekslerin sağlamasında GFI değerinin en az 0.85 olması beklenmektedir. Bu değerin 1'e yaklaşması durumunda modelin uyum düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmaktadır (a.g.e, 2015).

Bu araştırma kapsamında son bakılan uyum indeksi çerçevesinde ele alınan diğer bir değer Düzenlenmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness Of Fit Katsayı-AGFI)'dir. Uyum indekslerin sağlamasında AGFI değerinin en az 0.80 olması beklenmektedir. Bu değerin 1'e yaklaşması durumunda modelin uyum düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmaktadır (a.g.e, 2015).

Hem DFA uygulanırken hem de hipotezlere ilişkin yol analizleri yapılırken kurulan modelin uyum indeksler aynı şekilde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmede ilk olarak, analiz yapıldıktan sonra modele ait hesaplanan değerler ile eşik değerler karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırmada herhangi bir değerde istenilen eşik değere ulaşılmadığı takdirde en sorunlu maddeler tespit edilerek modellen tek tek çıkarılmakta ve bu işlem model uyum sağlanana kadar devam etmektedir. Bu aşamada genel bir kural olmasa bile genellikle toplam madde sayısının en fazla

%20'si kadar madde çıkarılması literatürde yaygın şekilde kullanılan bir durumdur. Eğer gerekli sayıda madde çıkarıldığı halde uyum sağlanmamış ise bu seferde kalan maddelerin hata payları üzerinde modifikasyonlar yapılıp uyum sağlanmaya çalışılmaktadır. Modifikasyonunda az kullanılması önerilen bir durumdur.

Bu çalışma da hem DFA yapılırken hem de yol analizinde bu yöntem kullanılmıştır. Modele ait DFA yapıldığında modelin bazı uyum indekslerinde eşik değerlere ulaşmadığı saptanmıştır (x^2/df =2.348, CFI=0,874, GFI=0,861, AGFI=0,836, RMSEA=0,058). Bu nedenle en düşük faktör yüküne sahip olan O1S, O21D ve O23D maddeleri tek tek modelden çıkarılmış, model uyumu sağlanamadığı için işten ayrılma niyetinin I3AN ile I4AN sorularının hata terimleri olan e3-e4 ile lider üye etkileşiminin L7U ile L11U soruların hata terimleri olan e11 – e15 arasında modifikasyon uygulanmış ve uyum değerleri yeniden değerlendirildiğinde yeterli düzeyde uyuma ulaşıldığı saptanmıştır (x^2/df =2.169, CFI=0,905, GFI=0,888, AGFI=0,864, RMSEA=0,054). Modelin son hali Şekil 3.3'de verilmiştir.



Şekil 3. 3: Son Ölçüm Modeli

3.7.Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach Alfa ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri ve geçerliliklerinin değerlendirilmesinde Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted AVE) ve Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (Maximum Squared Variance - MSV) değerleri kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach Alfa (Cronbach's Alpha) değeri ve bileşik güvenilirlik değeri (CR-composite realibility) kullanılmıştır. Bir ölçeğin güvenilir olması için hem Cronbach Alfa hem de CR değerlerinin en az 0.70 olması gerekmektedir (Hair vd., 2013). Bu çalışmada ölçek değişkenlerine ait Cronbach Alfa değerleri 0.761 ile 0.961 arasında değiştiği, CR değerlerinin ise 0.709 ile 0.950 arasında değiştiği saptanmıştır. Diğer bir değişle yapı için ölçeklerin güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir.

Araştırmanın geçerliliği, yakınsak (convergent) ve ıraksak (discriminant) geçerlilik ile değerlendirilmektedir. Yakınsak geçerlilik, aynı yapı içinde yer alan değişkenlerin korelasyon düzeyin belirleyen bir değerlendirmedir. Yakınsak geçerliliğinin değerlendirmesinde CR ve AVE değerleri kullanılmaktadır. CR ve AVE değerleri minimum 0 maksimum 1 aralığında yer almaktadır. Yakınsak geçerlilik için ilk olarak modelde yer alan tüm değişkenlerin AVE değerine bakılır. Değişkenlerin AVE değerlerinin en az 0.50 olması gerekir (Hair vd., 2014). Ayrıca yakınsak geçerlilikte CR değerinin AVE değerinden büyük olması gerekir (Fornell & Larcker, 1981). Tablo 3.7'de de görüldüğü gibi, araştırma modeline ilişkin tüm değişkenlerin ve değişkenlerin alt boyutlarının AVE değerleri 0.513 ile 0.664 arasında değişmektedir. Ayrıca değişkenlere ve alt boyutlarına ait CR değeri AVE değerlerinde daha yüksektir. Diğer bir değişle araştırmada yakınsak geçerlilik sağlanmıştır.

Iraksak geçerlilik araştırmada kullanılan bir değişkenin başka bir değişkenle korelasyon göstermemesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir değişle ıraksak geçerlilik araştırma kapsamında kullanılan farklı ölçeklerin gerçekten farklı şeyleri ölçüp ölçmediğini belirlemek için kullanılır (Hair vd., 2014). Iraksak geçerliliğin tespitinde genellikle MSV ve AVE değerlerine bakılır. Iraksak geçerliliğin sağlanması için MSV değerinin AVE değerinden küçük olması beklenir (a.g.e, 2015). Tablo 3.7'de de görüldüğü gibi, bu çalışmada kullanılan tüm değişkenler ve değişkenlerin alt

boyutlarının AVE değerleri MSV değerleri de yüksektir. Diğer bir değişle araştırmada ıraksak geçerlilik sağlanmıştır.

Tablo 3. 7: Araştırmanın Yapı Geçerliliğine İlişkin Bulgular

		CR	AVE	MSV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Şeffaflık	0,922	0,664	0,470	**0,815**									
2	İşten Ayrılma Niyeti	0,883	0,657	0,195	-0,410	**0,811**								
3	Lider Üye Etkileşimi	0,950	0,617	0,555	0,745	-0,418	**0,785**							
4	Korunmacı Sessizlik	0,849	0,530	0,430	-0,153	0,109	-0,088	**0,728**						
5	Eşitlik	0,709	0,595	0,470	0,933	-0,402	0,722	-0,174	**0,772**					
6	Kabullenici Sessizlik	0,795	0,513	0,430	-0,210	0,144	-0,144	0,656	-0,217	**0,716**				
7	Katılımcı Eleştiri	0,916	0,579	0,439	0,916	-0,442	0,716	-0,152	0,866	-0,144	**0,761**			
8	Adalet	0,867	0,568	0,414	0,854	-0,416	0,623	-0,098	0,902	-0,058	0,845	**0,754**		
9	Korumacı Sessizlik	0,900	0,645	0,130	0,308	0,013	0,252	0,023	0,360	-0,225	0,196	0,138	**0,803**	
10	Hesap verebilirlik	0,841	0,639	0,567	0,753	-0,283	0,572	-0,085	0,731	-0,137	0,751	0,725	0,257	**0,800**

3.8. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında yer alan değişkenler ve değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin temel istatistik değerlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiği bulgular Tablo 3.8'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 3. 8: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
				İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Örgütsel Demokrasi	405	2,9543	,75980	-,228	,121	-,004	,242
Katılımcı Eleştri	405	2,8797	,91014	-,233	,121	-,387	,242
Şeffaflık	405	3,0987	,96163	-,428	,121	-,284	,242
Adalet	405	2,6963	,92389	,081	,121	-,394	,242
Eşitlik	405	3,1511	,59800	-,639	,121	1,466	,242
Hesapverilebilirlik	405	2,9062	,98377	-,057	,121	-,405	,242
Örgütsel Sessizlik	405	3,0220	,55903	,311	,121	1,481	,242
Kabullenici	405	2,5412	,79454	,433	,121	,218	,242
Korunmacı	405	2,4607	,85119	,605	,121	,509	,242
Korumacı	405	4,0642	,81364	-1,028	,121	1,443	,242
İşten Ayrılma Niyeti	405	2,6438	1,10179	,379	,121	-,741	,242
Lider Üye Etkileşimi	405	3,1486	,94424	-,489	,121	-,378	,242

Tablo 3.8'deki araştırmanın değişkenlerin tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde, katılımcıların örgütsel demokrasi algılarının orta seviyede olduğu görülmektedir (M=2.95, StD=0.759). Katılımcıların örgütsel demokrasinin alt boyutları olan katılımcı eleştiri (M=2.87, StD=0.910), şeffaflık (M=3.09, StD=0.961), adalet (M=2.69, StD=0.923), eşitlik (M=3.15, StD=0.598) ve hesap verilebilirlik (M=2.90, StD=0.983) alt boyutlarına ilişkin algılarının da orta seviyelerde olduğu saptanmıştır. Katılımcıların örgütsel sessizlik algı düzeylerinin de orta seviyede olduğu görülmektedir (M=3.02, StD=0.559). Katılımcıların örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik (M=2.54, StD=0.794) ve korunmacı sessizlik (M=2.46, StD=0.851) algılarının düşük, korumacı sessizlik (M=4.03, StD=0.813) algısının ise yüksek seviye de olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel adalet düzeylerinin düşük seviyede olduğu görülmektedir (M=2.47, StD=0.732). Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin (M=2.64, StD=1.10) düşük, lider üye etkileşimi (M=3.14, StD=0.944) algıların ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım özelliği gösterip göstermedikleri çarpıklık ve basıklık değerleri ile belirlenmiştir. Değişkenlerin normal dağılım özelliği sergilemeleri için SPSS ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin +/- 1,96 arasında olması gerekmektedir (Meydan & Şeşen, 2022). Tablo 6.8'de, araştırma değişkenlerinin ve bu değişkenlerin alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinin +/- 1,96 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bir başka değişle, araştırma değişkenlerinin ve değişkenlerin alt boyutlarının normal dağıldığı görülmektedir.

