



**YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLİŞKİSİ**

Nihal SENER

**Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
2021
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Nihal SENER

**YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL
ADALET İLE İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU**

ERZURUM – 2021



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum **Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi** adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

NIHAL SENER

Aslı Islak İmzalıdır

* **LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

.....
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığında, Nihal SENER tarafından hazırlanan bu çalışma 12.08.2021 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından. İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Orhan ÇINAR

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Zafer AYKANAT

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Tayfun YILDIZ

İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

Aslı Islak İmzalıdır

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI	7
1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARININ BENZERLİK VE FARKLILIKLARI.....	9
1.3. LİDERLİK TEORİLERİ	14
1.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI.....	16
1.4.1. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri	20
1.4.2. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	24
1.4.2.1. Bireyselleştirilmiş İlgi	24
1.4.2.2. Entelektüel Uyarım.....	26
1.4.2.3. İdealleştirilmiş Etki/Karizma.....	27
1.4.2.4. İlham Verici Motivasyon.....	29
1.4.3. Başarılı Bir Dönüşüm İçin Dönüştürücü Liderlerin Yapması Gerekenler	35

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. SESSİZLİK.....	38
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	41
2.3. SESSİZLİK TEORİLERİ	42
2.3.1. Sessizlik Sarmalı	42
2.3.2. Sağır Kulak Sendromu	43
2.3.3. Mum Etkisi	44

2.3.4. Abilene Paradoksu.....	46
2.3.5. Beklenti Teorisi	47
2.3.6. Fayda Maliyet Analizi	48
2.4. SESSİZLİK TÜRLERİ.....	48
2.4.1. Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması	48
2.4.2. Van Dyne, Ang ve Bateo'nun Sessizlik Sınıflandırması	49
2.4.3. Knoll ve Dick'in Sınıflandırması	50
2.4.4. Bruneau'nun Sessizlik Sınıflandırması	50
2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER	52
2.5.1. Bireysel Nedenler	52
2.5.2. Demografik Özellikler.....	53
2.5.3. Kişilik Özellikleri	53
2.5.4. Dışlanma Korkusu	54
2.5.5. İşgörenlerin Yöneticilere Güvenmemesi	54
2.5.6. Konuşmanın Riskli Görülmesi	55
2.5.7. Geçmiş Deneyimler	55
2.5.8. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu.....	55
2.5.9. Örgütsel Nedenler.....	55
2.5.10. Adaletsizlik Kültürü	56
2.5.11. Sessizlik İklimi	57
2.5.12. Örgütsel İletişim	58
2.5.13. Örgüt Kültürü	58
2.5.14. Yönetimle İlgili Nedenler.....	60
2.5.14.1. Çalışanların Görevlerini Suistimal Edeceği Korkusu.....	60
2.5.14.2. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu	60
2.5.14.3. Yöneticilerin Örtük İnançları.....	60
2.6. SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	61
2.6.1. Bireysel Sonuçlar	61
2.6.2. Örgütsel Sonuçlar	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

3.1. ADALET KAVRAMI	64
3.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	68
3.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI AÇIKLAYAN MODELLER VE TEORİLER.....	69
3.3.1. Örgütsel Adalet Algısını Açıklayan Teoriler	69
3.3.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	69
3.3.1.2. Görelî Yoksunluk Teorisi	70
3.3.1.3. Folger'in Bilişsel Atıf Teorisi.....	70
3.3.1.4. Vroom'un Beklenti-Değer Teorisi.....	71
3.3.1.5. Folger ve Cropanzano'nun Adalet Teorisi	72
3.3.1.6. Homans'ın Takas Teorisi.....	72
3.3.2. Örgütsel Adalet Algısını Açıklayan Modeller.....	73
3.3.2.1. Çoklu İhtiyaçlar Modeli.....	73
3.3.2.2. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlakî Erdemler Teorisi.....	74
3.4. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI.....	74
3.4.1. Dağıtımsal Adalet.....	75
3.4.2. Etkileşimsel Adalet.....	76
3.4.2.1. Bilgisel Adalet	77
3.4.2.2. Kişiler Arası İlişkide Adalet	78
3.4.3. İşlemsel Adalet	79
3.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	81
3.6. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	86
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	87
4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	97
4.4. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	98
4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	98

4.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	98
4.5.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi.....	99
4.5.3. Analiz Yöntemleri	100
4.5.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	103
4.5.4.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....	103
4.5.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	104
4.6. ANALİZ VE BULGULAR.....	105
4.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	105
4.6.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	107
4.6.3. Örgütsel Sessizlik ölçeğine İlişkin Bulgular	108
4.6.4. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Bulgular	109
4.6.5. Değişkenler Arası İlişkiler.....	111
4.6.6. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Adalete Etkisi ve Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi	116
4.6.7. Demografik Değişkenler açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Algılarının Farklılıklarının İncelenmesi.....	117
SONUÇ.....	126
KAYNAKÇA	136
EKLER.....	169
EK 1. Anket Formu	169
ÖZGEÇMİŞ.....	171

ÖZET**DOKTORA TEZİ****YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNE ETKİSİ****Nihal SENER****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2021, 171 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Prof. Dr. Orhan ÇINAR
Doç. Dr. Zafer AYKANAT
Doç. Dr. Tayfun YILDIZ**

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında ilişki olup olmadığını, varsa ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemektir. Ayrıca bu çalışmada yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet üzerine etkisi de incelenmiştir. Bu amaçla mevcut araştırma; dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet değişkenlerini ele alarak ilgili alana katkıda bulunmaktadır.

Bu araştırmada, Erzurum Büyükşehir Belediyesinde istihdam edilen 478 işgörenen anket tekniği ile veri toplanarak analize tabi tutulmuştur. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde dönüştürücü liderlik, ikinci bölümde örgütsel sessizlik ve üçüncü bölümde örgütsel adalet kavramları açıklanmaktadır. Son bölümde ise, teorik kısımda ayrıntılı olarak incelenen dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişki yapılmış olan uygulamalı bir çalışmayla analiz edilerek elde edilen bulgularla ilgili bilgi verilmiştir. Sonuçlara göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel adalet üzerinde olumlu yönde, örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü, örgütsel adalet ile pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet

ABSTRACT**PhD DISSERTATION****THE RELATIONSHIP OF THE ADMINISTRATORS' TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP BEHAVIOURS WITH ORGANIZATIONAL SILENCE AND
JUSTICE****Nihal SENER****Supervisor: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2021, 171 pages****Jury: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Prof. Dr. Orhan ÇINAR****Assoc. Prof. Dr. Dr. Zafer AYKANAT****Assoc. Prof. Dr. Tayfun YILDIZ**

The main purpose of this study is to determine whether there is a relationship between the transformative leadership behaviors of managers and organizational silence and organizational justice and to determine the direction and strength of the relationship if any. In addition, the effect of managers' transformative leadership behaviors on organizational silence and organizational justice was also examined in this study. For this purpose, the current research; contribute to the related field by addressing the variables of transformative leadership, organizational silence, and organizational justice.

In this research, data were collected from 478 employees employed in Erzurum Metropolitan Municipality by survey technique and were analyzed. The study consists of four parts. Transformational leadership in the first part, organizational silence in the second part, and organizational justice in the third part were explained. In the last part, the relationship between the transformational leadership, organizational silence, and organizational justice variables, which were examined in detail in the theoretical part, was analyzed with an applied study, and information was given about the findings.

According to the results, it was observed that the transformative leadership behavior of the managers had a positive effect on organizational justice and a negative effect on organizational silence. It was determined that there is a negative relationship between the transformative leadership behavior of managers and organizational silence and a positive relationship with organizational justice.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Silence, Organizational Justice

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DL	: Dönüştürücü Liderlik
KMO	: Kaiser-Meyer- Olkin
KOBİNET	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler Arası Bilgi Ağı
KOSGEB	: T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MLQ	: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
MÖ	: Milattan Önce
MUM	: Mom Undesirable Messages
ÖA	: Örgütsel Adalet
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
TDK	: Türk Dil Kurumu

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	13
Tablo 1.2. Yönetici ve Liderin Yapması Gereken Temel İşlevler	14
Tablo 1.3. Dönüştürücü Liderlik Boyutları	30
Tablo 1.4. Dönüştürücü Liderlik Süreci	33
Tablo 2.1. Kabullenici ve Kabul Edici Sessizlik Boyutları.....	49
Tablo 2.2. Sessizlik Türlerine Göre Çalışan Davranışları.....	50
Tablo 4.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	100
Tablo 4.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	103
Tablo 4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	104
Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	105
Tablo 4.5. Katılımcılara Ait Frekans Tablosu	106
Tablo 4.6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	107
Tablo 4.7. Dönüşümlü Faktör Yükleri	108
Tablo 4.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	108
Tablo 4.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Dönüşümlü Faktör Yükleri Tablosu.....	109
Tablo 4.10. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	110
Tablo 4.11. Örgütsel Adalet Ölçeği Dönüşümlü Faktör Yükleri Tablosu	111
Tablo 4.12. Değişkenler Arasındaki İlişki.....	111
Tablo 4.13. Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	114
Tablo 4.14. Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Adalet Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	115
Tablo 4.15. Regresyon Analiz Tablosu	116
Tablo 4.16. Varyans Analizi Homojenlik Testi	117
Tablo 4.17. Katılımcıların Yaşları Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	117
Tablo 4.18. Örgütsel Sessizlik Değişkeni İçin Post Hoc LSD (Yaş)	118
Tablo 4.19. Katılımcıların Cinsiyetleri Değişkeni Açısından T-testi.....	118
Tablo 4.20. Varyans Analizi Homojenlik Testi	119
Tablo 4.21. Katılımcıların Eğitim Durumları Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	120

Tablo 4.22. Örgütsel Sessizlik Değişkeni Açısından Post Hoc LSD (Eğitim Durumu).....	120
Tablo 4.23. Katılımcıların Yönetici Olmaları Değişkeni Açısından T-testi	121
Tablo 4.24. Çalışanların Statüleri Varyans Analizi Homojenlik Testi Tablosu.....	121
Tablo 4.25. Katılımcıların Statü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ...	122
Tablo 4.26. Katılımcıların Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	122
Tablo 4.27. Katılımcıların Çalışma Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	123
Tablo 4.28. Gelir Durumu Varyans Analizi Homojenlik Testi	124
Tablo 4.29. Gelir Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	124
Tablo 4.30. Post Hoc LSD Test Verileri ve Ortalamaları	125

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Yönetim Süreci	11
Şekil 1.2. Değişim Yönetim Modeli	18
Şekil 1.3. Bireysel İlgi ve Liderlik.....	25
Şekil 1.4. Dönüşümcü Liderlik Süreci.....	31
Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı.....	43
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	86



ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanması sürecinde her zaman yol gösterici olan danışman hocam Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na, her konuda değerli görüşleri ile desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a, akademik çalışmalarımızda desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a, Prof. Dr. Orhan ÇINAR'a, Doç. Dr. Zafer AYKANAT'a, ve Dr. Öğretim Üyesi Tayfun YILDIZ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışması sırasında destekleri ile her zaman yanımda olan aileme, eşime ve sevgili oğlum Yusuf Ali'ye teşekkür ederim.

Erzurum – 2021

Nihal SENER

GİRİŞ

İnsanlar sosyal varlıklar olarak toplum içinde yaşamaktadır. Topluluk halinde yaşayan insanlar kendi kişisel amaçlarından daha çok ortak bir amaç için bir araya gelmektedir. Ortak amaçları gerçekleştirmek için de belirli bir sistemin içinde yer almaları gerekir. Bu sistem örgütlenmeyi gerektirmektedir. Kişisel amaçlarla örgütsel amaçların çatışmaması için örgütün iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Uzun yıllar boyunca siyasal ve askeri alanda kullanılan liderlik kavramı bu noktada örgütler için de kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde de liderlik işletmecilik açısından literatüre girmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik işletmeyi yönetmenin ötesinde değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak işletmenin hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Liderlik anlayışı; lider olan kişinin kişisel özelliklerini, davranışlarını, çalışanlarla iletişimini, çalışanları motive etmesini ve yönlendirmesini ve bunlarla birlikte birçok farklı özelliği de içinde barındıran bir kavramdır. İşletmeye hem liderin hem de çalışanın gözünden bakmayı öğreten bir yaklaşımdır. Her lider başında bulunduğu işletmeye kendisinden bir şeyler katarken hepsi birbirinden farklı düşünce, karakter ve davranışa sahip olan çalışanların da uyum içinde çalışarak işletmeye katkı sunmasını hedeflemektedir.

Günümüz işletme dünyasını en iyi şekilde ifade eden kavramlar; değişmek, rekabet etmek ve belirsizlikle mücadele etmektir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler işletmeleri sürekli olarak değişime zorlamaktadır. Rekabet ortamının da etkisiyle örgütsel başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin belirsizliği en aza indirmek amacıyla mücadele ettiklerini görmekteyiz. İşletmeler sosyal varlıklar olarak bu zorluklarla iş görenleri ile beraber başa çıkmaktadır. İş görenlerin işletme amaçlarına katkı sağlaması için işletme yöneticilerinin çalışanlar üzerinde etkili olması gerekmektedir. Sadece yönetici olarak değil, çalışanları motive edecek, onların işletmeye olan bağlılıklarını artırarak işletmeyi uyum içinde yönetecek kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda yöneticilik kavramının ötesinde liderlere ve liderlik anlayışına duyulan gereksinim artmaktadır. Dönüştürücü liderlik modeli işletmelerde değişimi doğru şekilde yöneterek işletme amaçlarına ulaşmak için çalışanları eyleme geçirmeyi hedeflemektedir. Dönüştürücü liderlerin amacı değişimi örgüt kültürü haline getirmektir. Örgütsel değişim sadece liderin çabasıyla gerçekleşecek bir süreç değildir. Değişimin örgüt

kültürü haline gelebilmesi için lider kadar çalışanların da emek vermeleri gerekmektedir. Çalışanların işletme için emek vermesi ancak kendilerini o işletmeye ait hissetmeleri ile mümkün olmaktadır. İşletmeler çalışanlarına ne kadar çok yatırım yaparsa, çalışanların geri bildirimi de o derece anlamlı olmaktadır. Örgütün  alışanlara sunduğu ortam çalışanların kendilerini geliştirmelerine, tecrübe kazanmalarına, kendilerini ve düşüncelerini  zg r bir şekilde ifade etmelerine katkı sağlamalıdır. Dönüştürücü liderler bulundukları işletmelerde çalışanlarına bu konularda yardımcı olmaktadır.

İletişim teknolojilerinin, küreselleşmenin ve çevresel faktörlerin değişimine sürekli maruz kalan işletmeler dönüşümü sağlayanlar ve sağlayamayanlar olarak ayrılmaktadır. Dönüşümü gerçekleştiremeyen işletmeler piyasadan silinmektedir. Liderler aracılığıyla dönüşümü yakalayan işletmeler ise faaliyetine devam etmektedir. İşletme başarısı liderin başarısı olarak ifade edilirken örgütsel performansın ölçütü de olmaktadır. Dönüştürücü liderler bu başarayı ve performansı artırmak için izleyicilerinin çalışma potansiyelini artırmayı hedeflemektedir. İzleyiciler kendilerinden beklenenin üstünde bir çaba göstererek dönüştürücü liderlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlarlar. Bunun karşılığında da gerekli desteği liderlerinden alırlar.

Dönüştürücü liderlik Burns' n (1978) literatüre kazandırdığı çalışmalarla gündeme gelmiştir. Dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüştürücü liderlik genel olarak dört boyutlu bir yapı ile ele alınırken bu çalışmada tek boyut olarak ele alınmıştır. Dönüştürücü liderlik incelenirken liderlerin karizmatik özelliklerinin takipçilerine ilham kaynağı olması, yeni ve yaratıcı fikirleri destekleyerek teşvik edici olması gibi özellikler üzerinde durulmuştur. Bu  zelliklerin çalışanların sessizliğini azaltacağı ve örgütteki adalet algısını yükselteceği söylenebilir. Bununla birlikte çalışanlar örgütler açısından çok önemli bir kaynaktır. Örgütler bu kaynaktan en verimli şekilde faydalanmak için hem çalışanlarına hem de liderlerine yatırım yaparak çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerin yaşam ömrü de artmaktadır. Liderlerin sergilediği farklı liderlik tarzları çalışanlar ve örgüt üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Araştırmanın ikinci değişkeni olan örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili çok fazla araştırma yapılmış olmasına rağmen çalışan sessizliğinin örgütlerde azalmadığını

görmekteyiz. Örgütsel sessizlik çalışanların işletme ile ilgili düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak dile getirmemesi anlamına gelmektedir. Çalışanların sessiz kalması aslında işletmelerde istenmeyen bir durumdur. Fakat bazen çalışanlar örgüt yararına olacağını düşündükleri konularda sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgütsel sessizlik kavramını tanımlarken bilinçli olarak sessiz kalmaları ifadesinden anlaşılması gereken husus çalışanların örgüt yararına olduğunu düşündükleri durumlarda sessiz kalmayı tercih etmeleridir. Çalışanların sessiz kalmalarının arkasında tecrübe eksikliği, dışlanma korkusu, mevcut pozisyonlarını kaybetme korkusu, konuşmanın durumu değiştirmeyeceği inancı gibi farklı sebepler olabilmektedir. Çalışanlar bazı durumlarda kendilerini korumak için, bazı durumlarda da örgütsel sebeplerden dolayı sessiz kalabilmektedir. Örgütsel sessizliğin incelenmesi gereken birçok boyutu bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik kavramı bir davranış olarak ele alınarak kavramsal olarak incelenmelidir. Örgütsel sessizlik incelenirken iş tatmini, motivasyon, örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü gibi birçok işletme kavramı ile ilişkili olduğunu da görmekteyiz. Bu noktada dönüştürücü liderlere büyük görev düşmektedir. Liderlerin sergilediği yönetim tarzı çalışanların örgütsel davranışını etkilemektedir.

Çalışmada incelenen diğer bir değişken ise örgütsel adalet kavramıdır. Örgütsel adalet kavramı da örgütsel sessizlik kavramı gibi araştırılması gereken farklı bir örgütsel kavramdır. Örgütsel adalet kavramının artan öneminden dolayı ilgili çalışmaların arttığını görmek mümkündür. Greenberg tarafından 1980'li yıllarda ücret, iş bölümü gibi konularda dağıtım adaleti ile araştırılmaya başlanan örgütsel adaletin günümüzde dağıtım adaletiyle birlikte işlemsel, bilgisel ve ilişkiler arası adalet boyutları ile incelenmektedir. İşlemsel adalet örgütsel uygulamalarla ilgili adaleti, ilişkiler arası adalet uygulamalar sırasında bireyler arasındaki ilişkileri ifade ederken, bilgisel adalet ise uygulamalarla ilgili çalışanlara yapılan açıklamaları ifade etmektedir. Çalışanlar yöneticilerin tutum ve davranışları doğrultusunda adalet algılarını belirlemektedir. Mevcut çalışmalara baktığımız zaman dönüştürücü liderliğin örgütsel adalet üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, çalışanlardaki adalet algısını güçlendirdiğini söyleyebiliriz. Dönüştürücü liderlik anlayışı çalışanların adalet algısını ne yönde etkilemektedir? Örgütsel adalet boyutları dönüştürücü liderlik davranışından nasıl etkilenir? şeklindeki araştırma soruları ışığında çalışmanın üçüncü bölümü tasarlanmıştır. Değişken çevre

unsurlarının etkisinde kalan işletmelerde dönüştürücü liderlik davranışı gösterilmesine rağmen sessizlik düzeyi ve adalet algısı istenen seviyelerde olmaması da büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar arasındaki farklılıkları ve örgütlerin yapılarını göz önünde bulundurursak sadece liderlerin dönüştürücü lider olarak davranmaları yeterli olmamaktadır. Liderlerin yanında çalışanların da örgüte katkı sunmaları gerekmektedir. Lider-çalışan etkileşimi örgüt içindeki adalet algısının güçlenmesine ve sessizlik seviyesinin istenen düzeyde olmasına yardımcı olacaktır.

Literatüre yapılacak katkısı açısından değerlendirilirse araştırmaya konu olan üç değişkenin de birbiriyle ilişkisi mevcuttur. Çalışma konusu kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak yararlı olacaktır.

Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Teorik İlişkiler

Liderlik işletme bilimi açısından incelenmesi gereken önemli bir konudur. İşletme yöneticilerinin liderlik vasıflarına sahip olması ve örgüte liderlik yapmaları gerekmektedir. Liderler örgütün başarısı için çalışanları motive ederek ve yönlendirerek yönetim sürecine dâhil olmaktadır. Liderlik süreci sadece liderin yönlendirdiği bir süreç değildir. Liderin ve izleyicilerin birlikte hareket ettiği bir süreçtir. Çalışanlar liderlik yönetim sürecindeki kilit unsurdur. Yönetim sürecine liderler kadar çalışanların da katkısı gerekmektedir. Örgütle ilgili problemlerin, örgütün eksikliklerinin, örgütte yapılması gereken faaliyetlerin çalışanlar tarafından üst yönetime iletilmesi örgüt açısından önemlidir. İşletme yönetilirken üst yönetime aktarılması gerekenlerin sadece lidere bırakılması örgüt performansı açısından olumsuz bir durumdur. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için işletmeler çalışanlarından beklentilerini artırmışlardır. Çalışanlardan düşünce, görüş ve önerileri ile birlikte işletmeye ait değerlendirmelerini açık bir şekilde ifade etmelerini istemektedirler. Çalışanların lidere ve diğer kademe yöneticilere gerekli bilgileri açıkça bildirmemeleri durumunda sessizlik ortaya çıkmaktadır. Sessizliğin etkilendiği birçok etken bulunmaktadır. Bu çalışma açısından önemli olan liderlik davranışından örgütsel sessizliğin nasıl etkilendiğini belirlemektir. Liderin çalışanlarla olan etkileşimi ve davranış biçimi örgütsel sessizliği etkileyen en önemli faktördür. Bazı liderler sessizliği azaltırken bazıları da artmasına sebep olmaktadır. Lider ile çalışan arasındaki ilişkinin örgütsel sorunları çözmede etkisi büyüktür. Liderler çalışanlara gerekli değeri verip, önerilerini uygulamaya koyarlarsa

sessizlik tutumu azalmaktadır. Bu noktada belirleyici olan liderin davranışdır. Her lider işletmesini yönetirken kişisel özelliklerine de bağlı olarak farklı davranışlar gösterirler. Bazı liderler çalışanlarına samimi davranıp, kararlara katılımını sağlarken, bazı liderler tek başına yönetmeyi tercih etmektedir. Dönüştürücü liderliğin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler davranışları ile örgütsel sessizliği olumlu yönde etkilemekte ve örgütsel sessizliğin azalmasına sebep olmaktadır.

Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler

Dönüştürücü liderliğin örgütsel adaleti olumlu yönde etkilediği yapılmış olan çalışmalarla desteklenmektedir. Çalışanlar liderlerin davranışına göre adil olup olmadıkları ile ilgili tutumlarını şekillendirmektedirler. Genel olarak örgütsel adalet algısıyla birlikte örgütsel adaletin boyutları da lider davranışından etkilenmektedir. Bilgisel, işlemsel, dağıtım ve kişiler arası ilişkide adalet olarak tüm boyutları da dönüştürücü liderlik açısından değerlendirilmiştir. Örgütsel adalet algısının yüksek olması çalışanların işe bağlılığını artıran bir faktördür. Bağlılığı artan çalışanların örgüte güvenleri de artmaktadır. Adalet çalışanlar açısından kendilerine eşit fırsatların sunulduğunu bilmesidir. Adaletin yüksek algılanması lider ile çalışan arasındaki ilişkiyi de güçlendirmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışının temelinde de çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak, çalışanlara bireysel destek sağlamak ve çalışanları motive etmek olduğu için bu noktada örgütsel adalet ile arasındaki ilişkiyi de görmek mümkündür.

Liderlerin yönetimsel ve davranışsal farklılıkları liderlik yaklaşımlarının gelişmesine, çalışanların davranış biçimi de örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve örgütsel güven gibi kavramların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Yukarıda bahsedilen araştırma konusu çerçevesinde araştırmada üç değişken üzerinde durulmuştur. Dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet kavramları araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algısı ile ilişkisini belirlemek ve çalışan sessizliği ve örgütsel adalet algısının dönüştürücü liderlik davranışı ile ne yönde değiştiği araştırmaktır. Çalışma sonucunda elde edilen bilgilerin sorunların çözümüne yönelik somut bilgiler ortaya koyması amaçlanmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik, yöneticilik kavramları ile birlikte liderlik teorilerinden kısaca bahsedilmiş, devamında dönüştürücü

liderlik kavramı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. İkinci bölümde örgütsel sessizlik kavramının genel çerçevesi üzerinde durulmuştur. Sessizlik türleri, sessizliğin nedenleri, örgütsel ve bireysel sonuçları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde örgütsel adalet kavramı, türleri, sonuçları üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, hipotezleri, veri toplama araçları, yöntemi, araştırma bulguları ve sonuçları anlatılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre değerlendirmeler yapılmış ve öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ile ilişkisinin ve dönüştürücü liderliğin değişkenler üzerinde etkisinin incelendiği çalışmanın bu bölümünde lider ve liderlik kavramları, liderlik teorileri hakkında kısaca bilgi verilecek ve dönüştürücü liderlik kavramı detaylı olarak incelenecektir.

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Liderlik kavramının geçmişi çok eski dönemlere dayanmaktadır. Geçmişte günümüzdeki anlamıyla çok fazla kullanılmıyor olmasına rağmen askeri ve politik arenada çok rastlanan bir kavramdır. Günümüzde liderlik geçmiş dönemlere nazaran çok daha anlamlı ve önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya genelinde işletmelerin karşı karşıya olduğu somut ve soyut tüm faktörler liderlik kavramının ön plana çıkmasında tetikleyici olmuştur. Bu faktörler arasında işletmelerin yapısını ve liderlik pozisyonunu en çok etkileyen faktör değişim faktörüdür. Değişime ayak uyduramayan işletmeler rekabet gücünü kaybederek bir süre sonra yok olmaktadır. Bunun yanında küreselleşme ile birlikte işletmelerin iç ve dış yapısındaki değişiklikler lider ve liderlik kavramlarının gelişim ihtiyacını artırmıştır. İnanç, dil, ırk, kültür bakımından çeşitlilik gösteren çalışan profilini yönetmek ve farklılıklarına rağmen tüm çalışanları aynı kültür altında birleştirmek için iyi liderlere ihtiyaç duyulmuştur. İnsanlar sosyal varlıklar olarak grup halinde hareket etmek istemektedir. Amaçlara ulaşma konusunda bu grubu harekete geçirecek kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda grubu yönlendirecek liderlik özelliğine sahip kişiler ortaya çıkmaktadır. Grup halinde yaşamaya başlayan insanlar liderliğin önem kazanmasına sebep olmuştur. (Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik, 2012: 28). Liderlik kavramı İngilizceden (Leadership) dilimize eklenmiş olup kökeni yol göstermek, rehberlik etmek, öncülük edip yön vermek anlamına gelmektedir. Kavramın önderlik olarak kullanımına da rastlanmaktadır. Lider ise önder, kılavuz anlamlarında kullanılan bir kavramdır fakat işletme literatüründe sıklıkla liderlik olarak kullanılmaktadır (Eraslan, 2004: 2).

. Liderlik ve lider ile ilgili yapılan tanımlamalar, tanımlamayı yapan kişinin önem verdiği olgulara göre şekillenmektedir (Zel, 2001: 90). Liderlik sosyal bilimlerde psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi vb. çok sık rastlanan bir kavram olmasına rağmen liderliğin ne ifade ettiği ile ilgili ortak bir algı oluşmamıştır (Tetik, 2014: 268). Lider ve liderlik kavramları ile ilgili bazı araştırmacıların yaptığı tanımlar şu şekildedir:

Liderlik, belirli şartlarda belirli amaçları gerçekleştirmek için çalışan kişi ya da grupları etkilemesi ve faaliyetlerini yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003: 583).

Liderlik bir farklılık yaratma eylemini ifade etmektedir. Küçük ya da büyük, basit ya da karmaşık organizasyonlarda genellikle stratejik yönetimin geliştirilmesine, değiştirilmesine ve sürdürülmesine yol açmaktadır (Slavkin, 2010: 35).

Liderlik denetimden farklı olarak ele alınmaktadır. Çünkü liderlik yönetici, amir gibi formal otorite unvanlarını, ödülleri ve motivasyon araçlarını kullanmadan iş yaptırmayı ifade etmektedir (Jago, 1982: 316). Liderlik motive edebilme ve etik, saygılı ve sadık bir şekilde grup üyelerinin faaliyetlerini etkileme yeteneğidir (Rodrigues ve Ferreira, 2015: 493).

Liderlik değişimleri gerçekleştirmek için gerekli olan önemli bir faktördür (Deschamps, Rinfret, Lagace ve Prive, 2016: 195).

Lider başkalarını etkileyerek belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya yönlendiren kişidir (Koçel, 2003: 326).

Lider iş hayatının gerçeklerini ve önemli değerlerini çalışanlarına anlatarak onları yönlendiren kişidir (Heifetz ve Laurie, 1997: 135).

Liderlik yaklaşımı dört boyutlu olarak incelenebilmektedir. Liderin kendisi birinci boyut, lideri izleyenler, gruplar ya da örgütler ikinci boyut, örgüt içi ve dışı şartlar üçüncü boyut, bu üç boyutun zamansal yansımaları da dördüncü boyut olarak ele alınmaktadır (Keçecioğlu, 1998: 98).

Bireylerin örgütün amaçlarına uygun olarak yönlendirilmesi, desteklenmesi, bireylerin belirli amaçlar etrafında toplanması, bu amaçlara ulaşmaları için grup üyelerini etkilemek ve harekete geçirmek için gerekli örgütsel sistemin kurulması

liderlik ile ilgili yapılan tanımlamaların odak noktasını oluşturmaktadır (Dalgın ve Taslak, 2016: 361). Bunlara ek olarak liderliğin yönetim faaliyeti içinde anlam kazanması da yapılan tanımlamaların ortak noktasıdır (Akça, 2012: 108). Liderlik öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir olgu olarak sadece birkaç kişiye özgü bir özellik değildir (Yıldız, 2013: 6). Liderlik tanımlarının değişmeyen tek faktörü etkileme kavramıdır (Taşkiran, 2010: 41). Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak lider ve liderlik kavramları ile ilgili ortak özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Banerjee, 1995 Aktaran: Taşkiran, 2010: 41):

- Liderlik, izleyicilerin davranışlarını yönlendirme ve değiştirme yeteneğidir.
- Liderlik süreci süreklilik arz eden bir süreç olduğu için liderin izleyicilerini etkilemesi kısa süreli ve geçici olarak algılanmamalıdır. Lider ile izleyicileri arasında güven ilişkisi sağlamlaştıkça, liderin izleyicilerini etkileme gücü de artmaktadır.
- Liderler otorite kullanmaktadırlar. Fakat bu otorite sadece bulundukları makamdan kaynaklı değildir. Liderin izleyicilerini etkileme gücü otoritesinin yanında bilgi, karizma ve iletişim becerisi de gerektirmektedir. Ancak bu şekilde takipçileri üzerinde etkisi artmaktadır

1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARININ BENZERLİK VE FARKLILIKLARI

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirinin yerine kullanılıyor olmasına rağmen aynı anlama gelen kavramlar değildir. Yöneticiler önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, örgüt içindeki faaliyetlerin uygulanmasını sağlayan ve sonuçları kontrol eden, başka kişiler adına çalışan kişidir. Lider ise grubun amaçlarını belirleyerek grup üyelerini bu amaçlara uygun yönde davranmaya yönlendiren ve etkileyen kişidir (Davis, 1984: 101, Aktaran: Kâhya, 2013: 9).

Lider ve liderlik denildiği zaman akla ilk gelen üst düzey tepe yöneticileridir. Herkes tarafından, iş dünyasına ait ve bilinen kişiler lider olarak görülmektedir. Fakat liderler iş dünyasından olabileceği gibi öğretmen, doktor, anne bile olabilir. Yöneticilik iş dünyasına ait olsa da, liderlik yaşamın her alanına yayılmış bir felsefedir (Erturgut ve Erturgut, 2010: 224).

İşletmecilik alanında yaşanan gelişmeler yönetim kavramını ve uygulamalarını da etkilemiştir. Bununla beraber liderlik ve yöneticilik ifadelerinin anlam farklılıklarını vurgulamaya başlamıştır. Yönetim liderlik uygulamalarını da kapsayan daha geniş bir kavramdır. Liderlik yönetimin bir boyutu olarak ele alınabilir. Liderlik sadece insan ve davranışı ile ilgili iken yönetim insanları dolaylı olarak etkileyen faktörlerle de ilgilidir. Aynı anlamda olmamalarına rağmen liderlik genellikle üst düzey yönetici kavramının yerine kullanılmaktadır. Liderler örgüt amaçlarına uygun olarak hedefleri koyan, yönetici ise o pozisyona başkaları tarafından getirilmiş, önceden konulmuş hedeflere ulaşmak için çalışan, kuralları uygulayan ve denetleyen kişidir (Tetik, 2014: 269). Yönetimin ortaya çıkışı çok eski zamanlara dayanıyor olmasına rağmen bilimsel olarak incelenmesi Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederick Taylor) adlı kitabın yayımlanması ile gündeme gelmiştir. Yönetim çok boyutlu bir kavramdır. Sanat boyutu hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için çalışanların motive edilmesini içerir. Süreç boyutu; içeriğinde bulunan tüm organlar, çalışanlar ve çalışma grupları olarak ifade edilir. Bilimsel boyutu içerdiği bilgi birikimi ile örgüt faaliyetlerinde nasıl kullanılacağı hakkında bilgi verir. Yönetimle ilgili çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamaların ortak özelliği ise şu şekilde ifade edilebilir (Pınar, 1999: 26):

- 1.Önceden belirlenmiş amaçların olması
2. Sosyal, maddi ve bilgi kaynaklarının beraber kullanılması
3. Süreç olarak ifade edilmesi



Şekil 1.1. Yönetim Süreci

Kaynak: Taşkıran, 2010: 35

Yönetim mutlaka belirli bir organizasyona bağlı olarak yürütülen bir faaliyettir. Yönetim için mutlaka amaç ve hedef olmalıdır. Bu amaçları gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak için maksimum seviyede emek harcanması gerekir. Yönetim süreci yönetilirken mutlaka kaynakların bir araya getirilmesi ve bir araya getirilen kaynakların verimli bir şekilde kullanılması gerekir. Liderlik yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Değişen çağa ayak uyduran işletmeler açısından yönetici rolleri de farklılaşmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak yöneticiler liderlik konusunu da incelemektedir. Yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olmaları önemli olmaktadır. Örgütlerin başarısı liderin özelliklerine ve davranışına bağlı olarak değişmektedir (Pınar, 1999: 26-27).

Yönetim ve yöneticilik kavramları lider ve liderlik kavramlarının işaret ettiği uygulamaları kapsamaktadır (Pınar, 1999: 26). Bu yüzden yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Taşkıran, 2010: 3). Örgütlerin kuruluş amacı ne olursa olsun (ekonomik amaç güden ya da gütmeyen) bireyler belirli kurallara bağlı olarak belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmektedir. Örgüt içerisinde her bireyin farklı statüleri ve buna bağlı olarak da farklı rolleri mevcuttur. Bu farklılıklara bağlı olarak bireyler arasındaki ilişkiler örgütün sosyal yapısını

oluşturmaktadır. Sosyal yapı beraberinde yöneten ve yönetilen kavramlarını ön plana çıkarmaktadır (Erdoğan, 2007: 485). Bilimsel çalışmalar incelendiğinde örgütlerde yönetimin var olması bu kavramların ortaya çıkmasına bağlıdır. Fakat diğer taraftan yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkiden ziyade aralarındaki etkileşim ve iletişim yöneticilik kavramını geri plana atarak liderlik olgusunu destekler niteliktedir (Zel, 2006: 186). Yöneticilerin gösterdiği liderlik davranışının kalitesi örgütün başarı performansını belirleyen en önemli faktördür (Buchanan ve Huczynski, 2013: 651).

Zaleznik'e göre büyük işletmelerde hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyaç vardır ve bu iki kavram birbirinden çok farklıdır. Büyük işletmeler liderlere çalışanlarını yönlendirmesi ve harekete geçirmesi için ihtiyaç duyarken yöneticilere ise hedeflere ulaşılması için belirlenen yoldan herhangi bir sapma olmaması için ihtiyaç duymaktadır (Zaleznik, 1992: 6).

İyi bir yönetim olmadan büyük işletmeler varlıklarını tehlikeye düşürecek bir kaos ortamı içine girmeye meyillidir. Yönetimi de karmaşıklıkla mücadele olarak tanımlamasının sebebi de budur. Liderlik ise değişimi yönetmek ve mücadele etmektir. Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet şartları değişimi önemli hale getirmektedir. İşletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmesi için de değişim kaçınılmazdır. Değişimin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için de liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Kotter, 2001: 4).

Yöneticilik işletmelerde yer alan bir pozisyon olmasına rağmen liderlik bir süreçtir. Her yönetici lider olamazken her lider de yönetici olamaz. Yöneticiye verilen mevkiye/pozisyona bağlı resmi haklar onlara liderlik vasfını vermez. Bu hakları kullanmadan liderlik yapmak ancak insanları etkileme gücü ile olmaktadır. Resmi olmayan bu güç resmi güce denk ya da daha fazla önemlidir. (Robbins, 1998: 396, Aktaran: Kâhya, 2013: 11) Günümüz işletmecilik ortamında işletmelerin başarıya ulaşması ve değişimi yöneterek gelişmesi için tek başına iyi bir lider ya da yönetici olmak yeterli değildir. Hem iyi bir yöneticiye hem de iyi bir lidere ihtiyaç vardır (Kâhya, 2013: 11).

Yönetim ve liderlik birbirini tamamlayan kavramlardır. Önemli olan yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmasıdır. Lider ve yönetici arasındaki önemli farklılıkları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Taşkiran, 2010: 40-45):

-Yöneticiler örgütün başarılı olmasına odaklanırken, liderler izleyicilerini etkilemeye ve izleyicileri motive etmeye odaklanırlar.

-Yöneticiler özgüvenlidir. Bu güvenin kaynağı da bilgi ve tecrübe iken liderlerin güven kaynağı çok çeşitli özelliklerden kaynaklanmaktadır.

-Liderlik yönü olmayan yöneticiler mevcuttur. Bunun yanında yöneticilik yönü olmayan liderler de rastlanmaktadır.

Tablo 1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
* İdarecidir. * Tekrarcıdır. * Muhafaza eder. * Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır. * Denetime güvenir. * Kısa vadeli görüşe sahiptir. * Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar. * Klasik anlamda iyi askerdir. * Gözü her zaman kar/zarar zincirindedir. * Mevcut durumu kabul eder. * İş doğru yapar.	* Yenilikçidir. * Farklılık yaratır. * Geliştiricidir. * İnsanlar üzerine odaklanır. * Güven ilham verir. * Uzun vadeli perspektife sahiptir. * Ne ve niçin diye sorar. * Kendisidir/başına buyruk kişidir. * Gözü ufukları arar. * Mevcut durumu sorgular. * Doğru işi yapar.

Kaynak: (Gregory ve Joseph, 2000: 18).

Aşağıdaki tabloda yönetici ve liderin yapması gereken temel işlevler gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Yönetici ve Liderin Yapması Gereken Temel İşlevler

Yönetici	Lider
Amaç ve politikaları belirler.	Temel değerleri tespit eder.
Geleceği tahmin eder ve planlar.	Performansı gözler, geri besleme yapar.
İşleri organize eder, görev ve sorumlulukları dağıtır.	İnsanların amaçlar doğrultusunda çalışmasını sağlar.
Emir verir, uyulması gereken kuralları belirler.	Kaynakları organize eder.
İşlerin doğru yapılmasını sağlar.	Doğru işlerin yapılmasını sağlar.
Yapılması gereken işleri koordine eder, uyumlaştırır.	Diğerlerini motive eder, amaçları gerçekleştirmesi için yönlendirir.
Çalışanın itaat etmesini bekler.	Çalışanın bağlılığını bekler.
Analitik karar alma yetisi bulunur.	Sezgisel karar alma yetisi vardır.
Gücü, yönetsel pozisyonundan gelir.	Gücü, kişisel özelliklerinden gelir.
Kontrol işlevini yürütür, sonuçları planlarla karşılaştırır.	Sosyal ve duygusal destek sağlar.

Kaynak: (Buchanan ve Huczynski, 2013: 655)

1.3. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlikle ilgili geçmişten günümüze kadar birçok çalışma yapılmış ve günümüzde de halâ devam etmektedir. Konuyla ilgili ilk çalışmalar sanayi devrimi döneminde başlamıştır. Liderlikle ilgili birçok teori geliştirilmiş ve bu teorilerle ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bazı kaynaklara göre teoriler; özellikler teorisi, davranışsal teori, durumsallık teorisi ve dönüştürücü ve etkileşimci liderlik teorileridir (Çatır, 2015: 2). Bazı kaynaklara göre geleneksel liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri olarak üç ana başlık altında incelenmiştir (Kâhya, 2013: 12). Bazı kaynaklara göre de tarihsel açıdan önemli görülen liderlik çalışmaları, geleneksel liderlik teorileri ve liderlikte güncel yaklaşımlar olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Taşkıran, 2010: 45). Bu çalışmada teoriler geleneksel teoriler ve modern teoriler olarak iki başlık altında incelenecektir.