3.9. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizine Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında yer alan değişkenler ve değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Değişkenlere ait korelasyon analizi sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 3.9'da verilmiştir.

Tablo 3. 9: Araştırma Değişkenleri ve Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Örgütsel Demokrasi	1											
2	Katılımcı Eleştiri	,930**	1										
3	Şeffaflık	,930**	,839**	1									
4	Adalet	,874**	,750**	,762**	1								
5	Eşitlik	,768**	,605**	,665**	,619**	1							
6	Hesapverilebilirlik	,794**	,691**	,679**	,646**	,559**	1						
7	Örgütsel Sessizlik	,019	-,026	,003	,009	,142**	,010	1					
8	Kabullenici	-,080	-,087	-,128**	-,019	,013	-,100*	,751**	1				
9	Korunmacı	-,133**	-,155**	-,152**	-,091	-,036	-,098*	,827**	,632**	1			
10	Korumacı	,257**	,193**	,290**	,131**	,316**	,221**	,463**	-,091	,042	1		
11	İşten Ayrılma Niyeti	-,378**	-,381**	-,370**	-,362**	-,195**	-,258**	,091	,082	,123*	-,022	1	
12	Lider Üye Etkileşimi	,697**	,669**	,697**	,563**	,484**	,541**	,040	-,082	-,088	,254**	-,374**	1

**p<0.01, *p<0.05

Tablo 3.9'da da görüldüğü üzere, araştırma değişkenleri ve değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda maddeler halinde yer almaktadır:

- Örgütsel demokrasi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r= 0.019$, $p>0.05$).
- Örgütsel demokrasi ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r=-0.080$, $p>0.05$).
- Örgütsel demokrasi ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik arasında negatif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0.113$, $p<0.01$).
- Örgütsel demokrasi ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik arasında pozitif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 0.257$, $p<0.01$).
- Örgütsel demokrasi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0.378$, $p<0.01$).
- Örgütsel demokrasi ile lider üye etkileşimi arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 0.697$, $p<0.01$).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan katılımcı eleştiri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r=-0.026$, $p>0.05$).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan katılımcı eleştiri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($r=-0.087$, $p>0.05$).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan katılımcı eleştiri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik arasında negatif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0.155$, $p<0.01$).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan katılımcı eleştiri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik arasında pozitif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r= 0.193$, $p<0.01$).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan katılımcı eleştiri ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0.381$, $p<0.01$).

- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan katılımcı eleştiri ile lider üye etkileşimi arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.669, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan şeffaflık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r=-0.003, p>0.05).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan şeffaflık ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasında negatif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r=-0.128, p<0.05).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan şeffaflık ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik arasında negatif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r=-0.152, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan şeffaflık ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik arasında pozitif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.290, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan şeffaflık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r=-0.370, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan şeffaflık ile lider üye etkileşimi arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.697, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r= 0.009, p>0.05).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r=-0.019, p>0.05).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r=-0.091, p>0.05).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan adalet ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik arasında pozitif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.131, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan adalet ile işten ayrılma niyeti arasında

negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r=-0.362, p<0.01).

- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan adalet ile lider üye etkileşimi arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.593, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan eşitlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.142, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan eşitlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r= 0.013, p>0.05).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan eşitlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r=-0.036, p>0.05).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan eşitlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik arasında pozitif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.316, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan eşitlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, anlamlı, zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r=-0.195, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan eşitlik ile lider üye etkileşimi arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.484, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan hesapverilebilirlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r= 0.010, p>0.05).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan hesapverilebilirlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik arasında negatif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r=-0.100, p<0.05).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan hesapverilebilirlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik arasında anlamlı negatif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r=-0.098, p>0.05).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan hesapverilebilirlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik arasında pozitif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.221, p<0.01).

- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan hesapverilebilirlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, anlamlı, zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r=-0.258, p<0.01).
- Örgütsel demokrasinin alt boyutu olan hesapverilebilirlik ile lider üye etkileşimi arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.541, p<0.01).
- Örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r= 0.091, p>0.05).
- Örgütsel sessizlik ile lider üye etkileşimi arasında pozitif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.040, p>0.05).
- Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r= 0.082, p>0.05).
- Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r=-0.082, p>0.05).
- Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.123, p<0.05).
- Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r= -0.088, p>0.05).
- Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (r=- 0.022, p>0.05).
- Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik ile lider üye etkileşimi arasında pozitif, anlamlı, zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r= 0.254, p<0.01).
- İşten ayrılma niyeti ile lider üye etkileşimi arasında negatif, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (r= -0.374, p>0.05).

3.10. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında kurulan ana ve alt hipotezler AMOS programı ile analiz edilmiştir. İlk aşamada ana değişkenlerle kurulan ana hipotezler test edilmiş, sonraki aşamada değişkenlerin alt boyutları ile kurulan hipotezler analiz edilmiştir.

3.10.1. Araştırmanın Ana Hipotezlerine İlişkin Bulgular

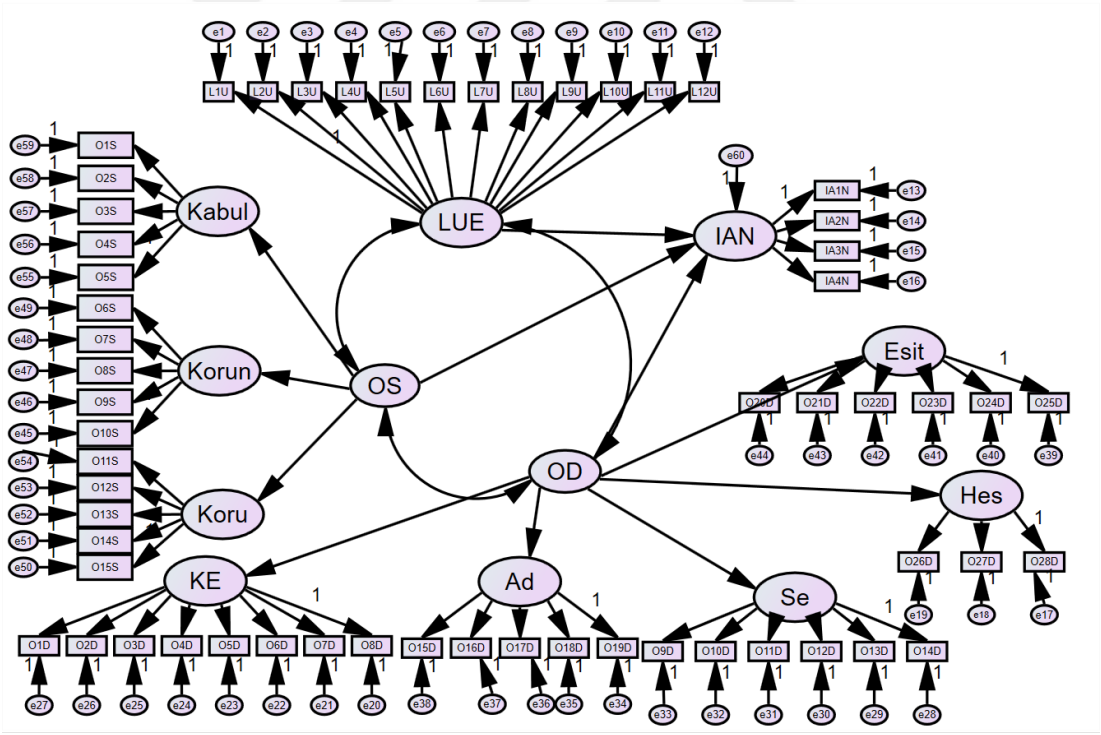
Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında kurulan ana hipotezler analiz edilmiştir. Bu hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Çalışanların lider üye etkileşimi algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Araştırma ana hipotezlerinin analizinde ilk olarak yol analizi AMOS programı yardımıyla kurulmuş ve modele ilişkin uyum indeksleri değerlendirilmiştir. Araştırma modelin ilk hali Şekil 3.4'de verilmiştir.



Şekil 3. 4: Araştırmanın Ana Hipotezlerinin Testi İçin Ölçüm Modeli

Yapılan analiz sonucunda modelin bazı uyum indekslerinde eşik değerlere ulaşmadığı saptanmıştır (x^2/df =4.344, CFI=0,856, GFI=0,833, AGFI=0,786, RMSEA=0,096). Bu nedenle en düşük faktör yüküne sahip olan O4S, O8S ve O19D

maddeleri tek tek modelden çıkarılmış, model uyumu sağlanamadığı için işten ayrılma niyetinin I3AN ile I4AN sorularının hata terimleri olan e15-e16 ile lider üye etkileşiminin O3D ile O4D soruların hata terimleri olan e24 – e25 arasında modifikasyon uygulanmış ve uyum değerleri yeniden değerlendirildiğinde yeterli düzeyde uyuma ulaşıldığı saptanmıştır (x^2/df =4.038, CFI=0,911, GFI=0,876, AGFI=0,826, RMSEA=0,088). Modelin uyumu sağladıktan sonra yapılan analiz sonucuna ait bulgular Tablo 3.10'da yer almaktadır.