Geleneksel liderlik teorisi özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorisi olarak ikiye ayrılmaktadır. Özellikler teorisinde temel olarak bazı kişilerin doğuştan sahip olduğu bazı kişisel özelliklerinden dolayı lider olarak ortaya çıkmalarına neden olduğu vurgulanmaktadır (Ataman, 2002: 456). Liderlik sürecini sadece lidere bağlı olarak incelemiştir. Bazen grup içerisinde liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir (Koçel, 2003: 589). Buna bağlı olarak liderden daha çok liderin davranışına odaklanan bir yaklaşım olan davranışsal liderlik teorisi gündeme gelmiştir. Bu teoriye göre liderin özelliklerinden daha çok liderin nasıl davrandığı incelenmiştir. Özellikler teorisinde sadece lidere odaklanan araştırmacılar bu teoride de liderlik biçiminin ortaya çıkacağı ortamı göz ardı etmişlerdir (Kaygın, 2011: 67).

Davranışsal liderlik teorisi kapsamında Ohio State Üniversitesi araştırması, Michigan Üniversitesi Araştırması, Blake ve Mouton'un yönetsel şebeke modeli, Mc Gregor'un X ve Y teorileri, Likert'in sistem 4 modeli, Yukl'un liderlik davranış modeli gibi araştırmalar yapılmıştır (Zel, 2001: 101). Bunlara ek olarak Iowa State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Harvard üniversitesi araştırmaları, İskandinav çalışmaları, Tannenbaum-Schmidt liderlik şeridi, Fred Eduard Fiedler'in Koşulsallık modeli, Yol-amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Graen'in Lider –üye Etkileşim kuramı (LMX) da davranışsal teoriler adı altında incelenmektedir (Yıldız, 2013: 6).

Geleneksel liderlik teorileri bir süre sonra geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Değişen çevre koşullarından dolayı gün geçtikçe yeni liderlik modellerine ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç küreselleşme ile birlikte organizasyonlarda çalışma şartlarının değişmesi, yöneticilerin ve çalışanların taleplerinin farklılaşmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Modern liderlik teorileri içerisinde durumsal liderlik yaklaşımları ve buna ek olarak geliştirilen diğer liderlik modelleri mevcuttur.

Durumsal liderlik yaklaşımının temelini liderlik tarzının içinde bulunan duruma göre şekillenmesi inancı oluşturmaktadır (Nelson ve Quick, 2005: 263, Aktaran: Kâhya, 2013: 21). Yani liderlik tarzları liderin ve takipçilerinin içinde bulunduğu koşullara göre değişebilmektedir. Durumsallık yaklaşımı bu yönü ile davranışsal teorinin savunduğu 'tek ve en iyi' yönetim tarzı olduğunu vurgulayan davranışsal yaklaşımdan

ayrılmaktadır (Can, 2005, Aktaran: Aydoğmuş, 2011: 100). Durumsallık yaklaşımın temel varsayımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (İşcan, 2002: 75):

- Lider davranışının etkin sonuç vermesi için uygun koşulların sağlanması gerekir.
- İşletmenin içinde bulunduğu durum liderlik şeklini belirleyen temel olgudur.
- Liderin yetenekleri çalışanlar tarafından zamanla geliştirilebilir.
- İşletmelerde faaliyetlerin etkin bir şekilde devam edebilmesi için liderlik kadar önemli olan birden çok faktör mevcuttur.
- Durumsal faktörler ve liderin kişisel özelliklerinin etkileşimi sonucunda liderin etkinliği anlaşılabilir. Her iki durum da tek başına liderin etkinliğini belirleyemez.

Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi, House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi, Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli ve Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık modeli bu kapsamda geliştirilen çalışmalardır (Kâhya, 2013: 21).

Durumsallık yaklaşımıyla birlikte günümüzde daha çok gündeme gelen Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Stratejik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Transendental/altruistik Liderlik, Süper Liderlik/Kendi Kendine Liderlik, Otantik Liderlik, Paternalist Liderlik, Kuantum Liderlik, Kültürel Liderlik, Etik Liderlik, Otokratik Liderlik, Simbiyotik Liderlik, Demokratik/Katılımcı Liderlik, Köle Liderlik, Spiritüel/Ruhsal Liderlik, Toplam Kalite Yönetimi Liderliği, Sanal Dünyada Liderlik, Koçluk ve Koruyuculuk (Mentorluk), Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik teorileri modern yönetim yaklaşımları arasında yer almaktadır.

Bu bölümde liderlik teorilerinin detayına girilmeden araştırmanın esas konusu olan dönüştürücü liderlik hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

1.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI

Örgütlerin içinde bulunduğu çevrenin değişmesi, teknolojik, ekonomik ve kültürel değişiklikler örgütleri de değişime mecbur hale getirmektedir. Bu durumla beraber örgütlerde değişimi yönetecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gelişmeler

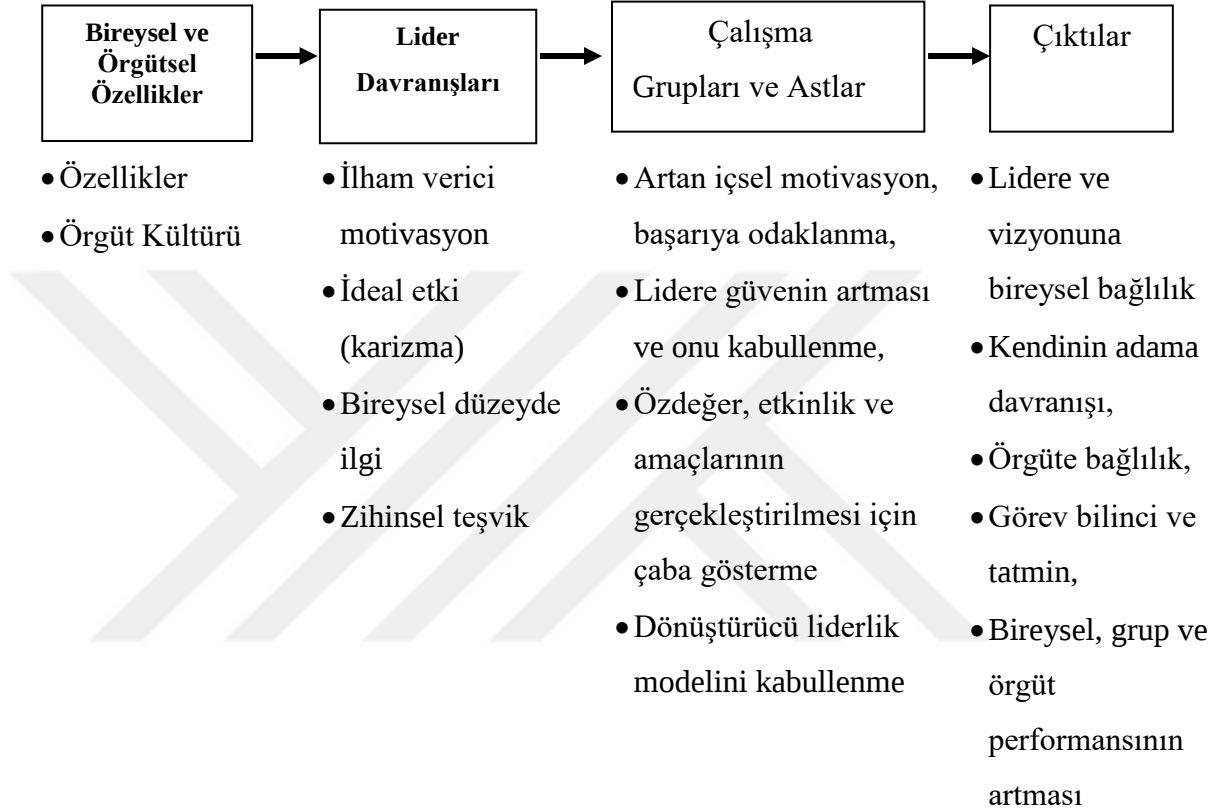
dönüştürücü liderlik teorisinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Dönüştürücü liderlik kavramı yirminci yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkmış olan, literatürde dönüştürücü ya da transformasyonel liderlik olarak da kullanılan bir kavramdır. (Erturgut ve Erturgut, 2010: 224). Bazı kaynaklarda vizyoner, karizmatik ya da yeni liderlik olarak da karşımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik kavramı J.V Dowston tarafından hazırlanan “İsyen Liderliği” adlı çalışmada gündeme gelmiştir (Batmaz ve Gürer, 2016: 479). Teori olarak literatüre girmesi ise James M.Burns isimli araştırmacının 1978 yılında ortaya attığı ve daha sonra Bernard Bass (1985) tarafından geliştirilen çalışma ile olmuştur. (Brown ve Keeping, 2005: 246). 1980’li yıllarda liderlik araştırmalarının temelini liderlerin örgütleri nasıl dönüştürdüğü ve güçlendirdiği konusu oluşturmaktadır. Dönüştürücü liderlik bu süreçte geliştirilen liderlik modellerindendir (Saylı ve Tüfekçi, 2008: 195). Dönüştürücü liderlik kavramı ile birlikte yönetim ve liderlik kavramları da ilk kez birbirinden farklı olarak ele alınmaya başlanmıştır (Kâhya, 2013: 45). Dönüştürücü liderliğin öncesinde geliştirilen liderlik modellerinin farklı bazı özellikleri vardır. Önceki teorilerde liderin ilgisi, ceza ya da ödül uygulamaları ve liderin destekleyiciliği astın durumuna bağlıdır (Barutçu ve Akatay, 2000: 194). Dönüştürücü liderlik modelinde ise değişimi başlatan ve çalışanları motive eden liderdir.

Günümüz örgütleri değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, bu değişikliklerle başa çıkabilmek ve örgütlerini başarılı bir şekilde yönetebilmek için değişime öncülük eden, yol gösterici, sistemli, girişimci, motive edici, müzakere edici, ilham verici özelliklere sahip liderlerle ilerlemek durumundadır (Budak, 2003: 108). Bu özelliklere sahip olan liderlik modeli dönüştürücü liderliktir.

Dönüştürücü liderler astlarının örgüt içi davranışlarını değiştirerek değişim yaratmaya çalışırlar. Bu değişimi yaparken de astlarına hem model olurlar hem de genel olarak astların değer ve inançlarını ön planda tutarlar (Taşkiran, 2010: 78). Liderler değişimi yönetirken aşağıdaki model onlara yol gösterici olmaktadır.

Dönüştürücü liderlik temelinde değişim gelişim ve yeniliği hedefleyen bir liderlik modelidir. Bu liderlik modelinde amaç çalışanların kendi kişisel beklentilerini örgütsel amaçların önünde tutmasına engel olmaktır (Taşkiran, 2010: 79)

Dönüştürücü liderlikte örgütsel dönüşümü gerçekleştirmek önemlidir (Güneş ve Buluç, 2012: 415). Böyle bir liderlik türünün ortaya çıkmasındaki en büyük etken de dünya genelinde yaşanan küreselleşme ve işletmeler arasındaki rekabet koşullarıdır (Çelik, 1998: 425).



Şekil 1.2. Değişim Yönetim Modeli

Kaynak: Kinicki ve Kreitner, 2008: 360

Dönüştürücü liderlik yaklaşımına göre lider tanımı Çelik tarafından astların değişim isteğini en yüksek seviyeye çıkarma ve onların duygusal ihtiyaçlarını karşılama yeteneği olarak tanımlanmıştır (Çelik, 2003: 54). Leithwood'a göre dönüştürücü liderlik amaca ulaşmak için sistemin yeniden yapılandırılması, vizyon ve misyonun tekrar belirlenmesi ve çalışanların sorumluluklarının tazelenmesidir. Bazı araştırmacılara göre liderin etkinliği, içinde bulunduğu toplumu farklılaştırabilme becerisine bağlıdır (Çatır, 2015: 20). Burns'e göre dönüştürücü liderin başarısı ortamın karmaşıklığına bağlıdır. Ortam karmaşıklaştıkça başarı şansı artmaktadır. Dönüştürücü liderler her zaman çalışan taleplerine göre hareket etmekte, çalışanları motive edecek yolları bulmaya

çalışmaktadır. Bu şekilde en yüksek düzeyde tatmin olmalarına yardımcı olmakta ve karşılıklı uyum içerisinde hem örgütün hem de çalışanların değişimini yönetmektedir (Çatır, 2015: 20).

Dönüştürücü liderler hedefleri takipçileriyle birlikte belirlemektedir (Bass, 1990: 21, Aktaran: Çatır, 2015: 20). Bu şekilde örgütte güven ve saygı ortamı oluşmakta ve örgüt kültürü yaratılmış olmaktadır. Bu tür liderler hem kendilerini geliştirmiş olmakta hem de çalışanların başarıya ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu durum çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır. Bu liderlik yaklaşımında lider ile takipçileri arasındaki ilişki ödülünden daha çok duygusal ilişkiye bağlıdır (Kaygın ve Kaygın, 2012: 31). Dönüştürücü liderlikte süreçlerden daha çok fikirlere odaklanılmaktadır (Kâhya, 2013: 45). Burns 1978 (Aktaran Keleş, 2009: 19) örgütlerde liderliğin herhangi bir pozisyondaki herhangi bir kişi tarafından sergilenebileceğini ve bu durumun hem yeni liderlerin ortaya çıkmasına hem de liderlik özelliği gösteren kişinin astlarını olduğu kadar üstlerini de etkileyeceğini savunmaktadır.

Bernard Bass dönüştürücü liderleri takipçilerinin hissetmedikleri ihtiyaçları hissettiren örgütün amaçları ile takipçilerinin amaçlarını bir yapan ve takipçilerin içindeki gizli potansiyeli ortaya çıkaran ve bu şekilde değişimi sağlayan kişiler olarak tanımlamıştır (Keleş, 2009: 20).

Başka bir araştırmacıya göre de dönüştürücü liderlik başarıya ulaşmak için çalışanların sorun çözmek için cesaretlendirilmesi, tutum ve varsayımlarının değiştirilmesi ve lider ve izleyenlerin ortak amaç için çalışmaları olarak tanımlanmaktadır (Uysal vd. 2012: 33). Dönüştürücü liderlerin çalışmayı istediği astlar kendisine bağlı olmayan, bağımsız ve eleştirel düşünen çalışanlardır (Baltacı vd., 2014: 356). Dönüştürücü liderler astlarını motive ederken beklenenden daha fazla sonuç almak için izleyicilerin ya da çalışanların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmayı ve kendilerine güvenlerini artırmayı hedeflemektedir (Aydıntan, 2009: 261).

Burns'e göre dönüştürücü liderlik anlayışındaki ahlaki ve etik boyut hem izleyicilerin ya da çalışanların hem de liderlerin insani davranış seviyesini yükselterek her iki taraf üzerinde de dönüşüm etkisine sebep olmaktadır (Aksaraylı, 2015: 111).

Dönüştürücü liderlerle ilgili yapılan tüm açıklamaları dikkate alırsak izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değerlerini değiştiren, işletmeyi başarıya

ulaştırmak için değişim ve yenilik faaliyetlerini etkin bir şekilde yöneten, vizyon sahibi, etkili yönetim kabiliyetine sahip, izleyicilerle arasında duygusal bağlar kurabilen, takipçilerini bireysel amaçları yerine örgütün amaçlarına göre motive eden özellikleri olan liderlerin toplum tarafından kabul gören büyük kişiiler olması gerekirken bunun tam aksine sakin hatta utangaç bir kişiliğe sahiptirler (Kâhya, 2013: 45).

Yönetim alanında önemli çalışmaları olan Drucker’a göre “21.yüzyılda insan ynetilmeyecek yalnızca yönlendirilecektir”. Bu düşünce zaten dönüştürücü liderliğin önemini çok açık anlatmaktadır. Dönüştürücü liderler bir liderin sahip olması gereken tüm özelliklerin yanında değişim odaklı liderlik özelliği ile takipçilerinin gelişmesine katkı sağlaması, takipçilerin örgüt inancını artırması ve takipçilerden beklenenden daha fazla duyarlı olmalarını sağlayarak günümüzde beklentileri karşılayan bir liderlik modelidir (Yukl, 1999: 286).

1.4.1. Dönüştürücü Liderliğin zellikleri

Dönüştürücü liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

İzleyiciler bireysel hedefleri yerine örgütsel hedeflere yönelik çalışmaları için ikna edilmeye çalışılmaktadır (Robbin ve Decenzo, 1998: 409, Aktaran: Yıldız, 2013: 19). Örgütün vizyonunun ve misyonunun yaratılmasında dönüştürücü liderler izleyicilerinin fikirlerine önem vermektedir. İzleyicilerle fikir alışverişinde bulunarak izleyicilerin örgüte güvenini artırmaktadır. Bunun yanında sadece izleyiciler açısından değil liderler açısından ‘ben merkezli’ karar alma fikri ortadan kalkmaktadır. Yani dönüştürücü liderler de karar alırken sadece kendilerini değil hem rgt hem de izleyicilerini düşünerek karar almaktadır. Bu şekilde karşılıklı fayda sağlanmaktadır. İzleyicilerin güven ve tatmin düzeyi artmaktadır (Beugre ve Acar, 1998: 65, Aktaran: Kâhya, 2013: 52 ; Odom ve Green, 2003: 66).

İzleyiciler kişiisel gelişim ve iş başarma ihtiyaını hissetmeleri konusunda motive edilmektedir. İzleyiciler motive oldukça örgütün amaçlarına ulaşmak için daha fazla emek harcamakta ve örgüt sorunlarına daha akılcı çözümler üretmektedir. Ayrıca izleyicilerine bireysel destek vererek kişiisel gelişim olanakları sunmaktadırlar (Shermerhorn, 1996: 332, Aktaran: Kâhya, 2013: 52). Dönüştürücü liderlik felsefesine göre bir taraftan örgütün amaçlarına ulaşmak için mücadele edilirken, diğer taraftan da

Çalışanların bireysel hedefleri de gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu durumda hem örgüt fayda sağlarken hem de çalışanlar kendilerini örgüte aidiyet duygusunu artırarak kendilerine fayda sağlamaktadır. Karşılıklı bir etkileşim söz konusu olmaktadır.

İzleyicilere görevlerinin ne kadar önemli olduğu ve bunu başarmak için sınırları ne kadar aşabilecekleri konusunda yardımcı olunmaktadır (Robbin ve Decenzo, 1998: 409, Aktaran: Yıldız, 2013: 19). İzleyicilerin her zaman beklenen performansın üzerinde çaba harcamaları için gerekli ortam yaratılmaktadır.

Değişimin temelinde dönüştürücü liderlik vardır. Dönüştürücü liderler ilk olarak paylaşılan vizyon oluşturmayı amaçlamaktadır. Ortak bir vizyon oluşturarak, vizyonun paylaşılmasına yardımcı olunmaktadır (Eraslan, 2004: 7). Vizyonun oluşturulması ve amaçların belirlenmesi liderlere yol gösterici olmaktadır. Bu durumda liderler izleyicilerini yüksek performansa ulaştırmak için motivasyonlarını artırmayı hedeflemektedir (Kâhya, 2013: 52). Dönüştürücü liderler tek yönlü düşünmemektedir. Düşüncelerini ve önemli amaçlarını izleyicilerine basit bir yolla anlatmakta ve izleyicilerine yol göstermektedir. Bunları yaparken de belirli semboller kullanmaktadır. İş yapma konusunda bireysel olarak tüm izleyicileriyle ilgilenerek bireysel ilgi göstermektedir. Hem kişisel özelliklerini kullanarak hem de davranışlarıyla izleyiciler üzerinde yarattıkları etki izleyicilerin iş tutumunu ve bakış açısını değiştirerek, örgüte olan inançlarını ve bağlılıklarını artırmaktadır. alışanlarla zel olarak ilgilenmekte ve çalışanlara destek sunmaktadır (Aksaraylı, 2015: 111). Tüm bunların sonucunda da dönüştürücü lider paylaşılan vizyon yaratırken izleyicilerin ilgisinden ve heyecanından faydalanmaktadır (Bass ve Steidmeier, 1999: 181).

Dönüştürücü liderler hem mizahi yaklaşımlarıyla hem de karizmalarıyla izleyicilere örnek olmaktadır. Mizah anlayışı yüksek olan liderlerin mesajları daha kolay akılda kalmaktadır. Yorumlarına ve davranışlarına esprili bir ortam hazırlayarak gergin ortamların daha çabuk yumuşatılmasına ve izleyicilerin dikkatinin daha çabuk toplanmasına yardımcı olmaktadır (Barutçu ve Akatay, 2000: 197). Dönüştürücü liderler kişisel özelliklerini ve karizmalarını kullanarak izleyicilerini etkilemektedir.

Dönüştürücü liderler hatalarından her zaman ders alarak hayat boyu öğrenmeyi benimsemişlerdir (Bolat, 2008: 204). Dönüştürücü liderler çok başarılı olsalar da her zaman yeniliğin peşinde koşmaktadır. Buna bağlı olarak hem izleyicilerin kendilerini

geliştirmesine hem de kendilerinin yenilenmesine katkı sağlamaktadır (Bass ve Steidmeier, 1999: 183).

Dönüştürücü liderler örgütün bütününe ele alarak bütünü etkileyebilecek kavramsal yeteneklerini kullanmaktadır (Bolat, 2008: 204). Dönüşüm sürecinde örgütün tüm unsurlarıyla beraber çevreye uyum sağlamasına katkı sağlamaktadır (Kâhya, 2013: 55). Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi dönüştürücü liderlerin en önemli özelliklerinden birisidir. Özellikle büyük örgütlerde örgütün tüm unsurlarıyla değişimi kabullenmesi zaman almaktadır. Değişime direnç artmakta ve direnci kontrol etmek zorlaşmaktadır. Hem örgüt içi hem de çevresel faktörler açısından değişimin başarılı olması için dönüştürücü liderlerin yetenekleri ön plana çıkmaktadır.

Çevresindekilere değer vermekte, saygı duymakta ve ilham vermektedir. Oluşturdukları güven ortamı içerisinde çalışanların başarısı artmaktadır. Örgüt üyeleri liderleri kendilerine rol model almaktadır. Çalışanlar liderleri için kendi kişisel ilgilerinden vazgeçebilmekte ve yaşanan değişiklikler yüzeysel olmamaktadır. Dönüştürücü liderlerin izleyicileri etkileme gücü yüksektir. Etkili iletişim kurarak izleyicileri kolayca yönlendirebilir (Eraslan, 2004: 7). Dönüştürücü liderler çalışanların yaratıcılığını desteklemek için gerekli olanakları sunmaktadır.

Dönüştürücü liderlerin başarısı verimlilik ve performans gibi çıktılar değil çalışanlar içinde yarattıkları dönüştürücü liderlerdir (Kuhnert, 1994: 11). İzleyiciler dönüştürücü liderleri örnek alarak kendilerini liderlerle özdeşleştirir (Kâhya, 2013: 51). Örgüt içerisinde yeni liderlerin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Lider ve izleyici arasındaki güçlü iletişim ile izleyicilerin hata yapma ihtimalleri azalmaktadır. Kendilerini daha rahat ifade etmekte, cesaretleri artmaktadır.

Dönüştürücü liderler ileri görüşlü olmaları nedeniyle kurumsal değerleri her zaman muhafaza etmektedir (Aksaraylı, 2015: 111). Dönüştürücü liderler örgütün tehditlerini, fırsatlarını ve değişim ihtiyacını önceden sezerek harekete geçmektedir. Bu durum liderlerin hem kendi özgüvenlerini arttırmakta hem de çalışanların lidere ve kendilerine olan güvenini arttırmaktadır.

Uzun dönemli hedeflere yönelmektedir. Değişim süreci boyunca örgüte ait yapısal, sistemsel tüm unsurlar değiştirilmektedir. Bunun yanında değişime ayak uydururken örgüt üyelerinin de düşünce yapısı, değerleri, çalışma şekilleri değiştirilerek

değişime adaptasyon süreci kısaltılmaya çalışılmaktadır. Çalışan değiştikçe örgütün değişimi daha kolay olmaktadır. Kısa vadeli değişimler göz ardı edilerek değişimin sürekliliği için çaba harcanmaktadır.

Dönüştürücü liderler insanların ihtiyaç ve beklentilerini düşünen, değişim ajanı rolünde, riski seven, öğrenmeye açık, analitik zekâları yüksek ve örgüt vizyonuna güvenen liderlerdir (Griffin, 1999:434). Değişimin temsilcisi rolündedir (Aksaraylı, 2015: 111).

Esnek bir yönetim anlayışına sahiptir. Çalışanlar başarı için desteklenirken aynı zamanda yetkilendirilmektedir (Eraslan, 2003: 108). Çalışanlara ekip çalışmaları içinde ekip ruhunu aşılarmaktadır (Eraslan, 2004: 7).

Dönüştürücü liderlerin bir başka özelliği de duygusal dayanıklılık ve cesur olmaktır (Eraslan, 2003: 108). Dönüştürücü liderler kendi inanç ve kabiliyetleri ile hareket ettikleri için başkalarının eleştirilerinden dolayı hedefinden vazgeçmez ve başarısızlıktan korkmaz. Duygularını kontrol edebilmekte, kendisiyle çatışmamaktadır. Böylece olaylar karşısında cesur davranmakta, kendine güveni artmaktadır. Her zaman doğru söylediğini düşünen dönüştürücü liderler cesaretlidir (Aksaraylı, 2015: 111). Stresle başa çıkabilen, kararlı ve inançlı bir yapıya sahiptir (Zel, 1997: 67, Aktaran: Barutçu ve Akatay, 2000: 196).

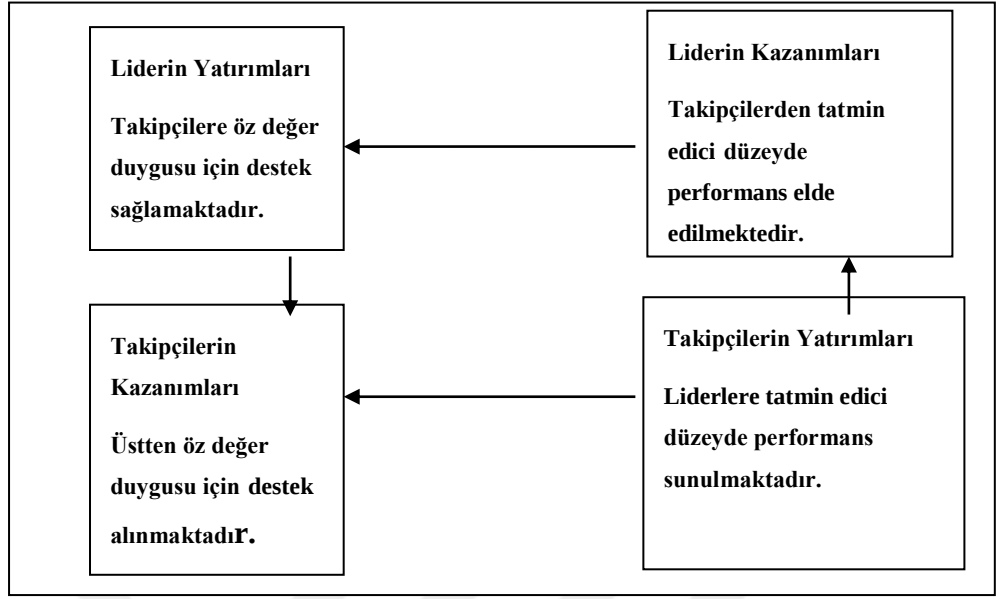
Dönüştürücü liderler izleyicilerin meslek hayatında önemli etkiler bırakan kişiler olarak bilinmektedir (İşcan, 2006: 164). Dönüştürücü liderler izleyicileri hiyerarşik bir ortama sokmaktan ziyade liderlik sürecine dahil ederek izleyicilerin birbirlerini destekledikleri ve geliştirdikleri bir örgüt ortamı yaratmaya çalışmaktadır. Dönüştürücü liderler her zaman öğrenmeye açıktır (Aksaraylı, 2015: 112). İşlerini severek ve zevkle yaptıkları için izleyicilerini işe bağlamaları daha kolay olmaktadır (Celep, 2004, 81). Dönüştürücü liderler kurum amaçları dışında izleyicilerin bakış açısında köklü değişiklikler yapmayı amaçladığı için liderin izleyiciler üzerindeki etkisi daha fazladır. Bu yaklaşımın amacı liderin kabiliyetlerini geliştirmek değil izleyicileri geliştirmek ve izleyicileri sürekli aktif tutmaktır (Celep, 2004: 81).

1.4.2. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Dönüştürücü liderliğin boyutları ilk kez Bass (1990) tarafından belirlenmiş ve uzun yıllar bu davranış boyutları dikkate alınmıştır. İlerleyen zamanlarda Podsakoff (1990) ve arkadaşları konuya model olma ve vizyon belirleme gibi boyutları eklemiş olsalar dahi bu boyutlar literatürde çok fazla yer almamıştır (Erturgut ve Erturgut, 2010: 225). Dönüştürücü liderlik, karizma, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak dört boyutta incelenmektedir (Celep, 2004: 74). Bu boyutları şu şekilde açıklamak mümkündür:

1.4.2.1. Bireyselleştirilmiş İlgi

Bireyselleştirilmiş ilgi dönüştürücü liderlerin, takipçilerini ve takipçilerinin ihtiyaçlarını bireysel olarak ele alarak takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmasını ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler, kişisel ihtiyaçları farklılık gösteren takipçilerinin özgüvenlerini kazanmaları için çaba sarf etmektedir (Aksaraylı, 2015: 120). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin bireysel farklılıklarını göz önünde alarak gelişimlerini ve optimum performans göstermelerini etkileyecek olumsuz durumları ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Taşkıran, 2010: 83; Murat ve Açıkgöz, 2008: 159). Koç ve mentor görevini üstlenen dönüştürücü liderler takipçileri ile tek tek ilgilenerek onlara yol göstermekte ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Liderlerin örgütün dönüşümü için takipçilerini yönlendirirken göstermiş oldukları bireysel ilgi sayesinde takipçilerin örgüte bağlılığı artmaktadır. Bağlılığın artmasıyla birlikte takipçilerin motivasyonu artmakta ve örgütün faaliyetleri verimli bir şekilde sürmektedir. Dönüştürücü liderler takipçilerini motive ederek takipçilerin beklentilerin üstünde bir performans göstermelerini amaçlamaktadır (Nemanich ve Keller, 2007: 52). Bu şekilde hem liderler hem de takipçiler fayda sağlamış olmaktadır. Her iki tarafın da sağladığı fayda şu şekilde açıklanabilmektedir: Liderler ve takipçiler karşılıklı olarak birbirlerine yatırım yaparak çeşitli kazanımlar elde etmektedir. Liderlerin yatırımları; ücret, fiziki koşullar ve öz değer duygusunun gelişmesi için liderin takipçilere dikkatini vererek ve takipçilerine güvenerek destek sağlamasından oluşmaktadır. Yatırımın sonucunda elde ettiği kazanımı ise takipçilerden sağladığı tatmin edici düzeydeki performanstır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 159).



Şekil 1.3. Bireysel İlgi ve Liderlik

Kaynak: Murat ve Açıkgöz, 2008: 159

Projeleri hayata geçirebilmek için takipçiler yetkilendirilmektedir ve birebir ilişki kurularak geri bildirim sağlanmaktadır (Kâhya, 2013: 50). Liderler takipçilerin duygusal ihtiyaçlarına da cevap vermektedir (Tetik, 2014: 271). Bireysel ilgi sayesinde lider ile takipçileri arasında kurulan yakın ilişkiler, takipçilerin işlerini daha istekli olarak yapmalarına ve takipçilerin motivasyonunun artmasına katkı sağlamaktadır. Kurulan ilişkiler sayesinde aralarında bir güven ortamı oluşmaktadır (Kaygın ve Kaygın, 2012: 32). Dönüştürücü liderlerin sadece bireyler üzerinde değil aynı zamanda örgütlerde ortaya çıkan çeşitli çalışma grupları üzerinde de etkili olduğu düşünüldüğünde bireyselleştirilmiş ilginin grup çalışmalarında da verimli olduğu söylenebilmektedir. Bu açıdan grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi grubun niteliğini belirlemede oldukça önemlidir (Aydoğmuş, 2011: 127).

Dönüştürücü liderler takipçilerini grup üyesi olmasının yanı sıra ayrı bir birey olarak görerek takipçilerini geliştirmek (Tetik, 2014: 271) ve takipçilerin önceden ihmal edilen kişisel amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 5) kaynak ve zaman harcamaktadır. Takipçilere bireysel ilgi gösterilerek beklentilerinin değerlendirilmesi takipçilerin performansını artıran bir faktördür (Taşkıran, 2010: 84). Gösterilen ilgi ve eşit yaklaşım takipçilere öğrenme fırsatı yaratarak (Aydıntan, 2009:

263), takipçilerin bireysel gelişim ihtiyaçlarının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. (Batmaz ve Gürer, 2016: 479).

Bu boyutun en belirgin varsayımı takipçilerin kendine özgü olmasının ve ihtiyaçlarının farklılığının dönüştürücü liderler tarafından kabul edilmesidir (Naralan, Yıldız ve Kâhya, 2013: 68). Başka bir varsayımı ise takipçilerin beklentilerinin farklı olması ve zaman içinde de beklentilerde farklılık olabileceğinin bilincinde olmasıdır (Taşkıran, 2010: 84). Başka bir varsayımı ise çalışanların ihtiyaçlarını örgütün misyonuyla ilişkilendirerek hem örgütün hem çalışanların performansını artırmaktır (Akça, 2012: 117).

Takipçilere gösterilen bireysel ilgi liderin saygınlığını artırmasının yanında dönüştürücü liderliğin diğer boyutlarını da daha güçlü hale getirmektedir (Yıldız, 2013: 28)

1.4.2.2. Entelektüel Uyarım

Zihinsel teşvik olarak da kullanılan bu kavram liderin, takipçilerini sorun çözme konusunda geleneksel yöntemlerden daha çok yeni yöntem ve yaklaşımları kullanmalarına teşvik etmek, takipçilerin yaratıcılıklarını artırmak ve yenilikçi olmaları konusunda cesaretlendirmek ve desteklemek (Gümüşlüoğlu, 2009: 39) için uygun ortamı yaratmaları olarak tanımlanabilmektedir (Naralan vd., 2013: 68). Yaratıcılıklarını artırırken takipçilerin Maslow'un hiyerarşisinde en yüksek basamağa çıkmalarına yardımcı olmakta ve başlangıçta beklenen performans beklentilerini artırmasını sağlamakta ve bu şekilde takipçilerin içsel motivasyonu artmaktadır. İçsel motivasyon yaratıcılığın en önemli kaynağıdır (Gümüşlüoğlu, 2009: 39). Bu davranışın tüm takipçilere açık bir şekilde sunulması dönüştürücü liderliğin etik ve normatif boyutunu desteklemektedir (Aydoğmuş, 2011: 129). Bu davranış biçimi takipçilerin kurumun değerlerini, liderin değerlerini ve faaliyetlerin yapılış biçimini sorgulamaya teşvik etmektedir (Karip, 1998: 5). Entelektüel uyarım boyutu dinamik bir süreç olarak olay değerlendirme, vizyon geliştirme ve uyarılama olarak 3 aşamadan oluşmaktadır (Yıldız, 2013: 28).

Liderler takipçilerinin sorularını cevaplamak yerine sorunlarını kendilerinin çözmesine yardımcı olmaktadır (Duralı, 2007: 13). Liderler sergiledikleri davranışlarla

takipçilerinin entelektüel gelişimlerine katkı sağlayarak takipçilerin bilimsel düşünme, problem tanımlama ve çözüme yeteneklerini geliştirmektedir (Naralan vd., 2013: 68). Ayrıca takipçilerin üretici düşünme özelliğini geliştirmektedir (Conger, 1999: 157).

Entelektüel uyarım ile liderler takipçilerine sorunları çözerken değişik bakış açıları geliştirmeleri konusunda katkı sağlamaktadır. Bu davranışın tüm takipçilere açık bir şekilde sunulması dönüştürücü liderliğin etik ve normatif boyutunu desteklemektedir (Aydoğmuş, 2011: 129). Yeni yöntemlerin kullanılması takipçilerin problemler üzerinde yeniden çalışmalarına sebep olmakta ve bu şekilde entelektüel uyarım sağlanmış olmaktadır (Kâhya, 2013: 49). Eğer entelektüel uyarım çift yönlü olarak gerçekleşirse hem liderler hem de takipçiler fayda sağlamaktadır. Liderin takipçileri dinlemesi takipçilerin motivasyonunu artırmakta ve örgüte bağlılıkları artmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 160). Bunun sonucu olarak takipçilerin kendilerine güveni artmakta ve liderle farklı görüşte olma kaygısı taşımamaktadır. Çünkü herkesin hata yapma olasılığı göz önünde bulundurulmakta ve kimse kimseyi eleştirmemektedir (Demir ve Okan, 2008: 76). Bu şekilde oluşan rahat çalışma ortamı takipçilerin performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Çelik, 1998: 7).

Entelektüel uyarım ile aslında liderler takipçilerine lider olmaları için bir fırsat sunmaktadır. Bu fırsat takipçilerin yaratıcılıklarını ve yenilikçi özelliklerini açığa çıkarmaktadır. Bununla birlikte örgütteki örgütsel vatandaşlık bilinci gelişmiş olmaktadır (Kaygın, 2011: 5). Entelektüel uyarım birebir, grup ya da örgüt seviyesinde uygulanabilmektedir (Bass ve Avolio, 2004, Aktaran: Aydoğmuş, 2011: 130).

1.4.2.3. İdealleştirilmiş Etki/Karizma

Karizma mucize oluşturmaya ve gelecekle ilgili önceden fikir sahibi olmayı içeren tanrının bir hediyesi anlamında kullanılan yunanca bir kelimedir. 1980'li yıllara kadar lider izleyici etkileşiminin sonuçları kar- zarar tabloları ile ifade edilirken, ilerleyen zamanlarda bu göstergelerin önemli olmadığı vurgulanmaya başlanmıştır. 1980'li yıllarda ise dönüşüm, karizmatik liderlik ve yeniden yapılandırma kavramları ilgi görmeye başlamıştır (Aydoğmuş, 2011:118-123). Dönüştürücü liderliğin bu boyutu genel olarak liderlerin sahip olduğu karizmatik özelliklerle izleyenler üzerinde saygı, hayranlık ve güven duygularını pekiştirmesi ile ilgilidir (Naralan vd., 2013: 67). Robert

House yaptığı çalışmalarla karizma kavramının modern teoriler içinde yer almasına katkı sağlamıştır. Bass'a göre sıradan yöneticilerle sıra dışı yöneticiler arasındaki en önemli özellik karizmadır. Dönüştürücü liderlik açısından karizma kavramı; liderleri başarılı yapan kilit faktörlerden biri olarak tanımlanabilmektedir (Kâhya, 2013: 48). Eğer lider karizmatik özelliklere sahip ise izleyiciler koşulsuz olarak lidere bağlılık göstermektedir (Aydoğmuş, 2011:118-123). Liderin karizmatik özelliklerine bağlı olarak sergilediği davranış izleyicilerin hem lidere hem de örgüte bağlılığını artırmaktadır. Oluşan karşılıklı etkileşim ile izleyiciler şahsi çıkarlarını ön plana çıkarmadan dönüştürücü liderlerin misyon belirlemelerine ve vizyon oluşturmalarına katkı sağlamaktadır (Aydıntan, 2009: 263, Çatır, 2015: 21). Liderlerin sahip olduğu karizmatik özelliklerle izleyiciler her zaman lideri taklit etmektedirler. Dönüştürücü liderleri diğer liderlik tarzlarından ayıran en önemli fark karizmanın yanında ideal etki özelliğidir. Karizma liderler için tek başına yeterli olabilir fakat örgütsel dönüşüm için tek başına yeterli değildir (Aydoğmuş,2011: 120).

Dönüştürücü liderler örgütte yarattıkları dinamizm ile değişimlerin gerçekleşmesine öncülük ederler. İzleyicilere öğrenme konusunda gösterdikleri inisiyatif ile izleyicilerin bilgi alma ve paylaşma konusundaki hevesleri artmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2012: 146).

Bu boyut dönüştürücü liderlerin çeşitli özellikleri ile rol model olmalarını içermektedir. Lidere saygı duyan izleyiciler yaptıkları işe de saygı duymaktadırlar. İzleyicilerin motivasyonları arttığı için yaptıkları işten keyif almaktadırlar. İş yükü çok olsa bile iş yapma konusunda isteklidirler. Yüksek motivasyonla çalışan izleyicileri kurum hedeflerine ulaşması kolaylaşmaktadır. Lider sorunlara yönelik ürettiği çözüm önerileri ile kriz dönemlerinde izleyicilerin örgüte ve lidere olan güvenini de artırmaktadır (Aksaraylı, 2015: 118)

Liderler başarılı oldukça izleyicilerin lidere benzeme isteği daha çok artmaktadır. Amaç ve hedeflere ulaşmaya çalışırken; liderin davranışları ile izleyicilerine anlattıkları arasında tutarlılık olursa izleyicilerini daha çok etkilemiş olmaktadır. İdeal bir lider de her zaman böyle bir özelliğe sahip olmak istemektedir. Bu şekilde izleyicilerin kafasında da karizmatik lider algısı oluşmaktadır (Murat ve Açıkgoz, 2008: 161). Müzakere ve ikna kabiliyetleri ile sergiledikleri davranış ile dönüştürücü liderler,

izleyicilerine gurur, güven ve saygı duygularını aşılayarak; onlara net bir şekilde belirlenmiş bir misyon sunar (Aydıntan, 2009: 263)

İdealleştirilmiş etki boyutu iki ayrı boyut olarak incelenmektedir. Birinci boyut başkaları tarafından yüklenen ideal etki (atfedilen), ikinci boyut ise ideal etki davranışı olarak isimlendirilebilmektedir (Yıldız, 2013: 26). Birinci boyutta temel olarak anlatılmak istenen şudur: Liderin sahip olduğu özelliklerden dolayı izleyicilerinin lidere güvenmesi, saygı duyması ve örnek alınacak bir kişi olarak değerlendirmeleridir. Liderler örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutarak izleyicilerinin kendilerine saygı duymasını sağlamaktadır. Liderler kendilerine duydukları güvenle güçlü bir lider izlenimi yaratmakta ve izleyiciler de böyle bir liderle çalışmaktan gurur duymaktadır (Batmaz ve Gürer, 2016: 479). İdeal etki davranışı ise liderin sahip olduğu özelliklerden dolayı izleyicilerine örnek olması şeklinde açıklanabilmektedir. Bir liderde bulunması gereken dürüstlük, sevgi, güven, fedakârlık gibi ideal özellikleri sadece anlatan değil aynı zamanda davranışlarıyla ve yaşantısıyla özdeşleştirerek izleyicilerine örnek olan kişiler lider olarak tanımlanmaktadır.

1.4.2.4. İlham Verici Motivasyon

Dönüştürücü liderliğin bu boyutunu açıklamadan önce ilham kavramının tanımlamasını yapmak konunun anlaşılması açısından önemli olacaktır. İlham liderlerin faaliyetlerini devam ettirirken izleyicilerine rol model olmasını, izleyicilerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için etkili bir vizyon oluşturmalarını içeren liderlik yeteneği olarak tanımlanabilir. Dönüştürücü liderler oluşturdukları vizyon ile izleyicilerinin hedeflerine ulaşması için onlara yol göstererek, izleyicilerini harekete geçirmekte ve ilham kaynağı olmaktadır (Simola, Barling ve Turner, 2010: 180, Nielsen ve Daniels, 2012: 384, Bass ve Riggio, 2006: 6). Liderin ilham kaynağı olarak motivasyon sağlama gücünün artması, vizyon ve misyonun izleyiciler tarafından kabul edilme derecesine bağlıdır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 160). Liderler bu davranışı icra ederken çeşitli semboller ve ifadeler kullanmaktadır (Aydıntan, 2009: 263). Lider ile izleyiciler arasında kurulan ilişkiler her zaman izleyicileri motive edici niteliktedir. Liderlerin iletişim kurmak için seçtikleri ifadelerin moral verici olması ve izleyicileri cesaretlendirecek şekilde olması bu boyutun dikkat çeken özellikleri arasındadır (Bass 2001:138, Aktaran: Kâhya, 2013: 48). Liderler örgüt içerisinde tüm çalışanları sanki bir

ailenin üyesiymiş gibi destekleyerek sinerji yaratırlar (Hinkin ve Tracey, 1999: 105). İzleyiciler motive oldukça örgüte bağlılıkları da artmaktadır. Bu durum izleyicilerin çalışma isteği ve iyimserliklerini arttırmaktadır. Aynı zamanda izleyicilere daha önce dikkat etmedikleri her türlü ayrıntıyı da inceleme fırsatı doğmaktadır (Kâhya, 2013: 49).

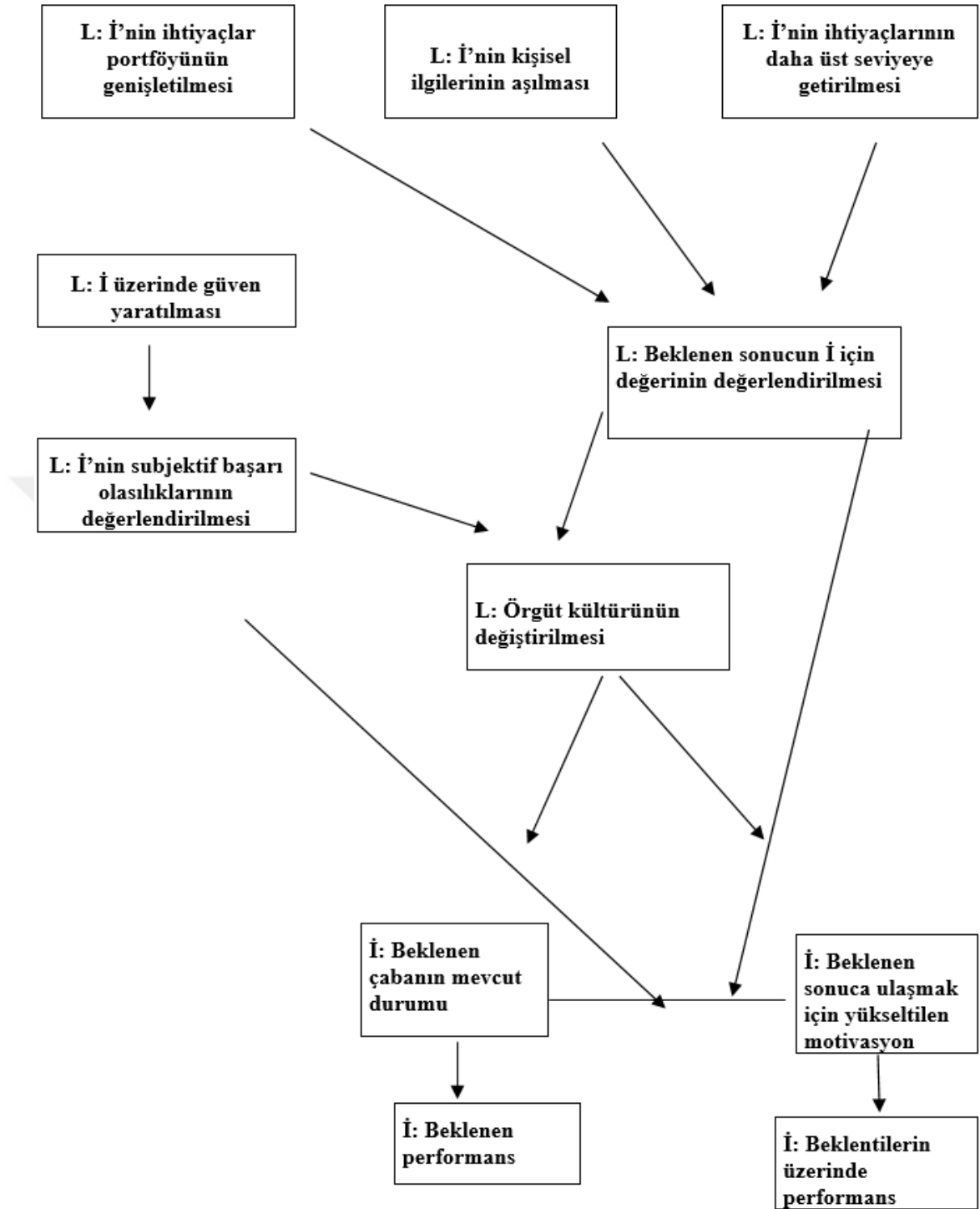
İlham verme boyutu karizma boyutunun devamı olarak düşünülebilmektedir. Çünkü liderler sahip oldukları karizma ile ilham kaynağı olmaktadır (Naralan vd, 2013: 67). Olumlu düşünme, istekli çalışma, etkin iletişim bu boyutun odaklandığı temel davranışlar olarak sıralanabilmektedir (Duralı, 2007: 13). Dönüştürücü liderler izleyicilerini motive ederken onlarla birlikte hareket ederek, izleyicilerinin isteklerini, duygu ve düşüncelerini dikkate almaya özen gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 229). Bu boyutun asıl fonksiyonu örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesi ve vizyona ulaşılması konusunda çalışanların cesaretlendirilmesidir. İzleyicilerin motive olması dönüştürücü liderin kişiliğinden daha çok örgütün kuruluş faktörlerine bağlı olduğu düşünülmektedir (Sarros ve Santora, 2001: 386, Aktaran: Aksaraylı, 2015: 113).

Tablo 1.3. Dönüştürücü Liderlik Boyutları

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARI	
<i>Karizma</i>	Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, şeref duyma, güven ve saygı kazanma
<i>Entelektüel Teşvik</i>	Zekâyı geliştirme, akılcılık, sorun çözmede dikkatli olma
<i>İlham Verici Motivasyon</i>	Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir şekilde açıklama
<i>Bireysel Destek</i>	İş göreni hakkaniyetli ödüllendirme, her işgörene şahsi olarak danışmanlık yapma ve işgörenleri yetiştirme

Kaynak: Çelik, 2011: 149

Bu boyutun da kendi içinde imaj temelli ve kavram temelli motivasyon olarak iki alt boyutu mevcuttur. Liderin izleyicileri ile iletişim kurarken duyguları ön planda tutması imaj temelli motivasyon, stratejik vizyon ve amaçları dikkate alması ise kavram temelli motivasyon olarak açıklanabilmektedir (Bass 1985, Aktaran: Akça, 2012: 119).



Şekil 1.4. Dönüşümcü Liderlik Süreci (L: Lider; İ: İzleyici)

Kaynak: Aydoğmuş, 2011: 117

Bass (1996) tarafından geliştirilmiş olan bu dört boyut dönüştürücü liderlerin izleyicilerinin ihtiyaçlarını tam olarak belirlemesi ile başlayan ve dönüştürücü liderin rol

model olmasıyla sonuçlanan bir süreçtir. Bu süreç içinde eski yöntemlerin ve anlayışların sorgulandığı, faaliyetlerin amacına uygun bir şekilde yapıldığı güçlü bir vizyonun oluşturulduğu bir ortam yaratılmaktadır (Çetin, Giderler, Efeoğlu, 2012: 36).

Bunlara ek olarak bu alanda çalışma yapan Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter dönüştürücü liderlik boyutlarını örnek olma, vizyon oluşturma, grup amaçlarının kabulüne zorlama, yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama ve zihinsel teşvik olarak altı boyutta incelemiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263).

Yukarıda açıklamaları yapılmış olan dönüştürücü liderlik boyutlarının her biri ayrı bir önem taşımaktadır. Entelektüel teşvik ile yaratıcılıklarını geliştiren izleyiciler, bireysel ilgi ile daha güçlü hissederek vizyona ulaşma konusunda motive olmaktadır (Bolat, 2008: 61). Bununla birlikte kurulan karizmatik ilişki ile liderin izleyicilerine ilham vermesi değişime karşı olan tüm dirençleri kırmaktadır (Yıldız, 2013: 29).

İş hayatında yaşanan değişim ve gelişmelerle birlikte geleneksel liderlik modelleri yerini değişimi yönetecek liderlik anlayışlarına bırakmıştır. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için meydana gelen bu değişimlere ayak uydurmaları da kaçınılmaz bir sonuç olmuştur. Bu süreçte örgüt liderleri sorunları bilgi ile çözmeye yönelmişlerdir. Bilgi çağına geçişte lider tanımının ve liderlik sürecinin de yeniden tanımlanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Geçmişten bugüne kadar örgütler her zaman lidere ihtiyaç duymuşlardır. Fakat liderlik kavramının içeriği ve anlamı farklılaştıkça artık lider yerine iyi lider arayışı örgütlerin temel sorunlarından birisi olmuştur. İyi yönetilen örgütler her zaman başarılı olmaya meyilli olmuştur. Bu duruma bağlı olarak yönetim kavramı da farklı açılardan incelenmeye başlanmıştır (Barutçu ve Akatay, 2000: 189-201). Değişim baskısı altında faaliyetini devam ettirmeye çalışan örgütler eski yönetim anlayışlarından sıyrılarak çağa ayak uydurma yönünde ilerlemeler kaydetmiştir. Dönüştürücü liderler değişimi yönetme becerisi olan liderlerdir. Dönüştürücü liderlerin örgütlerde dönüşümü gerçekleştirebilmeleri için yönetim becerileri ile liderlik yeteneklerini bütünleştirme konusunda başarılı olmaları gerekmektedir. Dönüştürücü liderlerin köklü ve yapısal dönüşümü sağlamaları için örgüt çalışanlarının hepsinin katılımını gerektiren bir dönüşüm ve değişim sürecinin içerisinde yer almaları gerekmektedir. Değişime başlarken dönüştürücü liderler yeniden canlanmayı sağlamak için örgütte bir vizyon yaratarak misyonu gerçekleştirmek için çabalamaktadır. Bu

süreçte değişime direnç gösteren üyelerin ikna edilmesi, sorunların çözümlenmesi için örgüt üyeleri ile ortak çalışmalar yürütülmekte ve izleyicilere gerekli konularda destek verilmektedir. Dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan bir araştırmada 12 yönetici ile karşılıklı görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmede lider davranışı, kişilik özellikleri, yetenekleri, icra şekilleri ve faaliyetleri ile ilgili alınan bilgilere istinaden dönüştürücü liderlerin değişimi nasıl yönettiklerini dört ana başlık (Değişim İhtiyacının Tespit Edilmesi, Geçişin Yönetilmesi, Yeni Bir Vizyon Yaratılması ve Değişimin Kurumsallaştırılması) altında sıralamışlardır. (Barutçu ve Akatay, 2000:198) . Bu çalışmada süreç 3ana başlık altında incelenecektir. Dönüşüm süreci Kurt Lewin'in değişim süreci aşamalarına benzemektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 217).

Tablo 1.4. Dönüştürücü Liderlik Süreci

Lewin'in Değişim Süreci	Dönüştürücü Liderlik Süreci
Çözülme	Örgütün Yeniden Canlandırılması
Değişim	Vizyon Yaratma
Yeniden Dondurma	Değişimi Kurumlaştırma

Kaynak: Özalp ve Öcal, 2000: 217

Örgütün Yeniden Canlandırılması: Örgütlerde değişimin başlatılabilmesi ve bu değişimin örgüt için olumlu olarak sonuçlanması için öncelikle liderlerin buna inanması gerekmektedir. Dönüştürücü liderlerin ilk özelliği değişim ihtiyacını algılamasıdır. Çevresel değişimler zaman içerisinde örgüt açısından tehdit oluşturabilecek durumlara dönüşebilmektedir. Dönüştürücü liderler bu tehditleri önceden fark etmeseler bile, fark ettikleri anda önlem alabilmelidirler. Çünkü izleyiciler liderin değişim konusundaki kararlılığını ve gücünü hissettiği zaman gerçek değişim yaşanabilmektedir. Özellikle örgütün önemli noktalarında çalışan kişilerin değişim konusunda ikna edilmesi gerekmektedir. Çünkü örgütlerde değişime başlamak her zaman kolay olmamaktadır. Kriz dönemlerinde değişimi yönetmek kolay olsa da normal süreçte değişimi kabullenmek kolay değildir (Barutçu ve Akatay, 2000: 198). Lider değişim için tüm liderlik yeteneklerini kullanmalıdır. Lewin'in değişim sürecinde çözülme olarak adlandırdığı bu aşama örgüt ile ilgili canlanmanın ve değişimin gerekli olduğu bilincine varılması ve bu inanç ile sürecin yönetilmesini ifade etmektedir. Örgütlerde değişimin yöneticisi dönüştürücü liderlerdir. Dönüştürücü liderlerin değişime kendilerinin

inanmasının yanı sıra izleyicilerini de bu konuda bilinçlendirmeleri gerekmektedir. Hem kendileri değişimi inanarak yönetmeli hem de izleyicilerini değişime inandırmalıdır. İzleyicilerin dönüştürücü liderlerin değişimle ilgili çabalarını olumlu karşılamaları durumunda örgütün değişime direnci azalacaktır. Örgüt üyelerinin değişimi kabullenmeleri her zaman kolay olmamaktadır. Dönüştürücü liderlere bu aşamada da çok iş düşmektedir. Başarıya ulaşılması konusunda değişimin gerekliliğinin anlatılması gerekmektedir. Çevrede meydana gelen değişimlere kolaylıkla ayak uydurabilmek için örgütün geçmişten gelen yapısını dönüştürmek ve değişime engel olan faktörleri ortadan kaldırmak bu sürecin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 217).

Günümüz örgütlerinde değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Çünkü değişen çevre koşulları örgütleri siyasal, teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel ve demografik faktörlerin baskısı altında ayakta kalmaya zorlamaktadır. Örgütlerin rekabet edebilmek için bu faktörlere karşı hassas ve duyarlı olmaları gerekmektedir (Kaygın: 2011: 72).

Örgütün yeniden yapılandırılması için örgütün içinde bulunduğu durumun önemi yoktur. Şöyle ki; değişim örgütün başarıyı yakaladığı zamanda da yapılabilmektedir. Kriz dönemlerinde yeniden yapılandırma gerekir diye bir durum söz konusu değildir. Başarılı dönemlerde yapılan canlanmalar daha iyi yönetilebilmektedir. Çünkü mevcut durumla geçmişteki durum karşılaştırılarak örgüt için daha iyi bir yol haritası çizilebilmektedir (Eren,1997: 400).

Yeni Bir Vizyon Yaratmak: Bu aşama değişimin fiilen gerçekleştiği aşamadır. Örgütün paylaşılan değerlerinden olan vizyon, değişimin yönetilmesi aşamasında örgütler açısından önemlidir. Örgüt üyelerinin aynı amaç için bir araya gelerek değişime katkı sağlayacak teknik ve sosyal yapılanmanın sağlanması için dönüştürücü liderlerin uygun ve güçlü bir vizyon yaratmaları gerekmektedir. Örgütlerde yeni bir vizyon oluşturmak kadar oluşturulan vizyonun örgüt üyeleri arasında paylaşılması da önemlidir (Özalp ve Öcal, 2000: 218). Vizyonun sadece dönüştürücü liderler tarafından belirlenmesi doğru değildir. Liderle birlikte kilit yöneticilerin de katkı sağladığı bir ekip çalışması ile ortaya çıkarılmalıdır. Küçük örgütlerde sadece liderin belirlemesi sorun olmazken, büyük ve geleneksel örgütlerde takım çalışması ile belirlenmesi daha uygun olmaktadır. İşletmenin başarısı da vizyonun belirlenmesinde etkilidir. Başarılı örgütlerde vizyon yüksek standartlar içermelidir. Vizyon belirlendikten sonra açık ve

net bir şekilde ortaya konmalıdır. Vizyonu açıkça ifade edilmeyen örgütler zamanla yok olmaktadır (Barutçu ve Akatay, 2000:199)

Değişimi Kurumsallaştırmak: Bu aşamada örgüt içerisinde geliştirilen politika, amaç, strateji, yetki dağılımı ve diğer tüm sistemlerin uyumlu olarak çalışması gerekmektedir. Dönüştürücü liderler bu süreç içerisinde örgüt için yapılandırılmış olan sistemlerin korunması ve devamlılığının sağlanması için çalışmaktadır. Dönüştürücü liderler örgütün değişimle beraber yeni bir kurumsal kimlik oluşmasını sağlayacak tutum ve davranışların örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi konusunda da önemli görevler üstlenmektedir. Örgütlerde kurumsal kimlik dediğimiz zaman aklımıza ilk gelen değerlerden birisi örgüt kültürüdür. Yeni bir kurumsal kimlik kazanan örgütler beraberinde kültür değişimi de yaşamaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 218). Özellikle büyük örgütlerde değişimin tabana yayılması zaman alabilmektedir. Bu yüzden üst yönetimin desteği önemlidir. Değişim sürecini kabullenemeyen çalışanlarla, bu durumu benimsemiş olan çalışanlar arasında görev değişikliği işleri kolaylaştırabilir. Bu aşamada sorunları çözmek için özel çalışma grupları da oluşturulabilir (Barutçu ve Akatay, 2000: 199)

1.4.3. Başarılı Bir Dönüşüm İçin Dönüştürücü Liderlerin Yapması Gerekenler

Örgütlerde dönüşümün başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için dönüştürücü liderlerin izlemesi gereken adımlar şu şekilde sıralanabilir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 198-201):

a. İvedilik Duygusu Oluşturmak: Değişimi yönetmek için güçlü bir organizasyon ortaya çıkarmak ivedilik duygusu olarak açıklanabilir. Örgüt içerisinde çalışan özgüveni yüksek, statükocu olmayan bireyler ivedilik duygusu içinde çalışmaktadır. Bazı bireyler çalıştıkları örgütte değişimin gerekli olduğu bilincine sahip olmaktadır. İvedilik duygusu ile ortaya çıkan örgüt içi organizasyonlarda bireyler grup halinde hareket ederek düşüncelerini daha verimli değerlendirebilirler. Üst yönetimin desteği ile bu bireyler bir araya getirilerek örgütün fırsatları ve sorunları konusunda ortak bir algı oluşturabilir.

b. Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonunu Biçimlendirmek: Bütün örgütlerde değişim isteği önce birkaç kişiyle başlar. Örgütün başındaki lider değişimi

desteklemediği sürece değişim başarısızlıkla sonuçlanabilir. Dönüştürücü liderler güven ortamı oluşturarak değişime istekli kişileri bir araya getirirler. Liderler tarafından desteklenmeyen çalışmalar değişimi sağlamakta her zaman zorlanırlar.

c. Bir Vizyon Belirlemek: Örgütün dönüşümünü başarılı bir şekilde sonuçlandıracak vizyonu belirlemek ve bunu net bir şekilde örgüt üyeleriyle paylaşmak dönüştürücü liderlerin temel görevlerinden biridir. Vizyon belirleme liderlerin geleceğin fotoğrafını çekmesi olarak tanımlanabilir. Örgüt açısından ileride karşılaşılabilecek olumlu ya da olumsuz durumların önceden belirlenmesi başarı şansını artırır.

d. Vizyonu İletmek: Vizyonun belirlenmesi kadar örgüt üyelerine ulaştırılması da önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Vizyon örgütte değişimi sağlayan önemli bir motivasyon aracıdır. Tüm örgüt üyeleri ile vizyonun paylaşılması ve açıkça ifade edilmesi gerekmektedir.

e. Çalışanlara Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek: Değişimle beraber elde edilen başarılar vizyonun gerçekleşmesinde atılan önemli adımlardandır. Çalışanların vizyona uygun ilerlemeleri ve bunun farkında olmaları vizyon belirlemek kadar önemlidir. Bu aşamada çalışanlar hem değişimi daha çabuk kabullenecek hem de motivasyonları artacaktır.

f. Kısa Vadeli Kazanımları Oluşturmak ve Planlamak: Değişime bağlı olarak örgüt üyelerinin elde edeceği kazanımlar kısa, orta ve uzun vadeli olarak belirlenerek, örgüt üyelerinin bu konuda bilgilendirilmesi gerekir. Bu durum örgüt üyelerinin değişime odaklanmalarını kolaylaştıracak ve motivasyonlarını artıracaktır. Liderler değişimi kabullenmeleri için çalışanlar üzerinde çeşitli ödül sistemleri kullanabilmektedir. Bunu yapmalarındaki amaç değişime direnci azaltmak ve çalışan motivasyonunu artırmaktır.

g. İyileştirmeyi Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Meydana Getirmek:

Dönüştürücü liderler değişim planının sonuçlarını izleyerek, gerekli değişiklikleri yaparak bu durumun sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır. Liderler yeni projeler ve fikirlerle sürece ivme kazandırmaktadır. Ayrıca işe aldıkları personel, örgüt yapısı ve kullanılan teknik sistemler açısından da değişimi destekleyecek tercihler yapmaktadır.

h. Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak: Bu noktaya gelinceye kadar örgüt içerisinde uygulamalar, normlar ve ortak değerler kullanılmaya başlanmıştır. Örgüt artık çocukluk, gençlik ve büyüme evrelerinden geçerek yetişkinlik aşamasına geçmiştir. Bu aşamada başarı elde edebilmek için uygulamaların daha çok paylaşılması gerekmektedir. Lider ve değişim ekibi kararlılık içerisinde vizyon için çalışmaya devam ederler. Kurumsallaşma aşamasında liderler bu durumu yönetemezse eğer yetişkinlikten yaşlanma dönemine geçiş olabilir. Sonuç olarak çalışanlar da heyecanlarını ve enerjilerini yitirebilir. Bunları yaşamamak için liderlerin kararlı olması gerekmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. SESSİZLİK

TDK'nın tanımına göre “ses” mecazi anlamda duygu ve düşünce anlamına gelmektedir. Diğer anlamında ise “herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki”dir. Sesle ilgili dilimize yerleşmiş birçok deyim de bulunmaktadır. Türkçede “ses çıkarmamak” deyimiyile rahatsız edici bir duruma karşı hoşgörü göstermek, karşı çıkmamak veya kabullenmek; “sesini çıkarmamak” deyimiyile bir konu üzerindeki düşüncenin söylenmemesi ifade edilmektedir. Sessizlikle ilgili diğer bir kelime ise Arapçadan geçen “sükût”; susmak, konuşmamak, söz söylememek ve sessizlik durumunu ifade etmektedir (Türk Dil Kurumu, 2019: 1).

Geleneksel yaklaşımlarda başına kötü bir şey gelmemesi, olumsuz davranışlarla muhatap olmaması için kişinin sesini çıkarmak yerine, gördüğü olumsuzluklara karşı sesini çıkarmamasının daha iyi olduğu düşünülmektedir. Söz gelimi, atasözlerinde sessiz kalmanın sonuçlarının daha iyi olduğu düşünülerek “söz gümüşse, sükût altındır”; “sükût ikrardan gelir”; “sükûtla geçiştirmek” gibi ifadeler günümüzde de sıklıkla kullanılmaktadır. Günümüz modern yönetim anlayışında ise yoğun rekabet, yüksek müşteri beklentileri gibi etmenler örgüt içinde sese önem verilmesine yol açmıştır; bu nedenle modern örgütlerde mümkün olduğu kadar her kademedeki çalışanın fikirlerini açık bir şekilde söylemesi, bilgi paylaşımları teşvik edilmektedir.

Doğru ve erdemli davranışı orta yolu bulmak olarak gören Aristo'ya göre, bir örgüt içerisinde hoşnutsuzluk yaratmamak veya kendini beğendirmek için hiçbir şeye karşı çıkmamak adına sessiz kalmak ya da her şeye karşı çıkıp sıkıntı ve huzursuzluk yaratacak şekilde sürekli konuşmak kınanması gereken iki aşırı davranış türüdür. Doğru ve erdemli davranış ise kişinin, örgütün gelecekteki faydası için kısa vadeli zararlara veya üzüntülere yol açacak olsa bile doğru gördüklerini söylemesidir (Aristoteles, 2014: 84-85).

Sessiz kalmanın son derece olumsuz sonuçlara yol açabileceği Andersen'in 1837'de yayımlanan 12. Sıradaki "İmparatorun Yeni Giysisi" adlı masalında çarpıcı bir şekilde anlatılmıştır. Masal şöyledir:

"Uzun yıllar önce, hayattaki tek zevki ve tek derdi sadece yeni giysiler almak olan ve tüm parasını buna harcayan bir hükümdarın yanına, dünyada daha önce hiç görülmemiş ve hayal edilebilecek en güzel elbiseyi dikeceklerini söyleyen iki terzi ama aslında dolandırıcı olan iki kişi gelir. Bu kişiler dikecekleri eşi benzeri görülmemiş elbiseyi sadece bulunduğu görev ve pozisyona liyakatle gelen akıllı ve zeki kişilerin görebileceğine hükümdarı ikna ederler. Hükümdar bu kişilere çok değerli kumaşlar ve çok miktarda altın verdikten sonra onlara dokuma tezgâhı kurup bu elbisenin dikilmesini sabırsızlıkla bekler. Bir yandan da elbiseyi göremezse imparatorluğun yönetimine uygun bir hükümdar olmadığına ortaya çıkacağından korkmaktadır. Bu nedenle önce en yaşlı-bilge ve en akıllı vezirini elbiseyi kontrol etmesi için gönderir. Aslında ortada elbise falan yoktur dolandırıcılar parayı ve kumaşları çalmaktadır. Vezir, tezgâhta hiçbir şeyin dokunmadığını anlar, elbiseyi görmediği halde görevine uygun biri olmadığına ortaya çıkacağından ve görevden alınacağından korkarak imparatora elbisenin çok güzel olduğunu anlatır ve öve öve bitiremez. İmparator bunun üstüne diğer bakanlarını da gönderir hepsi aynı şekilde görevlerine layık olmadıkları ve görevden alınacakları korkusuyla elbiseyi gördüklerini söylerler ve krala överler. Hükümdar bu duyduklarına güvenerek merakla elbiseyi görmeye gider ancak göremeyince o da, hükümdarlığa layık biri olmadığına anlaşılmamasından korkarak elbiseyi gördüğünü söyler. Kıyafetin dillere destan güzelliği böylelikle kulaktan kulağa tüm halka yayılır ve halk bir törenle bu giysiyi imparatorun üzerinde görmek ister. İmparator yeni giysisiyle halkın karşısına çıktığında hiç kimse ortada bir elbise göremez ancak herkes sessiz kalır, çünkü herkes bu giysiyi görmediğini söylediği takdirde bulunduğu göreve uygun olmadığını ve akıllı biri olmadığına ortaya çıkmasından korkarak tam tersine çok güzel bir kıyafet olduğunu söyleyerek hükümdarı alkışlar. Gerçeği ise sadece hiçbir görevi ve ayıplanma korkusu olmayan bir çocuk dile getirir. Bir kere ortada herhangi bir kıyafet olmadığı söylenince bu sözler kulaktan kulağa yayılır ve nihayet herkes tarafından kabul edilir ve gerçek ortaya çıkar. Hükümdar buna rağmen hiç bozuntuya vermez ve törene devam eder" (Andersen, 2008: 239-245).

Bu masal örgütsel sessizlik kavramını açıklayan en güzel örneklerden biridir. Masaldan anlaşılacağı gibi örgüt içinde lider de dâhil olmak üzere ayıplanmaktan veya var olan pozisyonunu kaybetmekten korktuğu için hiç kimse aslında apaçık gerçeği söyleyememiştir. Bunun yanında insanlar gerçek düşüncelerinin tam tersini ifade etmeye başladığında yanlış bile olsa çoğunluğun görüşü baskın görüş haline gelmiş ve herkes dışlanma korkusuyla bu görüşe uymuştur. Lider ise kendine aşırı güvendiği ve çok akıllı olduğunu düşündüğü için bu olumsuz durumun önüne geçememiştir. Bu hikâyede paradoksal biçimde, yanlış herkes tarafından görüldüğü halde dışlanma veya küçük düşme korkusuyla açık biçimde hiç kimse tarafından dile getirilmemiş ve sessiz kalınmıştır.

Sosyolog Albert Hirschman (1970) ilk defa ses kavramını, yazdığı kitapla akademik yazına sokmuş, örgütler için olumlu bir kavram olarak ele almıştır. Kitabında genel olarak ayrılma ile ses arasında negatif yönlü ilişki olduğunu ses artıkça ya da başka bir deyişle sessizlik azaldıkça ayrılmanın azalacağını ileri sürmüştür. Bu durum şöyle açıklanabilir: Sürekli aynı örgütün ürün veya hizmetini kullanan bir müşteri, hizmetle veya ürünle ilgili yaşadığı sorunları, eksikleri dile getiremediği durumda genellikle o işletmeyi terk eder. Müşterinin şikâyetlerini dile getirme ihtimali arttıkça sorunların çözülebileceğine olan inancı artar bu da ayrılmayı azaltır. Aynı şey işletmenin çalışanı için de geçerlidir. Çalışanlar veya müşteriler, bir örgütün politikalarında, uygulamalarında, hizmet veya ürünlerinde bir değişiklik olabileceğini düşünerek yönetime seslerini duyurabildiği durumlarda örgütten ayrılmaktan vazgeçebilirler (Hirschman, 1970: 30). Bu durum devlet gibi büyük örgütler için de geçerlidir. Demokratik sistem aslında bir ölçüde halkın sesini yönetime duyurması, yönetimi değiştirerek memnun olmadığı politikaları veya uygulamaları değiştirebilme olanağını sunmaktadır.

Hirschman'a göre sesin engellendiği veya yöneticiye ulaşamadığı durumlarda işletmenin veya örgütün performansı düşecektir çünkü yönetici sadece göreve odaklı olacaktır. Bununla birlikte çalışanlar performans düştüğünde ses düzeyini artırabilirlerse bu durumda ses örgüte etkinlik sağlayacaktır, ancak ses düzeyi belli bir eşik düzeyini geçtiğinde de örgüte zarar verecektir (Hirschman, 1970: 32). O halde Hirschman, sesi belli bir düzeye kadar olumlu ancak belli bir düzeyi geçtiğinde olumsuz olarak değerlendirmektedir.

Morrison (2014) sesi, çalışanların işle ilgili yaşadıkları sorunları veya önerilerini, kaygılarını kendilerinden daha yüksek konumda bulunan amirlerine resmi olmayan bir şekilde kendiliğinden, gönüllü olarak iletmesi şeklinde tanımlamaktadır (Morrison, 2014: 173). Burada ifade edilen ses kavramı çalışanların örgütle ilgili sorunları üst yönetime iletmesi, yönetimle tartışması, öneriler sunmasını açıklamaktadır. Bu durumun tersi; yani çalışanın işle ilgili karşılaştıkları sorunları veya görüşlerini, önerilerini gönüllü olarak amirlerine iletmekten kaçınması veya korkması ise örgütsel sessizliği ifade etmektedir. Çalışanların işle ilgili endişelerini dile getirmeleri için konunun hem önemli olması hem de çalışana maliyetinin olmaması gerekir. Ses kavramı çalışanlardan açısından politik bir kavramdır. Çalışanlar kişisel olarak fayda maliyet analizi yaparak sesi ya da sessizliği yönetmektedirler (Kulualp, 2016: 743).

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Morrison ve Milliken (2000) tarafından gerçekleştirilen literatür taramasında, pek çok örgütte, çalışanların çoğunun örgüt içinde var olan sorunları çok iyi bildiği ancak bu sorunları üstlerine iletmediği belirlenmiştir. Ampirik veriler de çalışanların sorunlarla karşılaştığında sessiz kalma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu durum örgütsel sessizliğe yol açmakta; örgütsel sessizlik ise örgütün değişimi ve gelişiminde önemli bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707).

Milliken (2003)' e göre çalışanlar genellikle üstlerine olumsuz bilgileri, sorunları veya kötü haberleri iletmede isteksiz davranmaktadır. Ast ve üst arasındaki bu hiyerarşik ilişkiler isteksizliği artırmaktadır. Gruplar hiyerarşik bir yapıya dönüştürüldüğünde alt kademenin üst kademeye olan serbest iletişimi, özellikle eleştiri odaklı iletişimi otomatik olarak azalmaktadır. Alt kademe çalışanları üst kademeye bilgi iletirken kendini koruma içgüdüleriyle bilgiyi bir süzgeçten geçirme eğiliminde olmaktadır. Örgüt içerisindeki güçlü normlar ve korumaya dayalı alışkanlıklar çalışanların bildiklerini söylemelerine engel olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1454-1455).

Örgütsel sessizlik literatürde, çalışanların işle ilgili kaygılarını, fikir ve düşüncelerini bile bile dile getirmemeleri veya içinde saklamaları şeklinde tanımlanmıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1370). Çalışan sessizliği farklı görüşlerin

dile getirilmesini engelleyerek örgütte yeni buluşların yapılmasını (inovasyonu) negatif yönde etkilemektedir. Bunun yanında örgüt içerisinde yozlaşmaya yol açarak çalışan motivasyonu ve güvenini azaltmaktadır. Bu olumsuzlukların ortaya çıkmaması için örgütsel sessizliğe yol açan nedenleri anlamak oldukça önemlidir (Dedahanov, Choonghyun ve Rhee, 2015: 484).

2.3. SESSİZLİK TEORİLERİ

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerini açıklayan birçok teori geliştirilmiştir. Bu çalışmada bu teorilerden; “Sessizlik Sarmalı Teorisi”, “Sağır Kulak Sendromu”, “Mum Etkisi”, “Abilene Paradoksu”, “Beklenti Teorisi” ve “Fayda-Maliyet Analizi Teorisi” sırasıyla aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

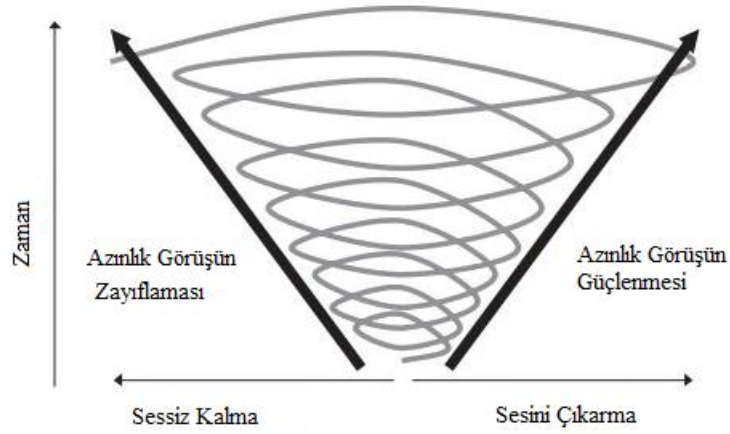
2.3.1. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik Sarmalı (Spirali) Teorisi esas olarak Festinger (1954)’in “Sosyal Karşılaştırma Teorisi”ne dayanmaktadır ve Elisabeth Noelle-Neumann tarafından Tocqueville’in “bireyin gruptan dışlanma (yalnız bırakılma) korkusunun daha baskın olduğu durumlarda, hatalı/yanlış olduğunu bildiği halde gruba katılarak yanlış olduğunu düşündüğü davranışlarda bulunabileceği” düşüncesinden ilham alınarak geliştirilmiştir.

Sosyal Karşılaştırma Teorisinin varsayımlarına göre, bireyler kendi fikir ve görüşlerini sürekli olarak diğerlerinin fikir ve görüşleriyle karşılaştırarak aralarında uyum olup olmadığına bakarlar. Eğer kendi görüşleriyle grubun görüşleri arasında aşırı sapma varsa gruba katılmak için onun görüşlerine katılma eğilimi gösterirler (Festinger, 1954: 117).

Sessizlik Teorisinin varsayımlarına göre bireyler çevrelerini gözlemleyerek trend veya baskın fikirleri ve gözden düşen fikirleri sürekli takip ederler. Eğer kendi görüşleri etraflarındaki sosyal çevrenin baskın görüşlerinden farklıysa ya görüşünü kendine saklar ya da baskın görüşe katılır. Bununla birlikte kendi görüşünün gelecekte çoğunluk tarafından kabul edileceğine inanıyorsa görüşünü dile getirir. Burada sessiz kalınmasının sebebi dışlanma veya yalnız kalma korkusudur (Noelle Neumann, 1974: 45).

Aşağıdaki şekilde kuramın grafiksel ifadesi görülebilir.



Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı

Kaynak: (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397)

Bu teoriye göre bireyler dış çevreyi gözlemlemeleri sonucunda baskın görüşün farkına varırlar kendi görüşleriyle uyumluysa sessiz kalmazlar; ancak, kendi görüşleri genel görüşten farklıysa gruptan dışlanma korkusuyla hatalı olduğunu bilseler de gerçek düşüncelerini ifade etmezler ve sessiz kalırlar. Bu kuram esas olarak kamuoyu araştırmaları alanında geliştirilmiştir. Bowen ve Blackmon (2003) bu kuramı örgütsel bağlamda kullanarak çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili olarak görüş ve düşüncelerini açıkça ve dürüstçe paylaşmayarak sessiz kalmasını açıklamak amacıyla kullanmışlardır. Buna göre çalışanlar, çalışma grubundan dışlanma veya iş arkadaşlarından destek veya onay bulamayacakları korkusuyla sessizliği seçeceklerdir. Bu durumda uzun vadede çoğunluğun görüşü baskın, azınlığın görüşü ise zayıf kalacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

2.3.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu Peirce vd. (1998) tarafından ortaya atılmıştır. Kısmen işlemsel adaletle ilgilidir. Çalışanların iş yerlerinde karşılaştıkları olumsuz durumları üst mercilere şikâyet ettikleri halde bu şikâyetlere cevap verilmemesi şeklinde tanımlanabilir. Bu durumun önüne geçilebilmesi için, yapılan şikâyetlerin üst yönetime hızlı bir şekilde ve belirli resmi prosedürlere uygun olarak ulaştırılması ardından yine hızlı bir şekilde işleme koyularak şikâyeti yapan çalışana geri dönülmesi ve şikâyete

ilişkin gerekli işlemlere (yasal prosedürler vb.) başlanması gerekmektedir (Peirce, Smolinski ve Rosen, 1998: 41).

O halde sağır kulak sendromu özellikle kurumsal olmayan firmalarda, küçük ve orta ölçekli veya aile şirketlerinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde gördükleri olumsuzlukları standart işlemlerle üst yönetime bildirdiğinde eğer hızlı bir şekilde geri dönüş alıyorsa, örgütsel sessizlik düzeyleri azalacaktır (Milliken ve Lam, 2009: 227).