Tablo 3. 10: Araştırmanın Ana Hipotezleri İçin Yapılan Analiz Sonuçlarına İlişkin Bulgular

			Tahmin	S.Hata	C.R.	p
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Örgütsel Sessizlik	,205	,089	2,298	,022
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Lider Üye Etkileşimi	-,257	,073	-3,500	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Örgütsel Demokrasi	-,328	,091	-3,597	***

*** <0.00

Tablo 3.10'da da görüleceği gibi, çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir (β = -0,328; p< 0,001). Bu sonuca göre araştırmanın H1 hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir (β = 0,205; p< 0,005). Bu sonuca göre araştırmanın H2 hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların lider üye etkileşim algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir (β = -0,257; p< 0,001). H3 hipotezi de desteklenmektedir.

3.10.2. Araştırmanın Alt Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında kurulan alt hipotezler analiz edilmiştir. Bu hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1a: Çalışanların katılımcı eleştiri algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1b: Çalışanların şeffaflık algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1c: Çalışanların adalet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1d: Çalışanların eşitlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

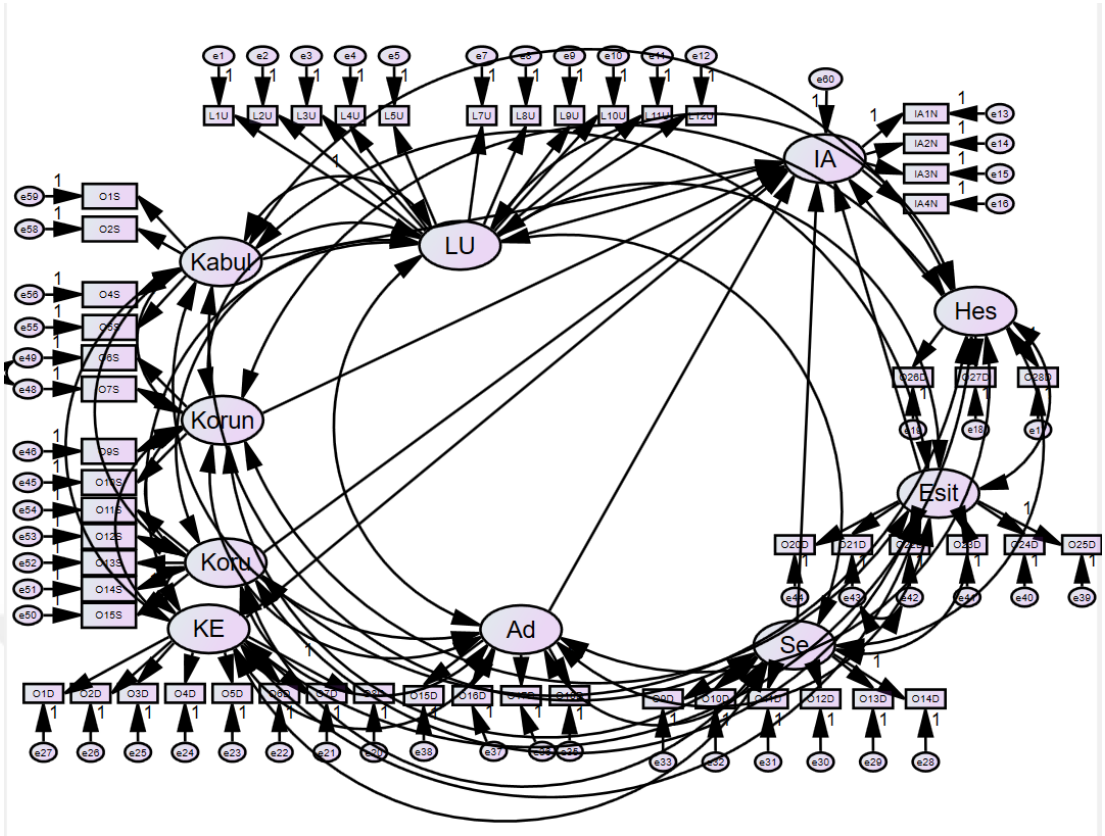
H1e: Çalışanların hesap verebilirlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2a: Çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2b: Çalışanların korunmacı sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2c: Çalışanların korumacı sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Araştırma alt hipotezlerinin analizinde ilk olarak yol analizi AMOS programı yardımıyla kurulmuş ve modele ilişkin uyum indeksleri değerlendirilmiştir. Araştırma modelin ilk hali Şekil 3.5'de verilmiştir.



Şekil 3. 5: Araştırmanın Alt Hipotezlerinin Testi İçin Ölçüm Modeli

Yapılan analiz sonucunda modelin bazı uyum indekslerinde eşik değerlere ulaştığı saptanmıştır (x^2/df =4.216, CFI=0,904, GFI=0,861, AGFI=0,808, RMSEA=0,096). Modelin uyumu sağladıktan sonra yapılan analiz sonucuna ait bulgular Tablo 3.11'de yer almaktadır.

Tablo 3. 11: Araştırmanın Alt Hipotezleri İçin Yapılan Analiz Sonuçlarına İlişkin Bulgular

			Tahmin	S.Hata	C.R.	p
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Lider Üye Etkileşimi	-,248	,075	-3,315	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Kabullenici Sessizlik	,021	,042	,500	,496
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Korunmacı Sessizlik	,065	,036	1,805	,074
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Korumacı Sessizlik	,091	,037	2,459	,009
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Eşitlik	-,209	,088	-2,375	,017
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Adalet	-,214	,091	-2,347	,019
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Katılımcı Eleştiri	-,171	,070	-2,442	,010
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Şeffaflık	-,106	,113	-,933	,351
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Hesapverilebilirlik	-,070	,074	-,951	,342

Tablo 3.11'de de görüleceği gibi, çalışanların katılımcı eleştiri algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir (β = -0,171; $p<0,005$). Bu sonuca göre araştırmanın H1a hipotezi desteklenmektedir.

Çalışanların şeffaflık algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir (β = -0,106; p> 0,005). Bu sonuca göre araştırmanın H1b hipotezi desteklenmemektedir. Çalışanların adalet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir (β = -0,214; p< 0,005). H1c hipotezi de desteklenmektedir. Çalışanların eşitlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir (β = -0,209; p< 0,005). H1d hipotezi de desteklenmektedir. Çalışanların hesapverilebilirlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir (β=-0,070;p>0,005). Bu sonuca göre araştırmanın H1e hipotezi desteklenmemektedir.

Çalışanların kabullenici sessizlik düzeyinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir (β = 0,021; p>0,005). Bu sonuca göre araştırmanın H2a hipotezi desteklenmemektedir. Çalışanların korunmacı sessizlik düzeyinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir (β = 0,065; p> 0,005). Bu sonuca göre araştırmanın H2b hipotezi desteklenmemektedir. Çalışanların korumacı sessizlik düzeyinin işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir (β = 0,091; p<0,005). Bu sonuca göre araştırmanın H2c hipotezi desteklenmektedir.

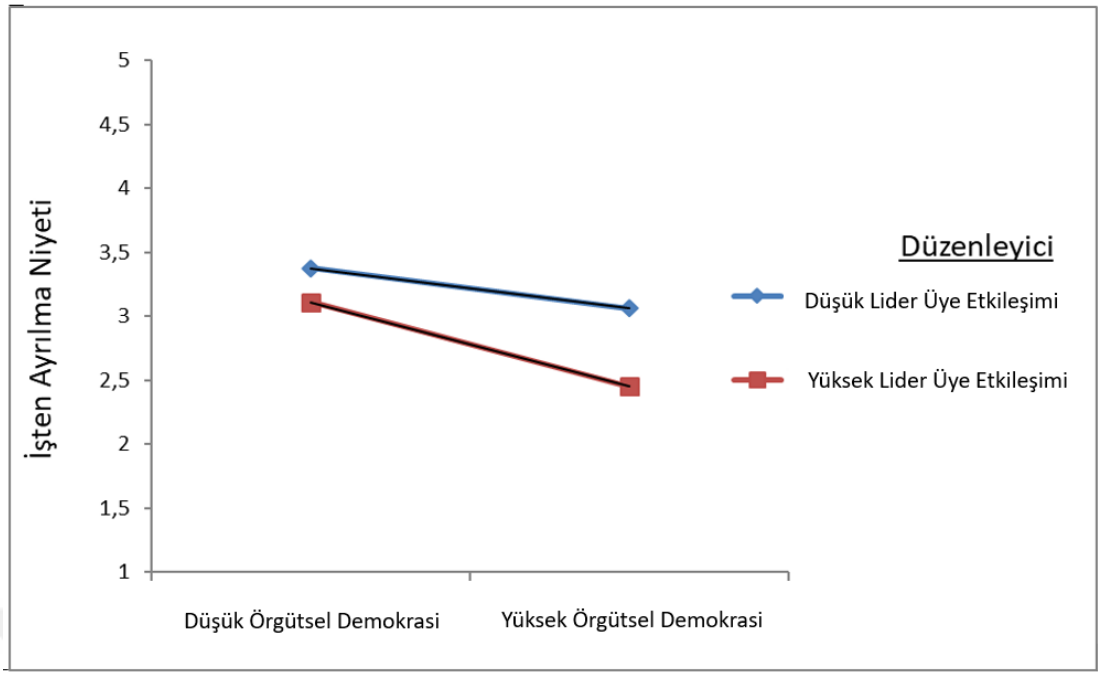
3.11. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Demokrasi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü

Araştırmanın bu bölümünde araştırma lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel demokrasi ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimdeki düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu analizin ilk aşamasında değişkenler SPSS yardımıyla standardize edilmiştir. İkinci aşamada düzenleyici değişken olan lider üye etkileşimi değişkeni ile bağımsız değişken olan örgütsel demokrasi değişkeni çarpılarak kesişim değişkeni oluşturulmuştur. Analizin son aşamasında ise AMOS programı ile düzenleyici değişken analizi gerçekleştiril ve sonuçlar yorumlanır. Gerçekleştirilen düzenleyici değişken analizi sonucuna ait bulgular Tablo 3.12'de ve Şekil 3.6' da verilmiştir.

Tablo 3. 12: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Demokrasi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rol Analiz Sonuçlarına İlişkin Bulgular

			Tahmin	S.Hata.	C.R.	p
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Örgütsel Demokrasi	-,245	,064	-3,832	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Lider Üye Etkileşimi	-,219	,063	-3,469	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	ODLUE (Kesişim Değişkeni)	-,086	,039	-2,205	,036

Tablo 3.12'de görüldüğü gibi, çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır (β=-0.245, $p<0.01$). Çalışanlarının lider üye etkileşimi algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır (β=-0.219, $p<0.01$). Kesişim değişkeninin ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır (β=-0.086, $p<0.05$). Diğer bir değişle lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü vardır. Yüksek düzeyde örgütsel demokrasinin olduğu yerlerde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu görülmektedir. Ayrıca hem lider üye etkileşimin yüksek olduğu kurumlarda hem de örgütsel demokrasinin yüksek olduğu yerlerde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 3. 6: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Demokrasi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü

3.12. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü

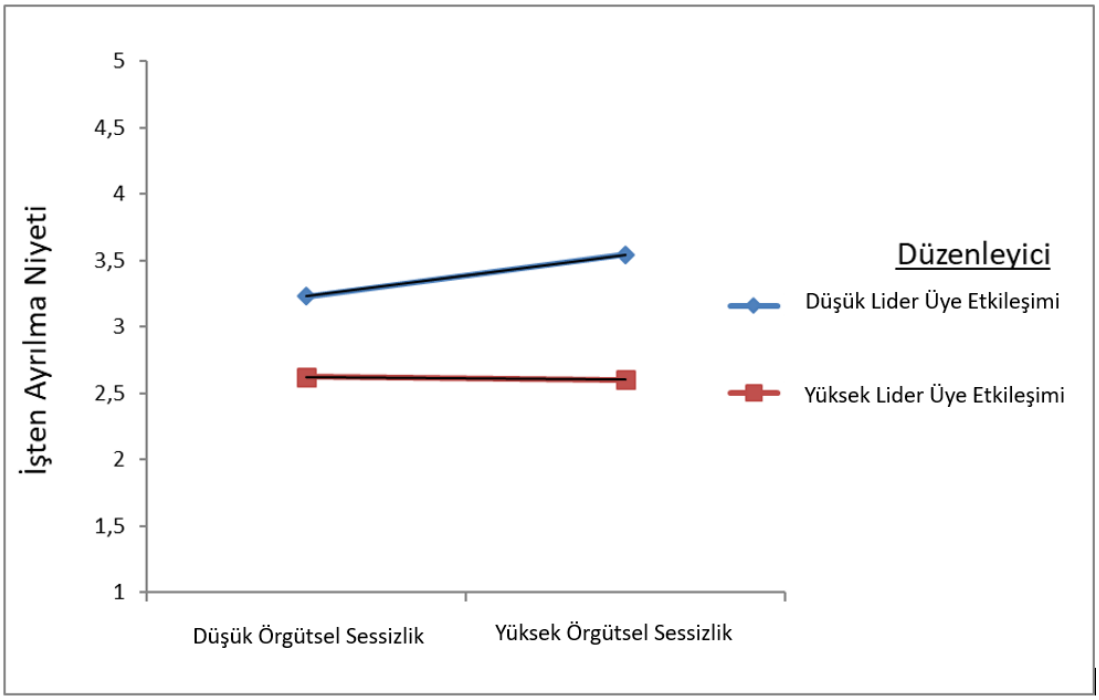
Araştırmanın bu bölümünde araştırma lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimdeki düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu analizin ilk aşamasında değişkenler SPSS yardımıyla standardize edilmiştir. İkinci aşamada düzenleyici değişken olan lider üye etkileşimi değişkeni ile bağımsız değişken olan örgütsel sessizlik değişkeni çarpılarak kesişim değişkeni oluşturulmuştur. Analizin son aşamasında ise AMOS programı ile düzenleyici değişken analizi gerçekleştiril ve sonuçlar yorumlanır. Gerçekleştirilen düzenleyici değişken analizi sonucuna ait bulgular Tablo 3.13'de ve Şekil 3.7' de verilmiştir.

Tablo 3. 13: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkideki Düzenleyici Rol Analiz Sonuçlarına İlişkin Bulgular

			Tahmin	S.Hata.	C.R.	p
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Örgütsel Sessizlik	,073	,032	2,281	,028

			Tahmin	S.Hata.	C.R.	p
İşten Ayrılma Niyeti	<---	Lider Üye Etkileşimi	-,386	,046	-8,441	***
İşten Ayrılma Niyeti	<---	OSLUE (Kesişim Değişkeni)	-,084	,037	-2,306	,021

Tablo 3.13'de görüldüğü gibi, çalışanların örgütsel sessizlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır (β= 0.073, $p<0.05$). Çalışanların lider üye etkileşimi algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır (β=-0.386, $p<0.01$). Kesişim değişkeninin ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır (β=-0.084, $p<0.05$). Diğer bir değişle lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü vardır. Yüksek düzeyde örgütsel sessizliğin olduğu yerlerde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu görülmektedir. Ayrıca hem lider üye etkileşimin düşük olduğu kurumlarda hem de örgütsel sessizliğin yüksek olduğu yerlerde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre H5 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 3. 7: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Etkileşimdeki Düzenleyici Rolü

3.13. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında kurulan ve sınanan hipotezlere ilişkin bilgiler Tablo 3.14'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 3. 14: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

	Hipotez	Teorik	Analiz Sonucu
H1	Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Negatif	Negatif
H1a	Çalışanların katılımcı eleştiri algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Negatif	Negatif
H1b	Çalışanların şeffaflık algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Negatif	İlişki Yoktur

H1c	Çalışanların adalet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Negatif	Negatif
H1d	Çalışanların eşitlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Negatif	Negatif
H1e	Çalışanların hesap verebilirlik algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Negatif	İlişki Yoktur
H2	Çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Pozitif	Pozitif
H2a	Çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Pozitif	İlişki Yoktur
H2b	Çalışanların korunmacı sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Pozitif	İlişki Yoktur
H2c	Çalışanların korumacı sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Pozitif	Pozitif
H3	Çalışanların lider üye etkileşim algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Negatif	Negatif
H4	Lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel demokrasi algıları ve işten Ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü vardır.	Düzenleyici Rolü Vardır	Düzenleyici Rolü Vardır

H5	Lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel sessizlik algıları ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde düzenleyici rolü vardır	Düzenleyici Rolü Vardır	Düzenleyici Rolü Vardır

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş ve lider-üye etkileşiminin bu etkilerin şekillenmesindeki düzenleyici rolü değerlendirilmiştir. Günümüz iş dünyasında meydana gelen hızlı değişimler gözönünde bulundurulduğunda örgütlerin sağlıklı, verimli ve sürdürülebilirliği için bu faktörlerin anlaşılması oldukça önem arz etmektedir.

Çalışmada öncelikle veri toplama araçlarının yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Analiz sonucunda, kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının istatistiksel olarak anlamlı ve kuramsal yapılarla uyumlu olduğu belirlenmiştir. KMO değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olması ve Bartlett testi sonuçlarının anlamlı çıkması, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Maddelerin faktör yüklerinin genel olarak 0.50'nin üzerinde olması, ölçeklerin içsel tutarlılığını desteklemektedir. Ayrıca, açıklanan toplam varyans oranlarının %50'nin üzerinde olması, faktörlerin yapıyı yeterli düzeyde açıkladığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, analizler, kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçüm araçları olduğunu göstermektedir.