Pinder ve Harlos (2001) tarafından bu konuda yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel adaletle ilgili literatürde kullanılan birçok kavram yani, açık kapı politikaları, örgütsel ombudsmanlar, şikâyet sistemleri sağır kulak sendromunu engellemek için kullanılabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 360).

2.3.3. Mum Etkisi

Mum (Mom Undesirable Messages) etkisi ilk defa Festinger (1957) tarafından ortaya atılan Bilişsel Uyumsuzluk Teorisine dayanmaktadır (Rosen ve Tesser,1970: 254). Bu teori insanların beklentilerinin tersine olan gerçek bir bilgiyle karşılaştıklarında onu rasyonalize ederek bu sapmayı azaltacağını ifade etmektedir (Festinger, 1957: 3). Teoriyi bir örnekle açıklayacak olursak; bir pazarlama müdürü yaptığı reklam kampanyasıyla miktar bazında satışların kesin olarak artacağını düşünürken buna karşılık satış miktarı düştüğü halde başka bir faktöre bağlı olarak; örneğin fiyatların yükselmesinden dolayı cirosu arttığında gerçeği görmezden gelerek, cironun yükseldiğini öne sürerek kampanyanın başarılı olduğuna inanmak isteyecektir. Aynı şekilde alt kademe çalışanı da iyi haberi (ciro artışı) ön plana çıkartıp kötü haberi (satışların düşmesi) vermek istemeyecektir.

Bilişsel uyumsuzluk yaşadığımız süre boyunca her karar aşamasında karşılaşmamız mümkündür. Genellikle karar verme aşamasından sonra yaşanan ve bireyleri rahatsız eden psikolojik bir durumdur. Bilişsel uyumsuzluk kişilerin iki ya da daha fazla birbiriyle tutarsız bilişe(bilgi parçası) sahip oldukları zaman ortaya çıkmaktadır. Bireylerin kararları arasından birisini seçmeleri gerektiğinde, verdikleri karar ile ilgili tüm uyumsuz bilgiler bilişsel uyumsuzluğu artırmaktadır (Yücel ve Çizel, 2018: 150).

Mum etkisi, insanların kötü bir haber veya olumsuz bir bilgi iletme konusunda, iyi bir haber veya olumlu bir bilgiyi iletmeye göre daha isteksiz durumunu ifade etmektedir. Bu teoriyi test etmek amacıyla yapılan akademik çalışmalar da bunu doğrulamaktadır (Rosen ve Tesser, 1970: 253, Conlee ve Tesser, 1973:588). Bu durumu yaratan en büyük etken genelde insanların mesajı alacak kişinin kötü haberleri duymak istemeyeceği önyargısından kaynaklanmaktadır. Conlee ve Tesser (1973) alıcının mesajı duymaya istekli olduğu durumda mum etkisinin oldukça azaldığını göstermiştir. Psikoloji alanında çalışan bilim adamları tarafından bireylerin kötü haberleri iletme konusundaki isteksizliklerini anlamak üzere çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Kötü haberi bir başkasına iletme kötü haberi deneyimlememiş kişi için suçluluk duygusu oluşturmaktadır. Kötü haberi saklama eğiliminde olmanın başka bir sebebi de haberi alacak kişinin sergileyeceği davranışı kabul etmek istememektir. Potansiyel iletişimciler olumsuz ruh halini benimseme konusunda isteksiz oldukları için her zaman kötü haberi durdurma eğilimindedirler (Psychology Research and Reference, 2020: 1).

Bireyler iyi haberleri aktarma konusunda kötü haberleri aktarmaya göre daha isteklidirler. Bu durum, ast üst ilişkisi açısından değerlendirilirse; çalışanların kendisinden daha üst ve yetkili olan birisine olumsuz durumları iletirken iki kez düşünmesi gerekmektedir. Çünkü bu durumun kendilerine olumsuz etkileri olabilmektedir (Uçar, 2016:79).

İşgörenler arasındaki güç ve statü farklılıkları mum etkisini artıran bir faktördür. Olumsuz bilgileri iletmedeki genel isteksizlikleri sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. Mum etkisinin ortaya çıkma sebepleri arasında kötü haber vermedeki huzursuzluk, haberi veren ile alan arasındaki ilişkinin bozulması korkusu ve haber alan kişinin haberi aldıktan sonraki tepkisi olarak sıralanabilir. Mum etkisi sadece aşağıdan yukarıya iletişim ile sınırlı değildir. Bazen üst yönetimde astlarından gelen geri bildirimleri geciktirebilirler (Macit ve Erdem, 2020: 96).

Bireyler haberin iyi ya da kötü olması fark etmeksizin alıcıya odaklanmaktadır. Alıcıyla ilgili endişeler kötü haber iletme konusunda isteksizlik yaratmaktadır. Bireyler potansiyel alıcının iyi ya da kötü haber karşısında vereceği tepkinin açıkça farkında olduklarında mum etkisi azalmaktadır. Son olarak mum etkisi belirsiz normların bir

sonucudur demek doğru olacaktır. Mum etkisi iyi haberlerle karşılaştırıldığında kötü haberleri durdurma eğilimini ifade etmektedir. İyi haberleri iletmek iletişimciler için sorun değilken kötü haberler haber taşıyıcı ve alıcısı açısından da mum etkisini artıran bir durumdur (Psychology Research and Reference, 2020: 1).

Bu durum örgütsel sessizlik bağlamında şu şekilde yorumlanabilir: Örgüt içerisinde alt kademedeki çalışanlar işle ilgili kötü haberleri ve olumsuz görüş ve düşüncelerini amirlerine iletmekte isteksiz olurken iyi haberleri ve olumlu görüşlerini iletmeye istekli olacaktır. Bu durum da yöneticinin objektif bilgilendirilmesini kesintiye uğratacaktır.

Gerçekten de alt kademe çalışanların üst yönetime bilgi iletirken mum etkisinin daha da yoğunlaştığı, çalışanların negatif bilgileri minimize ederek bilgiyi çarpıttığı bazı araştırmalar tarafından doğrulanmıştır (Athanassiades, 1973:222, Read, 1962, 14, Roberts ve O'Reilly, 1974: 205).

Örgütlerde mum etkisinin önüne geçmek için, ast-üst kademe arasında yukarı doğru iletişim kanalları sürekli açık tutulmalı ve yöneticiler çalışanların olumlu olumsuz tüm görüşlerini ve bilgilerini ifade etmesi konusunda desteklenmelidir. Böylelikle örgütsel sessizlik düzeyi de azalacak sorunlarla ilgili gerekli önlemlerin zamanında alınması kolaylaşacaktır.

2.3.4. Abilene Paradoksu

Abilene paradoksu örgütsel sessizlik bağlamında ilk defa Harvey (1988) tarafından “The Abilene Paradox and Other Meditations on Management” adlı kitabında ele alınmıştır. Paradoks, birçok durumda grup üyelerinin her birinin tek tek onaylamadığı bir kararın bir grup içerisinde herkesin oy birliği ile alınmasını ifade etmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasının temel nedeni iletişimin kusurlu olması, kimsenin karşıt düşüncesini ayıplanma korkusuyla söylemek istememesi ve gruba uymasıdır. Sağır kulak sendromuna da benzerlik gösteren bu durumda kimse grup içerisinde karşı fikir beyan edip sorun çıkartan duruma düşmek istememekte ve olumlu görüş bildirmektedir (Harvey, 1988: 15).

Yöneticiler bu paradoksun her zaman farkında olarak önerilerini yaparsa bu durumun önüne geçilebilir. Söz gelimi bir şirketin genel müdürü yönetim kurulu

toplantısında satışların düştüğünü bunun için yoğun bir reklam kampanyası yapılması gerektiğini söylediğinde, diğer üyeler aslında giderlerde büyük artışa neden olacağını ve kampanyanın da fazla işe yaramayacağını düşünerek karşıt görüşte olabilir. Bununla birlikte paradoksal olarak genel müdüre karşı çıkmamak adına bu fikri onaylayabilirler ve bu yönde ortak karar alabilirler. Bu paradoksun ortaya çıkmaması için genel müdür fikirlerini şu şekilde iletebilir: “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”. Böyle bir giriş yapılması olumsuz fikirlerin de ortaya atılmasını sağlayacak ve üyelerin gerçek düşüncelerini söylemesini teşvik edecektir (Harvey, 1988: 33).

2.3.5. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi Vroom (1964) tarafından geliştirilerek çalışan performansına uyarlanmıştır. Teoriye göre bireyin elde etmek istediği sonuçlar sadece kendi seçimlerine bağlı olmayıp onun kontrolü dışında gelişen dışsal etmenlere de bağlıdır. Söz gelimi bir işyerinde işe başlayan çalışan gelecekte yönetici pozisyonunda olmak düşüncesinde olabilir ancak karşısında bunu isteyen birçok rakip olduğundan bundan kesin emin olamaz. Bu durum bireyin öznel olasılık beklentisini yansıtır yani 0 ile 1 arasında ifade edilmektedir. Eğer çalışan büyük bir olasılıkla başarılı olacağına inanıyorsa (beklentisi 1'e yakınsa) daha fazla motive olur ve daha fazla çaba gösterir. Burada görüleceği gibi çıktı/ödül miktarı ve beklenti derecesi çalışanın motivasyonunu belirleyen iki değişken olmaktadır. Çalışanın bir ödül beklentisi yoksa veya zararına olacağını düşünüyorsa ya da bir ödül olsa bile bunu elde etme beklentisi düşükse harekete geçmeyecektir (Vroom, 1995: 20-23).

O halde bu teoriye göre, örgütsel sessizlik bağlamında çalışan karşılığında bir ödül veya yöneticisinden olumlu bir dönüt alamayacağını düşündüğünde başka bir ifadeyle pozitif sonuçların olasılığına dair öznel tahmini düşükse, fikirlerini ve görüşlerini kendine saklayacak, sessiz kalacaktır. Bunun tersi durumda sessizlik davranış düzeyleri daha düşük olacaktır

2.3.6. Fayda Maliyet Analizi

Fayda maliyet teorisi de beklenti teorisine benzemektedir. Çalışanlar işle ilgili sorunlarla ilgili görüş ve önerilerini söylediklerinde elde edebilecekleri fayda ile bunun sonucunda uğrayacakları zararları hesap ederek, sonuçta zararlı çıkabileceklerini düşünürlerse sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

2.4. SESSİZLİK TÜRLERİ

Literatür incelendiğinde sessizliği kavramsallaştırarak kategorize eden iki farklı çalışma ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi Pinder ve Harlos (2001)'un çalışması diğeri ise Dyne vd. (2003)'nin çalışmalarıdır. Pinder ve Harlos (2001), sessizliği kabullenici ve pasif sessizlik olmak üzere iki alt boyutta incelemişlerdir. Dyne vd. (2003) çalışan sessizliğini, çalışanların işle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini, önerilerini, gördüklerini bile söylememesi veya kendine saklaması olarak tanımladıktan sonra bu sessizliğin kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç tipte ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir.

2.4.1. Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması

Pinder ve Harlos (2001), sessizliği kabullenici sessizlik ve itaatkâr/kabul edici sessizlik olmak üzere iki alt boyutta incelemişlerdir. Bu iki sessizlik durumuyla ilişkili olarak kişilerin durumlarını (8 tipte) derecelendirmişlerdir. Bu durumlar gönüllülük, bilinçlilik, mevcut durumu kabullenmek, stres düzeyi, alternatiflerin farkında olmak, ses çıkarmaya eğilim, ayrılma eğilimi ve duygu biçimi ve düzeyleridir (Pinder & Harlos, 2001: 350-352).

Bu sınıflandırma aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Kabul edici/itaatkâr sessizlik; kabullenici sessizlikten daha derin bir sessizlik durumunu ifade etmektedir. İtaatkâr sessizlikte çalışanlar olumsuz durumları fazla sorgulamadan, bilinçli bir şekilde değiştirmeye çalışmadan sadece kabul ederek ve boyun eğerek sessiz kalırlar. Kabullenici sessizlik durumundaki çalışanlar ise işle ilgili olumsuz durumları görseler de bunları dile getirmeye ya korktukları için çekinirler ya da bir değişiklik yaratmayacağına inandıkları için öfke veya umutsuzlukla pasif kalarak tepki verirler.

Bununla birlikte stres düzeyleri yüksektir ve alternatiflerin farkında olduklarından işten ayrılma ihtimalleri daha yüksektir (Pinder & Harlos, 2001: 349).

Tablo 2.1. Kabullenici ve Kabul Edici Sessizlik Boyutları

Durum	Kabullenici Sessizlik	Kabul edici/İtaatkar Sessizlik
Gönüllük	Gönüllü	Gönülsüz
Bilinçlilik/Farkındalık	Yüksek	Düşük
Kabul Etme	Düşük	Orta-Yüksek
Stres Düzeyi	Orta-Yüksek	Düşük-Orta
Alternatiflerin Farkındalığı	Yüksek	Düşük
Ses Çıkartma Eğilimi	Yüksek	Düşük
İşten Ayrılma Eğilimi	Yüksek	Düşük
Baskın Duygu	Korku, Öfke, Umutsuzluk, Sinizm, Depresyon	Boyun eğme/Teslimiyet

Kaynak: (Pinder ve Harlos, 2001: 350).

2.4.2. Van Dyne, Ang ve Bateo'nun Sessizlik Sınıflandırması

Dyne vd. (2003) çalışan sessizliğini, çalışanların işle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini, önerilerini, gördüklerini bile bile söylememesi veya kendine saklaması olarak tanımladıktan sonra bu sessizliğin üç tipte ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. Bunlardan birincisi çalışanın artık söyleyeceklerinin bir işe yaramayacağını düşünmesi, söylese de bir şeylerin değişmeyeceğini, dikkate alınmayacağını düşünerek işle ilgili sorunlara ilgisiz ve duyarsız kalmasından kaynaklanan “kabullenici sessizlik” türüdür. Diğer iki sessizlik türü ise kişinin fikir ve düşüncelerini söylemesinin kendisi veya çalışma arkadaşları için olumsuz sonuçlar doğuracağından korkmasından kaynaklanan “Savunmacı Sessizlik” ve “Korumacı/Prososyal Sessizlik” tipleridir. Savunmacı sessizlik kişinin; kendisini korumak amacıyla, korumacı sessizlik ise özgeci bir duyguyla çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla sessiz kalmasıdır (Dyne vd., 2003: 1363).

Aşağıdaki tabloda sessizlik türleri çalışanın davranışları gösterilmektedir

Tablo 2.2. Sessizlik Türlerine Göre Çalışan Davranışları

Davranış Türü	Çalışan Sessizliği
Çalışan Davranışı	Kasten ve bile bile fikirlerini, görüşlerini, bildiklerini dile getirmemek
İlgisizlik Davranışı	Kabullenici Sessizlik
Savunmacı Davranış	Savunmacı Sessizlik
Korumacı Davranış	Korumacı Sessizlik

Kaynak: (Dyne vd. , 2003: 1363)

Dyne vd (2003)'ye göre kabullenici sessizlik örgüt içinde pasif ve itaatkâr bir durumdadır. Çalışanlar mevcut durumun değişmeyeceği inancıyla boyun eğmiştir ve seslerini çıkarmazlar. Çalışanın aktif durumda olduğu sessizlik ise iki alt boyuta ayrılmıştır. Bunlar işinden olma korkusundan kaynaklanan kendini koruma güdüsüyle oluşan savunmacı sessizlik ve diğeri iş birliği ve ortak çalışma duygusundan kaynaklanan iş arkadaşlarını veya örgütü koruma güdüsüyle oluşan korumacı sessizliktir.

2.4.3. Knoll ve Dick'in Sınıflandırması

Knoll ve Dick (2013) yukarıda bahsedilen üç sessizlik türünü kabul etmekle birlikte fırsatçı (oportünist) sessizlik türü şeklinde dördüncü bir sessizlik türü önermişlerdir. Buna göre çalışanlar bazen kendi çıkarlarını veya faydalarını korumak adına örgütün zararına olsa bile sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Knoll ve Dick, 2013: 351). Söz gelimi, çalışanların bulundukları statüyü kaybetmemek veya aşırı iş yüküyle karşılaşmamak adına işle ilgili sorunları yönetime bildirmekten kaçınmaları fırsatçı sessizlik olarak nitelendirilebilir. Fırsatçı sessizlik türünün, sessizlik ikliminin egemen olduğu örgütlerde görülme eğilimi daha fazla olmaktadır çünkü konuşmanın maliyeti çalışan açısından daha yüksek olacaktır (Knoll ve Dick, 2013: 352).

2.4.4. Bruneau'nun Sessizlik Sınıflandırması

Bruneau (1973) sessizliği üç alt boyutta incelemiştir. Bunlardan birincisi "Psikolinguistik Sessizlik" konuşma devam ederken kişinin birden tereddüt ederek normal konuşma akışını kesmesi veya duraklaması (kekelemesi, "e", hı-hı, gibi

duraksayıcı sesler çıkarması vb.) şeklinde kendini gösterir. Buradan konuşmacının açıkça dile getirmese de bazı kuşkuları ve tereddütleri olduğu anlaşılır. Tam bir sessizlik değil de dilsel olmayan sesler çıkarmasıdır (Bruneau, 1973: 23).

İkinci sessizlik türü olan “Etkileşimli (interaktif) sessizlik”; karşılıklı iletişimin yani bir sohbet, diyalog veya bir tartışmanın uzun süre sessiz kalınarak kesilmesidir. Bu durum bir bilgi alış verişi veya problemin çözümüne yönelik konuşurken iki kişi arasındaki kişisel ilişki veya duygusal bir durumla alakalıdır. Bu tür sessizlik; iletişim süreci, iletişim biçimi ve iletişim şartlarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. İletişim kuran kişiler arasında bilişsel ve duygusal bir karar veya yargı sonucu gerçekleşir. Sessizlik uzun sürdüğü takdirde kişiler arası ilişkilerin gerildiği, tehdit edildiği ve tamir edilemeyecek bir duruma geldiği düşünülebilir (Bruneau, 1973: 29).

Sosyo-kültürel sessizlik türü ise, iletişimde kültürel farklılıkların etkisini ön plana çıkarır. Söz gelimi batı kültürünün karakteri gürültü ve konuşmadır, yalnızlık ve sessiz anlar çok nadir görülür. Doğu kültürünün karakteri ise sessiz olunmasıdır. Konuşma sırasında uzun süreli kesintiler olması doğu kültüründe olağandır (Bruneau, 1973: 37). 1913’te İstanbul’a gelen ve bir Osmanlı Konağında bir süre kalan İngiliz kadın gazeteci Grace Ellison Batı ve Doğu kültürünü şu şekilde karşılaştırır: “Biz Batılıların çok sevdiği sosyal faaliyetlerden, zamana karşı yarışarak yazmaktan, büyük Batılı Kentlerimizin koşturmacasından ve dev dalgaların uğultusu gibi insan idrakini günbegün körelten o kesintisiz gürültüden bitap düşmüştüm. Şimdi burada olmak ne kadar da güzel! Bu muhteşem sükûnet! Kimi zaman adeta ürpertici! Türkler gibi uzun uzun düşünüyor ve o derviş gibi derin düşüncelere dalmak için zaman, yer ve fırsat bulabiliyoruz... Ancak yazmaya engel olan en önemli etken, içinde bulunduğumuz bu kalabalık ortamda hiçbir zaman yalnız kalamamak, kalabalık bir yalnızlık ve hep birlikteliğin sükûneti söz konusu olabiliyor” (Ellison, 2017: 14-19).

Bunun yanında otoritenin hâkim olduğu kurumlarda, dini kurumlarda, mahkemelerde, törenlerde, okul vb. kurumlarda, sessizliğin ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Disiplin ve sessizlik birbirleriyle çok yakın bağlantılı görülmektedir. Amir pozisyonundaki kişiler genellikle astlarının sessiz kalmasını pek önemsemezler hatta bu durumu özel hayatlarının gizliliği, ikincil faaliyetlerinin devamı ve bulundukları konumu korumak için gerekli görürler (Bruneau, 1973: 39).

2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizliğe yol açan nedenler üç gruba ayrılabilir:

- Örgütsel Yapı/Politikalar,
- Yönetimsel Uygulamalar
- Çalışan ve üst yönetim arasındaki demografik özelliklerdeki benzerlik veya uyumsuzluklar.

Ast ve üst yönetim arasındaki demografik profillerdeki (cinsiyet, ırk, etnik köken ve yaş vb.) farklılıklar alt kademe çalışanlarda korku veya güvensizliğe yol açabileceğinden sessiz kalma davranışlarını etkilemektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711). Park ve Keil (2009) tarafından yapılan çalışmada da bu faktörlerin etkisi doğrulanmıştır.

Çakıcı tarafından üniversitelerde çalışan akademisyen ve idari personel üzerinden gerçekleştirilen araştırmada araştırmaya katılanların %70'inin sessiz kalmayı tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Sessizliğin temel nedenleri olarak ise; yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu ön plana çıkmıştır (Çakıcı, 2008:130-131).

Otel işletmeleri çalışanları üzerinden gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların çoğunun, açıkça konuştuğunda insanlar tarafından desteklenmeme, kötü muameleye maruz kalma ve işini kaybetme kaygısıyla sessiz kaldıkları saptanmıştır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 328).

2.5.1. Bireysel Nedenler

Örgütsel sessizliğe yol açan bireysel nedenler üzerinde yapılan çalışmalar alan yazınında ağırlıklı olarak sessizliğin; cinsiyet, kişilik özellikleri (dışa dönüklük, içe dönüklük, nevrotik, arkadaş canlısı, açık sözlü, özgüven vb.) ve korkular (adaletsiz tepki alma, ceza, işini kaybetme, sosyal ilişkilerinin bozulması, dışlanma, azınlıkta kalma, olumsuz geri bildirim alma) gibi etmenlerden kaynaklandığını göstermektedir.

Milliken vd. (2003) görüşme yoluyla yaptığı çalışmalarında sessizliğe yol açan faktörlerin ağırlıklı olarak bireysel nedenlerden kaynaklandığını belirlemiştir. Bu

nedenler örgüt içi ilişkilerinin zarar görmesi, ceza verileceği, diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı ve fikirlerini söylemesinin bir işe yaramayacağı düşüncesidir (Milliken vd., 2003: 1453).

2.5.2. Demografik Özellikler

Gilligan (1982)'a göre kadınların sessiz kalma davranışları ilişki odaklıdır; yani, kadınlar, görüşlerini ifade ederken diğerleriyle olan sosyal ilişkilerini ve sosyal kabulü erkeklere nazaran daha fazla göz önünde bulundurmaktadır. Kadının sesi, diğerlerini gözetme ve koruma temelinde ortaya çıkmaktadır. Burada bencillik duygusundan çok sorumluluk duygusu ön plana çıkmaktadır (Gilligan, 1993:9).

Özdemir ve Sarioğlu (2013) özel ve kamu sektörü çalışanlarının erkek çalışanların örgütsel ses algılamalarının kadınlardan daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (Özdemir ve Sarioğlu, 2013: 275). İlköğretim okullarında görev yapan kadın öğretmenlerin sessizlik algılarının daha yüksek olduğu, dil (Türkçe veya İngilizce) grubundaki katılımcıların diğer branşlara nazaran daha fazla sessiz kaldığı belirlenmiştir. Kıdem bakımından ise 6-10 yıllık kıdeme sahip çalışanların sessizlik algılarının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 50).

Sağlık sektöründe yapılan araştırma sonuçlarına göre kadın çalışanların erkeklere göre örgütsel ses düzeyleri daha yüksektir (Yalçınsoy, 2019: 75).

2.5.3. Kişilik Özellikleri

Lepine ve Van Dyne (2001) yaptıkları ampirik çalışmada güçlü bir sorumluluk duygusuna sahip dışa dönük çalışanların görüşlerini ifade etme eğiliminin fazla olduğunu arkadaş canlısı çalışanların ise sorun yaratmamak ve ilişkileri bozmamak adına sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirlemişlerdir (LePine ve Dyne, 2001: 326).

İçe dönük karaktere sahip bireylerin daha çok kabullenici ve savunmacı sessizlik gösterme; sorumlu ve yeniliklere açık olan bireylerin ise daha çok ilişkisel sessizlik gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 121).

2.5.4. Dışlanma Korkusu

Dışlanma korkusu gerek çalışan gerekse örgütler için yıkıcı sonuçlara yol açan bir durumdur. İş yerinde dışlanma bireylerin, diğerleri tarafından umursanmadığına ve dışarda bırakıldığına yönelik algısıdır. Söz gelimi bireyin ortama dâhil olduğunda sohbetlerin kesilmesi, çay-kahve molalarına veya öğle yemeklerine davet edilmemesi, selamına karşılık alamaması tipik dışlanma davranışlarıdır. Bu davranışlar her ne kadar önemsiz gibi görünse de aslında örgütler ve bireyler için oldukça büyük sonuçlara neden olmaktadır. Araştırmaların da desteklediği bu sonuçlar çalışanın mutsuz olması, işle ilgili istenmeyen tutumlar, işten çekilme, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma şeklinde sayılabilir (Wu, Kwan, Chiang, Snape ve Liang, 2015: 51). Wu vd.'ne (2015) göre dışlanma korkusuna yol açan etmenlerin başında müşterek hedef bağımlılığının azalması gelmektedir. Bu negatif ilişkiyi sosyal beceriler güçlendirmektedir.

Bowen ve Blekmon (2003) çalışanların destekledikleri görüşlerin, baskın veya üstünlük kazanma eğiliminde olduğunu düşündüğü durumlarda konuşma olasılıklarının artacağını aksi durumda sessiz kalacaklarını ifade etmişlerdir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393).

Gürsel (2018) belediye çalışanları üzerinden gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel dışlanmanın da arttığını, örgütsel sessizlikle örgütsel sinizm arasında dışlanmanın aracılık rolü olduğunu ortaya koymuştur (Gürsel, 2018:8). Bu durum örgüt içinde örgütsel sesin artmasıyla dışlanma algısının azalacağını göstermektedir.

2.5.5. İşgörenlerin Yöneticilere Güvenmemesi

Bazı örgütlerde çalışanlar konuşmanın sonucunun olumlu olmayacağını düşündükleri için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Yöneticilerin tepkisi çalışanlar açısından belirleyici olmaktadır. Özellikle teknik, idari ve politik konularda sessizliği tercih etmeye zorlandıkları görülmektedir(Gül ve Özcan, 2011: 112)

2.5.6. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Örgüt üyelerinin özgüvenli olmalarına rağmen örgüt ile ilgili konularda tartışmaya girmeleri riskli olmaktadır. Tartışmanın dolaylı ya da dolaysız olmasının önemi yoktur. Günümüz işletmecilik koşullarında örgüt üyeleri artık daha fazla sorumluluk almak istemektedir. Fakat yöneticiler tarafından ve arkadaşlar arasında sevilme korkusu, terfi edememe gibi problemlerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Gül ve Özcan, 2011: 112).

2.5.7. Geçmiş Deneyimler

Çalışanlar eski deneyimlerine bağlı olarak sessiz kalmayı tercih edebilirler. Önceden çalıştıkları kurumda yaşanmış olan durumlara bağlı olarak yeni kurumlarında sessiz kalma eğilimi gösterebilirler. Çalışma arkadaşlarıyla ya da yöneticilerle ilişkileri örgütteki davranışlarını etkilemektedir.

2.5.8. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Çalışanların örgüt ile ilgili veya çalışanlarla aralarındaki ilişkilerle ilgili olumsuz konuşmaları durumunda arkadaşlık ilişkilerinin bozulacağı düşüncesinden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. İlişkilerin bozulacağı korkusunu yaşayan örgüt üyeleri herhangi bir sorunu dile getirirler bile çözüm bulunamayacağını düşünmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 113). Bununla beraber terfi edememe, mevcut işini kaybetme düşüncesi de kaygı düzeyini artırmaktadır. Çalışanların karşılaştığı bu sorunların kaynağında iletişim eksikliği olduğu söylenebilir. İletişim eksikliğine bağlı olarak ilişkilerin bozulacağı korkusu yaşanmaktadır (Kahveci, 2010: 15).

2.5.9. Örgütsel Nedenler

Pinder ve Harlos (2001)'a göre örgütsel sessizliği yaratan en önemli üç faktör; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromudur (Pinder ve Harlos, 2001: 345). Sağır Kulak Sendromu, sessizlik teorisi bölümünde incelendiğinden bu başlıkta değinilmeyecektir.

Araştırmalar sağlık çalışanlarının özellikle yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı, işle ilgili korkular ve ilişkilerini zedeleme korkusu nedeniyle sessiz kalma davranışları gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bunu engellemek için yöneticilerin, çalışanlarına endişelerini, görüş ve fikirlerini rahatça söyleyebilecekleri şeffaf ortamları yaratmaları gerekmektedir (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015: 248). Başka bir çalışmada ise hemşirelerin çoğunun yöneticileriyle, endişeli oldukları bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldıkları bulgulanmıştır (Erigüç, Özer, Songur ve Turaç, 2014: 78).

2.5.10. Adaletsizlik Kültürü

Örgütsel etik değerler ve adalet algısı örgütsel sessizliği etkileyen nedenler arasında sayılmaktadır. Bunun nedeni çalışanların etik ikilemde kalmaları durumunda kararlarında yol gösterici etik ilkelerinin olması durumunda düşünce ve fikirlerini söyleme konusunda daha istekli olma eğilimleridir. Bunun yanında örgütte kararların alınması, ödül ve cezaların dağıtımıyla ilgili olarak yöneticilerin çalışanlarla kurdukları iletişim de örgütsel sessizliği azaltabilmektedir (Meydan, Köksal ve Kara, 2016: 154).

Çalışan sessizliğine yol açan en önemli nedenlerden birisi çalışanların örgüt içerisinde yönetici pozisyonundaki kişilerin davranışlarıyla ilgili algılarıdır. Çalışanların etkileşimsel adalet algısı çalışan sessizliğini etkilemektedir ve bu algı düzeyi yükseldikçe sessizlik düzeyi azalmaktadır. Etkileşimsel adalet çalışanın örgütle özdeşleşmesini güçlendirmektedir. Böylelikle örgütle ilgili problemleri sanki kendi sorunuymuş gibi görerek sessizlik düzeyini azaltma ve sesini çıkartma motivasyonunu yükseltmektedir. Bunun yanında işlemsel adalet yani, örgüt içerisinde gerçekleşen süreçlerin adil olduğu algısı da çalışanın örgütle özdeşleşmesini artırmaktadır (Huang ve Huang, 2016: 838-839). Huang ve Huang (2016), örgütsel adaletle çalışan etkileşimsel adalet ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide işlemsel adaletin rolü ve etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre etkileşimsel adalet ve işlemsel adaletin her ikisinin de çalışan sessizliğini etkilediği ortaya çıkmıştır.

Whiteside ve Barclay (2012)'e göre genel olarak örgütsel adaletin örgütsel sessizlik için yordayıcı olduğunu ortaya koymuştur. Adalet duygusu çalışanın önerileri ile çevresinde değişiklikler yapabileceği ve bu değişiklikleri kontrol edebileceği

yönünde inancını artırarak kabullenici sessizlik düzeyini azaltmaktadır (Whiteside ve Barclay, 2013: 250).

Brinsfield (2013) çalışanların sessiz kalma nedenlerini araştırdığı çalışmasında sırasıyla şu nedenleri tespit etmiştir: Adaletsiz muameleye maruz kalmak, başka biri tarafından etik olmayan davranışlara maruz kalmak, çalışma arkadaşlarıyla ilgili kaygılar, şirket politika ve kararlarını kabul etmeme, kişisel performans sorunları, amir veya yöneticilerle ilgili kaygılar, haksız davranışlara maruz kalmak ve kişisel kariyerle ilgili sorun ve endişeler (Brinsfield, 2013: 675).

Yalçınsoy (2019), tarafsızlık algıları ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulmuştur. Kuralların herkese tarafsız ve eşit şekilde uygulandığı, adaletli ücret sisteminin uygulandığı örgütlerde çalışan sadece kendi işine yönelerek işinde kendini geliştirip uzmanlaşabilecektir. Buna bağlı olarak işinde uzmanlaşmış çalışanların adil bir ortamda bilgi ve görüşlerini açık bir şekilde ifade etmeleri, sessizlik düzeylerinin düşük olması beklenen bir durumdur (Yalçınsoy, 2019: 74-75). Öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik arasında düşük, negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Halbaw, 2018: 11).

2.5.11. Sessizlik İklimi

Morrison ve Milliken (2000)'e göre sessizlik iklimini yaratan etmenler;

- Örgütle ilgili sorunların dile getirilmesinin bir işe yaramayacağına inanılması bu nedenle bu yönde çaba sarf edilmemesi
- Görüşlerini dile getirmenin tehlikeli olacağı düşüncesinin örgüt içerisindeki çalışanlarca yaygın bir görüş olarak kabul edilmesidir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Bu faktörlerin yanında örgütsel politikalar ve örgütsel yapı örüntüleri, demografik özellikler, üst yönetim takımlarının inançları, iletişim süreçleri de sessizlik iklimini etkilemektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Park ve Keil (2009) yaptıkları ampirik çalışmada sessizlik iklimine yol açan faktörleri incelemişlerdir. Buna göre, örgütsel yapı ve politikalar, yönetimsel

uygulamalar, çalışan ve üst yönetim arasındaki demografik özelliklerdeki uyumsuzluklar bu iklimi beslemektedir (Park ve Keil, 2009: 911).

Demir ve Demir (2012) çalışanların örgüt içinde çoğunluğun fikrine uyma davranışı göstererek veya olaylara duyarsız kalarak mevcut durumu kabul ettiklerini belirlemişlerdir (Demir ve Demir, 2012: 195).

2.5.12. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim aşağı, yukarı ve yatay olmak üzere üç tipe ayrılabilir. Yatay iletişim takımlar ve alt kademe çalışanlar arasında ve departman yöneticileri arasındaki iletişime denmektedir. Yukarı doğru iletişim bilginin alt kademe çalışanlardan üst kademe çalışanlara iletilmesini, aşağı doğru iletişim ise üst yönetimin astlarına doğru olan bilgi iletimini ifade etmektedir. Örgüt içinde iletişim olanaklarının fazla olması çalışanların bilgi paylaşımını ve ses düzeylerini yükseltecek; iletişim kanallarının engellenmesi ise sessizlik düzeyini artıracaktır. Bununla birlikte bu durum sessizlik türlerine göre farklılaşmaktadır. Dedahanov vd.'ye (2015) göre iletişim olanaklarının fazla olması kabullenici sessizliği negatif yönde; korumacı (prososyal) sessizliği ise pozitif yönde etkilemektedir (Dedahanov vd., 2015: 485).

2.5.13. Örgüt Kültürü

Örgütsel sessizlik örgütlerin baskın özellikleri, liderlik tarzları, yönetim yapısı, denetim mekanizmaları ve genel olarak insan kaynaklarıyla ilgili olduğu için, örgütün kültür yapısıyla da ilişkili olmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 137).

Örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi, ve pazar kültürü), örgütsel sessizlik türleri (kabullenici, pasif, fırsatçı ve örgüt yararına sessizlik) üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalar yöneticilerin örgütlerde katılımcı bir kültür oluşturmaları, çalışanların açıkça konuşmaları için cesaretlendirilmeleri halinde örgütsel sessizlik düzeyinin azalacağını göstermektedir (Yaman ve Ruçlar, 2014: 36).

Klan kültüründe çalışanların kararlara katılması, görüş ve düşüncelerini dile getirmelerinin sağlanması önemli bir değer olarak görülmektedir. Bu tür örgütlerde güç mesafesi düşük olduğundan çalışanlar rahatlıkla inisiyatif alabilmektedir ve bu bakımdan demokratik davranışlar sergilemektedir. Bu tip örgütlerde örgütsel sessizlik

düzeyinin oldukça düşük olması beklenmektedir. Bununla birlikte fedakârlık, arkadaşlık ilişkilerinin iyi olması, örgüt yararına sessizlik düzeyinin yüksek olması da mümkün olabilmektedir. Adokrasi kültüründe merkezi yapılanma zayıf olup, girişimcilik, adaptasyon, yaratıcılık ve esneklik gibi örgütsel özelliklere rastlanmaktadır. Bu yüzden üst yönetim çalışanların açıkça konuşma davranışlarını desteklemektedir. Dolayısıyla bu kültürün egemen olduğu örgütlerde sessizlik düzeyinin düşük olması beklenir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 125-126).

Hiyerarşi kültürünün egemen olduğu örgütlerde çalışanların üstleriyle olan açık iletişimi ve çalışanların geri bildirimleri sınırlı olmaktadır. Bu kültürde temelinde korku olan ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen pasif sessizliğin ve konuşmanın bir fark yaratmayacağına olan inanç yattığından dolayı kabullenici sessizliğin görüleceği söylenebilir. Hiyerarşi kültürü algıları ile korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Yalçınsoy, 2019: 74).

Pazar kültürünün egemen olduğu örgütlerde ise rekabet, işlerin bitirilmesine, başarı ve sonuca odaklı olmak temel değerlerdir. Çalışanlar mücadele ederek kazanır bu durum kişisel çıkarları ön plana çıkartmaktadır. Bu yüzden bu tür örgütlerde fırsatçı sessizlik davranışlarının görüleceği söylenebilir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 127-128). Pazar kültürü algıları ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Yalçınsoy, 2019: 74).

Liderlik tarzları da örgütsel sessizliği etkilemektedir. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ilişki; etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Buna göre dönüştürücü liderlik tarzını sergileyen örgütlerde çalışanların sessizlik davranışı azalacaktır. Etkileşimci liderlik tarzı olarak ifade edilen çalışanların kusurları üzerine odaklanan, görev odaklı çalışmayı tercih eden, görevler yerine getirilmediğinde ceza uygulayan liderlerin olduğu örgütlerde ise örgütsel sessizlik artacaktır. Çalışanları örgüt içerisinde serbest kendi halinde bırakan lider-çalışan ilişkisinin çok zayıf olduğu örgütlerde ise çalışanlar sessizlik davranışında bulunmaktadır (Erol ve Köroğlu, 2013: 61).

2.5.14. Yönetimle İlgili Nedenler

Örgütsel sessizliğe yol açan yönetsel nedenler üç başlık altında incelenebilir. Bunlar çalışanların görevlerini suistimal edeceği korkusu, yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançlarıdır

2.5.14.1. Çalışanların Görevlerini Suistimal Edeceği Korkusu

Yöneticiler, çalışanlara çok fazla söz hakkı verilmesinin sonucunda çalışanların görevlerini suistimal edeceklerini düşünmektedir. Suistimalin sonucunda kanunsuz ve örgüte uygun olmayan durumların ortaya çıkmasına engel olmak amacıyla yöneticiler çalışanların sessiz kalmalarını tercih etmektedir (Kahya, 2003: 94).

2.5.14.2. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Örgütsel sessizlik iklimi yaratan etmenlerin başında üst yönetimin özellikle alt kademe çalışanlardan kişilikleri veya davranış biçimleri hakkında olumsuz geri bildirim (dönüt) alma korkusu gelmektedir. Bu yüzden astlarıyla iletişim kurmaktan kaçınırlar; olumsuz geri dönüş aldıklarında ise bunu görmezden gelirler ya da bunun doğru olmadığını, itibarlarına zarar vermek için yapıldığını düşünürler (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Çalışanlarda olumsuz geri dönüş alma, yönetimle ilişkilerinin bozulacağı korkusuyla yöneticilerinin performansı, yetenek ve bilgi düzeyi ile ilgili şahsi görüşlerini yöneticilerine bildirmekten çekinmektedirler (Erigüç vd., 2014:).

2.5.14.3. Yöneticilerin Örtük İnançları

Örgütsel sessizliği yaratan diğer önemli bir etmen, yöneticilerin çalışanlarının kendi çıkarlarına göre hareket ettikleri ve güvenilmez olduklarına dair olan inançlarıdır. Bu inançların oluşmasına sebep olan neden ise üniversitelerdeki işletme ve ekonomi eğitimlerinde sıklıkla klasik ekonomik teorilerin ağırlıklı olarak okutulması, bu teorilerin ise çıkarıcı birey ve fayda maksimizasyonu gibi varsayımlara dayanmasıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 709).

2.6. SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Çakıcı tarafından yapılan araştırmada sessizliğin algılanan sonuçları olarak; performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar şeklinde üç faktör belirlenmiştir (Çakıcı, 2008: 131).

Performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar; bilgi ve deneyimlerin paylaşılmaması, çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınması, iş süreçleri ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesine kayıtsız kalınması, çalışanların örgütü sahiplenme duygusunun azalması, açık iletişim ve yapıcı diyalogun engellenmesi olarak tespit edilmiştir. Örgüt bazında iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar; eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasının engellenmesi, istenen değişimlerin hızının yavaşlaması, kurumda hatalar, aksamalar ve sorunların görmezden gelinmesi, hatalardan ders çıkarma yoluyla örgütsel öğrenmenin gerçekleşmemesi şeklinde belirlenmiştir. Çalışanı mutsuz kılan sonuçlar ise; çalışanın birimini veya bölümünü ya da işyerini değiştirmek istemesi, strese girmesi, yöneticilerine olan güvenin kaybolması şeklinde belirlenmiştir (Çakıcı, 2008: 128-129).