Örgütsel demokrasi ile ilgili açıklayıcı faktör analizi (AFA) bulguları, örgütsel demokrasi ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. KMO değeri (0.965) örneklem büyüklüğünün faktör analizi için son derece uygun olduğunu ortaya koyarken, Bartlett küresellik testinin anlamlı çıkması ($p<0.001$), verilerin faktör analizi yapılmasına elverişli olduğunu teyit etmektedir. Tüm maddelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde (0.505–0.890) olması, ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Beş faktörlü yapının toplam varyansın %65,7'sini açıklaması ise ölçeğin ölçüm gücünü desteklemektedir. Ayrıca, elde edilen faktör yapısının orijinal ölçekle örtüşmesi, ölçeğin yapısal tutarlılığını pekiştirmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel demokrasi ölçeğinin araştırma bağlamında kullanılabilirliğini ve teorik sağlamlığını doğrulamaktadır. Örgütsel sessizlik ile ilgili açıklayıcı faktör analizi (AFA) bulguları, örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. KMO değeri (0.853) olup, örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğunu ifade etmektedir. Bartlett küresellik testinin anlamlı çıkması

($p<0.001$), veriler arasında yeterli korelasyon olduğunu ve faktör analizi yapılmasının uygun olduğunu doğrulamaktadır. Tüm maddelerin faktör yüklerinin 0.590 ile 0.898 arasında değişmesi, maddelerin ölçüm gücünün yeterli düzeyde olduğunu göstermekte ve ölçekten madde çıkarılmasını gerektirmemektedir. Üç faktörlü yapı, toplam varyansın %63,6'sını açıklamakta olup bu oran, ölçeğin ölçüm yeterliliğini desteklemektedir. Ayrıca, elde edilen faktör yapısının orijinal ölçekle uyumlu olması, ölçeğin teorik temellerine uygunluğunu ve yapısal tutarlılığını pekiştirmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, örgütsel sessizlik ölçeği araştırma bağlamında geçerli bir ölçüm aracı olarak değerlendirilebilir. İşten ayrılma niyetiyle ilgili açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, işten ayrılma niyeti ölçeğinin KMO değeri 0.745 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ($p = 0.00$), bu da faktör analizi için örneklem uygunluğunu göstermektedir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0.596 ile 0.830 arasında değişmekte olup, tüm maddeler ölçek içinde korunmuştur. Özdeğer kriterine göre ölçek tek faktörlü yapıda olup, bu faktör toplam varyansın %74,0'sını açıklamaktadır. Maddeler orijinal ölçekle tutarlılık göstermektedir.

Lider-üye etkileşimi ile ilgili açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçları, lider-üye Etkileşimi ölçeği'nin ölçme yapısının istatistiksel olarak uygun ve güvenilir olduğunu göstermektedir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0.951 ile mükemmel düzeyde bulunmuş ve Bartlett küresellik testi anlamlı çıkmıştır ($p<0.001$); bu durum, verilerin faktör analizi için yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. Tüm maddelerin faktör yüklerinin 0.570 ile 0.813 arasında değiştiği görülmüş; bu da ölçek maddelerinin ölçtüğü kavrama ilişkin güçlü yüklemeler yaptığını ve faktör yapısını desteklediğini göstermektedir. Analiz sonucunda elde edilen tek faktörlü yapı, ölçeğin toplam varyansın %64,8'ini açıkladığını ortaya koymuştur. Bu oran, sosyal bilimler alanında kabul edilen sınırların oldukça üzerindedir. Ayrıca, faktör analizinden elde edilen yapının orijinal ölçekle örtüşmesi, ölçme aracının teorik yapısına sadık kalındığını ve geçerliliğinin korunduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, ölçek araştırma kapsamında Lider-Üye Etkileşimi değişkenini geçerli ve güvenilir şekilde ölçebilecek niteliktedir.

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin uyumlulukları sağlandıktan sonra ölçeklere ait araştırma kapsamında elde edilen tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. 405 katılımcı ile gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda elde edilen verilere göre örgütsel demokrasiye ait değer 2,95, örgütsel sessizliğe ait değer 3,02, işten ayrılma niyetine ait değer 2,64 ve lider üye etkileşimine ait değer ise 3,15 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada yer alan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve dağılım özellikleri incelendiğinde, katılımcıların örgütsel demokrasi algılarının genel olarak orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasinin alt boyutları olan katılımcı eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik algılarında da benzer şekilde orta seviyelerde bir algı söz konusudur. Örgütsel sessizlik değişkeni genel olarak orta düzeyde algılanmakla birlikte, alt boyutlardan korumacı sessizlik yüksek düzeyde, kabullenici ve korunmacı sessizlik ise düşük düzeyde algılanmaktadır. Katılımcıların işten ayrılma niyeti düşük düzeydeyken, lider-üye etkileşimi algılarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile modelin veri uyumu sınanmıştır. İlk analizde bazı uyum indeksleri önerilen eşik değerlerin altında kalmış, bu doğrultuda düşük faktör yüküne sahip bazı maddeler modelden çıkarılmıştır. Buna rağmen uyum sağlanamayınca, belirli maddelerin hata terimleri arasında modifikasyonlar yapılmıştır. Yapılan düzenlemeler sonucunda modelin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeye yükselmiş ve modelin yapısal bütünlüğü doğrulanmıştır. Bu bulgular, çalışmada kullanılan ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini desteklemekte olup, araştırma modelinin veriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda anlamlı ve istatistiksel olarak yorumlanabilir bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel demokrasi ile işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu; örgütsel sessizlik ile ise daha sınırlı düzeyde ve düşük korelasyon katsayılarıyla ilişki kurulduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel demokrasi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, örgütsel demokrasi algısı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha

düşük olabileceğini göstermektedir. Benzer şekilde, örgütsel demokrasi ile lider-üye etkileşimi arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, demokratik yönetim anlayışının çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşimi güçlendirdiğini işaret etmekle birlikte, demokratik bir yönetim anlayışının örgüt çalışanlarıyla yöneticiler arasındaki etkileşimi artırdığını ve iletişimi güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Literatüre baktığımızda lider-üye etkileşiminin, çalışanların iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş doyumu gibi birçok olumlu örgütsel sonuçla ilişkilendirildiği görmekteyiz (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dolayısıyla örgütsel demokrasinin, bu olumlu etkilerini güçlendiren bir zemin sunduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel demokrasi arasında genel anlamda zayıf ve sınırlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Araştırmada özellikle korumacı sessizlik ile örgütsel demokrasi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunması, çalışanların bazı durumlarda örgütsel demokrasiyi sürdürmek veya mevcut yapıyı korumak adına sessizlik tercihinde bulunabileceğini düşündürmektedir. Bu durum, örgütsel demokrasinin her zaman açık ifade davranışlarını teşvik etmeyebileceğini ve bazen statükonun sürdürülmesi için bilinçli bir sessizlikle sonuçlanabileceğini göstermektedir (Knoll & van Dick, 2013).

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından katılımcı eleştiri, şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik ile özellikle korumacı sessizlik arasında pozitif ve zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Buna karşın, korunmacı ve kabullenici sessizlikle olan ilişkilerde bazı negatif yönlü ve anlamlı bağlantılar da bulunmuştur. Bu bulgular, örgüt içi demokratik uygulamaların sessizlik biçimlerine farklı yönlerde etkilerinin olabileceğine işaret etmektedir. Öte yandan, örgütsel demokrasi ile örgütsel sessizliğin bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Özellikle kabullenici sessizlik ile adalet, eşitlik ve lider-üye etkileşimi gibi değişkenler arasında anlamlı korelasyonların tespit edilememesi, bu sessizlik biçiminin daha çok bireysel içselleştirme süreçlerine dayalı olduğunu düşündürmektedir. Sessizlik davranışlarının sadece örgütsel iklim ve liderlik tarzlarıyla değil, aynı zamanda bireysel eğilimler, korkular, geçmiş deneyimler ve kültürel faktörlerle de şekillendiğine dair görüşleri desteklemektedir (Pinder & Harlos, 2001).

İşten ayrılma niyeti ile lider-üye etkileşimi arasında da negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç, yöneticilerle güçlü etkileşim kuran

çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olabileceğini göstermektedir. Örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler genel olarak zayıf ve çoğunlukla anlamsız düzeyde kalmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum, örgütsel sessizliğin her zaman doğrudan bir şekilde örgütten ayrılma düşüncesine neden olmayabileceğine işaret etmektedir. Literatürde bazı çalışmalar (Brinsfield, 2013), çalışanların sessiz kalmalarına rağmen işlerine devam ettiklerini, çünkü alternatif bir istihdam seçeneği bulamadıklarını ya da örgütsel sadakatlerinin sürdüğünü belirtmektedir.

Korelasyon analizinden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde örgütsel demokrasi algısının örgüt çalışanlarının lider ile kurduğu ilişkiyi ve örgütten ayrılma eğilimlerini etkilediğini, ancak örgütsel sessizlikle olan ilişkilerin daha karmaşık ve zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, örgütlerde demokratik yönetim anlayışının güçlendirilmesi, hem lider-üye etkileşiminin niteliğini artırmakta hem de çalışanların kuruma yönelik bağlılıklarını pekiştirerek işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır.

Örgütsel Demokrasi Uygulamalarının Yaygınlaştırılması: Araştırma sonuçları, katılımcı eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik gibi örgütsel demokrasinin alt boyutlarının, özellikle lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif etkiler yarattığını göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerde karar alma süreçlerine çalışanların aktif katılımının sağlanması, yönetsel süreçlerde açıklık ve hesap verilebilirlik ilkesinin benimsenmesi kritik önemdedir.

Lider-Üye Etkileşimini Güçlendirmeye Yönelik Stratejiler Geliştirilmesi: Örgütsel demokrasi algısının yüksek olduğu ortamlarda lider-üye etkileşiminin daha olumlu seyrettiği dikkate alındığında, yöneticilerin demokratik liderlik tarzlarını benimsemeleri, çalışanlarla açık iletişim kurmaları ve geri bildirime açık olmaları teşvik edilmelidir.

İşten Ayrılma Niyetini Azaltmaya Yönelik Demokratik Politikalar: Örgütsel demokrasi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişkiler bulunması, demokratik uygulamaların çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. Bu kapsamda, örgütler çalışanlarının fikirlerine değer veren, adaletli ve katılımcı bir iklim oluşturma konusunda çaba göstermelidir.

Örgütsel Sessizlik Biçimlerinin Farklılaştırılarak Ele Alınması: Örgütsel sessizlik ile örgütsel demokrasi arasında genel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamış olsa da korumacı ve korunmacı sessizlik alt boyutları ile bazı örgütsel demokrasi boyutları arasında zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Bu durum, sessizliğin tekil bir olgu değil, farklı motivasyonlara dayalı çok boyutlu bir yapı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, yönetsel politikalar oluşturulurken çalışan sessizliğinin alt türleri dikkate alınmalı; özellikle korumacı sessizliğin işlevsel yönleri ayrıntılı biçimde analiz edilmelidir.

Çalışan Sessizliğinin Yönetilmesine Yönelik Müdahale Programları: Korunmacı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki tespit edilmesi, çalışanların güven eksikliği nedeniyle fikirlerini açıklamaktan kaçınmalarının uzun vadede kuruma olan bağlılıklarını azaltabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanlara güvenlik ifade ortamlarının sunulması ve ifade özgürlüğünü destekleyen kurum kültürünün geliştirilmesi önem arz etmektedir. Son olarak elde edilen bulgular ışığında, örgütsel sessizlik biçimlerinin lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin daha derinlemesine incelendiği araştırmaları önerdiğimizi ve bu çalışmada zayıf düzeyde ilişki gösteren boyutların daha farklı örneklemlerle veya sektörlerde test edilmesiyle birlikte bulguların genellenebilirliğinin arttırılacağını bilgilerinize sunarız.

KAYNAKÇA

Acaray, A. (2014). Örgüt Kültürü,Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Doktora Tezi* .

Adams, S. J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology, 67(5),* s. 422.

Adams, S. J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology 67(5),* s. 422.

Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology (2),* s. 267-299.

Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., & Rahman, R. U. (2019, Nisan 16). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy and Development,* s. 206.

Aksel, İ. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar.* Ankara: Nobel.

Anderson, J. C., & Milkovich, G. T. (1980). Propensity to leave: A preliminary examination of March and Simon's model. *Relations industrielles, 35(2),* s. 279-294.

Antonakis, J., & House, R. J. (2014, August). Instrumental leadership:Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory . *The Leadership quarterly, 25(4),* s. 746-771.

Aristoteles. (2014). *Nikomakhos'a Etik. (Çeviri:Furkan Akderin).* İstanbul: Say Yayınları.

Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004, Ekim). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi (31),* s. 151-176.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.*

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* Free Press.

Başaran, A. (2024). Sosyal Mübadele Kuramı Üzerine Yayımlanan Çalışmaların R ve VOSviewer Kullanılarak Bibliyometrik Analizi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi.8(2)*, s. 634-655.

Battilana, J., Fuerstein, M., & Lee, M. (2018). New prospects for organizational democracy? How the joint pursuit of social and financial goals challenges traditional organizational designs. *Oxford Universty Press*, s. 256-288.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. 39 (6). *Academy of management journal*, s. 1538-1567.

Baumeister, R. F., & Bushman, B. J. (2014). Social psychology and human nature Thomson Wadsworth. 16.

Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In Human capital:A theoretical and empirical analysis with special reference to education, third edition. *University of Chicago Press.*, s. 15-28.

Biby, C. L. (2008). Should I stay or should I leave? Perceptions of age discrimination, organizational justice and employee attitudes on intention to leave. *Journal of Applied Management and Enterpreneurship 13(2)*, s. 63-86.

Blensinkopp, J., & Edwards, M. S. (2008). On Not Blowing The Whistle: QuiscentSilence as an Emotion Episode. *Research on Emotion in Organizations (4)*, s. 181-206.

Bonıne, B. (2013, May). This dissertation titled Democratic Organizing in the Corporate Sphere: A Case Study. *Communication Studiesthe Scripps College of Communication of Ohio University*, s. 20.

Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior;Interactive effects of LMX and power disance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly 23 (1)*, s. 84-104.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice.40 (6). *Journal of Management Studies*, s. 1393-1417.

Bowles, S., & Gintis, H. (1993). Is the demand for workplace democracy redundant in a liberal economy? *In Democracy and efficiency in the economic enterprise*, s. 78-95.

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of organizational behavior, 34(5)*, s. 671-697.

Brown, R., & Pehrson, S. (2019). *Group processes: Dynamics within and between groups.* . John Wiley & Sons.

Burns, J. M. (1978). *Leadership and followership.* Leadership.

Carr, M. D., & Mellizo, P. (2015). Workplace democracy: current state and future directions of the literature. *The Elgar Companion to Social Economics, Second Edition*, s. 424-442.

Cheney, G., & Cloud, D. (2006). Doing democracy, engaging the material: Employeeparticipation and labor activity in an age of market globalization. *Management Communication Quarterly*, s. 501-519.

Chou, S. Y., & Chang, T. (2021). Feeling Capable and Worthy? Impact of Employee Silence on Self-Concept:Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviors. *Psychological Reports Vol. 124(1)* , s. 266-298.

Clemente, M., & Roulet, T. J. (2015). Public opinion as a source of deinstitutionalization: A "spiral of silence" approach. *Academy of Management Review 40(1)*, s. 96-114.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., & Porter, C. O. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of applied psychology, 86(3). *Journal of applied psychology*, s. 425.

Cosıer, R. A., & Dalton, D. R. (1983). Equity theory and time: A reformulation. *Academy of management review 8(2)*, s. 311-319.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. . *Academy of management Review 11(1)*, s. 55-70.

Cropanzano, R., & Mıtchell, M. S. (tarih yok). Social excohange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management 31(6)*, s. 874-900.

Çakıcı, A. (2007, Haziran 1). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:((16) Sayı:1* , s. 145-162.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik:Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 16(1)*.

Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri". T. Solmuş içinde, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar* (s. 98). Epsilon Yayıncılık.

Çalışkur, A. (2016, Temmuz). Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2016/7, (1)*, s. 29-48.

Çetin, Ş., & Baltacı, R. (2018). *Örgütlerde Liderlik.* İstanbul: Nobel.

Dansereau , J. F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance, 13(1),* s. 46-78.

Dansereau, F. J., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations:A longitudinal investigation of the role making process.13 (1). *Organizational behavior and human performance*, s. 46-78.

Davis, K. (1987). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* . McGraw-Hill.

DeConinck, J. B., & Stilwell, D. C. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research 57(3),* s. 225-231.

Dedahanov, A. T., Kim, C., & Rhee, J. (2015). Centralization and communication oppotunities as predictors of acquiescent or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: an infernational journal 43(3)*, s. 484.

Demirkıran, Ö., Eser, H. B., & Keklik, B. (2011, Haziran 01). Demokrasinin tabana yayılması, yönetimde şeffaflık ve hesap verilebilirlik bağlamında bilgi edinme kanunu. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 3(2),* s. 169-192.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal, 50(4)*, s. 869-884.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories:taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal, 54(3)*, s. 461-488.

Diamond, L., & Plattner, M. F. (1995). Demokrasinin Üç Paradoksu. İ. Çeviri: Sezai, & F. Dilber içinde, *Demokrasinin Küresel Yükselişi* (s. 128-136). Ankara: Yetkin Yayınları.

Dıenesch, R. M., & Lıden, R. C. (1986, Jul). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development 11(3). *Academy of management review*, s. 618-634.

Dıenesch, R. M., & Lıden, R. C. (1996). Leader-member exchange model of leadership :A critique and further develpment. *Academy of management review 11 (3)*, s. 618-634.

Doğan, F., & Derin, N. (2022, Temmuz 1). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü (20)-(45). *Journal of Administrative Sciences*, s. 613-634.

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, employment and society (25)-1*, s. 51-67.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003, September 06). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies, 40(6),*, s. 1359-1392.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies, 40(6)*, s. 1359-1392.

Edmondson, V. C., & Munchus, G. (2007). Managing the unwanted truth: A framework for dissent strategy. *Journal of Organizational Change Management, 20(6)*, s. 747-760.

Eğinli, A. T. (2009). ÇALIŞANLARDA İŞ DOYUMU: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, s. 36-37.