2.6.1. Bireysel Sonuçlar

Örgüt yararına sessizlik ile çalışanların performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Tayfun ve Çatır, 2013: 114). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ile duygusal tükenmişlik ve iş tatmini algıları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Sessizlik arttıkça iş tatmini azalırken, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık düzeyi artmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 205). Kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutları arttıkça yaşam tatmini azalmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014: 121). Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik sendromu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Kâhya, 2015a: 523).

2.6.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgüt içerisindeki kalıplaşan karar verme, prosedürler, yönetsel yetersizlik, ücret adaletsizliği ve örgütün performans yetersizliği gibi örgüt içi etkenler sessiz kalmaya neden olabilecek ve örgüt yararına kararların ortaya çıkmasına engel olabilecek etkenlerdir. Bunun yanında çalışanların sessiz kalmaları sonucunda hataların tespit

edilmesi ve yanlış işleyen süreçlerin izlenmesi çok daha zor olacaktır. Örgütsel sessizlik, örgüt faaliyetlerinde meydana gelen eksiklik ve hataların tespiti ve ortadan kaldırılmasında sağlıklı geribildirim sisteminin oluşumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Geri bildirim sistemine sahip olmayan örgütlerde ise hatalar kalıcı bir işleyiş halini almakta ve daha da yoğunlaşmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 143).

Çalışanların örgüt içinde gördükleri eksiklikleri, sorunları, hataları veya örgütte verimliliği ve etkinliği artıracak fikirlerle ilgili görüşleri üst yönetime ifade etmekten kaçınmaları doğal olarak maliyetleri artıracak, örgütün etkinliğini, performansını ve verimliliğini azaltacaktır. İşletmenin rekabet gücü azalacak ve piyasadan silinmek durumunda kalacaktır. Bunun yanında sessizliğin bireysel etkilerinden dolayı iş doyumunun azalması ve tükenmişlik sendromu bireysel performansı düşürebileceği gibi işten ayrılma niyetini de artıracaktır. Bu durum da örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Günümüzün giderek yoğunlaşan rekabet ortamında modern işletmeler, sahip oldukları insan kaynaklarıyla ayakta kalabilmektedirler. İnsan odaklı örgütlerde çalışanların başarısı iletişim becerilerini etkili ve sağlıklı olarak kullanabilmelerine bağlıdır. Modern örgüt yapıları çalışanlar arasında iletişimin arttığı, kontrol mekanizmalarının çalışanların kendileri tarafından oluşturulduğu, örgüt içi ağ yapılarının önem kazandığı bir yapıya dönüşme eğilimindedir. Bu durum insan unsurunun örgütlerde giderek daha fazla önem kazanmasına yol açmıştır. Son yıllarda örgütler için uzman, donanımlı, değişim sürecine ayak uydurabilen nitelikli çalışanı örgüte kazandırmak; örgütte tutabilmek ve ondan en yüksek düzeyde faydalanabilmek en önemli hedefler haline gelmiştir. Bu hedeflere ulaşmak için ise çalışana örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duygusunun hissettirilmesi gerekmektedir (Akyel, 2014: 1). Bunu sağlayabilecek en önemli unsurlardan biri de örgütsel adalet kavramıdır. Bu doğrultuda örgütsel adalet kavramı literatürde birçok araştırmaya konu olmuş; bu konuda birçok yaklaşım ve model geliştirilmiştir.

Bu bölümün konusu olan örgütsel adalet kavramı; çalışanların örgütten elde ettikleri kazanımlar ile bu kazanımları ortaya çıkaran prosedürler ve yöneticileri ile olan ilişkilerinin adilliği gibi konulardaki algılarını kapsamaktadır. Çalışanların örgütlerini, örgütsel uygulamaları ve yöneticileri adil algılaması, örgüte ve yöneticilerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesini sağlarken; tam tersine çalışanların adaletsizlik algıları ise olumsuz tepkiler vermesine yol açabilmektedir. Bu yüzden çalışanların karşılıklı güvene dayalı bir işbirliği içinde örgüt içerisinde kendilerini mutlu hissetmeleri örgüte bağlılıklarının, performanslarının ve verimliliklerinin artması için geliştirilen tüm yöntem ve uygulamalarda, örgütsel adalet konusu giderek önem kazanmaktadır (Yürür, 2005: 189).

Çalışanlara karar alma süreçlerine katılım şansı vermek, yapılan yanlışlıkların düzeltilmesi için zaman ve olanak sunmak, kuralları ve politikaları sürekli olarak tarafsız bir şekilde uygulamak ve önyargılardan uzak bir şekilde karar almak, örgüt

içindeki uygulamaların çalışanlar açısından adil olarak algılanması için gerekli şartlar arasında sayılabilir (Levanthal, 1980, Aktaran: Arslan, 2018: 10)

Örgütsel adalet kavramı adalet kavramı üzerinde geliştirildiğinden öncelikle çalışmada adalet kavramı incelenecek, ardından örgütsel adalet ve teorileri ve modelleri ele alındıktan sonra örgütsel adaletin boyutlarına, örgütsel adalet algısını etkileyen faktörlere yer verilecek ve son olarak örgütsel adaletin bireysel ve örgütsel sonuçlara etkileri incelenecektir

3.1. ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı insanlık tarihi boyunca üzerinde en çok tartışılan ve irdelenen soyut kavramların başında gelmektedir. Sözlük anlamıyla adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk anlamına gelirken; adalet dağıtmak deyimi ise düzenin ve kanunların sağladığı hakları, sahiplerine vermek ve tanımak anlamında kullanılmaktadır (Larousse, 1969: 70). Binlerce yıldır felsefe, siyaset bilimi, toplum bilimleri, mitoloji, şiir ve diğer birçok sanat yapıtlarında adalet konusu işlenmiştir. Toplumsal adalet ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. İşletmelerde ise iş etiği ve örgüt kültürü gibi unsurların adalet algısı üzerinde etkisi bulunduğu ileri sürülebilir (Budak vd., 2018: 1).

Antik Yunan mitolojisinde ve sonrasında Roma mitolojisinde, adalet kavramı; ciddi, akıllı, bilgili, ağırbaşlı, gözleri bağlı, bir elinde terazi diğer elinde kılıç tutan bir kadın olarak tasvir edilmiş yani tanrıça Themis (Roma'da Justitia) olarak somutlaştırılmıştır (Larousse, 1969: 70). Bu simgeler adaleti ve düzeni sağlayacak kişinin; yasalar doğrultusunda başka hiçbir güçten etkilenmeden tarafsız olarak, hak ve hukuka dikkat ederek karar vermesini ve aynı zamanda, suça karşılık cezai yaptırım gücünün olması gerektiğini ifade etmektedir. Themis, krallığı yani iktidarı simgeleyen Zeus'un ikinci karısı ve aynı zamanda danışmanıdır. Mitoloji burada, güçlü bir iktidar ve yönetim için adaletli olmanın; kanunla ve düzenle ülkeyi yönetmenin önemini anlatmaktadır (Powell, 2012: 168). Themis'in çocukları ise Dike/Hakkaniyet, Eunomia/Disiplin ve Eirene/Barış'tır (Cömert, 2010: 24). O halde adaletli bir yönetim; örgüt üyelerinin kurallara uygun disiplinli bir şekilde çalışmasının yanı sıra hakkaniyet, barış ve eşitliği de sağlamaktadır. Törenleri ve toplantıları düzenleyen, ahlak düzenini

koruyan Themis, bir anlamıyla da düzeni sağlayan yasalar, yönetmelikler ve prosedürlerin somutlaştırılmış halidir (Cömert, 2010: 75).

M.Ö.700'lü yıllarda yaşayan Hesiodos, insanlığın geleceğine dair kötümser bir şair olsa da; eninde sonunda, her zaman adaletin kazanacağını, adaletli bir ülkede insanların mutluluk, zenginlik ve barış içinde yaşayacağını, adaletin sağlanmadığı durumda ise iktidarın ve gücün kaybedileceğini ifade etmektedir (Hesiodos, 2012: 9).

Aristo adaletin eşitlik olduğunu savunurken, Sokrates ve öğrencisi Platon ise bireylerin; ahlaklı, erdemli, ölçülü, ılımlı, bilgili, adaleti gözeten ve kendi yeteneklerine uygun olan işleri yaptığında mutlu olabileceklerini; ancak, bunun da yetmediğini, bir araya gelerek toplumsal bir yaşam kurmak zorunda olan bireylerin oluşturduğu devletin de adil olması gerektiğini belirtmektedir. Bu yüzden adalet; insanın ve devletin temel davranış kuralı olarak kabul edilmelidir. (Budak vd., 2018: 3)

Bununla birlikte devlet, adaleti sağlayacak yasalar yaparak bireylerin refahını ve mutluluğunu sağlamak için vatandaşlarını eğitim yoluyla bilgili, erdemli ve ahlaklı bireyler haline getirerek, yeteneği olduğu işlere yönlendirmelidir. Herkesin en iyi bildiği ve yeteneği olduğu işleri yapması da Platon'un adalet kavramında önemlidir. Bu bakış açısında liberal düşüncenin aksine devletin düzenleyici ve müdahaleci olması gerektiğine daha çok vurgu yapılmaktadır. Platon'a göre devletin bir görevi de farklı sınıflar arasında uyumu ve adaleti sağlamaktır. Bunu sağlamak için tarafsız bir şekilde, bir sınıfın çıkarını gözetmeden, herkesin fayda sağlayabileceği yasalar yapılmalıdır. Bu şekilde adaletin sağlandığı bir toplumda uyumlu birliktelik ve düzen olacaktır. Adaletsizlik durumunda ise bu uyum bozulur ve iç savaflara hatta bölünmeye yol açabilir (Platon, 2014: 140-161).

Aristo'ya göre adalet, yasaya uygun olanda ve eşitliği gözetende, adaletsizlik ise yasaya aykırı olanda ve eşitliği gözetmeyende olur. Yasalar ise herkesin iyiliği ve ortak yararı için konulur. O halde bir örgüt içerisinde bir arada mutlu bir şekilde yaşamayı sağlayan ve koruyan şeylere adil şeyler denir. Adalet tüm erdemlerin en önemlisi olduğu gibi, tüm erdemleri de kendi içinde taşımaktadır. Adaletsizlik haksızlık ve eşitsizlik adil olan ise eşitliktir.

Aristo adaleti dağıtıcı ve düzeltici adalet olarak incelemiştir. Dağıtıcı adalet mülkün paylaşımında adil olanı ve dağıtımı yapan kişinin de karakterinde adil olmayı

içermektedir. Düzeltici adalet ise vatandaşların konumlarının ve değerlerinin değil, ortaya çıkan sonuçlar açısından faaliyetlerinin yargılanmasını ifade eder. (Adıyaman, 2010: 9).

Aristo adaletin diğer bir unsuru olarak da mütekabiliyet ilkesinden bahsetmektedir. Karşılık eşitliğe göre değil, oranlamaya göre alınıp verilmelidir. Değiş tokuşu yapılan her şeyin bir şekilde karşılaştırılabilir olması gerekir. Para da bu yüzden ortaya çıkmıştır; çünkü bir anlamda aşırılığı ve eksikliği ölçer. Örneğin bir evin kaç ayakkabıya eşit olduğunu söyler. Böyle bir ölçüt olmasaydı değiş-tokuş ve bir araya gelme de olmayacaktı. Pisagor’a göre ise adalet başkasına yaptığının aynısıyla karşılığını almaktır (Aristoteles, 2014: 91-99).

Stoacılar göre bireyler kendi yetenekleri doğrultusunda kendilerini geliştirip üretim yaptıklarında ve bunu toplumun kullanımına sunduklarında, toplumsal üretime daha çok katkı ve fayda sağlayacaktır. Bu nedenle bireyler birbirleriyle olan bağlarını güçlendirmeli, dürüst olmalı, verdikleri sözlere, yaptıkları anlaşma ve kontratlara sadık kalmalıdır. Bu şekilde herkesin birbirine fayda sağladığı ve toplam faydanın da arttığı adaletli, kardeşçe bir toplum düzeni kurulabilir. İnsanların sözlerini tutmadıkları, kendi çıkarlarını düşünüp başkalarına zarar verecek şekilde davranmaları halinde ise adaletsizlik ortaya çıkacaktır. O halde bu görüşe göre adaletin temeli dürüstlük ve karşılıklı güvendir. Adaletli olmak aynı zamanda başkalarına yapılan haksızlıklara da engel olmaktadır (Cicero, 2014: 12-13).

Türk kültüründe olduğu gibi Doğu ve İslam kültüründe de adaletin önemli bir kavram olduğu görülmektedir. Nizamü’l-Mülk, “Siyasetname” adlı eserinde yönetim teorisini adalet üzerine kurmuştur. Padişahların halkına karşı nazik ve hoşgörülü davranmasını, mazlumun hakkını zalimden alarak mazluma vermesi gerektiğini, haftada iki gün halkın şikâyetlerini aracısız bir şekilde kendilerinden bizzat dinleyip hükmetmesi gerektiğini ifade etmektedir (Mülk, 2017: 17). Yusuf Has Hacıp’ın Kutadgu Bilig adlı eserinde adalet; doğruluk, düzgünlük ve kanun olarak tanımlanmakta ve devletin de ancak adalet ile var olabileceği ifade edilmektedir. Adalet herkese eşit davranılarak gerçekleştirilebilir. Yönetimi elinde bulunduran kişi herkese eşit mesafede olmalıdır. Adalet hızlı bir şekilde gerçekleştirilmeli, hukuk her türlü gücün üzerinde olmalıdır (Hacıp, 1959: 69-71). Haldun, bir devlet ve egemenliğin yaşaması için

erdemli olmayı olmazsa olmaz bir koşul saymaktadır. Erdemlerin en başında ise adalet yer almaktadır. Toplumsal yaşamın yolu adaletten geçer. Yönetimin davranışları adaletliyse yönetimin hiçbir kararı üzüntüyle karşılanmaz ve tepki görmez. Bu yönetim altında bulunanlar yönetime ve kendilerine güven duyarlar (Haldun, 2017: 38).

David Hume adaleti suni erdem olarak adlandırır yani ne insan doğasında ne de sözleşmede gerçek adaleti sağlayacak kuralları bulmak mümkün değildir. Adalet; herkese kendi hakkı olanı vermek için değişmez ve sürekli bir istektir. Adalet olmadan toplumun devamlılığını koruması olanaksızdır (Hume, 2016: 459-519).

Hobbes'a göre adalet ve yasalar yapay bir akıl-irade uyumudur. Bunun için de insanları bir araya getiren birleştiren sözleşmeler gerekmektedir (Hobbes, 2012: 16-17). Adaletsizlik söz verip yapmamaktır ve adaletsiz olmayan her şey adildir. Bu görüşle birlikte adalet kavramı yeni bir yaklaşım olarak gündeme gelmiştir (Budak vd., 2018: 9). Hobbes burada bir insana rızası dışında yapılan ve sözleşmeye uymayan şekilde davranılarak zarar verilmesini haksızlık olarak görmekte ve adaletsiz davranışlar şeklinde nitelendirmektedir. Tarafların sözleşmeye uygun şekilde davranması yani ahdin yerine getirilmesi, mübadelede adalettir. Bu sözleşmeler her türlü satın alma/satma veya kiralama, borç verme/alma, takas şeklinde olabilir. Diğer bir adalet şekli ise bölüşümde adalettir. Burada tarafsız bir hâkim tarafından haklı ve haksız belirlenerek hakkaniyetli bir bölüşüm yapılmaya çalışılır (Hobbes, 2012: 118-119).

Liberaller ve faydacılar devletin bireye müdahalesinin sınırlı olmasını savunduklarından adalet kavramını; kanunların yapımında hak ve görevlerin dağıtılmasında belirli kişileri ve zümreleri ötekilere üstün tutmadan her vatandaşa aynı hakların verilmesi olarak düşünürler. Adalet, herkese hakkı olanın verilmesini öngören ahlaki bir ilkedir ve herkesin yeteneğine ve toplumda oynadığı role uygun olarak dağıtıldığı zaman doğru bir şekilde uygulanmış olur (Budak vd., 2018: 9).

Rawls (1971) tarafından geliştirilen sosyal adalet kavramı; eşit özgürlük ve eşit fırsat olmak üzere iki adalet ilkesinden söz etmektedir. Buna göre toplumda yaşayan bireyler tamamen eşit hak ve özgürlüklere sahip olduğunda ve bunu ortak düşünce olarak paylaştıkları zaman, örgütler de bu anlayışla hareket edecektir (Aytan, 2018: 63). Böylece adalet kavramı sosyal örgütler için de bir erdem olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Rawls'a göre, insanların doğasında sempati, merhamet ve adalet duygusu

bulunmaktadır. Bu duygular da bireyleri toplumsal bir hayat kurmaya ve işbirliği yapmaya yöneltmektedir. Daha az doğal yeteneğe sahip olan kişilerin daha fazla gözetilme hakkına sahip olması gerekir. Zenginlerin, varlıklarının bir kısmından fakirler yararına feragat etmeyi kabul etmeleri gerekir (Budak vd., 2018: 15).

3.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı filozoflara göre daha çok normatif bir bakış açısıyla tanımlanmış, ilkeler ve standartlar oluşturmaya çalıştırılmıştır. Örgüt bilimciler ve sosyal bilimcilere göre ise adil davranış, bireyin o davranışın adilliği ile ilgili olarak sübjektif bir tanımlamasıdır; bu da adaletin algısal bir durum olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet, adil bir yönetim sayesinde örgüt içerisinde oluşan olumlu adalet algısının çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı duyulduğunu hissetmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu durum çalışanla yöneticiler arasında karşılıklı güvene dayalı bir ortam yaratılmasında etkili olmaktadır (Akyel, 2014: 2; Yürür, 2015: 190).

Bu alanda yapılan çalışmalarda ilk bulgular örgütsel adalet algısının çalışanların sadece elde ettikleri çıktı ve sonuçlara ilişkin değerlendirmelerine göre ortaya çıktığını gösteriyorken, daha sonra yapılan çalışmalarda, örgüt içinde kullanılan yöntem ve işlemler ile kişiler arası davranışlarda adil olunmasının da adalet algısında önemli olduğu saptanmıştır. Böylece örgütsel adaletin farklı yönleri keşfedilerek bu konuda birçok kuram geliştirilmiştir (Yürür, 2015: 191).

Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet, önceleri sadece örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılmasıyla ilgili bir kavram olarak düşünülürken daha sonra yapılan araştırmaların da etkisiyle bu kavramın kapsamı genişletilmiş; kuralların ve işlemlerin adil bir şekilde uygulanıp uygulanmaması da örgütsel adalet kavramına eklenmiştir. En son araştırmalar örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin de adalet algısının oluşumunda önemli rol oynadığını göstermiştir (Akyüz, 2012: 36).

Bu kapsamda örgütsel adalet teorisi; çalışanlara adil ücret ve ödüllendirme, adil karar verme süreç ve işleyiş mekanizmaları, adil tutum ve davranışlar, iletişim ve ast-üst ilişkileri ile ilgili konuların incelenmesini kapsamaktadır. Çalışanların işyerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığıyla ilgili algıları ve bu algıları neticesinde geliştirdikleri tutum ve davranışlarının nasıl etkilendiğini incelemektedir.

3.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI AÇIKLAYAN MODELLER VE TEORİLER

3.3.1. Örgütsel Adalet Algısını Açıklayan Teoriler

Adalet kavramı; motivasyon, liderlik, grup dinamikleri gibi çok çeşitli perspektiflerden tartışılabilir. Bu başlıkta örgütlerde politik davranış biçimleri olarak ele alınacak olan örgütsel adalet olgusu örgütsel davranış literatürüne henüz yeni girmiş bir olgudur. Örgütsel adalet, bireylerin bir örgüte yönelik adalet algısını ifade etmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013: 392).

Örgütsel adalet kavramının dayandığı kuramlar, daha geniş bir kitleyi ilgilendiren Sosyal Adalet Teorilerinden türetilmiştir. Bu teorilerden bazıları şunlardır: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965), Göreli Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976), Dağıtım Adaleti Teorisi (Homans, 1961), İşlemsel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975), Bilişsel Atıf Teorisi (Folger, 1986), Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976), Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1977) ve Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980).

3.3.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Örgütsel adalet kavramının geliştirilmesinde en önemli teorilerden biri Adams'ın eşitlik teorisidir. Eşitlik, bireyin diğer bireylerle karşılaştırıldığında kendisine adil bir biçimde davranıldığına inanmasıdır. Eşitlik teorisi sosyal karşılaştırma süreçlerinden türetilmiş birkaç teorik formülasyondan biridir. Sosyal karşılaştırma kişinin kendi durumunu diğerlerinin durumuna göre değerlendirmesidir. Eşitlik teorisinde bu karşılaştırma girdi çıktı oranları değerlendirilerek yapılır. Girdi derken kastedilen kişinin örgüte katkısıdır yani eğitim düzeyi ve niteliği, iş tecrübesi, performans, çaba ve sadakat gibi faktörlerdir. Çıktı ise kişinin aldığı ödül, ücret, terfi, tanınma, sorumluluk, sosyal ilişkiler ve içsel ödüllerdir. Kişinin kendi ve diğerleriyle karşılaştırdığı katkı kazanım oranını değerlendirmesi bazen objektif kriterlere bazen de sübjektif algıya dayanmaktadır. Bu oranlar eşit olduğu takdirde kişide eşitlik adalet algısı, diğer durumda eşitsizlik algısı ortaya çıkar (Griffin ve Moorhead, 2013: 102). Söz gelimi, çalışan aynı miktarda emek ve çaba ortaya koyduğu başka bir çalışandan daha az kazanıyorsa bu durumda hak ettiğini alamadığını düşünerek adaletsizlik algısı geliştirir.

Bu teori örgütsel adalet çalışmalarına büyük katkılar sağlasa da daha sonraki yıllarda Folger ve Cropanzano (2001) tarafından eleştirilmiştir çünkü teori sadece bireylerin elde ettiği sonuçları hesaba katmakta ve adalet kavramını metaryalist/ekonomik bir bakış açısıyla ele almaktadır. Aynı zamanda adalet değerlendirmesinde etkili olan işlemlerin etkilerini göz ardı etmektedir (Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp, 2001: 167).

Bireylerin katkıları ve çıktıları ve başkalarının katkıları ile alakalı olarak aldıkları sonuçların adil olduğu algısı dağıtımsal adaleti oluşturmaktadır. Çalışanlar eşitsizlikle karşılaştıklarında girdilerle ya da çıktılar ile ilgili algılarını değiştirirler (Doğan, 2019: 6). Az ödüllendirildiğini düşünen ve adaletsizlik duygusu hisseden çalışanlar performanslarını düşürürler (Akyel, 2014: 9).

3.3.1.2. Göreli Yoksunluk Teorisi

Crosby (1976) tarafından geliştirilen bu teori bir sosyal adalet kuramıdır. Eşitlik teorisindeki gibi bir karşılaştırmaya dayanmaktadır; ancak, göreli yoksunluk teorisinde çalışanlar kendilerini daha üst düzeydeki ya da alt düzeydeki çalışanlarla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda diğer çalışanlara göre elde ettikleri kazanımların daha az olduğunu düşündüklerinde yoksunluk hissi yaşarlar. Çalışma düzeyinin yanı sıra cinsiyet faktörü de göreli yoksunluk algısını ortaya çıkarmaktadır (Dirican, 2015: 15).

Cosby tarafından yapılan çalışmada yüksek prestijli işlerde çalışan kadınların; diğer kadınlara nazaran daha avantajlı konumda olsalar da; kendilerini göreli olarak daha az avantajlı oldukları erkek çalışanlarla kıyaslayarak haksızlığa uğradıklarını hissetme eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Greenberg, 1987: 12).

3.3.1.3. Folger'in Bilişsel Atıf Teorisi

Folger'in (1986) geliştirdiği bilişsel atıf teorisi, eşitlik ve göreli yoksunluk teorisinde olduğu gibi sosyal mübadele teorisine dayanmakta ve çalışanların elde ettikleri kazanım/katkı oranının adil olup olmadığını temel almaktadır (Dirican, 2015: 19). Bununla birlikte bu teori, göreli yoksunluk ve eşitlik teorilerini içerik yaklaşımından süreç yaklaşımına doğru evrimleştirmiştir. Bilişsel atıf teorisi, bireylerin adalete ilişkin algılamalarını örgüt içinde olanlar ile olması gerekenler arasında yaptıkları bir karşılaştırma olarak ele almaktadır (Dirican, 2015: 19). Birey farklı ve

daha tercih edilir bir seçenek düşünmedikçe görelî yoksunluk yaşamaktadır. Bireyler ancak farklı sonuçlar elde edebilecekleri düşündükleri ve olumsuz karşılaştırma yaptıkları zaman doğru sonuca ulaşabilir (Karapınar, 2010: 41).

Görelî yoksunluk ve eşitlik teorisi üzerinden geliştirilen bu teori, bireyin mübadele ilişkisi sonucu gerçekte elde ettiği kazanımları diğer olası standartlarla karşılaştırarak mevcut standartların adil kazanım standardı olup olmadığını değerlendirir. Buna göre bireyin uygulanması gerektiğini düşündüğü alternatif bir işlem/prosedürden elde edeceği kazanımların daha iyi olduğuna inanması adaletsizlik yargısı ile sonuçlanacaktır (Chan, 2000: 76; Greenberg, 1987: 17). Bu teorelin eksik yönü çalışanları motive eden en önemli şeyin maddî kazanç olduğunu; kıyaslamaya konu olan şeyin de diğer çalışanların elde ettiği maddî kazanımlar olduğunu ileri sürmesidir (Dirican, 2015: 20).

3.3.1.4. Vroom'un Beklenti-Değer Teorisi

Victor H. Vroom'un (1964) geliştirdiği ve bireylerin, ekonomik çıkarları açısından rasyonel davrandığını var sayan bu teoriye göre bireyler, çeşitli alternatifler içerisinde rasyonel değerlendirmeler yaparak her zaman için kendisi için en avantajlı olan seçeneği seçmektedir (Ökten, 2006: 16). Bireyler seçeneklerin bilişsel olarak farkındadır ve karar alırken üç temel noktayı göz önünde bulundururlar. Bunlar; “değer”, “beklenti” ve “araçsallık” tır (Erdem, 1998: 54). Değer, belirli bir sonuca ilişkin bireyin duygusal yönelimi yani, bir sonuca yönelik olarak motive olmasıdır. Birey tarafından elde edilen çıktılar, kişinin kendi seçiminin dışında kontrol edilemeyen başka koşullara da bağlıdır. Seçenekler arasından bir seçim yapan kişinin bu tercihini etkileyen bir unsur da amaçların gerçekleşme olasılığına olan inancıdır. Bu inanç “beklenti” veya “özel olasılık” olarak ifade edilir. Beklenti, belirli bir davranışın, belirli bir amaçla sonuçlanacağına dair geçici bir inançtır ve “davranış-sonuç” ilişkisini ifade etmektedir. Söz gelimi, çok çalışma davranışı yüksek ücret almak gibi bir değerle ilişkilendirildiğinde, çok çalışmanın yüksek ücret almaya neden olacağı beklentisi de yüksek olacaktır (Cihangiroğlu, 2009: 92). Araçsallık ise beklenti kuramında verilen emeğin birinci düzey çıktılara, bunların da ikinci düzey çıktılara neden olacağı görüşü ile birinci ve ikinci düzey çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Kişinin ödül

alabilmesi için gösterdiği performansa olan inancını ifade etmektedir (Tağ ve Çetinkaya, 2019: 861).

3.3.1.5. Folger ve Cropanzano'nun Adalet Teorisi

Folger ve Cropanzano (1998)'ya göre örgütsel adalet, çalışanların kendisine adaletli ya da adaletsiz davranıldığını düşünmesine neden olan koşullarla ilgili bir konudur. Bireyler, adaletsizlik algısı hissettiğinde motivasyonları düşer, işi terk etme eğilimine girerler, hatta örgüte karşı intikam alma duygusu bile hissedebilirler. Bunun tersine adalet algısı yüksek olduğunda ise, örgüte bağlılık ve işte kalma eğilimi artar, örgütsel vatandaşlık davranışları resmi görev duygusunun ötesine geçer (Folger ve Cropanzano, 1998: 12).

Örgütsel adalet, ödül ve ceza gibi çıktıların nasıl dağıtılacağına ilişkin kurallar ve sosyal normlarla, bu dağıtım kararlarının alındığı prosedürlerle ve bireylerin birbirlerine nasıl davrandığı ile ilgilidir. Kişilerarası etkileşimler veya işlemler etik standartları ihlal ettiğinde adaletsizlikten söz edilebilir (Folger ve Cropanzano, 1998: 13-14).

Kişiler adaletsiz bir durumu algıladıklarında genellikle bu durumdan başka bir kişiyi sorumlu tutmaktadır. Sorumlu tutulacak herhangi birinin bulunmadığı durumda adaletsizlik de yoktur. Bu yüzden sorumluluk süreci adalet için önemlidir (Yürür, 2015: 125). Teoriye göre bir durumun sosyal olarak adaletsiz bir durum olarak yorumlanabilmesi için üç sürecin tümünün gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar; şart, yapabilirlik ve gerekliliktir. Şart bileşeni bireyin başka bir durumun gerçekleşmesi halinde hissedecekleriyle ilgilidir. Adaletsizlik algısına neden olan uygulamayı gerçekleştiren birey veya örgütün başka davranış alternatifi olup olmadığını değerlendirir. Ahlâki bir konu olarak ele alınan üçüncü süreç ise gereklilik bileşenidir. Burada adaletsiz davranışın kişilerarası davranış kurallarını ya da etik kurallarını ihlal edip etmediği değerlendirilir. (Yürür, 2015: 126-127).

3.3.1.6. Homans'ın Takas Teorisi

Homans'a göre çalışanlar örgütlerine sağlamış oldukları katkılar karşılığında elde ettiği kazanımları orantılı bulduklarında, adil bir çalışma ortamı oluştuğuna ve

adaletin sağlandığına inanırlar bu da örgütsel adalet algısının oluşmasına neden olur (Ertürk, 2014: 74).

Bu teoriye göre insanlar arası ilişkiler ve insanların kurumlarla olan ilişkileri, bir tür “alış-veriş” ile veya “takas” yoluyla kurulup sürdürülmektedir. Buna göre sosyal davranışlar karşılıklı alış-veriş süreci içinde gerçekleşir. Eğer bireyler bu alış-veriş ilişkisini adaletli bulurlarsa ilişkiyi devam ettirirler. Bu teoriye göre bireyler birbirleriyle davranış anlamında rekabet ederken kendi faydalarını maksimize ederken diğerlerinin de faydasını artırır ve böylece örgüt içerisinde toplam fayda artar. Bu değişimi gerçekleştirirken, diğerlerini istismar etmek gibi bir yaklaşım söz konusu olmayıp kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarma gayreti söz konusudur. Bu şekilde ilişkiler geliştirme istekleri aslında “adil davranış beklentisini” ifade etmektedir (Cihangiroğlu, 2009: 87).

Homans’a göre, çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri ücret, konum, statü vb. kazanımları katlandıkları maliyetle dengeli olduğu takdirde dağıtımsal adalet sağlanmış olacaktır. Bu yaklaşımda, çalışanlar kârlarını hem nicelik hem de nitelik değerlendirirler. Bu değerlendirme sonucunda yapılan alış verişte yatırım ile kazanımlar birbirine denk olmalıdır. Daha fazla yatırım yapıldığı takdirde kazanımlar ve ödüller artmalı; bunun tersine, daha az yatırım yapılması durumunda kazanımlar da daha az olmalıdır (Cihangiroğlu, 2009: 87).

3.3.2. Örgütsel Adalet Algısını Açıklayan Modeller

3.3.2.1. Çoklu İhtiyaçlar Modeli

Çoklu ihtiyaca dayalı adalet yaklaşımında, çalışanların birbirleriyle ilişkili en az dört önemli ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar; ait olma gereksinimi, denetleme gereksinimi, olumlu özsaygı/özgüven gereksinimi ve anlamlı bir var oluş gereksinimidir. Bu dört gereklilik karşılandığı takdirde, yüksek örgütsel adalet algısı oluşmakta; bu şartlarda bir ya da daha fazlası eksikse adalet algısı düşük olmakta ya da oluşmamaktadır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 74). Bu yüzden örgütsel adaletin hak ve değer dağıtımında adil olmasının yanı sıra, kendisini var eden ve genel adalet algısından ileri gelen gereksinimlere de cevap verebilmesi gerekmektedir (Aytan, 2018: 73).

3.3.2.2. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Teorisi

Araçsal model, temelde çalışanların örgütsel süreçlerdeki işlemlerin denetlenmesi isteğinden kaynaklanır. İşlemlerin denetlenmesi sonuçların da istenilen şekilde olma şansını artırmaktadır. İlişkisel modelde, çalışanlar bağlı oldukları birimlerde uzun dönemli ilişki kurmak isterler, bu da çalışanların grup dayanışmasını sürdürecektir işlemlere önem vermelerine yol açar. Bu nedenle işlemlerde adil davranılması önemlidir. Araçsal ve ilişkisel model arasındaki temel fark, çalışanların çıkar, hedef ve amaçlarının farklı olmasıdır. Araçsal model maddi çıkar ve kazanımlara önem verirken; ilişkisel model ise sosyal ilgi ve sosyal kazanımlara önem verir. Ahlakî erdem modeli ise çalışanların itibar ve kendi olma değerini önemseyerek adaletli olma düşüncesini ileri sürmektedir. Bu üç model adaletin önemi ve psikolojik gereksinimleri karşılama derecesi konusunda birleşmektedir (Poyraz vd., 2009: 74).

3.4. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Bu konudaki ilk araştırmalarda örgütsel adalet; “dağıtımsal adalet” ve “işlemsel adalet” olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan çalışmaya göre bireylerin adalet algısı, bir işlemin/prosedürün uygulanışı sırasındaki kişilerarası ilişkilere bağlı olarak oluşmaktadır (Yürür, 2015: 190) . Bu adalet algısı, etkileşim adaleti şeklinde adlandırılmıştır. Bundan sonra konuyla ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel adalet birbirinden bağımsız üç boyutta incelenmiştir. Diğer araştırmalarda etkileşimle ilgili unsurların aynı yapısal unsurlarda olduğu gibi işlemsel adaletle yönelik algıyı etkilediğini ve bu yüzden etkileşimsel ve yapısal unsurların birbirinden ayrılmayacağını savunarak etkileşim adaletinin, işlemsel adaletin içinde yer alması gerektiğini savunmuşlardır (Yürür, 2015: 191).

2000’li yıllardan itibaren ise, araştırmacılar etkileşim adaletini; yeniden dağıtım ve işlemsel adaletten bağımsız, üçüncü bir adalet boyutu olarak incelemişlerdir. Dört faktörlü modelde ise etkileşim adaleti, bilgiye dayalı adalet ve kişilerarası adalet boyutları şeklinde iki alt boyuta ayrılmıştır. İşlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgiye dayalı adalet sistemle ilgili tutumlarla ilişkilidir. İki faktörlü modelde, dağıtımsal adalet ve kişilerarası adalet, olay ve tutumlarla ilişkilidir. İşlemsel adalet ve bilgiye dayalı adalet sistemle ilgili tutumlarla ilgilidir. Bununla birlikte bu konu hala tartışmalı olup

bilgiye dayalı adalet ve kişilerarası adalet boyutlarının farklı boyutları olmadığı her iki boyutun da etkileşim adaleti boyutunda birleştiği yönünde bulgulara ulaşılan çalışmaları da bulunmaktadır (Yürür, 2015: 192).

3.4.1. Dağıtımsal Adalet

Çağdaş filozoflardan Frankena'ya göre adalet; görevler, mallar, makamlar, fırsatlar, cezalar, ayrıcalıklar, roller, statüler vb. gibi şeylerin kişilere dağıtılmasıyla ilgili bir kavramdır. Bu tanıma göre adalet teorisinde dağıtımın temel bir kavram olduğu görülmektedir (Frankena, 1962: 9). Adams (1965)'ın eşitlik teorisine dayanan bu teoriye göre, çalışanların ürettiği gerçek değer ile hak ettiği değer ve elde ettiği kazanımlara (maaş veya statü vb.) ilişkin adalet algısıdır. Çalışanlar üretim süreciyle ilgili verdikleri girdilerle bu emekleri sonucu elde ettikleri çıktıları başkalarının elde ettikleriyle kıyaslar. Bu oran diğerlerinden düşükse çalışan mutsuzluk hisseder ve motivasyonu düşer (Cropanzano ve Folger, 1991: 133).

Dağıtımsal adalet, ödülleri veya değer verilen başka şeylerin örgüt içerisinde eşit ve adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı yönündeki çalışan algısıdır. Ödül dağıtımının bir kişiyle diğeri arasındaki basit bir karşılaştırması olmayıp daha bütüncül bir yaklaşımdır (Griffin ve Moorhead, 2013: 392).

Dağıtımsal adalet oransal payların; belli standartlarda, belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere, kaynakların paylaşılması şeklinde tanımlanabilir. Dağıtımsal adalette çalışanlar; kazanımları ile örgütteki sorumluluklarını, işteki uzmanlıklarını, gösterdikleri çabanın miktarını ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştırırlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık yapıldığını düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkileyerek davranışlarını da bu tutumlar doğrultusunda değiştirebilir. Dağıtımsal adalette temel olan bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil bir biçimde pay aldıklarını düşünmeleridir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Sonuç olarak örgütsel açıdan dağıtımsal adalet, çıktıların (maaş, ödeme, ödüller, terfi, statü, sosyal yardımlar) dağıtımındaki adillik anlamına gelmektedir. Sosyal ve örgütsel bağlamda dağıtımsal adalet, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, ödüller, statüler, ücretler, cezalar, terfiler, vb. elde edilen her türlü kazanımların çalışanlar arasındaki paylaşımını incelemektedir. Bu paylaşımların sergilenen performansa göre

doğru ve gerçekçi bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğine yönelik adalet algısıdır.

Eğer dağıtım tutarlı ise birey tarafından adil olarak algılanacaktır. Örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan kurallar dağıtım adaletinin önemli bir konusudur. Bu kurallar arasında eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralı sayılabilir. Eşitlik kuralı dağıtımın örgüt üyelerinin katkılarına veya performansına göre yapılması; eşit paylaşım kuralı bireylerin katkılarına bakılmaksızın kaynakların grup içinde eşit dağıtımını; ihtiyaç kuralı ise dağıtımın bireylerin ihtiyaçları dikkate alınarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir (Yürür, 2015: 192-193).

Eşit işe eşit ücret gibi hakkaniyet ve eşitlik kurallarına uygun dağıtımın sağlanamaması genellikle işe devamsızlık ve işten ayrılma davranışlarıyla sonuçlanmaktadır. Bu yüzden yöneticiler çalışanları motive etmek ve yüksek performans için onlara ödüller vermeli ve bunu yaparken de aynı performansa benzer ödüller sunmalıdır (Çakıcı, 2012: 17).

3.4.2. Etkileşimsel Adalet

Literatürde kişilerarası adalet şeklinde de ifade edilen etkileşimsel adalet, Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılmıştır. Çalışanların kişilerarası ilişkilerin niteliğine bağlı olarak da adalet değerlendirmesi yaptığı görüşüne dayanmaktadır. Etkileşimsel adalet boyutu, örgüt içinde yöneticilerin çalışanlara karşı tavırlarının ve örgüt içinde alınan kararlar ile ilgili yapılan açıklamaların çalışanların adalet algılamalarını etkilediğini ileri sürmektedir (Yürür, 2015: 200). Yöneticilerin prosedürleri uygulama sürecinde kendileri nasıl bir tutum takındıklarına ve çalışanlara nasıl davrandığına dair çalışanların adalet algılarına vurgu yapmaktadır (Budak, 2018: 35).

Örgüt içerisindeki uygulamalarla ilgili prosedürler uygulanırken çalışanlar arasındaki ilişkilerin adilliğini ve karar süreci boyunca çalışanlara neyin, nasıl söylendiği konusunu ele almaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde alınan kararlarla yöneticilerin kendilerine yönelik davranışlarını yakından izlerler. Bunu göz önünde bulundurarak yöneticilerin veya karar alıcıların çalışanlarına karşı saygılı davranmaları ve duyarlılık göstermeleri; onlara aldıkları kararlarla ilgili gerekli açıklamalarda bulunmaları etkileşim adaleti algılarını artırabilmektedir (Colquitt vd., 2001: 426-427).

Buna göre etkileşim adaletinin; kişiler arası duyarlılık ve açıklamalar ya da sosyal sorumluluk olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Kişilerarası duyarlılık boyutu kararların uygulanmasından sorumlu kişilerin, karardan etkilenen bireylere karşı nazik ve saygın davranıp davranmaması; sosyal sorumluluk boyutu ise, dağıtım kararlarının altında yatan nedenlerin ve mantığın, karardan etkilenen çalışanlara açık bir şekilde ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmadığı ile ilgilidir (Colquitt vd., 2001: 427). Buna göre çalışanlar istenmeyen bir sonuçla karşılaştıklarında bu durumla ilgili olarak kendilerine yeterli düzeyde bilgilendirme yapıldığında daha toleranslı olabilmekte ve daha az adaletsizlik duygusu yaşamaktadırlar (Cropanzano ve Wright, 2003: 10; Greenberg, 1990: 403). Greenberg (1993) ise bu iki boyutun kavramsal olarak; kişilerarası adalet ve bilgiye dayalı adalet olarak ikiye ayrılması gerektiğini ifade etmektedir (Yürür, 2015: 201).

3.4.2.1. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet boyutu; çıktı faydaların dağıtımı ve bu dağıtım kararlarının nedenleri ile bu süreçlerin çalışanlara açık ve net olarak aktarılmasıdır. Örgüt ile ilgili alınan kararların bireylere nasıl aktarıldığı adaletin kişilerarası ve bilgisel yönünü barındıran etkileşimsel adalet boyutu ile ilgilidir. Olumsuz bir çıktı ve sonuç ile karşı karşıya kalan çalışanın yöneticisinin duyduğu üzüntüyü dile getirmesi, çalışanın çalıştığı örgütte kişiler arası adalet olduğunu düşünmesini sağlayacaktır (Arslan, 2018: 22).

Bazı araştırma sonuçlarına göre, örgütsel kararlar alınırken takip edilen iyi hazırlanmış prosedürlerin insan kaynakları yönetimi tarafından çalışanlara anlatılması işlemsel adalet algısını artırmaktadır. Gayretlerinin karşılığında arzu ettiği kazanıma ulaşamayan çalışan, durum ve süreç ile ilgili yeterli miktarda bilgi paylaşıldığında takip edilen prosedürlerin adil olduğunu kabul edecektir. Bunun yanında paylaşılan bilginin ve yapılan açıklamaların tatmin edici seviyede makul ve samimi yapılmış olmasının da adalet algısını güçlendirdiği görülmektedir (Greenberg, 1990: 412).

3.4.2.2. Kişiler Arası İlişkide Adalet

Kişilerarası ilişkide adalet boyutu karar mekanizmasının örgütsel kararların alınması, hayata geçirilmesi ve yürütülmesi aşamasında gösterdikleri tutumu ifade etmektedir. Faaliyetler yürütülürken görevli olan kişilerin çalışanlara ne kadar nazik davrandığı, saygı gösterip göstermediğini ve gösterdiği değeri ifade etmektedir. (Colquitt vd., 2001: 427).

Kişilerarası ilişkide ilişkilerin kalitesi çok önemlidir. Yöneticiler çalışanları ile ilişkilerinde dürüst, samimi ve açık sözlü olmalıdır. Karar alma süreci ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmalı, önyargılı davranmaktan kaçınmalıdır. Adaletin bu boyutu örgüt içerisindeki iletişimin sınırlarını belirler. Çalışanların yöneticilerden beklentisi iletişimde adalettir. Kendileri ile kurulan iletişimin aynısını diğer çalışanlar için de isterler. Kimilerine saygılı, kimilerine saygısız davranan yöneticiler adil olarak algılanmaz. (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208).

İlişkileri güçlendirme konusunda da çalışanlardan daha çok yöneticilerin tavır ve tutumları önemlidir. Çalışanlarla kurulan iletişimde sınır koyucu ya da kısıtlayıcı olmasından ziyade koçluk yapan, engelleri kaldıran bir yönetici tutumu sergilenmelidir (Dağlı, 2016: 93). Bununla beraber çalışanların işyerinde özgür olması, çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle aralarındaki güven ve sadakat duygusunu beslemek, kararlara katılımını sağlayarak motivasyonlarını artırmak, her başarı ve başarısızlığı fırsat olarak görmek, yanlış yapma endişesini yok etmek de güçlendirmeyi destekleyen davranış biçimleridir. Bütün bu bahsedilenler aynı zamanda kişilerarası adalet algısını da etkilemektedir (Koçel, 2013: 413).

Karar alma sürecine katılabilen çalışanların, çalıştığı kuruma aidiyetinin olumlu yönde etkilendiği ve bu durumun da ilişkisel modele nazaran çalışanlarda adalet algısı oluşturmaya güçlendirdiği tespit edilmiştir. Bundan dolayı karar alma sürecine katılma imkânı bulan çalışanların, kurumsal aidiyet duygularının güçlenmesiyle kişilerarası ilişkilere ait adalet algılarının artması beklenmektedir (Yanık, 2014: 111)

3.4.3. İşlemsel Adalet

Örgütsel adalet boyutlarından önemli bir tanesi de işlemsel (prosedürel) adalettir. Burada bireyler çeşitli çıktıları belirlemek için kullanılan sürecin adil olup olmadığına dair bireysel algılarını ifade etmektedir. Söz gelimi performans değerlendirme prosedüründe, bir çalışanın performansı o işi çok iyi bilen bir kişi tarafından değerlendirip ona göre takdir edilip ücreti artırılırsa bu durumda çalışanda işlemsel adalet algısı oluşacaktır. Yüksek seviyede işlemsel adalet algısına sahip olan bir çalışan faaliyetlere katılma, kurallara uyma ve ilgili çıktıları kabul etme konusunda daha fazla motive olacaktır. İşlemsel adalet algısı zayıf olan bir çalışan ise tam tersine katılım fırsatlarından çekilecek, kurallara ve işletme politikalarına uyma konusunda daha az özen gösterecektir (Griffin ve Moorhead, 2013: 393).

Thibaut ve Walker (1978), yasal prosedürlerdeki itilaflı durumlara ve süreç kontrol mekanizmasına odaklanmışlar, Leventhal vd. (1980) ise bu kavramı, örgütsel düzenlemeleri de içine katarak geliştirmiştir (Colquitt vd., 2001: 426).

Leventhal ve arkadaşlarına göre işlemsel adalette temel hedef; örgüt içerisinde çalışanlara aynı işlemlerin uygulanması veya prosedürün tatbik edilmesi, çalışanların alınacak kararlara katılmasına olanak tanınması ve bilgilendirme sisteminin oluşturulmasıdır. İşlemsel adalet, örgütte dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşuludur. Çalışanların örgütsel uygulamalardaki prosedürlere ilişkin adalet algılarının oluşmasında 6 temel kural veya kriter belirlenmiştir. Bu kurallar şunlardır (Leventhal, 1980: 39-46):

- Tutarlılık: İşlemsel adaletle ilgili bireyin yargısı dağıtım prosedürlerinin kişiler ve zamandan bağımsız olarak tutarlı olmasına dayanır. Kişiye ve zamana göre farklı işlemlerin yapılması, ödül dağıtımında benzer prosedürlerin uygulanmaması adaletsizlik algısı yaratacaktır.

- Önyargıyı Önleme: Bireyler genellikle örgüt içerisinde yönetimin ideolojik görüşleri ve kendi çıkarını düşünerek hareket edeceği düşüncesiyle işlemsel adaleti ihlal edeceğine dair bir ön yargı içerisindedir. Dağıtım süreçlerinde bu tür önyargıları önleyici tedbirlerin alınması gerekir.

- Doğruluk: Dağıtım süreçleri şeffaf olmalı ve bireyler bu konuda doğru bir şekilde bilgilendirilmelidir. Süreçlerle ilgili her türlü bilgi ve belge doğru bir şekilde kaydedilerek kolaylıkla herkese erişimleri sağlanmalıdır.

- Düzeltilebilirlik: Dağıtım süreçlerinin herhangi bir aşamasında alınan kararlarda düzeltilme fırsatı sağlanmalıdır.

- Temsil edilebilirlik: Bireyler, dağıtım süreçlerinin her aşamasında alınan kararlardan etkilenecek grupların düşüncelerinin, değerlerinin ve endişelerinin dikkate alındığından emin olmalıdır.

- Etik Olma: Bireylerde, dağıtım süreçlerindeki işlemlerin temel ahlâki ve etik değerlere uygun olarak yapıldığı algısı olmalıdır.

Toparlamak gerekirse dağıtımsal adalet sonuçlara odaklanırken işlemsel adalet bu sonuçları oluşturan dağıtım süreçlerindeki işlemlerle ilgilidir. Çalışanlar girdileri sonucunda elde ettikleri çıktıların yani ödül ve kazanımların örgüt içerisindeki dağıtım süreçlerindeki işlemlerin de adil olmasını beklemektedirler. Çalışanlar öncelikle tüm kural ve prosedürlerin açık bir şekilde tüm etkilenen grupların görüşleri dikkate alınarak ve herkese eşit olarak uygulanmasını bekler. Bu durumda işlemsel adalet mümkün olacaktır.

İşlemsel adaletin etkileri, “Kişisel Çıkarlar”, ve “Grup Değerleri” yaklaşımları ile açıklanmaktadır. Araçsal yaklaşım kapsamında geliştirilen kişisel çıkarlar modeline göre bireyler kendi elde edecekleri kazanımlarıyla ilgili süreçler üzerinde kontrolü ele almak isterler. Uygulamalarla ilgili konuşulması işlemsel adaletin etkisini artırmaktadır. İnsanlar grup içinde hareket ederek, bireysel olarak elde edemeyecekleri sonuçlara ulaşmayı hedeflerler. Bu durum bireylerin birbirleriyle etkileşim içine girmelerine yol açmaktadır. Bununla birlikte bu etkileşim sürecinde bireyler bazen istedikleri çıktı ve sonuçlar üzerinde tam bir denetim sağlayamayabilirler ancak yine de grup üyeliğini devam ettirirler. Çünkü bu etkileşim ve işbirliğinin uzun vadede kendilerine daha fazla kazanım getireceğine inanırlar (Greenberg, 1990: 407-408).

Grup değerleri modeli, bireylerin grup içerisinde uzun dönemli ilişkiler geliştirmek istediğini çünkü grup üyeliğinin bireylerin sosyal yaşamında önemli bir yeri olduğunu; insanların doğaları gereğince bir grup içinde olmaya gereksinim duyduğunu ileri sürmektedir. Bu diğer örgüt ve kurumlarla ilişkileri için de geçerlidir. Bireyler,

bağlı olduğu örgütün yöneticilerinin aldıkları kararların hakça olmasını ve kendilerine bir grup üyesi olarak değer vermelerini, saygılı ve kibar davranmalarını beklerler. Böylece bireyler grup dayanışmasını güçlendiren işlemlere daha çok değer verirler (Tyler, 1989: 831).

İşlemsel adalet algısını güçlendiren değer-dışavurum işlevi, bireylerin düşünce ve görüşlerinin dikkate alınmasıyla ilgili gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bireyler kararları etkileyip etkilemediğine bakmaksızın sadece kendi düşüncelerini ifade etmek isterler çünkü seslerini duyurmayı, diğer insanların kararlarını etkilemek için bir fırsat olarak görürler. (Atalay, 2007: 14).

Örgütsel çıktılar; performans değerlendirme, örgütsel destek gibi hangi yöntemlerle dağıtıldığına yönelik bir adalet algısı türü olan işlemsel adalet, örgüt içinde zayıfladığı takdirde çalışanlarda performans, örgütsel bağlılık ve verimlilik düşmektedir. (Çakıcı, 2012: 17).

3.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yapılan literatür tarama sonucunda örgütsel adalet algısını etkileyen belli başlı faktörler şu şekildedir:

- Ödüllendirme sistemleri ile çalışanların örgütsel adalet algısı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların ödüllendirme sisteminin yapısı ve işleyişine yönelik algıları arttıkça örgütsel adalet algısı da artmaktadır (Yürür, 2005: 202).
- Etkin bir performans değerlendirme sistemin genel olarak örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilemektedir. En yüksek düzeyde işlemsel adalet algısını en düşük düzeyde etkileşim adalet algısını etkilemektedir (Işık, 2013: 148).
- Çalışanlar karar alma süreçlerine katıldığında örgüte olan aidiyet bağları güçlenmekte ve bu durum çalışanlarda adalet algısını güçlendirmektedir (Dağlı, 2016: 93).
- Çalışanların yöneticilerine duyduğu güven düzeyi ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki bulgulanmıştır. Örgüt içinde kayırmacı tutum ve davranışlar, eşitsizlik ve adaletsiz bir uygulama olarak görüldüğü için

Çalışanların adalet algısını doğrudan etkilemektedir. Bu tür davranışlar örgütsel adalete zarar vererek örgütsel güveni de olumsuz etkilemektedir (Demirbilek, 2018: 9).

- Kültürel değerler, örgüt kültürünü, örgüt kültürü de örgütsel adalet algısını etkilemektedir. Bu nedenle örgütler kültürlerini çalışanlarının kültürel değerleri ile uyumlaştırmalıdır (Ertaş, 2017: 102). Hiyerarşı kültürü dağıtımsal ve işlemsel adaleti; destek kültürü de etkileşim adaletini etkilemektedir. Örgütsel adalet algısını artırmak için yöneticiler hiyerarşının az olduğu, kararlara katılımın yüksek olduğu ve çalışanlara değer verildiği, destek kültürü oluşturmalıdır (Köksal, 2016: 122).

3.6. ÖRGÜTSEL ADALETİN SONUÇLARI

Örgütsel adalet duygusu algılanan işyerlerinde, çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgüte güven duygusunun arttığı görülmektedir. Bu ıktılar sonucunda ise olumlu iş ortamı, güçlü örgüt kültürü ve yüksek performans gibi olumlu örgütsel çıktılara ulaşıldığı görülmektedir (Budak vd., 2018: 29).

Örgütlerde adaletsiz bir durum algılandığında ise çalışanlar; ücretinin düşük olmasından veya diğer çalışanların çoğundan daha az ücret aldıklarından yakınmaya başlar, bu durum da sabotaj, “alışan hırsızlığı” ve saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açabilir. Bunun sonucunda verimlilikte ve üretim miktarında düşüşler, düşük moral ve motivasyon sonucunda azalan örgütsel bağlılık, iş ortamında artan saldırgan davranışlar ve zayıf örgüt kültürü gibi olumsuzluklara neden olabilmektedir (Budak vd., 2018: 29).

Çalışanlarda rgtsel adalet algısını zedeleyen en önemli nedenlerden biri de yöneticilerin tarafsız olmamaları, çalışanların görev dağılımı ve terfilerini yaparken taraflı bir şekilde davranmalarındır. Özellikle rgt içinde uygulanan performans değerleme sistemindeki eşitsizlikler, örgütün çalışanlarına karşı açık ve dürüst bir politika izlememesi ve iyi bir iletişim sistemi kurmaması; çalışanlarını hak ettikleri şekilde dllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısını zedeleyen önemli nedenlerdir (Işık, 2013: 43). Elde edilen bulgular terfi sistemine ilişkin adalet algısının

Çalışanlar için oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Terfi sisteminin; adalet, vicdanlı olmak, sivil erdem ve nezaket gibi örgütsel davranış biçimlerini etkilemede önemli bir unsur olduğu belirlenmiştir (Yılmaz, 2004: 206).

Yapılan literatür tarama çalışmasına göre örgütsel adaletin bireysel ve örgütsel sonuçlara etkileri şunlardır:

- Örgütsel adaletin sağladığı sosyal ilişki ortamında, örgütsel güven doğmakta ve gelişmektedir (Akyel, 2014: 2). Çalışanların rgtsel adalet algıları arttıkça örgütsel güven düzeyleri artmakta anomi düzeyleri ise azalmaktadır (Arslan, 2018: 6). Örgütsel adalet güven duygusunu, örgütsel güven ise örgütsel bağlılığı ve vatandaşlığı geliştirmektedir (Aytan, 2018: 21).
- Örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicilerinden birisi örgütsel adalet algısıdır. Çalışanların kendilerini örgüt içerisinde adil bir yaklaşım gösterildiği algısı örgüte bağlanmalarında önemli rol oynamaktadır (Akyol, 2018: 6). Kamu kurumlarının alışanlarında da örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kadın alışanlarda erkek çalışanlara göre örgütsel adalet algısı daha yüksektir (Küçükeşmen, 2015: 156). Çalışanların etkileşim adaleti arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Yöneticilerin kararları çalışanlara aktarırken sergiledikleri davranışlar ve verilecek mesajı iletim şekilleri çalışanların duygusal bağlılık derecelerini artırmaktadır (akıcı, 2012: 103).
- Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet algısı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulgulanmıştır. Örgütsel adalet algısının ise örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (Dağlı, 2016: 11). Çalışanların adalet algılamaları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır (Ertürk, 2014: 158).
- Örgütsel adalet algısı çalışanların, iş tatmini ve performans düzeylerinin yükselmesinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini ve performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Ceylan, 2016: 4). İşlemsel ve dağıtımsal adalet, iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Adaletli bir şekilde değerlendirme sonucu geri bildirimden tatmin olma dereceleri de prosedürel adalet ve iş tatmini üzerinde düzenleyici

rol oynamaktadır. (Karapınar, 2010: 4). Örgütsel adalet algısı arttıkça iş doyumunu da artmaktadır. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları bu doyumunu orta düzeyde, dağıtımsal adalet boyutu ise yüksek düzeyde artırmaktadır (Kurudirek, 2014: 63).

- Adaletin olmaması duygusal açıdan yıkıcı ve yıpratıcı olduğundan adaletsizlik, iş yeri hakkında derin bir sinizme ve tüm bunların da tükenmişlik olgusunu arttıracakı söylenebilir. Örgütsel adaletsizlik algısının derecesine bağlı olarak; stres, kırgınlık, kızgınlık ve öfke şeklinde verilen tepkiler çalışanlarda tükenmişlik eğilimleri meydana getirmektedir (Budak vd., 2018: 87).
- Sabotaj davranışının en önemli nedenlerinden biri de örgütsel adalet algısıdır. İşlem adaleti ile etkileşim adaletinin üretkenlik karşısı iş davranışlarını olumsuz etkilediği görülmektedir (Budak vd., 2018: 92).
- Etkinliği ve verimliliği arttırmak amacıyla geliştirilen ilkelerden biri olan performansa dayalı yönetim ilkesinin amacına ulaşmasında adalet unsurunu da barındırması gerektiği yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Işık, 2013: 146).
- İşlemsel ve prosedürel adalet çalışanların ücret tatminlerini artırmaktadır (Welbourne, 1998: 338).
- Örgütsel adalet algısı çalışan sağlığı üzerinde etkilidir. Adaletsizlik algısı çalışanlarda fiziksel, psikolojik ve davranışsal sorunlara neden olmaktadır (Elovainio, Bos, Linna, Kiwimaki, Musula, Pentti ve Vahtera 2005: 2508). İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algısının düşük düzeyde olması çalışanlarda uzun süreli hastalıklara ve iş kayıplarına neden olmaktadır (Elovainio vd., 2005: 2509).
- Dağıtım adaleti ve prosedür adalet algısı ile iş stresi arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. İşlemsel adaletinin iş tatminine güçlü etkisi tespit edilmiştir (Folger ve Konovsky, 1989:120; Lambert, Hogan ve Griffin, 2007: 644).
- İşlemsel adalet; örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla, dağıtım adaletinden daha çok ilişkilidir. Buna karşın dağıtım adaletinin de iş tatmini ve ücret tatmininde önemli etkileri bulunmaktadır. (Mcfarlin ve Sweeney, 1992: 626; Folger ve Konovsky, 1989: 119; Greenberg, 1990: 399).

- Örgütsel adalet algısının tüm boyutlarıyla, çalışanların ihbarcılık eğilimini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Çetinel, 2018: 197).
- Örgütsel adalet algısı örgütsel sessizliği ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Çalışanlar adaletsizlik karşısında hem doğrudan hem de örgütsel sessizlik aracılığıyla işten ayrılma niyeti göstermektedir (Dirican, 2015: 5). Örgütlerde adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça, çalışanlarda sessizlik ihtimali de azalmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 704).
- Çalışma süresinin artmasına bağlı olarak işgörenlerin örgütsel adalet algılarının azalması personelin işten ayrılmasına sebep olmaktadır. Bu durum çalışanların adaletsiz uygulamalara tepkisi olarak ifade edilebilir. Fakat iş hayatındaki zorluklar, tekrar iş bulamama kaygısından dolayı işten ayrılma çok fazla olmamaktadır (Aykanat, 2014: 125).
- Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iç girişim davranışını pozitif yönde etkilemektedir ve örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmı aracılık etkisi bulunmaktadır (Kâhyaoğlu, 2019: 4).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

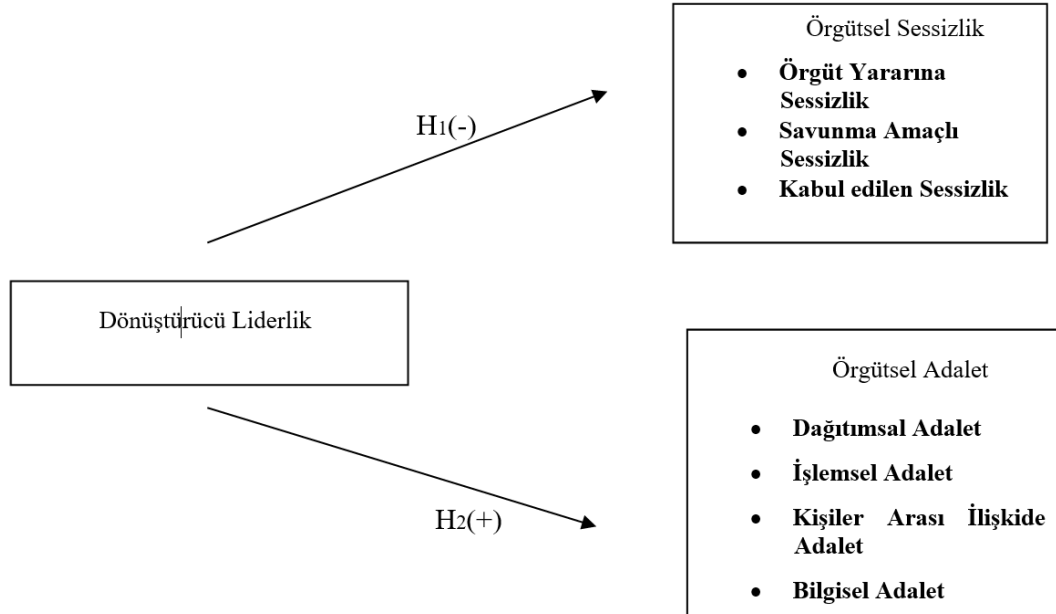
ARAŞTIRMA

Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi: Erzurum Büyükşehir Belediyesi Örneği

Bu bölümde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ile ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışma hakkında bilgi verilecektir. Araştırma kapsamında araştırmanın evreni, veri toplama tekniği, kullanılan istatistiksel yöntemlerle beraber araştırma ile bulgular ve değerlendirmeler incelenecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli oluşturulurken dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet değişkenleri ile birlikte değişkenlerin alt boyutlarına uygun hipotezler oluşturulmuştur. Dönüştürücü liderlik ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek ve idealleştirilmiş etki olarak sınıflandırılmıştır. Örgütsel sessizlik kabul edilen sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik olarak 3 boyut olarak ele alınmıştır. Örgütsel adalet ise dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişiler arası ilişkide adalet ve bireysel adalet olarak incelenmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler ele alınacaktır. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik, dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilere bağlı olarak hipotezler geliştirilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel sessizlik değişkenleri ile ilgili yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Oluşturulan hipotezler çalışmanın amacına uygun olarak düzenlenmiştir.

Dönüştürücü liderlik birçok bilim adamı tarafından detaylı olarak incelenen bir liderlik modelidir. Dönüştürücü liderler takipçileri ile kurdukları ilişkiler sonucunda takipçilerinin kişisel çıkarlarını göz ardı ederek örgüt hedeflerini ön plana çıkardıkları gözlenmiştir (Dapke, 2016: 28). Dönüştürücü liderler tarafından yaratılan özgür çalışma ortamı çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Örgüte bağlılığı artan çalışanlar daha verimli çalışmaktadırlar. Hem yöneticilerle hem de diğer çalışanlarla güven temelli ilişkiler kurmaktadırlar. Zhu ve Akthar'a göre güven duygusu çalışanların birbirlerine yardım etme, bilgi paylaşımı seviyesini de artırmaktadır (Zhu ve Akthar, 2014: 373). Dönüştürücü liderliğin çalışanların öğrenmelerini de kolaylaştırdığı yapılan çalışmalarla desteklenmiştir. Harrison'un yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre eğitmenlerin dönüştürücü liderlik davranışlarının öğrencilerin bilişsel ve duygusal öğrenme seviyelerinde olumlu etkileri olduğunu söylemek mümkündür (Harrison, 2011: 92-119).

Dönüştürücü liderlik davranışı takipçileri lideri taklit etmeye de yönlendirmektedir. Dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu da takipçilerin lideri taklit etmelerini, rol model almalarını açıklayan boyuttur. Liderler takipçilerine rol model olacak şekilde davranmaktadırlar. Takipçiler lidere saygı duyarak takdir ederler ve güvenirlir. Bu şekilde takipçilerin örgütsel ya da kişisel hedeflerine ulaşmak için risk alma istekleri artmaktadır. Etik ve ahlaki bir davranış benimseyerek liderler ve takipçiler kendilerini ideallerine adayabilirler. Liderler takipçiler üzerinde güçlü etki yaratmak için karizmatik özelliklerini kullanırlar (Ngaithe , Aol, Lewa ve Ndwiga, 2016: 7)

Dönüştürücü liderliğin ikinci boyutu olan bireyselleştirilmiş ilgi ise örgütün başarısı için çalışanın bireyselliğinin dikkate alınması olarak tanımlanabilir. Dönüştürücü liderler organizasyonun gelişimi ile takipçilerin önceliklerini ilişkilendirmektedir. Dönüştürücü liderler çalışanların gelişimine ve eğitimine odaklanmaktadır. En iyi sonuca ulaşmak için takipçilerin canlandırılması ve yönlendirilmesi liderin yeteneğine bağlıdır. Bireyselleştirilmiş düşünce insanların bir kuruluşun dönüşüm sürecine dahil edilmesidir. Bu durumda takipçilerin ve örgütün istekleri, ihtiyaçları, değerleri ve yeteneklerinin doğru bir şekilde teşhis edilmesini gerektirir. Doğru şekilde faaliyetine devam eden liderlere olan güven daha çok artar. Yani dönüştürücü bir lider takipçisini neyin motive ettiğini iyi bilmelidir. Her çalışanın istek ve beklentisi farklıdır. Bazıları para isterken, bazıları boş zaman isterler. Bazıları kesinlik isterken, bazıları heyecan ve değişim istemektedir. İstekleri doğru şekilde teşhis eden lider, talepleri de doğru şekilde karşılamaktadır. Bu davranışlara bağlı olarak dönüştürücü liderler bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak çalışanların kişisel yetkinliklerine uygun görevlerde çalışmalarına yardımcı olmaktadır (Ogola, Sikalieh ve Linge, 2017: 164)

Dönüştürücü liderliğin başka bir boyutu ise entelektüel uyarım boyutudur. Dönüştürücü liderler bu davranış ile takipçilerinin işlerine bakış açılarını değiştirerek iş ile ilgili yeni yollar keşfetmelerine yardımcı olmaktadır. Yeni yollar keşfederek iş performanslarını artırmaktadırlar. Dönüştürücü liderliğin diğer boyutlarına göre bu boyut takipçileri iş ve rolleri ile ilgili düşüncelerini değiştirmeye teşvik etmektedir. Bu yüzden daha çok takipçilerin görevleri ile ilgilidir. Entelektüel uyarıcı liderler takipçilerinin işle ilgili amaçlarını öğrenmeleri için çeşitli dil araçları kullanmaktadırlar (hikaye, metafor vb.). Entelektüel uyarım aynı zamanda takım çalışmasını destekler niteliktedir (Peng, Lin, Schaubroeck, McDonough, Hu ve Zhang, 2016: 203-231)

Dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon boyutu ise liderin takipçilerini motive etmesidir. Dönüştürücü liderler takipçilerini çeşitli teknikler kullanarak motive etmektedirler. Takipçilerinin işlerine odaklanmalarını sağlayarak yüksek performans elde etmelerine katkı sağlamaktadır. Bir vizyonu ve misyonu paylaşma yeteneğine sahip iyi bir lider çalışanlarla duygusal bir bağ kurmaktadır (Wodehouse, 2018: 1).

İlham verici motivasyon, liderin takipçilerine güven, motivasyon ve amaç duygusuna ilham verme yeteneğini ifade eder. Dönüştürücü lider gelecek için net bir vizyon oluşturmali, grubun beklentilerini önemsemeli ve hedeflere bağıllık göstermelidir. Lider mesajlarını hassasiyet, üç ve otorite duygusu ile açıklamak zorunda olduğu için dönüştürücü liderliğin bu boyutu mükemmel iletişim becerileri gerektirmektedir. Lider bunu yaparken aynı zamanda iyimser, olumlu ve coşkulu olmalıdır. Takipçilerin motive olabilmesi için öncelikle lidere güvenmeleri gerekir. Takipçiler inanç ve güven ile işlerine daha çok bağlanmaktadır. Takipçilerin motivasyonları yüksek olduğu zaman performansları da artmaktadır (Contributor, 2020: 1).

Dönüştürücü liderliğin boyutlarından yola çıkarak dönüştürücü liderlik davranışı benimseyen liderlerin takipçileri ile kurdukları iletişim sonucunda, takipçilerin sessiz kalma davranışı ile liderlerin dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderler ilham verici motivasyon, bireysel ilgi, entelektüel uyarım ve karizma özellikleri ile takipçiler arasında güçlü bir bağ kurmaktadır. Kurulan bağ takipçilerin örgütü olumlu yönde etkileyecek durumlarda sessiz kalmadıklarını, örgütü olumsuz etkileyecek durumlarda da sessiz kaldıklarını gözlemlemek mümkündür.

Çalışmada örgütsel sessizlik 3 boyut olarak ele alınmıştır. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren literatür çalışmalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Kılıç ve arkadaşları 2014 yılında çeşitli alanlarda çalışanlarla 242 kişi ile çeşitli liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğe olan etkisini belirlemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, dönüştürücü liderlik tarzının kullanıldığı çalışma ortamlarında çalışanların sessiz kalmadıkları, etkileşimci liderlik tarzının ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzının kullanıldığı çalışma ortamlarında ise çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada kullanılan ölçeğin liderlik tarzlarıyla ilgili soruları Bass ve Stogdill (1990) tarafından, örgütsel sessizlikle ilgili soruları ise Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından hazırlanmıştır (Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2014).

Çatır'ın 2015 yılında Ankara'da yapmış olduğu doktora tez çalışmasında dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Antalya'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı kademelerinde çalışan 391 kişi üzerinde uyguladığı anket sonuçlarından elde ettiği veriler Etkileşimci Liderliğin sessizlik üzerinde olumsuz yönlü yüksek bir etkisi varken Dönüştürücü Liderliğin olumsuz yönlü yüksek bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çatır, 2015).

Sönmez ve Cemaloğlu (2018) tarafından Aksaray ilinde ilköğretim kademelerinde görev yapan 395 öğretmene, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (MLQ-5X) ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilmiş “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılarak bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın verilerine göre okul idarecileri dönüştürücü liderlik davranışları sergiledikçe örgütsel sessizlik davranışları azalmaktadır. İşlemci liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde, dönüştürücü liderliğe oranla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Sönmez ve Cemaloğlu, 2018).

Zu, Wang, Yu, Müller ve Sun (2019) dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile negatif yönlü ilişki gözlenirken, kabul edilen sessizlikle negatif ilişki bulunamamıştır.

271 katılımcı ile Wang, Xu, Sun ve Liu (2019) tarafından yapılan çalışmada dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Sessizlik ile negatif yönlü).

Atalay, Akçıl ve Özkul (2019), 2017-2018 eğitim öğretim yılında 21 devlet lisesinde görev yapan 1537 öğretmeni kapsayan araştırma ile dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif ilişki olduğunu göstermişlerdir.

Chen, Wiang ve Lee (2017), 40 şirketten gönüllü olarak katılım sağlayan 172 çalışan ile dönüştürücü liderlerin desteği ile çalışanların örgütlerine fayda sağlayacaklarını düşündükleri durumda daha fazla sesli davranış sergilediklerini yapılan çalışma ile göstermişlerdir.

Koçak (2019), Erzincan’da 161 banka çalışanı ile dönüştürücü liderlik ile çalışan sesliliği arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Akın (2020), dönüştürücü liderliğin etkisi ile korunmacı ve kabullenici sessizliğin azaldığını belirlemiştir.

Detert ve Burris (2007) ise 223 yöneticinin ve 3149 çalışanın bulunduğu bir restoran zincirinde yaptığı çalışmada diğerlerinden farklı olarak dönüştürücü liderlik davranışının en iyi performans gösteren çalışanların sessizliğini azaltmada daha güçlü etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Duan, Li, Xu ve Wu (2016) 43 özel finans, teknoloji, yemek ve üretim şirketinde 500 kişi ile yapılan çalışmada, Sönmez ve Cemaloğlu (2018) Aksaray ili merkez ilçelerdeki beş eğitim bölgesinde 395 öğretmen ile yaptığı çalışmada, Ünlüönen ve Çatır (2016) Antalya’daki dört ve beş yıldızlı otellerde 391 çalışan ile, Atar ve Konaklıoğlu (2016) Türkiye ve İtalya’daki konaklama işletmelerinde 1075 çalışan ile (zayıf ilişki tespit edilmiştir) , Turunç ve Alkan (2020) Isparta’da öğretmenler ile, Luthfyrakhman (2017) Endonezya’ daki 169 çalışan ile, Liang, Chang, Ko ve Lin (2017) 251 hastane çalışanı ile, Zhang ve İnness (2019) 447 kişilik bir çalışma ile, Ayan, Ünsar ve Oğuzhan (2016) Marmara Bölgesi’ndeki bankaların çeşitli il ve ilçelerinde görev yapan 680 kişi ile, Oyerinde (2020) Nijerya’daki 429 çalışan ile yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu ve dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Liderlik stilleri ile örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla ilköğretim okullarında çalışan 591 öğretmen görüşü ile ilişkisel araştırma modeli kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda liderlik stilleri ve örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenmenin önemli belirleyicileri olduğu ve dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Köse ve Güçlü, 2017: 129-140).

Çatır, 2015 yılında yapmış olduğu doktora tez çalışmasında dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir anket çalışması düzenlemiş ve kaliteli otellerde çalışan 391 kişiyi örneklemine dahil etmiştir. Bu çalışma nihayetinde, sessizlik üzerinde etkileşimci liderliğin pozitif etkisi

olduğu belirlenmiştir. Üst düzey negatif bir etki ise dönüştürücü liderlikle sessizlik arasında belirlenmiştir.

Mevcut araştırma Ulusal İran Güney Petrol Şirketi'nde dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapısal denklemler modeli kurularak 368 çalışana anket uygulanarak yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik örgüt kültürü üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip iken sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir (Ahmadi vd., 2015: 3507-3525).

Ayan 2013 yılında Marmara Bölgesinde faaliyette olan 680 bankacı ile liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisini araştırmıştır. Bu çalışmada bizim çalışmamızdan farklı olarak örgütsel sessizlik boyutları işe ve ilişkilerle korkular nedeniyle sessizlik, yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessizlik, deneyim eksikliği nedeniyle sessizlik olarak sınıflandırılmıştır. İşle ve ilişkilerle ilgili korkular nedeniyle sessizlik, yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessizlik, deneyim eksikliği nedeniyle sessizlik dönüştürücü liderlik algısı arttıkça azalmıştır (Ayan, 2013: 277-290). Ayan ve arkadaşları tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Daşçı (2014) eğitim alanında yapmış olduğu çalışmada kurmuş olduğumuz hipotezleri destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit etmiştir. Köse (2013) Çankırı ilinde 121 ilköğretim okulunda çalışan 1171 öğretmen ile yapmış olduğu çalışmada aynı sonuçlara ulaşmıştır. Öztürk (2017) İstanbul'da görev yapan 107 öğretmen ile yaptığı araştırmada anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit etmiştir. Gürhan (2017) İstanbul'da özel hastanelerde görev yapan 211 çalışan ile yaptığı araştırmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu söylemektedir. Erol (2012) konaklama işletmelerinde yapmış olduğu araştırmada dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif ilişki olduğunu analiz etmiştir. Batmunkh (2011), Karabulut ve Özdil (2019) ve Kurnaz (2019), dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

Öncü (2017) yaptığı çalışmada dönüştürücü liderlik ve örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ifade ederken sadece deneyimsizlikten

kaynaklanan sessizlik boyutu ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişki olmadığını belirtmiştir. Çalışma Kırklareli’de faaliyet gösteren devlet ve özel anaokullarında çalışmakta olan 88 okul öncesi öğretmen ile yapılmıştır. Bildik (2009) de deneyimsizlikten kaynaklanan sessiz kalma boyutu ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi pozitif yönlü ifade ederken, örgütsel sessizliğin diğer boyutları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi ters yönlü olarak ifade etmiştir.

Kinter (2020) ise Balıkesir ve altı ilde hastane çalışanları ile yaptığı çalışmada değişkenler arasında anlamlı ilişki olmadığını vurgulamıştır.

Verilen bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Bu hipotezin alt boyutları ise şu şekildedir:

H1a: Dönüştürücü liderlik ile kabul edilen sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Dönüştürücü liderlik ile savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: Dönüştürücü liderlik ile örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalar hipotezlerin oluşturulmasında yol gösterici olmuştur. Konuyla ilgili literatür çalışmalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Demir (2008) İstanbul’ da üretim sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun idari kadrosunda çalışan 124 beyaz yakalı çalışan ile dönüştürücü liderliğin örgütsel adaleti etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Wang, Ma ve Zhang 2014 yılında, Çin’de 3000 üretim sektörü çalışanına dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Colquitt (2001) tarafından geliştirilen “4 Boyutlu Adalet Ölçeği” kullanılarak bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda dönüştürücü liderliğin 4 boyutu ile örgütsel adaletin 4 (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, etkileşim adaleti ve bilgisel adalet) boyutu arasında

ilişki bulunmuştur. Çalışmanın sonucuna göre dönüştürücü liderlik algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel adalet aracılık rolü oynamaktadır (Wang vd., 2014).

Baltacı, Güçlü ve Çeliker (2014) tarafından turizm sektöründeki 620 hizmet çalışanına vizyoner dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel adaletin 3 boyutu arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Bidarin ve Jafari (2012), Gefen vd. (2008), Grover ve Coppins (2012)'den geliştirilmiş “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre vizyoner dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel adaletin çeşitli boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Üç liderlik davranışının da çalışanların dağıtım süreç ve etkileşime dayalı adalet algılarını etkilediğini bulgulamışlardır (Baltacı vd., 2010).

Shin, Seo ve Shapiro (2015) tarafından Güney Kore’de 316 çalışana Colquitt (2001) tarafından geliştirilen adalet ölçeği kullanılarak dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucuna göre dönüştürücü liderlik ile bütün adalet iklimi boyutları arasında ilişki bulgulanmıştır. Değişime bağlılığı güçlendiren bilgisel adalet iklimi ve dönüştürücü liderlik davranışı, çalışanların değişimi desteklemesini arttırmakta, çalışanların devrini azaltmaktadır (Shin vd., 2015).

Kim ve Kim (2015) tarafından Güney Kore’de 560 kamu çalışanına Niehoff ve Moorman (1993) tarafından oluşturulan “Adalet Ölçeği” kullanılarak bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucuna göre tek boyutlu ele alınan dönüştürücü liderlik ile işlemsel adaleti arasında bir ilişki tespit edilmiştir. (Kim ve Kim, 2015).

Deschamps, Rinfret, Lagace ve Prive (2016) ABD’de 257 sağlık sektörü çalışanına Daly ve Geyer (1994) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılarak; dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ölçmek için bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucuna göre örgütsel adalet parametreleri ile dönüştürücü liderlik parametreleri ilişkili kavramlar olarak belirlenmiştir. Dönüştürücü liderlik iş motivasyonu ilişkisinde süreç adaleti ve etkileşim adaleti aracı rol oynarken, dağıtım adaletinin doğrudan motivasyona etkisi olmadığı bulgulanmıştır (Deschamps vd., 2016).

Dönüştürücü liderlik ile adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğuna dair bir çalışma ise Ağrı ilinde görev yapan 350 öğretmene uygulanan anket ile

belirlenmiştir. Güneş ve Buluç (2012) tarafından yapılan bu çalışma ilköğretim okullarına yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu araştırma, farklı kurumlarda rastlanan dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet arası pozitif ilişkinin eğitim kurumları evrenini temsil etmek açısından bu çalışma önemli görülmektedir (Güneş ve Buluç, 2012).

Büyük bir ilin sanayi odasına kayıtlı yüksek düzeydeki 200 işletmenin ikinci aşama yöneticilerinde 286 kişi ile gerçekleştirilen bir çalışma ise Akça (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma da örgütsel adaletin çeşitli değişkenlere olan etkisini incelemeye yöneliktir. Buradan elde edilen en önemli sonuç ise dönüştürücü liderlik ile örgütsel adaletin sıkı ilişkilerle birbirine bağlı olduğu olgusudur. (Akça, 2012).

Yurt dışında yapılan bir çalışmada ise Niehoff ve Moorman (1993)'ın düzenlemiş olduğu adalet ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 560 Güney Koreli kamu çalışanına uygulanmıştır. Çalışma sonucuna göre tek boyutlu ele alınan dönüştürücü liderlik ile işlemsel adaleti arasında bir ilişki tespit edilmiştir. (Kim ve Kim, 2015).

Asgari, Silong, Ahmad ve Somah (2008) Malezyanın Putra Jaya şehrindeki beş bakanlıkta yaptıkları araştırmada dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlamışlardır. Aynı şekilde Abbas, Azarsetan, Fini ve Zainalipour (2013) 2012-2013 eğitim öğretim yılında 1. Sınıfta bulunan 303 öğrenci ile yaptıkları çalışmanın sonucu da değişkenler arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi göstermektedir.