Ehtiyar, R., & Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A survey on employess working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management 14 (1)*, s. 51-68.

Erdoğan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of applied psychology, 95(6)*, s. 1104-1120.

Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* . İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 16.Baskı.

Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014, Nisan). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 14(27)*, s. 275-303.

Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. Personnel review, 40(1). s. 5-23.

Fenton, T. L. (2002). The Democratic Company Four Organizations Transforming Our Workplace and Our World. *World Dynamics Inc.*, 16-76.

Fiedler, F. (2005). Contıngency Theory Of Leadershıp. J. B. Miner içinde, *Organızatıonal Behavior 1 Essential Theories of Motivation and Leadership* (s. 232-252). New York: M.E Sharpe, Inc.

Foa, E. B., & Foa, U. G. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In Social exchange: Advances in theory and research. *Boston, MA: Springer US.*, s. 77-94.

Forcadell, F. (2005). Democracy, cooperation and business success: the case of Mondragón corporación cooperativa.56. *Journal of Business Ethics*, s. 255-274.

Gabel, J. (2020). The Correlation Between Employee Silence and Psychological Needs Within the Public Sector. *Grand Canyon University ProQuest Dissertations Publishing*.

Gannon, M. J. (1979). *Organizational behavior: A managerial and organizational perspective.(No Title).*

Geçgil, T. (2013). Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: trb1 bölgesindeki üniversitesi hastanelerinde bir uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*.

Geçgil, T. (2017). *Örgütsel Demokrasi (1.Baskı).* İstanbul: Anatoli Akademi Yayıncılık.

Geçkil, T. (2013). Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: trb1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*.

Geçkil, T. (2013). Örgütsel demokrasi ile vatandaşlık durumu arasındaki ilişki: trb1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama.Doktora Tezi.

Geçkil, T., & Tikici, M. (2015, Aralık). Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi 48(4)*, s. 41-78.

Ghapanchi, A., & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software 84(2)*, s. 238-249.

Gilligan, C. (1993). *In a Dıfferent Voice: Psychological Theory and Women's Development. Massachusetts: Harward Universty Press.*

Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *ILR Review.54(4)*, s. 776-805.

Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama:Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi.10(20)*, s. 233-246.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior/JAI Press*.

Graen, G. B., & Uhl-Bıen, 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. *The leadership quarterly 6 (2)*, s. 219-247.

Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburg, S., & Schiemann, W. (1977, September). Effects of linking pin quality on the quality of working life lower participants 22. *Administrative Science Quarterly*, s. 491-504.

Greenberg, G., & Baron, R. A. (2003). *Behaviour in Organization.* Prentice Hall: .

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of management, 16(2),* s. 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 and organizational psychology 79(3),* s. 433-465.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi 3(1)*, s. 48-75.

Gürkan, M. (2006). Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karar Katılma Durumları. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.Yıldız Teknik Üniversitesi* . İstanbul.

Hamner , C. W., & Dennis, W. (1978). *Organizational behavior:An applied psychological approach.(No Title).* Business Publications.

Harrison, J. S., & Freeman, E. R. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *The Academy of Management Executive 18(3),* s. 49-53.

Harvey, J. B. (1988). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management.* Massachusetts:Lexington Books.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States. Massachusetts: Harvard University Press.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organisations: Software of the Mind-The Successful Strategist Series.*

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin, 138(5),* s. 831-858.

Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal 3 (4)*, s. 270-287.

Huang, X., Vliert, E. D., & Vegt, G. D. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review 1(3)*, s. 467.

Huseman, R. C., Hatfıeld, J. D., & Mıles, E. W. (1987, Apr.). A new perspective on equity theory: The equity sensitivityconstruct. 12(2). *Academy of management Review*, s. 222-234.

Jacobs, T. O. (1970, December). Leadership and exchange in formal organizations. *Human Resources Research Organization*.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance.Journal of Personal Selling & Sales Management,26,(3), 271-282.

Jahangirov, N. (2012). Kültürel bir değişken olarak genişleme ve kam tavan engeli arasındaki mesafeler üzerine ampirik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Ankara*.

Jawahar, I. M., Kisamore, J. L., & Stone, T. H. (2023, 11). Role conflict, need frustration and supervisor support: a moderated mediation model of employee voice and silence. *Management Research Review (46)* , s. 1449-1465.

Johnstone, L., Yates, D., & Nylander, S. (2023, September 27). Taking Shabe Within the structural and the personal: sustainability accountability within a Swedish public sector organisation . *Sustainability Accounting,Management and Policy Journal Vol. 14 No. 7, 2023 Emerald Publishing Limited*, s. 287-312.

Karaca, M., & İnce, F. (2016, Nisan). İşyerinde Saldırganlık ve Şiddet İşten Ayrılma Niyetini Etkiler (mi?): Kamu Sektörü Örneği. . *İş,Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 18(2)*, s. 41-62.

Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 700-709). içinde Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

Karadağ, Ş., & Geçkil, T. (2020). Akademisyenlerin Örgütsel Demokrasi Algısı ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics, 15*(4).

Kerr, J. L. (2004). The Limits of Organizational Democracy. *Academy of Management Executive (18) No:(3),* s. 81-95.

Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2),* s. 535-562.

Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2): 535-562,* s. 553-554.

Knoll, M., & Dick, R. V. (2013, March 4). "Do I hear the whistle…? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates.". *Journal of business ethics 113,* s. 349-362.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği (17.Baskı).* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kolarska, L., & Aldrich, H. (1980). Exit, voice, and silence: Consumers and managers responses to organizational decline. *Organization Studies 1(1),* s. 41-58.

Küçük, A. (2008). Adalet Kavramı ve Adalete İlişkin Bazı Teoriler 15(4). *Muhafazakar Düşünce Dergisi,* 92.

Lance, C. E. (1988). Job performance as a moderator of the satisfaction-turnover intention relation: An empirical contrast of two perspectives. *Journal of Organizational Behavior,* s. 271-280.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of management review, 19(1),* s. 51-89.

Lıden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). John M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development.24(1). *Journal of management,* s. 43-72.

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)*, s. 47-119.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Manegement.* McGra-Hill.

Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: an international journal. 38(5)*, s. 615-625.

Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010, February). I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership . *The Leadership Quarterly, 21(1)*, s. 189-202.

Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. In BM Staw (Ed.). *Research in organizational behavior (Vol. 1).*

Macit, G., & Erdem, R. (2020, Haziran 24). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 93-114.

Mahesh, K. S. (2017). Employee attrition models-a conceptual framework. *International Journal of Engineering, Management & Sciences (IJEMS), 4(4)*, s. 1-7.

McBey, K., & Karakowsky, L. (2001). Examining sources of influence on employee turnover in the part-time work context. *Career Development International. 6(1)*, s. 39-48.

McCollough, M. A. (2000). The effect of perceived justice and attributions regarding service failure and recovery on post-recovery customer satisfaction and service quality attitudes. *Journal of Hospitality&Tourism Research 24 (4)*, s. 423-447.

Meyer, J. P., & Herscovıtch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. . *Human resource management review.11(3)*, s. 299-326.

Milliken, F. J., & Lam, N. (2009). Making the decision to speak up or to remain silent: Implications for organizational learning. *Voice and silence in organizations.* (s. 225-244). içinde

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003, August 4). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management studıes*, s. 1454-1456.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal. 44(6)*, s. 1102-1121.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology 62(2)*, s. 237-240.

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control.* Addison-wesley .

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review, 7(1)*, s. 111-116.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology 63(4)*.

Morlino, L. (2007, Jan 24). What is a 'good' democracy. *Democratization*, s. 12.

Morrison, E. W. (2014, January). Employee Voice and Silence. *Department of Management and Organizations, Leonard N. Stern School of Business New York University*, s. 174-197.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000, October 1). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*, s. 706-725.

Mulligan, C., Gil, R., & Martin, X.-i. (2002, May). Social Securıty And Democracy. *NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138*, s. 2-49.

Nebeker, D. M. (1975). Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty: An Integrative Approach 20(2). *Administrative Science Quarterly*, s. 281-294.

Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1994). *Organizational Behavior; A management Challenge* . Orlando: The Dryden Press.

O'Connel, P. K. (2014). A Simplified Framework For 21 century leader devepopment. *The Leadership Quarterly 25(2)*, s. 183-203.

Osamu, M. (1994). The differences between Barnared's and Simon's concepts of organization equilibrium: Simon's misunderstanding about Barnard's intention. *Economic Journal of Hokkaido University 23* , s. 13-28.

Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2022, Nisan 28). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: https://www.emerald.com/insight/1746-5680.htm*, s. 3.

Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. 12(3). *Academy of Management Perspectives,12(3),* , s. 41-54.

Pierce, L. J., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989, September). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal. 32*, s. 622-648.

Pinder, C. C. (1998). Work motiation in organizational behavior. *psychology press.*

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001, December 5). Employee Silence:“Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20:* (s. 331-369.). içinde

Polat, M., & Meydan, C. H. (2010, Mayıs 28). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma . *Savunma Bilimleri Dergisi.9(1),* s. 145-172.

Pope, R. (2019). Organizational Silence in the NHS: "Hear no, See no, Speak no". *Journal of Change Management 19(1),* s. 45-66.

Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The Moderating Effects of Self- Monitoring in Predicting Speaking uy in the Workplace. *Journal of Management Studies(40-6),* s. 1537-1562.

Price, j. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of manpower, 22(7),* s. 600-604.

Raub, S. (2008, June). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *İnternational Journal of Hospitality Management (27)-(2),* s. 179-186.

Rawlins, B. R. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust.

Rosen , S., & Tesser, A. (1970, September). On Reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect . *Sociometry*, s. 253-263.

Safari, A., Salehzadeh, R., & Ghaziasgar, E. (2018, Ocak 8). Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy. 77-79.

Saiyadain, M. S. (2003, Jul). Leadership behaviour and its effectiveness: members perception. *Indian Journal of Industrial Relations 1 (39),* s. 1-11.

Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice supervisors. *Employee responsibilities and rights Journal (5),* s. 241-259.

Scandura, T. A., & Pellegrını, E. K. (2008, November). Trust and leader—member exchange: A closer look at relational vulnerability. 15 (2). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, s. 101-110.

Scheufele, D. A. (2008). Spiral of silence theory. . *The SAGE handbook of public opinion research* (s. 173-183). içinde SAGE publications.

Schmıdt, M. (2002). *Demokrasi Kuramlarına Giriş, Çev. Emin Köktaş 2 .Baskı.* Ankara: Vadi Yayınları.

Schumpeter, J. (2003). Capitalizm, Socializm and Democracy. *London and Newyork :Routledge*, s. 269.

Slade, M. R. (2008). The adaptive nature of organizational silence:A cybemetic exploration of the hidden factory Doctoral dissertation . *The George Wastingtoh University.*

Surji, K. (2015). Understanding leadership and factors that Influence Leaders effectiveness. *European Journal of Business and Management 7(33)*, s. 154-167.

Synder, M. (1974). Self-Monitoring of expressive behavior. *Journal of personality and social psychology 30,(4)*, s. 526-537.

Szilagyi, A. D. (1990). *Organizational behavior and performance. (No Title).*

Şataf, C. (2014). Fayda-Maliyet Analizinde Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler:Fayda ve Maliyetin Belirlenebilme Sorunu . *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (C.19, S.1,)*, s. 107-123.

Tabak, A., & Ünsal , S. (2017). Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik. Ü. Sığrı, & S. Gürbüz içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 421). İstanbul: Beta.

Tatar, T. (2001). *Siyaset Sosyolojisi.* İstanbul: Turan.

TDK. (2023, Temmuz 9). *Türk Dil Kurumu*. www.tdk.gov.tr: www.tdk.gov.tr adresinden alındı

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993, Haziran). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology 46 (2)*, s. 259-293.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005, Nisan 25). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *The Emerald Research Register for this journal is available at*, s. 443-445.

Varol, F. (2010). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vredenburgh, D., & Brender, Y. (1993). The relevance of democracy to organizational management. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 6,*, s. 99-114.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation.* San Francisco: Jossey-Bass.

Vurucu, İ. (2009). Türk Dünyasında Demokrasiyi Anlamaya Giriş(Kazakistan Merkezli Bir Çözümleme). *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları(HÜTAD) (8)*, s. 392.

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)*, s. 82-111.

Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001, September 1). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership&Organization Development Journal 22(6)*, s. 292.

Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of organizational behavior, 30(8)*, s. 1127-1149.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relational Contracting. Free Press.*

www.tdk.gov.tr. (2023, 07 06). Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü: https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

Xinyue , L., & Juan , D. (2023, Ocak 30). What happens when leader is ambivalent and employee is indifferent? A moderated mediation model of LMX ambivalence and employee creativity. *The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at*, s. 4.

Xu, E., Xu, H., K., L. C., & Qıng, M. (2011, July 16). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX 33(4). *Journal of Organizational Behavior*, s. 531-543.

Yavuz, B. (2009). Çoğulcu Demokrasi Anlayışı ve İnsan Hakları . *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 13(1)*, s. 285.

Yazdani, N. (2010, July-December). "Organizational Democracy and Organization Structure Link:Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty". *IBA Institute Of Business Administration Karachi Business Review*, s. 51-66.

Yörük, S., & Kocabaş, İ. (2000). Eğitimde demokratik yönetim ve iletişim.11 (1). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-13.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research.15 (2). *Journal of management*, s. 251-289.

Yusof, A. (1998). The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches' job satisfaction.55(4). *Physical Educator*, s. 170.

Yücel, İ., & Demirel, Y. (2013, 04 14). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: 'Başka Bir Yol Daha Olmalı!'. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 27(2)*, s. 159-177.

Zimmerman, B. J. (2008). Investigating self-regulation and motivation: Historical background, methodological developments,and future prospects.45(1). *American educational research journal* , s. 166-183.

EKLER

Ek-1 Veri Toplama Araçları

Ek-1.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamında İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu'na uygun olarak yapılacak olup; araştırmada kişisel veri toplanacağından 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili mevzuat uyarınca kişisel verileri korumak amacıyla gerekli tüm tedbirler alınacak, gerekli her türlü yükümlülük özenle yerine getirilecektir. Çalışma bilimsel bir araştırma için veri toplamayı amaçlamaktadır. Çalışma sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak, çalışmanın sonuçları katılımcıların aleyhine olacak şekilde kullanılmayacaktır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup, verdiğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak ve kimliklerinizi açık edici davranışlardan kaçınılacaktır. Çalışmaya katılım sırasında herhangi bir nedenle rahatsızlık hissetmeniz durumunda istediğiniz zaman katılımınızı sona erdirebilirsiniz.

Faruk SÖNER

Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz

Kadın ( ) Erkek ( )

Yaşınız

18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üstü ( )

Medeni Durum

Evli ( ) Bekar ( )

Eğitim Durumu

İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktor ( )

Çalıştığınız Kurumdaki Çalışma Süreniz

0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16- 20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri ( )

Ek-1.2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ								
SIRA NO	BOYUTLAR	Aşağıdaki verilen ifadelerle ilgili yan tarafta verilen kutucukta size uygun olan işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum/Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Katılım -Eleştiri	Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.					
2		Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.					
3		Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.					
4		Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.					
5		Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.					
6		Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir					
7		Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.					
8		Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.					
9	Şeffaflık	Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.					
10		Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.					
11		Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler					
12		Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.					
13		Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.					
14		Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.					
15	Adalet	Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.					
16		Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.					
17		Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.					
18		Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır					
19		Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.					
20	Eşitlik	Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.					
21		Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.					
22		Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.					
23		Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.					
24		Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.					
25		Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.					
26	Hesap Verebilirlik	İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir					
27		Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.					
28		Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.					

Ek-1.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ						
SIRA NO	Aşağıdaki verilen ifadelerle ilgili yan tarafta verilen kutucukta size uygun olan işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum/Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İlgili olmadığım konularda değişim önerileri sunma konusunda isteksizimdir.					
2	Fikirlerimi kendime saklarım.					
3	Sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi kendime saklarım.					
4	Fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi					
5	Beni ilgilendirmeyen bir konuda işin nasıl geliştirileceğiyle ilgili fikirlerimi paylaşmam.					
6	Kaygılarım nedeniyle değişim için fikir önermez ve sessiz kalırım					
7	Kaygılarım nedeniyle, işle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
8	Kendimi korumak için işle ilgili gerçekleri başkalarıyla paylaşmam.					
9	Kendimi korumak için çalıştığım kurumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
10	Çalıştığım kurumda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.					
11	İşbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
12	Çalıştığım kurumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
13	Çalıştığım kurumun sırlarını açıklamam için yapılan baskılara direnirim.					
14	Çalıştığım kuruma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.					
15	Çalıştığım kurum adına gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.					

Ek-1.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ						
SIRA NO	Aşağıdaki verilen ifadelerle ilgili yan tarafta verilen kutucukta size uygun olan işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum/Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.					
2	Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
4	İşimden ayrılmayı düşünüyorum.					

Ek-1.5. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ						
SIRA NO	Aşağıdaki verilen ifadelerle ilgili yan tarafta verilen kutucukta size uygun olan işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum/Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimin iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.					
2	Yöneticim, işyerinde istemeden bir hata yaptığımda, diğerlerine karşı beni savunur.					
3	Yöneticim, herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.					
4	Yöneticim için sıkı çalışmaktan rahatsızlık duymam					
5	Yöneticim başkaları bana saldırsa bile beni savunur					
6	Yöneticimi insan olarak çok severim.					
7	Yöneticim için işimde benden beklenenin ötesinde iş yaparım.					
8	Yöneticimin, profesyonel yeteneklerine saygı duyarım.					
9	Yöneticim, konuyu tam olarak bilmese bile üstlerine karşı benim davranışlarımı savunur.					
10	Yöneticimle birlikte çalışmak zevklidir.					
11	Yöneticimin, iş konusundaki hedeflerini karşılamak için normalde gerekenden daha fazla çaba sarfetmeye hazırım					
12	Yöneticimin, iş konusundaki bilgisini etkileyici bulmaktayım.					

ÖZGEÇMİŞ

Faruk SÖNER

A. EĞİTİM

Doktora: İZÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, 2025, İstanbul

Yüksek Lisans: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği, 2013, İstanbul

Lisans: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, 2019, İstanbul

Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü,2010, Eskişehir