Zehir ve Yıldırım (2008) İstanbul'da sigorta şirketlerinde çalışan 200 kişi ile yürüttükleri anket çalışmasının sonucunda, Oğuz (2011) Samsun merkezde çalışan 200 ilkokul öğretmeni ile Cremer (2007), Akar ve Üstüner (2019) Kilis'te görev yapan 658 öğretmen ile Akdemir (2020) Elazığ' daki 170 öğretmen ile yapılan çalışmalar sonucunda da değişkenler arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Erdiş (2013) Denizli merkezde yapmış olduğu çalışmada dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Morçin (2012) turizm sektöründe yaptığı inceleme de benzer sonuçlara ulaşmıştır. Aslan (2019) dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Kazancı (2010) da dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermiştir. Gürboyoglu (2009) lider üye

etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkilerini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada iki değişken arasında pozitif yönlü ilişkiler gözlemlemiştir. Güngör (2010) örgütsel adaletin aracılık rolünü incelediği çalışmada dönüştürücü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiye rastlanmıştır. Yıldırım (2013) dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında olumlu ilişkiler olduğunu söylerken Güneş(2011) genel olarak pozitif yönlü ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Deschamps (2016) sağlık sektöründe yapmış olduğu araştırmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Akca (2016) yaptığı tez çalışmasında örgütsel adaletin diğer değişkenlerle ilişkisinde aracılık rolünü incelemiştir. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Güneş ve Buluç (2012) dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ilköğretim okullarında yapmış oldukları çalışma ile göstermişlerdir. Arslantaş ve Pekdemir (2007) dönüştürücü liderliğin karizma, ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel adalet üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır. Taşkiran (2010) dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler olduğunu yaptığı çalışma sonucunda ortaya koymuştur.

Çalışmaya ait ikinci hipotezimiz ise dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak oluşturulmuştur.

H2: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Alt hipotezleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

H2a : Dönüştürücü liderlik ile dağıtımsal adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2b : Dönüştürücü liderlik ile işlemsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2c : Dönüştürücü liderlik ile kişilerarası ilişkide adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2d :Dönüştürücü liderlik ile bilgisel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde örgütler örgüt içi ve örgüt dışı birçok uyarıcı ile karşı karşıyadır. Ekonomik, siyasal, kültürel, teknolojik tüm faktörler örgütleri birebir etkilemektedir. Bu faktörlere bağlı olarak yaşanan tüm değişim ve gelişmelere örgütsel anlamda ayak uydurmak gerekmektedir. Ayak uyduramayan işletmeler ise bir süre sonra faaliyetine son vermek zorunda kalmaktadır. Örgütün büyüklüğü önemli olmaksızın değişimlere ayak uydurabilmek için örgütün tamamının bu sürece dâhil olması gerekmektedir. Bütünsel anlamda iyi yönetilen örgütler rekabet şansını artırarak daha iyi performans sergilemektedir. İşletmelerin yönetiminde değişim dediğimiz zaman aklımıza gelen liderlik türü dönüştürücü liderlik olmaktadır. Dönüştürücü liderler bulundukları örgütte beşeri ve maddi tüm işletme kaynaklarını değişim sürecine dâhil ederek başarıya ulaşmayı hedefler. İşletme çalışanlarıyla beraber sürecin kolaylaştırılması sağlanmaktadır. İşletmenin başarısı çalışanların işletme için verdiği emek ile doğru orantılıdır. Bir çalışanın işletmeye emek vermesi o işletme ile arasındaki bağın kuvvetine bağlıdır. Çalışanların işletmeye güvenleri arttıkça bağlılıkları da artmaktadır. Buna bağlı olarak yüksek motivasyonla çalışmaktadırlar. Çalışanlar çok farklı şekilde motive olmaktadır. Fakat çalışanlar üzerindeki en büyük etki liderler aracılığıyla olmaktadır. Dönüştürücü liderler çalışanlarını çeşitli özellikleri ile motive etmektedirler. Çalışanların fikirlerine saygı duyarak adil bir çalışma ortamı ile kendilerini hem bireysel olarak hem de örgüt için değerli hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanların yönetime katılması örgütsel sessizliği engellemektedir. Adil bir çalışma ortamı ise örgütsel adalet ortamı yaratmaktadır. Dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet kavramları birbiri ile ilişkili ve örgüt açısından önemli kavramlardır. Bu çalışmada bu üç değişken arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Yerel yönetimler son yıllarda hem yerel anlamda hem de ülke düzeyinde önemi gittikçe artan sosyal yapılanmalardır. Yerel yönetimler açısından dönüştürücü liderlik önemli bir yere sahiptir. Çalışanların yöneticileri ne derece dönüştürücü lider olarak algıladıklarını belirlemek amacıyla çalışma şekillendirilmiştir. Bununla birlikte belediye çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyi ve örgütsel adalet algıları da incelenecektir. Son olarak dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmaktadır. Belediyeler de yerel yönetimler altında yer alan bir örgüt türüdür. Çalışma için Erzurum Büyükşehir Belediyesi tercih edilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce birçok çalışmada kullanılmıştır. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış olan ölçekler dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet değişkenleri ile ilgili gerekli bilgileri içermektedir. Anketler uygulanmadan önce belediye çalışanlarına konuyla ilgili gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Çalışanların yöneticileri ile ilgili değerlendirme yaparken düşüncelerini gerçek bir şekilde aktarabilmeleri için anketlerin sadece akademik amaçlı olarak kullanılacağına dair bilgi verilmiştir. Araştırma çalışanların algısına bağlı olarak yürütüldüğü için elde edilen verilerin güvenilirliği anketi cevaplayanların değerlendirmeleri ve kullanılan ölçeğin içeriği ile sınırlıdır. Sosyal bilimlerde yapılan çoğu çalışmada olduğu gibi insan unsurunun olması çalışmayı bazı noktalarda sınırlandırmaktadır.

4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde veri toplama araçları, örneklem seçimi ve araştırmanın evreni hakkında bilgi verilecektir.

4.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın örnekleme çerçevesi Erzurum ili Büyükşehir Belediyesinde memur, işçi, taşeron işçi ve sözleşmeli personel kadrosunda çalışanlardır. Araştırmadaki veri seti bu örnekleme çerçevesinde yapılan anket çalışmasıyla elde edilmiştir. Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nde 2020 yılı verilerine göre 273 memur, 128 işçi, 2142 taşeron işçi ve 84 sözleşmeli personel kadrosunda çalışan toplam 2627 personel bulunmaktadır. Erzurum Büyükşehir Belediyesi başkanlık, hukuk müşavirliği, belediye meclisi, teftiş birimi, iç denetim birimi, genel sekreterlik ve sekreterliğe bağlı 22 daire başkanlığından oluşmaktadır. Bu organizasyon yapısı yönetici ve çalışan sayısı ile araştırmaya uygun görülmüştür.

Çalışmada kullanılan veri seti, Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nde memur, işçi, taşeron işçi ve sözleşmeli personel kadrosunda görev yapan çalışanlara uygulanan bir anket yardımıyla elde edilen yatay kesit verilerden oluşmaktadır. Anket uygulanacak örnek kütlenin büyüklüğünün belirlenebilmesi için aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)d^2 + PQZ^2} \quad (1)$$

Bu formüldeki N=Anakütle hacmi (Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nde memur, işçi, taşeron işçi ve sözleşmeli personel kadrosunda çalışan toplam personel sayısı), P= Herhangi bir istatistiki olayın gerçekleşme ihtimali, Q= Herhangi bir istatistiki olayın gerçekleşmeme ihtimali (1-P), Z = %(1-α) düzeyinde Z test değeri, α= Önem düzeyi, d = Hata (tolerans) payıdır.

Mümkün olduğunca büyük örnekle çalışmak için herhangi bir istatistiki olayın gerçekleşme ve gerçekleşmeme ihtimalleri yani P ve Q değerleri birbirine eşit ve 0,5 olarak alınmış, %5 önem düzeyinde %5 hata payı ile anakütleyi temsil edecek örnek büyüklüğü,

$$n = \frac{2627(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(298-1)0,05^2 + (0,5)(0,5)(1,96)^2} \cong 335 \quad (2)$$

olarak hesaplanmıştır. Araştırmada hedeflenen minimum örnek büyüklüğü 335'tir. Ancak eksik ve hatalı doldurulmuş anketlerin olabileceği düşünülerek, bunun yanı sıra çalışmanın hata payını en aza indirmek amacıyla 500 adet anket uygulanmıştır. Anket uygulaması yapıldıktan sonra eksik ve boş olan anketler ayıklanmış ve geriye 478 adet anket kalmıştır.

4.5.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Yurt içinde yurt dışında konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelenerek değişkenleri ölçebilecek ölçekler derlenmiştir. Dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla veri toplamak için anket tekniği tercih edilmiştir. Dönüştürücü liderlik ile ilgili verileri elde etmek için Carless ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan Global Dönüştürücü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır (Naktiyok, 2015: 115). Aynı ölçek ülkemizde 2015 yılında Naktiyok tarafından doktora tez çalışmasında kullanılmıştır. Ölçek dönüştürücü liderliğin özelliklerini genel bir ölçüm yaparak belirleyen tek boyutlu bir ölçektir. Ölçek 7soru içermektedir. Örgütsel sessizlik için Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C.Botero tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır(Çatır, 2015: 43). Örgütsel adalet için Colquitt tarafından geliştirilerek Ambrose vd (2007) tarafından uyarlanmış olan ölçek

kullanılmıştır. Ayrıca bu ölçeğe bulunan bir madde ise İşcan ve Naktiyok (2004) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Kullanılan ölçek örgütsel adaleti tüm boyutları ile ölçen tek ölçektir (Cihangiroğlu, 2009: 142).

Ölçek toplan 49 sorudan oluşmaktadır. 1-8 numaralı sorular demografik özelliklerle ilgili, 9-15 numaralı sorular dönüştürücü liderlik ile ilgili, 16-32 numaralı sorular örgütsel sessizlik ile ilgili ve 33-49 numaralı sorular örgütsel adalet ile ilgili sorulardır. Dönüştürücü liderlik ölçeği 7 sorudan oluşmaktadır ve tek boyut olarak ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği 17 sorudan oluşmaktadır ve üç boyut olarak ele alınmıştır. Kabul edilen sessizlik 15-19 numaralı sorularla (5 soru), savunma amaçlı sessizlik 20-26 numaralı sorular ile (7 soru), örgüt yararına sessizlik ise 27-30 numaralı sorular ile (4 soru) ölçülmüştür. Örgütsel adalet ölçeği 17 sorudan oluşmaktadır ve dört boyut olarak incelenmiştir. Dağıtımsal adalet 32-36 numaralı sorular ile (5 soru), işlemsel adalet 37-40 numaralı sorular ile (4 soru), bilgisel adalet 41-43 numaralı sorular ile (3 soru), kişiler arası ilişkide adalet 44-48 numaralı sorular ile (5 soru) ölçülmüştür.

4.5.3. Analiz Yöntemleri

Bu tez çalışmasında istatistiksel yöntemlerin uygulanabilmesi için SPSS paket programından faydalanılmıştır. SPSS programı ile t-testi, varyans analizi, faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizleri yapılarak verilerle ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

Herhangi bir araştırmada verilerin belirli şartları sağlamış olması ve verilerin belirli özelliklere sahip olması beklenmektedir. Toplanan verilerin normal dağılıma sahip olması da önkoşul olarak kabul edilmektedir (Taşkiran, 2010: 140). Çalışmamızda öncelikle verilerle ilgili gerekli analizler yapılmış ve araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra gerekli analizler yapılarak araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tablo 4.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Dönüştürücü Liderlik	-0,060	-0,421
Örgütsel Adalet	-0,095	-0,174
Örgütsel Sessizlik	0,018	0,591

Araştırma verilerine ilişkin gerçekleştirilecek olan analizler yapılmadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin yapılan normallik testi sonucu elde edilen çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları yukarıdaki tabloda görüldüğü gibidir. Normal dağılım gösteren bir veri setine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri 0'dır. Bu değerlerin +1,5 ile -1,5 arasında olması dağılımın normale yakın olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013 : 80). Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde analizi gerçekleştirilecek olan verilerin tamamının çarpıklık ve basıklık katsayılarının +1,0 ile -1,0 aralığında olduğu görülmektedir.

Normallik testinden sonra SPSS programı ile verilerin analizinde aşağıdaki teknikler kullanılmıştır:

1. T TESTİ: İki örnek ortalaması arasındaki farkın önem kontrolünü test etmek için T testi kullanılmaktadır (medeni durum, cinsiyet, yönetici olup olmama) (Başar ve Oktay, 2004: 43)

2. VARYANS ANALİZİ: İkiden çok sayıda ana kütlede çekilen ana kütle ortalamaları arasındaki farkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için varyans analizinden faydalanabiliriz. Varyans analizinde (F testi) gruplar topluca bir arada ele alınarak aralarında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı konusunda ikişerli karşılaştırmalar yapmaksızın tek bir testle genel bir sonuca ulaşılmaktadır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunduğu anlaşıldığında T testi yardımıyla bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu araştırılabilir (Serper, 2004: 248). Varyans çözümlemesine uygun en basit model gözlem değerlerinin bir değişkene göre gruplandığı ve bu gruplarla ilgili ana kütle ortalamalarının birbirine eşitliğinin test edildiği modeldir. Bu modele de tek yönlü varyans analizi denmektedir (Serper, 2004: 252)

Varyans analizinin başlıca üç ön şartı vardır. Yani bir araştırmada F testi kullanıldığında sonuca güvenilebilmesi için araştırmaya konu olan verilerde üç şartın geçerli olması gerekir (Başar ve Oktay, 2004: 49-53)

- 1. Normallik:** Verilerin normal dağılım göstermesi anlamına gelir.
- 2. Bağımsızlık:** Varyans analizinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için değişim kaynaklarının birbirinden bağımsız olması gerekir.

3. Homojenlik: Varyansların homojen çıktığı ve varyanslar arasında önemli farklılıklar görülmediğini ifade eder. Araştırmada kullanılan varyans analizi homojenlik testi varyans analizinin ön şartı olarak kabul edilmektedir. Varyansların aşırı biçimde birbirinden farklı olması varyans analizinin geçerliliğini ortadan kaldırmaktadır. Varyansların birbirine eşit olup olmadığını test etmek için homojenlik testleri yapılmıştır (Başar ve Oktay, 2004: 50)

3. FAKTÖR ANALİZİ: Faktör analizi çok sayıda değişkeni, belirli sayıda gruplara ayırarak, her bir grubun içindeki değişkenler arasındaki ilişkiyi maksimum, gruplar arasındaki ilişkiyi ise minimum yaparak, grupları yeni değişkenlere dönüştüren bir analiz türüdür. Türetilen bu yeni değişkenlere faktör adı verilir. Faktör analizi çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilere dayanarak, birbirinden bağımsız, daha az sayıda, daha anlamlı ve özet bir şekilde yeni değişkenler bulunmasını sağlar. Verilerin faktör analizi için uygunluğu araştırılırken kullanılan testlerden birisi de KMO(Kaiser-Meyer- Olkin) testidir. Bu test örneklem yeterliliğini ölçen ve örneklem büyüklüğü ile ilgilenen bir testtir. Gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırır. Bu testin değerinin küçük olması, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin, diğer değişkenlerle açıklanamayacağını gösterir. Bu durumda da faktör analizine devam etmek uygun olmaz. KMO testinde bulunan değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez (0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi, 0,90 mükemmel) (Karagöz, 2016: 877-879).

Açımlayıcı (açıklayıcı) faktör analizi araştırmalarda çok sayıda madde üzerinden madde sayısından daha az sayıda alt boyutlar ile çalışma olanağı tanıyan bir boyut indirgeme yöntemidir. Anket çalışmalarında yoğun olarak kullandığımız açımlayıcı faktör analizi, madde yoğunluğunun fazla olduğu araştırmalarda karmaşıklığı azaltmak için vazgeçilmez bir araçtır (İstatistik Merkezi, 2020).

4. REGRESYON VE KORELASYON ANALİZİ: Değişkenler arasındaki ilişkinin fonksiyonel şeklini, yönünü ve derecesini bilmek araştırmalar açısından önemlidir. İlişkinin fonksiyonel şekli değişkenler arasındaki ilişkinin nasıl bir matematiksel fonksiyon tipine uyduğunu, bir doğruyla mı yoksa bir eğriyle mi ifadesinin uygun olacağını belirtir. İlişkinin yönü iki değişkenin aynı yönde mi yoksa zıt yönlerde mi değiştiğini ortaya koyar. İlişkinin derecesi denilince iki değişken arasındaki

ilişkinin kuvveti anlaşılır. İlişkinin fonksiyonel şekli regresyon, ilişkinin derecesi ise korelasyon analizinin konusunu oluşturur. Değişkenler arasında neden- sonuç ilişkisi bulunduğu zaman korelasyon katsayısı yüksek çıkar (Serper, 2004: 271-315)

4.5.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Geçerlilik ise bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan doğru ölçebilme derecesidir (Ercan ve Kan, 2004: 211-216)

4.5.4.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanarak ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde edilir (Kalaycı, 2010: 403)

Tablo 4.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde No
DLA1	2,99	1,246	18,41	27,928	,618	DLA1
DLA2	3,04	1,173	18,37	27,444	,716	DLA2
DLA3	3,04	1,133	18,36	27,724	,722	DLA3
DLA4	3,05	1,150	18,36	27,840	,697	DLA4
DLA5	3,18	1,119	18,23	28,779	,632	DLA5
DLA6	3,13	1,142	18,28	28,376	,653	DLA6
DLA7	2,99	1,156	18,41	29,459	,545	DLA7
ÖLÇEK GENELİ	Arit. Ort.	Stan.. Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	ÖLÇEK GENELİ
	21,40	6,134	37,624	7	,874	

Dönüştürücü Liderlik ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Tablodaki değerler incelendiğinde alfa değerinin 0,874 olduğu görülmektedir. Alfa değerinin $0,80 < \alpha < 1,00$ olması nedeniyle ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Karagöz, 2016: 941).

4.5.4.2.Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Tablodaki değerler incelendiğinde alfa değerinin 0,818 olduğu görülmektedir. Alfa değerinin $0,80 < \alpha < 1,00$ olması nedeniyle ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 4.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
ÖS1	2,99	1,166	51,15	108,282	,294	,816
ÖS2	2,95	1,170	51,19	107,127	,342	,813
ÖS3	2,67	1,268	51,47	107,885	,276	,817
ÖS4	2,72	1,335	51,42	107,578	,268	,818
ÖS5	2,73	1,301	51,41	105,899	,343	,813
ÖS6	2,68	1,346	51,46	104,174	,392	,810
ÖS7	2,82	1,411	51,32	104,428	,359	,813
ÖS8	2,78	1,319	51,36	102,981	,450	,807
ÖS9	2,73	1,258	51,41	104,117	,431	,808
ÖS10	3,43	1,190	50,71	103,928	,471	,806
ÖS11	3,60	1,210	50,54	102,216	,535	,802
ÖS12	3,58	1,215	50,56	102,024	,540	,801
ÖS13	3,72	1,201	50,42	103,657	,477	,805
ÖS14	3,65	1,203	50,49	103,865	,467	,806
ÖS15	3,70	1,244	50,44	102,997	,484	,805
ÖS16	3,73	1,238	50,41	102,784	,496	,804
ÖS17	3,67	1,257	50,47	104,459	,418	,809
ÖLÇEK GENELİ	Arit. Ort.	Stan.. Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	54,14	10,806	116,771	17	,818	

Örgütsel Adalet ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Tablodaki değerler incelendiğinde alfa değerinin 0,958 olduğu görülmektedir. Alfa değerinin $0,80 < \alpha < 1,00$ olması nedeniyle ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
ÖA1	2,99	1,237	47,34	226,480	,624	,958
ÖA2	2,88	1,204	47,45	223,245	,737	,956
ÖA3	2,87	1,191	47,45	223,770	,731	,956
ÖA4	2,95	1,234	47,38	222,534	,738	,956
ÖA5	2,96	1,224	47,36	221,440	,777	,955
ÖA6	2,87	1,234	47,45	222,806	,730	,956
ÖA7	2,91	1,225	47,42	223,049	,729	,956
ÖA8	2,99	1,204	47,34	221,906	,777	,955
ÖA9	2,88	1,176	47,45	222,902	,767	,955
ÖA10	2,99	1,183	47,34	222,572	,772	,955
ÖA11	2,94	1,187	47,39	223,974	,727	,956
ÖA12	3,03	1,177	47,30	225,188	,698	,956
ÖA13	3,08	1,200	47,25	223,565	,730	,956
ÖA14	2,98	1,215	47,35	222,646	,748	,955
ÖA15	3,03	1,174	47,29	221,902	,799	,955
ÖA16	2,96	1,182	47,37	223,000	,760	,955
ÖA17	3,00	1,236	47,33	222,120	,748	,955
ÖLÇEK GENELİ	Arit.Ort.	Stan..Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	50,33	15,850	251,227	17	,958	

4.6. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde demografik değişkenlere ait analiz sonuçları ile birlikte dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere ve güvenilirlik ve geçerlilik analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik analizlere göre katılımcıların büyük çoğunluğunu (%72,8) erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş aralığına baktığımız zaman (%37,9) büyük çoğunluğun

28-37 yaş arasında olduğunu görüyoruz. Çalışanların %46,2'si üniversite mezunu olmakla beraber %20,1 memur, %25,3 işçi, %39,5 taşeron, %15,1 de sözleşmeli personel olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%75,1) beş yıldan uzun süredir bu işyerinde çalışmaktadır. Bununla birlikte % 30,1 bekar iken % 69,9'u evli çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların %79,9'unun yöneticilik görevi yok iken % 20,1'inin ise yöneticilik görevi vardır. Gelir durumuna göre %41,6'sı 3001-5000 aralığında yer alırken, %6,1 ile en düşük oranla 7000 TL ve üstü gelire sahip olanları görmekteyiz.

Tablo 4.5. Katılımcılara Ait Frekans Tablosu

Değişken	Özellik	f	%
Cinsiyet	Erkek	348	72,8
	Kadın	130	27,2
Yaş	18-27	82	17,2
	28-37	181	37,9
	38-47	113	23,6
	48-57	87	18,2
	58 ve üzeri	15	3,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	39	8,2
	Lise	176	36,8
	Üniversite	221	46,2
	Lisansüstü	42	8,8
İş Yerindeki Statü	Memur	96	20,1
	İşçi	121	25,3
	Taşeron İşçi	189	39,5
	Sözleşmeli P.	72	15,1
Yöneticilik Görevi	Var	96	20,1
	Yok	382	79,9
Medeni Durum	Evli	334	69,9
	Bekar	144	30,1
Aylık Gelir Durumu	3000 TL ve altı	124	25,9
	3001 - 5000 TL	199	41,6
	5001 - 7000 TL	126	26,4
	7001 TL ve üzeri	29	6,1
Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?	1-5 yıl	119	24,9
	6-10 yıl	192	40,2
	11-15 yıl	88	18,4
	15 yıl ve üzeri	79	16,5

4.6.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ile ilgili açıklayıcı faktör analizleri bu başlık altında aktarılmıştır.

Tablo 4.6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
<i>Faktör: Dönüştürücü Liderlik</i>		4,014	57,343	57,343
DLA1	4,014			
DLA2	,947			
DLA3	,617			
DLA4	,454			
DLA5	,372			
DLA6	,335			
DLA7	,261			

K.M.O= ,863 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 1593, 306 p= ,000

Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü: Gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranı 0,5'in üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir (Kalaycı, 2010: 322)

Dönüştürücü Liderlik ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi neticesinde ölçekte yer alan 7 sorunun tek faktör meydana getirdiği Dönüşümlü Faktör Yüğü tablosunda görülmektedir. Analize ait tablodaki veriler incelendiğinde $p=0,000<0,05$ olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Yani değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiş demektir.

Dönüştürücü liderlik ölçeği içerisinde yer alan yedi sorunun açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre birbirleri arasında yakın bir bağımlılık gösterdiği ve tek bir faktör oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Dönüşümlü Faktör Yükleri

Dönüşümlü Faktör Yükleri	1
DLA1	,728
DLA2	,810
DLA3	,813
DLA4	,796
DLA5	,736
DLA6	,751
DLA7	,653

4.6.3. Örgütsel Sessizlik ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
<i>Faktör: Örgütsel Sessizlik</i>		3,63	27,927	27,540
ÖS1	3,630			
ÖS2	3,255			
ÖS3	1,788			
ÖS4	,934			
ÖS5	,631			
ÖS7	,574			
ÖS8	,480			
ÖS9	,411			
ÖS13	,349			
ÖS14	,313			
ÖS15	,306			
ÖS16	,172			
ÖS17	,159			
K.M.O= ,847 Küresellik Derecesi (Barlett's)=1793,550 p= ,000				

Örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi neticesinde ölçekteki 17 sorunun 3 faktör meydana getirdiği görülmüş ancak faktör analizi sonuçlarına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde yer alan 6, 10, 11 ve 12. maddeler faktör yüklerini bozdukları için analizden çıkartılmıştır. Kalan maddelere ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır. Analize ait tablodaki veriler incelendiğinde $p=0,000<0,05$ olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Yani değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiş demektir. KMO katsayısı 0,762 olduğundan sonuç mükemmeldir. 13 soru ve 3 faktörden oluşan Örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin dönüşümlü faktör yükleri Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Dönüşümlü Faktör Yükleri Tablosu

Dönüşümlü Faktör Yükleri	1	2	3
ÖS1		,630	
ÖS2		,705	
ÖS3		,793	
ÖS4		,763	
ÖS5		,703	
ÖS7			,905
ÖS8			,918
ÖS9			,800
ÖS13	,816		
ÖS14	,843		
ÖS15	,865		
ÖS16	,842		
ÖS17	,779		

Yapılan analiz sonucunda Örgütsel Sessizlik ölçeği içerisinde yer alan 1-5. maddeler Kabul Edilen Sessizlik, 7-9. maddeler Savunma Amaçlı Sessizlik ve 13-17. maddeler ise Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutlarını oluşturmaktadır.

4.6.4. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adalet ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.10. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
<i>Faktör: Örgütsel Sessizlik</i>		8,445	60,324	60,324
ÖA1	8,445			
ÖA2	,840			
ÖA3	,775			
ÖA5	,656			
ÖA6	,523			
ÖA7	,483			
ÖA8	,414			
ÖA10	,372			
ÖA11	,334			
ÖA12	,272			
ÖA14	,257			
ÖA15	,228			
ÖA16	,208			
ÖA17	,193			
K.M.O= ,942 Küresellik Derecesi (Barlett's)=4911, 248 p= ,000				

Örgütsel Adalet ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi neticesinde ölçekteki 17 sorunun 4 faktör meydana getirdiği görülmüş ancak faktör analizi sonuçlarına göre Örgütsel Adalet Ölçeğinde yer alan 4, 9 ve 13. maddeler faktör yüklerini bozdukları için analizden çıkartılmıştır. Kalan maddelere ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır. Analize ait tablodaki veriler incelendiğinde $p=0,000<0,05$ olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Yani değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiş demektir. KMO katsayısı 0,942 olduğundan sonuç mükemmeldir. 14 soru ve 4 faktörden oluşan örgütsel adalet ölçeğine ilişkin dönüşümlü faktör yükleri Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Örgütsel Adalet Ölçeği Dönüşümlü Faktör Yükleri Tablosu

Dönüşümlü Faktör Yükleri	1	2	3	4
ÖA1				,811
ÖA2				,769
ÖA3				,622
ÖA5	,635			
ÖA6	,778			
ÖA7	,788			
ÖA8	,622			
ÖA10			,678	
ÖA11			,807	
ÖA12			,774	
ÖA14		,551		
ÖA15		,676		
ÖA16		,775		
ÖA17		,766		

Yapılan analiz sonucunda Örgütsel Adalet ölçeği içerisinde yer alan 1-3. maddeler Dağıtımsal Adalet, 5-8. maddeler İşlemsel Adalet, 10-12. maddeler Bilgisel Adalet ve 14-17. maddeler ise Kişiler Arası Adalet alt boyutlarını oluşturmaktadır.

4.6.5. Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 4.12. Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktörler		Dönüştürücü Liderlik	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Adalet
Dönüştürücü Liderlik	Pearson Korelasyon	1	-,341**	,563**
	Sig.		,000	,000
	X	3,0574	2,8573	2,9589
	N	478	478	478
Örgütsel Sessizlik	Pearson Korelasyon	-,341**	1	-,354**
	Sig.	,000		,000
	N	478	478	478
Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyon	,563**	-,354**	1
	Sig.	,000	,000	
	N	478	478	478

*p<0,05 **p<0,01

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizine ait sonuçlar tablo 4.11de görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre Örgütsel Adalet ve Dönüştürücü Liderlik değişkenleri arasında $p<0,01$ anlam düzeyinde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel Sessizlik ve Dönüştürücü Liderlik değişkenleri arasında ise $p<0,01$ düzeyinde ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Değişkenler ile ilgili kurduğumuz hipotezleri şu şekilde sıralayabiliriz:

H1: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Değişkenler arasında yapılan analiz sonuçları çalışma hipotezlerini destekler niteliktedir. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkinin olduğunu gösteren H1 hipotezi anlamlı ve negatif yönlü ilişki sonucu ile kabul edilmiştir. Aynı şekilde dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişki olduğunu gösteren H2 hipotezi de anlamlı ve pozitif yönlü ilişki sonucu ile kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik arasında negatif yönlü ilişki olduğu daha önce yapılmış olan birçok çalışmada da karşımıza çıkmaktadır (Ahmadi, 2015; Çatır, 2015; Arcasoy, 2015; Öncü, 2015; Öztürk, 2017; Köse, 2013; Özdil, 2017; Kurnaz, 2019; Bildik, 2009; Ayan, 2013; Daşçı, 2014; Kılıç vd., 2014; Köse ve Güçlü, 2017).

Yukarıda sıraladığımız çalışmalar negatif yönlü ilişki olduğunu gösterirken aşağıda bahsettiğimiz çalışmalarda da farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Atar (2018) doktora tez çalışmasında negatif ilişki yerine pozitif yönlü ilişki gözlemlemiştir. Literatüre ters yönde sonuç görülen çalışmada bunun sebebinin örgütlerde lider ne kadar destekleyici olursa olsun liderin varlığından kaynaklı olduğu ileri sürülmüştür. Canıtez (2018) de dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Alkan (2016) da dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Kâhya (2015b) çalışma

sonucunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların liderlerle ilgili karizmatik olduğuna dair algıları arttıkça kabul edilen sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Entelektüel teşvik boyutu ile ilgili algılamaları artınca kabul edilen sessizlik düzeyinin arttığı gözlenmiştir. Çalışanlar eldeki bilgilerinin örgüt yararına olduğunu düşünürlerse sessiz kalacaklardır. Fakat örgüt yararına olmadığını düşündükleri durumlarda sessiz kalmayı tercih etmemektedir. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu açısından ise bu yöndeki algıları arttıkça, savunma amaçlı sessizlik düzeyleri azalmaktadır.

Demir doktora tez çalışmasında dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki bulunmadığını ifade etmiştir. Araştırma sonucuna göre liderlik ile sessizlik arasındaki ilişkiyi etkileyen farklı faktörler olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde Bulut ve Meydan (2018) tarafından Ankara’da bir kamu kurumunda çalışan 341 çalışan ile yapılan çalışmada dönüştürücü liderlik ile sessizlik arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yenel (2016) ve Pektaş (2019)’a ait araştırma sonuçlarına göre de dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Erdoğan (2011) da dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizliğin prososyal sessizlik hariç diğer üç boyutu ile anlamlı ilişki olmadığını yapmış olduğu çalışma ile ifade etmiştir.

Taşkıran (2010), dönüştürücü liderlik ile bireysel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişki varken, ilişkisel sessizlik ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 4.11’de görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre Örgütsel Adalet ve Dönüştürücü Liderlik değişkenleri arasında $p < 0,01$ anlam düzeyinde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalar da aynı sonuca ulaşmıştır (Çatır, 2015; Taşkıran, 2010; Kazancı, 2010; Güneş ve Buluç, 2012; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Aslan, 2019; Morçin, 2012; Erdiş, 2013; Akca, 2012; Deschamps, 2016; Güneş, 2011; Güngör, 2010).

Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik ölçeğini oluşturan alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.13’deki gibidir.

Tablo 4.13. Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Faktörler	Dönüştürücü Liderlik	
Kabullenici Sessizlik	Pearson Korelasyon	-,356**
	Önem Düzeyi	,000
Savunma Amaçlı Sessizlik	Pearson Korelasyon	-,112*
	Önem Düzeyi	,015
Örgüt Yararına Sessizlik	Pearson Korelasyon	-,153**
	Önem Düzeyi	,001

*p<0,05 **p<0,01

Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik ölçeğini oluşturan alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçları tablo 4.13' teki gibidir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre önem düzeyi $p=0,000$ olduğu için Dönüştürücü Liderlik ile Kabullenici Sessizlik değişkenleri arasında negatif yönlü (olumsuz) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sebeple H1a Hipotezi kabul edilir. Dönüştürücü Liderlik ile Savunma Amaçlı Sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında önem düzeyi $p=0,015$ olduğu görülmektedir. Bu sebeple bu iki değişken arasında negatif yönlü (olumsuz) bir ilişki olduğu görülmektedir ve H1b hipotezi kabul edilir. Son olarak Dönüştürücü Liderlik ile Örgüt Yararına Sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında önem düzeyi $p=0,001$ olduğu görülmektedir. Bu sebeple bu iki değişken arasında negatif yönlü (olumsuz) bir ilişki olduğu görülmektedir ve H1c hipotezi kabul edilir. Erol (2012) ve Çatır (2015) sonuçları destekler nitelikte benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Dönüştürücü liderlik davranışının çalışanların genel sessizlik düzeyini ve alt boyutlarla azaltan etkisi araştırma sonuçları ile bir kez daha desteklenmektedir. Literatür incelendiğinde genel örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik arasında negatif ilişki gözlenirken; örgütsel sessizliğin alt boyutları açısından farklı sonuçlar görülebilmektedir. Erdoğan (2011) kabul edilen sessizlik ile dönüştürücü liderlik arasında negatif yönlü ilişki, savunma amaçlı sessizlik ile herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Demir (2015), kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu vurgularken, korumacı sessizlik ile anlamlı ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Kabullenici sessizlik düzeyinin diğer sessizlik boyutlarından yüksek olduğunu ortaya çıkaran diğer çalışmalar da mevcuttur (Kahya, 2015; Durak, 2014; Özgan ve Külekçi, 2012).

Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Adalet ölçeğini oluşturan alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçları tablo 4.14'deki gibidir.

Tablo 4.14. Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Adalet Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Faktörler	Dönüştürücü Liderlik	
Dağıtımsal Adalet	Pearson Korelasyon	,455**
	Önem Düzeyi	,000
İşlemsel Adalet	Pearson Korelasyon	,512**
	Önem Düzeyi	,000
Kişilerarası İlişkide Adalet	Pearson Korelasyon	,489**
	Önem Düzeyi	,000
Bilgisel Adalet	Pearson Korelasyon	,536**
	Önem Düzeyi	,000

*p<0,05 **p<0,01

Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Adalet ölçeğini oluşturan alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo4.13deki gibidir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre önem düzeyi $p=0,000$ olduğu için Dönüştürücü Liderlik ile Dağıtımsal Adalet değişkenleri arasında pozitif yönlü (olumlu) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sebeple H_{2a} hipotezi kabul edilir. Dönüştürücü Liderlik ile İşlemsel Adalet değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında önem düzeyi $p=0,000$ olduğu görülmektedir. Bu sebeple bu iki değişken arasında pozitif yönlü (olumlu) bir ilişki olduğu görülmektedir ve H_{2b} hipotezi kabul edilir. Dönüştürücü Liderlik ile Kişilerarası İlişkide Adalet değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında önem düzeyi $p=0,000$ olduğu görülmektedir. Bu iki değişken arasına pozitif yönlü (olumlu) bir ilişki olduğu için H_{2c} hipotezi kabul edilir. Son olarak Dönüştürücü Liderlik ile Bilgisel Adalet değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında önem düzeyi $p=0,000$ olduğu görülmektedir. Bu sebeple bu iki değişken arasında pozitif yönlü (olumlu) bir ilişki olduğu görülmektedir ve H_{2d} hipotezi kabul edilir.

. Literatür incelendiğinde dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet alt boyutları arasında genel olarak pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (Akca, 2012; Güneş, 2011; Yıldırım, 2013; Kazancı, 2013; Güneş ve Buluç, 2012; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Güngör, 2010; Aslan, 2019; Morçin, 2012; Erdiş, 2013; Taşkıran, 2010).

Çalışma sonuçları genel olarak örgütsel adalet alt boyutları ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterirken, ilişkinin gücü alt boyutlar açısından farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışmada bilgisel adalet boyutu ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki ($p=0,000$), işlemsel adalet ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiye ($p=0,000$) göre daha güçlüdür. Dönüştürücü liderlik ile kişiler arası ilişkide adalet boyutu arasındaki ilişki değeri de dağıtımsal adalet boyutu ile arasındaki ilişkiye göre daha yüksektir. Erdiş (2013) kişiler arası ilişkide adalet boyutu ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin (pozitif yönlü, anlamlı, kuvvetli ilişki), dağıtımsal adalet boyutuna (anlamlı, pozitif ve orta düzeyde) göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Taşkiran (2010) ise dağıtım adaleti ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin diğer alt boyutlara göre daha yüksek olduğunu savunmaktadır.

4.6.6. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Adalet Etkisi ve Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi

Tablo 4.15. Regresyon Analiz Tablosu

Faktör	Dönüştürücü Liderlik			
	1. Adım		2. Adım	
	β	t	β	T
Örgütsel Sessizlik	-,246**	-7,923	---	---
Örgütsel Adalet	---	---	,601**	14,862
R^2	,117		,317	
D. R^2	,115		,316	
F	62,773**		14,862**	

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tablo 4.15 incelendiğinde yapılan Regresyon Analizi sonucu elde edilen veriler ışığında Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Sessizlik üzerinde $p<0,01$ anlam düzeyinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Adalet algısı üzerinde ise $p<0,01$ düzeyinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir.

4.6.7. Demografik Değişkenler açısından Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Algılarının Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmanın bu aşamasında anketi oluşturan üç değişkenin demografik kontrol değişkenlerine fark testleri yapılarak elde edilen verilere göre sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tablo 4.16. Varyans Analizi Homojenlik Testi

Faktör	Leneve İstatistiği	SD 1	SD 2	Önem Düzeyi
DL	1,423	4	473	,225
ÖS	1,292	4	473	,272
ÖA	1,928	4	473	,105

Varyans analizi ikiden fazla veri seti ortalamalarının karşılaştırılması için yapılan analizdir. Yaş değişkeni beş kategorik değişkenden oluşmuştur. Yaş değişkeni için yapılan homojenlik testi sonucunda elde edilen verilere göre üç değişken içinde önem düzeyleri $p>0,05$ olduğu için varyans homojenliği sağlanmıştır.

Tablo 4.17. Katılımcıların Yaşları Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>	<i>Değişim Kaynağı</i>	<i>Kareler Top.</i>	<i>S.D</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz.</i>
DL	Grup Arası	2,466	4			
	Grup İçi	363,797	473	,616	,801	,525
	Toplam	366,263	477	,769		
ÖS	Grup Arası	3,015	4			
	Grup İçi	58,261	473	3,287	3,852	,004
	Toplam	61,276	477	,853		
ÖA	Grup Arası	13,150	4			
	Grup içi	403,670	473	,328	,820	,513
	Toplam	416,820	477	,401		

Tablo 4.17 incelendiğinde Örgütsel Sessizlik değişkenine ait varyans analizi sonucunda elde edilen önem düzeyinin $p=0,04$ olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre %95 önem düzeyinde yaş değişkenini meydana getiren kategorilerden en az bir tanesinin diğerlerinden farklılaştığı söylenmelidir. Yaş kategorileri arasında hangi

grubun farklılaştığını görülebilmesi için ise Post Hoc LSD testi uygulanarak Örgütsel Sessizlik değişkeni için aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

Tablo 4.18. Örgütsel Sessizlik Değişkeni İçin Post Hoc LSD (Yaş)

Değişken	Gruplar	N	Ortalama	Post-Hoc Önem Düzeyi
Örgütsel Sessizlik	18-27	82	2,7749	
	28-37	181	2,8598	,004
	38-47	113	2,9238	,001
	48-57	87	2,8656	,002
	58 ve üzeri	15	2,7282	,020
	Toplam	478	2,8573	

Tablo incelendiğinde 18-27 yaş grubunda yer alan katılımcıların Örgütsel Sessizlik değişkenine yanıtları diğer grupların tamamı ile anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Kurnaz, 2019; Öztürk, 2017; Durak, 2014).

Dönüştürücü liderlik değişkenine ait varyans analizi sonucunda elde edilen önem düzeyinin %95 önem düzeyinde yaş değişkenini meydana getiren kategorilerin birbirinden farklılaşmadığı görülmektedir (Morçin, 2012; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Güngör, 2010; Kazancı, 2010; Erdiş, 2013; Kaygın ve Güllüce, 2012; Öncü, 2017; Öztürk, 2017; Arcasoy, 2017; Canitez, 2018; Ayan, Ünsar ve Oğuzhan, 2016; Demir, 2015).

Örgütsel Adalet değişkenine ait varyans analizi sonucunda elde edilen önem düzeyinin %95 önem düzeyinde yaş değişkenini meydana getiren kategorilerin birbirinden farklılaşmadığı görülmektedir (Morçin, 2012; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Güngör, 2010; Kazancı, 2010; Erdiş, 2013).

Tablo 4.19. Katılımcıların Cinsiyetleri Değişkeni Açısından T-testi

Faktör	Katılımcı Sayısı	Ortalama	S.D	t	F	Önem Düz.
DL	E 348	3,0546	476	-,114- ,121	2,677	,910
	B 130	3,0648	264,147			
ÖS	E 348	2,8450	476	-,690- ,697	,027	,490
	B 130	2,8899	235,828			
ÖA	E 348	2,9017	476	-2,198- 2,214	,017	,028
	B 130	3,1121	234,606			

Tablo incelendiğinde Dönüştürücü Liderlik için önem düzeyinin $p=0,910$ olması dönüştürücü liderlik algısının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ($p<0,05$ koşulunu sağlamadığı için) ifade etmektedir (Pektaş, 2019; Arcasoy, 2017; Kurnaz, 2019; Canitez, 2018; Öncü, 2017; Kazancı, 2010; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Demir, 2015; Ayan, 2013; Kaygın ve Güllüce, 2012).

Örgütsel Sessizlik için $p=0,490$ olduğu görülmektedir. Çalışan sessizliğinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini söylemek mümkündür. Aynı sonuçlara ulaşan farklı çalışmalar da mevcuttur (Ayan, 2013; Arcasoy, 2017; Kurnaz, 2019; Canitez, 2018; Öncü, 2017; Batmunkh, 2011; Öztürk, 2017; Özdemir ve Uğur, 2013; Algın ve Baskan, 2014; Durak, 2014).

Benzer çalışmalar incelendiğinde dönüştürücü liderlik açısından Örgütsel adalet değişkenine ait önem düzeyi $p=0,028$ olduğu ve $p<0,05$ koşulunu sağladığı için katılımcıların örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Katılımcıların Örgütsel Adalet algılarına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde Erkek katılımcıların ortalamasının daha kadın katılımcıların ortalamasından daha düşük olduğu görülmekte ve aradaki farkında anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla cinsiyete göre Örgütsel Adalet algılarına ilişkin ortalamalara bakıldığında ise kadın katılımcıların Örgütsel Adalet algılarının erkek katılımcılardan daha yüksek olduğu söylenmelidir (Taşkıran, 2010; Çatır, 2015; Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Tablo 4.20. Varyans Analizi Homojenlik Testi

Faktör	Leneve İstatistiği	SD 1	SD 2	Önem Düzeyi
DL	3,229	3	474	,022
ÖS	2,380	3	474	,069
ÖA	4,232	3	474	,006

Tablo 4.21. Katılımcıların Eğitim Durumları Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>	<i>Değişim Kaynağı</i>	<i>KarelerTop.</i>	<i>S.D</i>	<i>KarelerOrt.</i>	<i>F</i>	<i>ÖnemDüz.</i>
DL	Grup Arası	4,930	3			
	Grup İçi	361,333	474	1,643	2,156	,092
	Toplam	366,263	477	,762		
ÖS	Grup Arası	4,541	3			
	Grup İçi	186,234	474	1,514	3,853	,010
	Toplam	190,775	477	,393		
ÖA	Grup Arası	2,242	3			
	Grup içi	414,579	474	,747	,854	,465
	Toplam	416,820	477	,875		

Tablo 4.21 incelendiğinde Örgütsel Sessizlik değişkenine ait varyans analizi sonucunda elde edilen önem düzeyinin $p=0,010$ olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre %95 önem düzeyinde eğitim durumu değişkenini meydana getiren kategorilerden en az bir tanesinin diğerlerinden farklılaştığı söylenebilir. Eğitim durumu kategorileri arasında hangi grubun farklılaştığını görülebilmesi için ise Post Hoc LSD testi uygulanarak Örgütsel Sessizlik değişkeni için aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

Tablo 4.22. Örgütsel Sessizlik Değişkeni Açısından Post Hoc LSD (Eğitim Durumu)

Değişken	Gruplar	N	Ortalama	Post-Hoc Önem Düzeyi
Örgütsel Sessizlik	İlköğretim	39	2,9389	,034
	Lise	176	2,8383	,004
	Üniversite	221	2,8026	,001
	Lisansüstü	42	3,1484	
	Toplam	478	2,8573	

Tablo incelendiğinde Lisansüstü eğitim grubunda yer alan katılımcıların Örgütsel Sessizlik değişkenine yanıtları diğer grupların tamamı ile anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (Kurnaz, 2019; Öztürk, 2017). Eğitim seviyesi arttıkça sessizlik düzeyinin azaldığını söylemek doğru olacaktır.

Dönüştürücü liderlik değişkenine ait varyans analizi sonucunda elde edilen verilere göre %95 önem düzeyinde ($p<0,465$) eğitim durumu değişkenini meydana

getiren kategorilerin birbirinden farklılaşmadığı görülmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Morçin; 2012; Ayan, 2013; Arcasoy, 2017; Öztürk, 2017).

Örgütsel adalet değişkenine ait varyans analizi sonucunda elde edilen verilere göre %95 önem düzeyinde ($p < 0,465$) eğitim durumu değişkenini meydana getiren kategorilerin birbirinden farklılaşmadığı görülmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Morçin, 2012; Güngör, 2010; Kazancı, 2010).

Tablo 4.23. Katılımcıların Yönetici Olmaları Değişkeni Açısından T-testi

<i>Faktör</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S.D</i>	<i>t</i>	<i>F</i>	<i>ÖnemDüz.</i>
DL	Var 96	3,2842	170	2,859	5,292	,004
	Yok 382	3,0004	66,584	2,665		
ÖS	Var 96	2,7821	170	-1,304	,078	,104
	Yok 382	2,8762	62,615	-1,220		
ÖA	Var 96	3,0975	170	1,627	3,121	,193
	Yok 382	2,9241	56,707	1,520		

Tablo 4.23 incelendiğinde önem düzeylerinin Dönüştürücü Liderlik için önem düzeyi $p=0,004$ olduğu görülmektedir. Yöneticilik görevi olan kişilerin ortalamalarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Belediye çalışanları arasında yönetici olarak görev yapan kişiler belirli gruplar için lider pozisyonunda bulunmaktadır. Bu açıdan kendilerini olumlu değerlendirmeleri de beklenen sonuçlar arasındadır.

Örgütsel Sessizlik için $p=0,674$ ve Örgütsel Adalet için $p=0,060$ olduğu görülmektedir. Yapılan T-testinin sonuç verilerine göre diğer iki değişkeninin önem düzeyleri $p < 0,05$ koşulunu sağlamadığı için, katılımcıların yöneticilik durumlarına göre Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet algılarında bir farklılık olduğu söylenemez (Arcasoy, 2017; Algın ve Baskan, 2014).

Tablo 4.24. Çalışanların Statüleri Varyans Analizi Homojenlik Testi Tablosu

Faktör	Leneve İstatistiği	SD 1	SD 2	Önem Düzeyi
DL	6,529	3	474	,000
ÖS	9,798	3	474	,000
ÖA	7,230	3	474	,000

Tablo 4.25. Katılımcıların Statü Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>	<i>Değişim Kaynağı</i>	<i>Kareler Top.</i>	<i>S.D</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz.</i>
DL	Grup Arası	11,324	3	3,775 ,749	5,041	,002
	Grup İçi	354,939	474			
	Toplam	366,263	477			
ÖS	Grup Arası	9,923	3	3,308 ,382	8,669	,001
	Grup İçi	180,852	474			
	Toplam	190,775	477			
ÖA	Grup Arası	14,309	3	4,770 ,849	5,617	,000
	Grup içi	402,511	474			
	Toplam	416,820	477			

Tablo 4.25 incelendiğinde önem düzeylerinin Dönüştürücü Liderlik için $p=0,002$, Örgütsel Sessizlik için $p=0,001$ ve Örgütsel Adalet için $p=0,000$ olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizinin sonuç verilerine göre her üç değişkeninin de önem düzeyleri $p<0,05$ koşulunu sağladığı görülmektedir. Katılımcıların statülerine göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet algılarında bir farklılık olduğu söylenmelidir. Ancak varyans homojenliği üç değişken içinde anlamsız olduğu için hangi statü kategorilerinin hangilerinin farklılaştığı belirtilememektedir (Özdemir ve Uğur (2013)).

Tablo 4.26. Katılımcıların Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>S.D</i>	<i>t</i>	<i>F</i>	<i>Önem Düz.</i>
DL	Evli 334	3,0064	476	-1,942	,000	,053
	Bekar 144	3,1756	271,823	-1,944		
ÖS	Evli 334	2,8837	476	1,393	1,169	,164
	Bekar 144	2,7959	280,150	1,358		
ÖA	Evli 334	2,8941	476	-2,317	,141	,021
	Bekar 144	3,1091	256,063	-2,350		

Tablo 4.26 incelendiğinde önem düzeylerinin dönüştürücü liderlik için $p=0,053$ ve örgütsel sessizlik için $p=0,164$ olduğu görülmektedir. İki değişken için medeni durum kategorilerine göre anlamlı bir fark görülmemektedir. Örgütsel adalet için anlamlılık düzeyinin $p=0,021$ olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet değişkeni için elde edilen

ortalamalar incelendiğinde bekâr katılımcıların değerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Dönüştürücü liderlik algısının medeni duruma göre farklılaşmadığını destekleyen çalışmalar şu şekildedir : (Ayan, 2013; Öncü, 2017; Canitez, 2018; Batmunkh, 2011; Kaygın ve Güllüce, 2012; Arcasoy, 2017).

Aynı şekilde medeni durum değişkeni açısından örgütsel sessizliğin farklılaşmadığı bazı çalışmalar da karşımıza çıkmaktadır (Taşkiran, 2010; Çatır, 2015; Canitez, 2018; Arcasoy, 2017; Demir, 2015; Öncü, 2017).

Tablo 4.27. Katılımcıların Çalışma Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

<i>Faktör</i>	<i>Değişim Kaynağı</i>	<i>KarelerTop.</i>	<i>S.D</i>	<i>KarelerOrt.</i>	<i>F</i>	<i>ÖnemDüz.</i>
DL	Grup Arası	2,832	3	,944 ,767	1,231	,298
	Grup İçi	363,431	474			
	Toplam	366,263	477			
ÖS	Grup Arası	7,826	3	2,609 ,867	6,758	,076
	Grup İçi	182,950	474			
	Toplam	190,775	477			
ÖA	Grup Arası	6,002	3	2,001 ,867	2,308	,051
	Grup içi	410,819	474			
	Toplam	416,820	477			

Tablo 4.27 incelendiğinde önem düzeylerinin Dönüştürücü Liderlik için $p=0,298$, Örgütsel Sessizlik için $p=0,076$ ve Örgütsel Adalet için $p=0,051$ olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizinin sonuç verilerine göre her üç değişkeninin de önem düzeyleri $p<0,05$ koşulunu sağlamadığı için, katılımcıların çalışma sürelerine göre dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algılarında bir farklılık olduğu söylenemez.

Çalışma süresi dönüştürücü liderlik algısını bazı durumlarda azalttığı, bazı durumlarda arttırdığı çalışmalar olduğu gibi bu çalışmayı destekleyen araştırmalar da mevcuttur (Ayan, 2013; Gürhan, 2017; Öncü, 2017; Morçin, 2012; Öztürk, 2017; Kaygın ve Güllüce, 2012).

Örgütsel sessizlik açısından da farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Öncü, 2017; Çatır, 2015; Kurnaz, 2019; Arcasoy, 2017; Öztürk, 2017; Özdemir ve Uğur, 2012).

Morçin (2012), Kazancı (2010), Arslantaş ve Pekdemir (2007) çalışmasında örgütsel adaletin çalışma süresine bağlı olarak farklılaşmadığını ifade etmiştir.

Tablo 4.28. Gelir Durumu Varyans Analizi Homojenlik Testi

Faktör	Leneve İstatistiği	SD 1	SD 2	Önem Düzeyi
DL	3,135	3	474	,075
ÖS	1,253	3	474	,290
ÖA	1,095	3	474	,351

Tablo 4.29. Gelir Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	KarelerTop.	S.D	KarelerOrt.	F	ÖnemDüz.
DL	Grup Arası	6,761	3			
	Grup İçi	359,502	474	2,254	2,971	,031
	Toplam	366,263	477	,758		
ÖS	Grup Arası	6,979	3			
	Grup İçi	183,797	474	2,326	5,999	,005
	Toplam	190,775	477	,388		
ÖA	Grup Arası	11,102	3			
	Grup içi	405,719	474	3,701	4,323	,001
	Toplam	416,820	477	,856		

Tabloda yer alan veriler incelendiğinde önem düzeylerinin Dönüştürücü Liderlik için $p=0,031$, Örgütsel Sessizlik için $p=0,005$ ve Örgütsel Adalet için $p=0,001$ olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizinin sonuç verilerine göre her üç değişkeninin de önem düzeyleri $p<0,05$ koşulunu sağladığı görülmektedir. Katılımcıların statülerine göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet algılarında bir farklılık olduğu söylenmelidir. Taşkiran (2010) çalışmasında aynı sonuçlara ulaşmıştır. Bu farklılıkların incelenmesi için yapılmış olan Post-Hoc LSD test verileri ve ortalamalar aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.30. Post Hoc LSD Test Verileri ve Ortalamaları

Değişken	Gruplar	N	Ortalama	Post-Hoc Önem Düzeyi
Dönüştürücü Liderlik	3000 TL ve altı	124	2,9389	,013
	3001 TL - 5000 TL	199	2,8383	,012
	5001 TL - 7000 TL	126	2,8026	,003
	7001 TL ve üzeri	29	3,1484	*
	Toplam	478	2,8573	
Örgütsel Sessizlik	3000 TL ve altı	124	2,8666	
	3001 TL- 5000 TL	199	2,9733	*
	5001 TL - 7000 TL	126	2,7277	,001
	7001 TL ve üzeri	29	2,5836	,002
	Toplam	478	2,8573	
Örgütsel Adalet	3000 TL ve altı	124	2,9545	,002
	3001 TL- 5000 TL	199	2,9372	,001
	5001 TL - 7000 TL	126	2,8634	,000
	7001 TL ve üzeri	29	3,5419	*
	Toplam	478	2,9589	

Dönüştürücü liderlik için 7001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olan, örgütsel sessizlik açısından 3001-5000 TL arası gelir düzeyine sahip olanlar, örgütsel adalet için 7001 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanlar açısından farklılaşma olduğunu söylemek mümkündür. Gelir durumunun katılımcıların algılarını etkilediğini söylemek mümkündür. Dönüştürücü liderlik açısından gelir düzeyi arttıkça dönüştürücü liderlik algısının arttığı söylenebilir. Örgütlerde yüksek gelir düzeyi çalışanın üst kademelerde yer aldığının göstergesi olarak ifade edilebilir. Çalışanların üst kademelerde görevli olması ve bazılarının da yöneticilik görevinin olması algının artmasına sebebiyet vermektedir. Örgütsel adalet için de aynı yorumu yapmak mümkündür. Çalışanların kendilerini adaletli olarak ifade etmiş olmaları beklenen bir durumdur. Örgütsel sessizlik için ise gelir düzeyinin 3001-5000 aralığında farklılaşması da anlamlıdır. Gelir düzeyi düşük olan kişilerin sessiz kalması işle ilgili kaygılarından kaynaklanmaktadır. Yeni işe başlamış, tecrübesi az, farklı iş bulamama korkusu olan çalışanlar daha çok sessiz kalırken, gelir düzeyi yüksek olan kişilerin de kendi uygulamalarını eleştirmemek adına sessiz kaldıkları söylenebilir.

SONUÇ

Bu çalışma yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Öncelikle dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde de Erzurum Büyükşehir Belediyesi bünyesinde yapılan anket çalışması ile elde edilen veriler analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Birinci bölümde lider ve liderlik kavramları, liderlik ve yöneticilik kavramlarının benzerlik ve farklılıkları, liderlik teorileri açıklanarak dönüştürücü liderlik ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Dönüştürücü liderlik kavramı, dönüştürücü liderlerin özellikleri, dönüştürücü liderliğin boyutları, dönüştürücü liderlik süreci, başarılı bir dönüşüm için dönüştürücü liderlerin yapması gerekenler ve dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarla ilgili bilgi verilmiştir. Bu bölümle ilgili kısa bir değerlendirme şu şekilde yapılabilir: Liderlik geçmişten günümüze kadar insan yaşamında var olan bir süreçtir. İnsanlığın değişmesi ve gelişmesi ile beraber liderlik anlayışında da değişiklikler meydana gelmiştir. Mevcut liderlik anlayışları yetersiz kalınca yerini yeni anlayışlara bırakmıştır. İşletmeler teknolojik ve küresel faktörlerin etkisiyle sürekli bir değişim yaşamaktadır. Değişen işletme koşulları bu değişimi yönetebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Dönüştürücü liderlik anlayışı bu aşamada işletmelere yol gösterici olmaktadır. Takipçilerini motive etmesi, ortak bir vizyon oluşturması, yaratıcı düşünceyi geliştirme gibi özellikleri ile dönüştürücü liderlik anlayışı işletmelerin hedeflerine ulaşmak için tercih edecekleri liderlik anlayışlarından birisidir.

Dönüştürücü liderlik işletme çalışanları üzerinde önemli etkileri olan bir yaklaşımdır. Daha önceki liderlik anlayışlarında karşımıza çıkmış olan bazı sorunların çözümünde çalışanlara destek olmaktadır. Çalışanlar liderler ile kurdukları etkili iletişim ile kendilerini daha kolay ifade etmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde işletme çalışanlarının çeşitli sebeplerden dolayı sessiz kalmalarını açıklayan örgütsel sessizlik kavramına yer verilmiştir. Bu bölümde sessizlik ve örgütsel sessizlik, sessizlik teorileri, sessizlik türleri, örgütsel sessizliği ortaya çıkaran sebepler, sessizliğin sonuçları ve örgütsel sessizlik ile ilgili daha önceden yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir.

Dönüştürücü liderlik çalışan sessizliğini azaltan etkili bir liderlik anlayışıdır. Örgütsel sessizlik kısaca çalışanların örgütle ilgili düşüncelerini dile getirmemeleri olarak tanımlanabilir. Sessiz kalmak bazen örgüt açısından olumlu bir durum iken bazen de olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgüt yararına olacağını düşündüğü bazı konularda sessiz kalmayı tercih etmektedir. Fakat bazı durumlarda da (tecrübesizlik, korku, kaygı vb.) sessiz kalmaları olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler çalışanların sessiz kalma düzeyini azaltmaktadır. Çalışanlar liderin desteği ile korkmadan konuşarak, kendi ile ilgili sorunlarını kolayca dile getirmektedir. Bu durum işletme için de olumlu sonuçlara sebep olabilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel adalet kavramının kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Adalet ve örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaleti açıklayan modeller, ve teoriler, örgütsel adalet boyutları, örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler, örgütsel adaletin sonuçları ve örgütsel adalet ile ilgili yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir.

Örgütsel adalet adil bir yönetim sayesinde örgüt içerisinde oluşan olumlu adalet algısının çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı duyulduğunu hissetmesi şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel adalet çalışanlarla liderler arasında karşılıklı güvene dayalı bir orta yaratılmasında etkili olmaktadır. Örgütsel adalet kavramının içeriği de zamanla değişim göstermiştir. Önceden sadece ödül ve ceza ile ilgili uygulamaları incelerken şimdi işlemlerin, kuralların ve insan ilişkilerinin de örgütsel adalet kapsamında olduğunu görebiliriz. Bu gelişmeler aslında işletmelerde yaşanan gelişmelere paralel olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin temelinde de dönüştürücü liderlerin tüm çalışanlara adil davranması ve işletmedeki adil uygulamaları vardır.

Son bölümde ise yapılan anket çalışmasından elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu bölümde veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan istatistiki teknikler, ana kütle ve örneklem açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile veri analizleri yapılarak verilerle ilgili sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma ile ilgili iki hipotez oluşturulmuştur. H1 hipotezi dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizlik ile ilişkisini, H2 hipotezi ise dönüştürücü liderliğin örgütsel adalet ile

ilişkinini açıklamak amacıyla oluşturulmuştur. Ayrıca örgütsel sessizliğin üç alt boyutu (kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) için H1a, H1b, H1c olmak üzere üç alt hipotez oluşturulmuştur. Aynı şekilde örgütsel adaletin boyutları (işlemsel, bilgisel, kişilerarası, dağıtım) için H2a, H2b, H3c, H4d olmak üzere dört alt hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler veri setine uygun analizler tercih edilerek değerlendirilmiştir. Sonuçları şu şekilde belirtmek mümkündür:

Öncelikler katılımcıların genel demografik özellikleri incelenmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun erkek ve üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların daha çok 28-37 yaş aralığında olduğu ve çoğunluğunun evli olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların büyük bölümünün yöneticilik görevi yok iken çalışanların çoğunlukla 6-10 yıl arası bu işyerinde çalıştıkları görülmektedir. Büyük bir bölümü taşeron işçi olarak çalışmaktadır.

Araştırma değişkenlerine ait genel aritmetik ortalamaları incelediğimiz zaman dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin genel aritmetik ortalama değeri 3,0574, örgütsel sessizlik değişkenine ilişkin genel aritmetik ortalama değeri 2,8573 ve örgütsel adalet değişkenine ilişkin genel aritmetik ortalama değeri 2,9589 olarak hesaplanmıştır. Aritmetik ortalama değerlerinin 1-5 arasında değiştiğini kabul edersek, çalışanların $x=2,8573$ ortalama ile sessiz kalma düzeyinin, örgütsel adalet ise 2,9589 puanı ile ortalamanın altında, dönüştürücü liderlik davranışı için aritmetik ortalamanın 3,0574 ile ortalamanın üzerinde olduğunu söylemek mümkündür. (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları ve örgütsel adalet ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü(-,341)bir ilişki görülmüştür. Bu bulgu ile dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizliği azalttığı yönünde yorum yapmamız mümkündür. Örgütsel sessizliğin alt boyutları açısından dönüştürücü liderlik değişkeni ile ilişkisine baktığımız zaman; kabullenici sessizlik (-,356), savunma amaçlı sessizlik (-,112), örgüt yararına sessizlik (-,153) olarak tüm alt boyutları ile de negatif yönlü ilişki görülmektedir. Korelasyon değerleri incelendiğinde çalışanların en

çok kabullenici sessizlik davranışı sergiledikleri, daha sonra örgüt yararına sessizlik ve en düşük seviyede de savunma amaçlı sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşabiliriz. Değerlere göre belediye çalışanlarının genel olarak işletmede farklı bir sonuca ulaşamayacakları için sessiz kaldıklarını görmekteyiz. Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar fikirlerini açıklasalar bile anlamsız ve gereksiz olduğu düşüncesi ile sessiz kalmaktadır.

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile dağıtımsal adalet arasında (,455) pozitif yönlü, işlemsel adalet ile (,512) pozitif yönlü, kişilerarası ilişkide adalet ile (,489) pozitif yönlü ve bilgisel adalet ile (,536) pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki en güçlü ilişki bilgisel adalet ile, en zayıf ilişki ise dağıtımsal adalet alt boyutu arasındadır. Kişilerarası ilişkide adalet ve işlemsel adalet ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin gücü de azımsanmayacak ölçüde yüksektir. Dönüştürücü liderlik davranışı gösteren liderler, belediye çalışanları açısından bilgisel adalet boyutunu daha olumlu yönde etkilerken, dağıtımsal adalet boyutu üzerinde etkisi düşüktür. Bilgisel adalet genel olarak işletmedeki uygulamalarla ilgili çalışanların bilgilendirilmesi konusundaki adalet algısını ifade etmektedir. Bilgilendirme yapılırken örgütle ilgili, çalışanlarla ilgili gerekli bilgiler verilmektedir. Çalışanlara yapılan bilgilendirmede ücret, prim, ek ödeme gibi konularda da bilgilendirme yapılmasına rağmen dağıtım adalet düzeyinin düşük, bilgisel adalet düzeyinin yüksek olması çalışanlara her türlü bilgilendirme yapılırken, dağıtım konusunda eksik bilgilendirme olduğunu söylemek mümkündür.

Dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik örgütsel sessizlik üzerinde (-, 246) negatif yönlü, örgütsel adalet üzerinde (,601) pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Çalışmanın devamında ölçeği oluşturan üç değişkenin demografik kontrol değişkenlerine fark testleri yapılarak elde edilen verilere göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Öncelikle varyans analizi homojenlik testi, tek yönlü varyans analizi ve T testi ile sonuçlar değerlendirilmiştir. Tek yönlü varyans analizinden önce varyans analizi homojenlik testi yapılmıştır. Homojenlik testi verilerin normal dağılımını ve

önem düzeyinin $p>0,05$ olması gerekliliğini göstermektedir. Homojenlik testinden sonra tek yönlü varyans analizi ile demografik değişkenler analiz edilmiştir.

Yaş değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonucunda dönüştürücü liderlik değişkeni için varyans analizinden elde edilen önem düzeyi $p=0,525$ olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre %95 önem düzeyinde yaş değişkenini meydana getiren kategorilerin farklılaşmadığı görülebilir. Örgütsel Adalet değişkenine ait varyans analizi sonucunda elde edilen önem düzeyinin %95 önem düzeyinde yaş değişkenini meydana getiren kategorilerin birbirinden farklılaşmadığı görülmektedir ($p=,513$). Örgütsel Sessizlik değişkenine ait varyans analizi sonucunda elde edilen önem düzeyinin $p=0,04$ olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre %95 önem düzeyinde yaş değişkenini meydana getiren kategorilerden en az bir tanesinin diğerlerinden farklılaştığı söylenmelidir. Yaş kategorileri arasında hangi grubun farklılaştığını görülebilmesi için ise Post Hoc LSD testi uygulanarak Örgütsel Sessizlik değişkeni için aşağıdaki veriler elde edilmiştir. 18-27 yaş grubunda yer alan katılımcıların örgütsel sessizlik değişkenine yanıtları diğer grupların tamamı ile anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet değişkenleri açısından çalışanların cinsiyetlerini değerlendirdiğimiz zaman; Dönüştürücü Liderlik için önem düzeyinin $p=0,910$ olması dönüştürücü liderlik algısının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ($p<0,05$ koşulunu sağlamadığı için) ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik için $p=0,490$ olduğu görülmektedir. Çalışan sessizliğinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini söylemek mümkündür. Örgütsel adalet değişkenine ait önem düzeyi $p=0,028$ olduğu ve $p<0,05$ koşulunu sağladığı için katılımcıların örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Katılımcıların örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde erkek katılımcıların ortalamasının daha kadın katılımcıların ortalamasından daha düşük olduğu görülmekte ve aradaki farkında anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla cinsiyete göre örgütsel adalet algılarına ilişkin ortalamalara bakıldığında ise kadın katılımcıların örgütsel adalet algılarının erkek katılımcılardan daha yüksek olduğu söylenmelidir.

Katılımcıların eğitim durumları değişkeni açısından tek yönlü varyans analizi sonuçları da şu şekildedir: Örgütsel sessizlik değişkenine ait varyans analizi sonucunda

elde edilen önem düzeyinin $p=0,010$ olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre %95 önem düzeyinde eğitim durumu değişkenini meydana getiren kategorilerden en az bir tanesinin diğerlerinden farklılaştığı söylenebilir. Eğitim durumu kategorileri arasında hangi grubun farklılaştığını görülebilmesi için ise Post Hoc LSD testi uygulanarak lisansüstü eğitim grubunda yer alan katılımcıların örgütsel Sessizlik değişkenine yanıtları diğer grupların tamamı ile anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Dönüştürücü liderlik değişkenine ait varyans analizi sonucunda elde edilen verilere göre %95 önem düzeyinde ($p<0,465$) eğitim durumu değişkenini meydana getiren kategorilerin birbirinden farklılaşmadığı görülmektedir. Örgütsel adalet değişkenine ait varyans analizi sonucunda elde edilen verilere göre %95 önem düzeyinde ($p<0,465$) eğitim durumu değişkenini meydana getiren kategorilerin birbirinden farklılaşmadığı görülmektedir.

Katılımcıların yönetici olmaları değişkeni açısından örgütsel sessizlik için $p=0,674$ ve Örgütsel Adalet için $p=0,060$ olduğu görülmektedir. Yapılan T-testinin sonuç verilerine göre iki değişkeninin önem düzeyleri $p<0,05$ koşulunu sağlamadığı için, katılımcıların yöneticilik durumlarına göre Örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algılarında bir farklılık olduğu söylenemez. Yöneticilik görevi olan kişilerin ortalamalarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Belediye çalışanları arasında yönetici olarak görev yapan kişiler belirli gruplar için lider pozisyonunda bulunmaktadır. Bu açıdan kendilerini olumlu değerlendirmeleri de beklenen sonuçlar arasındadır.

Katılımcıların statü değişkeni açısından önem düzeylerinin dönüştürücü liderlik için $p=0,002$, örgütsel sessizlik için $p=0,001$ ve örgütsel adalet için $p=0,000$ olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizinin sonuç verilerine göre her üç değişkeninin de önem düzeyleri $p<0,05$ koşulunu sağladığı görülmektedir. Katılımcıların statülerine göre Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet algılarında bir farklılık olduğu söylenmelidir. Ancak varyans homojenliği üç değişken içinde anlamsız olduğu için hangi statü kategorilerinin hangilerinin farklılaştığı belirtilememektedir.

Katılımcıların medeni durum değişkeni açısından önem düzeylerinin dönüştürücü liderlik için $p=0,053$ ve örgütsel sessizlik için $p=0,164$ olduğu görülmektedir. İki değişken için medeni durum kategorilerine göre anlamlı bir fark görülmemektedir.

Örgütsel adalet için anlamlılık düzeyinin $p=0,021$ olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet değişkeni için elde edilen ortalamalar incelendiğinde bekâr katılımcıların değerinin daha yüksek olduğu görülmektedir..

Katılımcıların çalışma durumu değişkeni açısından incelendiğinde önem düzeylerinin dönüştürücü liderlik için $p=0,298$, örgütsel sessizlik için $p=0,076$ ve örgütsel adalet için $p=0,051$ olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizinin sonuç verilerine göre her üç değişkeninin de önem düzeyleri $p<0,05$ koşulunu sağlamadığı için, katılımcıların çalışma sürelerine göre dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algılarında bir farklılık olduğu söylenemez .

Gelir durumu değişkeni açısından önem düzeylerinin dönüştürücü Liderlik için $p=0,031$, örgütsel sessizlik için $p=0,005$ ve örgütsel adalet için $p=0,001$ olduğu görülmektedir. Yapılan varyans analizinin sonuç verilerine göre her üç değişkeninin de önem düzeyleri $p<0,05$ koşulunu sağladığı görülmektedir. Katılımcıların statülerine göre dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algılarında bir farklılık olduğu söylenmelidir. Dönüştürücü liderlik için 7001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olan, örgütsel sessizlik açısından 3001-5000 TL arası gelir düzeyine sahip olanlar, örgütsel adalet için 7001 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanlar açısından farklılaşma olduğunu söylemek mümkündür. Gelir durumunun katılımcıların algılarını etkilediğini söylemek mümkündür. Dönüştürücü liderlik açısından gelir düzeyi arttıkça dönüştürücü liderlik algısının arttığı söylenebilir. Örgütlerde yüksek gelir düzeyi çalışanın üst kademelerde yer aldığına göstergesi olarak ifade edilebilir. Çalışanların üst kademelerde görevli olması ve bazılarının da yöneticilik görevinin olması algının artmasına sebebiyet vermektedir. Örgütsel adalet için de aynı yorumu yapmak mümkündür. Çalışanların kendilerini adaletli olarak ifade etmiş olmaları beklenen bir durumdur. Örgütsel sessizlik için ise gelir düzeyinin 3001-5000 aralığında farklılaşması da anlamlıdır. Gelir düzeyi düşük olan kişilerin sessiz kalması işle ilgili kaygılarından kaynaklanmaktadır. Yeni işe başlamış, tecrübesi az, farklı iş bulamama korkusu olan çalışanlar daha çok sessiz kalırken, gelir düzeyi yüksek olan kişilerin de kendi uygulamalarını eleştirmemek adına sessiz kaldıkları söylenebilir.

Yapılan bu çalışma ile yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ile ilişkisi incelenmiştir. Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nde yapılan bu çalışma örgütler açısından dönüştürücü liderlik davranışının önemlenecek seviyede yüksek bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Liderin adil davranışı çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmekte ve lidere olan güveni artırmaktadır. Çalışanların lidere güvenmesi daha kolay motive olmalarına yardımcı olmaktadır. Yüksek motivasyon örgütteki faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaktadır. Örgütün dinamikliği artmaktadır. Çalışanlar lider ile kurdukları iletişim ile hem örgütün başarısını hem de kendi bireysel başarılarını artırmaktadır. Sessiz kalmak yerine gerektiği durumlarda düşüncelerini özgürce ifade edebilmektedir. Örgüt ve çalışanların iyi bir lider ile birbirlerine yatırım yapması örgütün rekabet gücünü artırmaktadır. Dönüştürücü liderlerin değişim odaklı yönetim anlayışı örgüt kültürü haline gelmektedir. Örgüt, çalışan ve lider etkileşimi örgütte ortak bir vizyon oluşturularak örgüt kültürünün gelişmesine katkı sunmaktadır. Örgütün başarısı için hem iyi bir lidere hem de emek veren çalışanlara ihtiyaç vardır. Dönüştürücü liderler örgütün hedeflerine ulaşmak için çalışanları doğru yönlendirdiği sürece çalışanların örgüte katkısı da o derece artmaktadır. Bu yüzden adil bir çalışma ortamı yaratılarak, çalışanların kendilerini özgürce ifade ettiği, değişim odaklı liderlerin bulunduğu örgütlerin başarısını sürekli kılacağını söylemek mümkündür.

Çalışmadan elde edilen bulgulara istinaden şu önerilerde bulunulabilir:

Araştırma kapsamında tercih edilen örneklem benzer örgütlerle karşılaştırma yapılarak da farklı sonuçlara ulaşılabilir. Kamu sektöründeki diğer örgütler için tek tek veya karşılaştırmalı olarak, ya da özel sektör işletmelerinde aynı şekilde değerlendirmeler yapılarak işletmeler ve akademisyenler açısından faydalı bilgiler ortaya çıkarılabilir.

Ölçekteki gelir durumu değişkeni ile örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet değişkenleri açısından farklı liderlik tarzlarının etkisi incelenebilir. Aynı değişkenler kullanılarak farklı sektörde yer alan işletmeler arasında karşılaştırma yapılabilir. Ya da özel ve kamu işletmeleri arasındaki farklılıklar gözlemlenerek literatüre çeşitlilik kazandırılabilir.

Dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel açıdan ne kadar olumlu etkileri olduğu göz ardı edilemez bir durumdur. Yerel yönetimlerde ve diğer kamu işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışı sergileme konusunda gerekli desteklerin verilmesi örgütsel başarı açısından önemli olacaktır.

Sessizlik değişkeni açısından araştırma sonuçları savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanların özellikle işini kaybetme korkusundan dolayı sessiz kaldıkları tahmin edilmektedir. Yerel yönetimlerin yönetim kademelerinin hepsinde dönüştürücü liderlik davranışı gösterecek liderlerin tercih edilmesi çalışanlardaki sessizlik düzeyinin azalmasına katkı sağlayacaktır. Yerel yönetimlerin gelişimi açısından önemli bir adım olacaktır.

Dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizliği azaltıcı etkisi, yöneticilerin daha fazla dönüştürücü liderlik davranışı sergilemelerini gerekli kılmaktadır. Bu durumda çalışanlar hem işletme kararlarında söz sahibi olarak işletmeye katkı sunacak hem de işletmenin hedeflerine kısa sürede ulaşması konusunda çalışanlardan yararlanma düzeyi artacaktır.

Çalışmada dönüştürücü liderlik davranışı çalışanların algısına bağlı olarak belirlenmiştir. Belediye çalışanları açısından dönüştürücü liderliğin hem sessizlik hem de örgütsel adalet açısından olumlu sonuçlarının olduğu görülmektedir. Bu olumlu sonuçlara bağlı olarak yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışını benimsemeleri ve devam ettirmeleri yöneticilere önerilebilir.

Belediyenin bazı birimleri sermaye yoğun bazı birimleri ise emek yoğun olarak faaliyet göstermektedir. Emek yoğun birimlerde çalışanların dönüştürücü liderler tarafından sürekli olarak motive edilmesi önerilebilir. Sermaye yoğun birim çalışanlarının ise gelişime ve değişime odaklanma konusunda yönlendirilebilir.

Dönüştürücü liderliğin sessizliği azaltıcı etkisi işletmeler açısından her zaman olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Sorunların daha kısa sürede çözülmesi ve faaliyetlerin daha hızlı yapılabilmesi açısından çalışanların dönüştürücü liderler tarafından daha fazla dinlenmesi sağlanabilir.

Bu çalışma çalışanların algısına göre şekillendirilmiştir. Literatüre katkısı açısından yöneticilerin bakış açısına yer verilecek çalışmalar da yapılabilir.

Dönüştürücü liderlik davranışının tüm birim yöneticileri açısından gösterilmesi işletmenin bütünü açısından olumlu olacaktır. Dönüştürücü liderlik davranışının sadece üst yönetim tarafından sergilenmesi beklenmemelidir.

Araştırma ile ilgili genel bir değerlendirme yapacak olursak; çalışanların kabullenici sessizlik tutumlarının, örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik tutumundan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Kabullenici sessizlik davranışı çalışanın fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancıyla sessiz kalmasıdır. Bu sessizlik türünde çalışanlar aslında kendilerini işyerinde güvende hissetmek ve işlerini kaybetmemek için çaba göstermektedir. Çalışanlar işletmede konuşmanın işleyişle ilgili değişikliğe katkı sunmayacağını hissettikleri için sessiz kalmaktadır. Özellikle yerel yönetimlerdeki çalışan koşulları kabullenici sessizlik düzeyinin artmasına sebep olmaktadır. Kadrolu çalışanların ve iş kaygısı olmayanların bu sessizlik türünü çok fazla sergilemediklerini söylemek doğru olacaktır. İşini kaybetme korkusu olanlar işyerindeki uygulamaları genellikle kabullenerek çalışmalarına devam ederler. Örgüt türü ve organizasyon yapısı çalışanların sergilediği sessizlik tutumunu ve bu tutumun düzeyini etkilemektedir.

Diğer bir değişken olan örgütsel adalet değişkeninin alt boyutları açısından bilgisel adalet seviyesinin en yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. En düşük tutum ise dağıtımsal adalet içindir. Dağıtımsal adalet için önemli olan bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (prim vb). Bilgisel adalet ise ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımı konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara, bilgi verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 60). Belediyede çalışanlara gerekli bilgilerin verilmesine rağmen dağıtım adaleti ile ilgili algıları düşüktür. Çünkü kabullenici sessizlik düzeyleri yüksektir. Dağıtım adaleti ile ilgili algıları düşük olmasına rağmen ses çıkarmamakta ve kabullenmeyi tercih etmektedirler.

Dönüştürücü liderlik davranışı örgütsel sessizlik tutumunu azaltırken, örgütsel adalet algısını da artırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. ve Şevik, N. (2016). “Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 34(4), 1-18.
- Adıyaman, Murat. (2010). *Aristoteles’in Adalet Anlayışı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ahmadi, A., Rezaei, S. and Gorizon, L. (2015). “Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Culture and Employee Silence in National Iranian South Oil Company” [Ulusal İran Güney yağ Fabrikasındaki Dönüştürücü Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki]. *Ijaber*, 13-6, 3507-3525.
- Akar, H., Üstüner, M. (2019). “The Relationship Between Perceptions Of Teachers’ Transformational Leadership, Organizational justice, Organizational Support and Quality Of Work Life” [Öğretmenlerin Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Destek ve Çalışma Kalitesi Arasındaki İlişki]. *International Journal Of Research Education*. 5 (1), 309-322.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(11), 35-50.
- Akça, B. (2012). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: ISO İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdemir, Ö. (2020). “The Relationship Between School Administrators’ Transformational Leadership Behaviours and Teachers’ Perceptions Of Organizational Justice” [Okul Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki]. *African Educational Research Journal*, 8(3), 54-61.
- Akgündüz, Y. (2014). “Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 184-199.

- Akın, Ö. (2020). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğinin Örgütsel Sessizliğe Etkisi". *Tesam Akademi Dergisi*, 7(1), 199-228.
- Akın, U. ve Ulusoy, T. (2016). "The Relationship Between Organizational Silence and Burnout Among" [Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki]. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Aksaraylı, M., F. (2015). "Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12), 108-124.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). "Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim". *Akdeniz İİBF Dergisi*, 28, 24-52.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). "Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Akyel, Y. (2014). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Akyol, F. (2018). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahşiş Havuzu ile Bireysel Bahşiş Sisteminin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Algın, İ. (2014) *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alkan, Z. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A., M. ve Kayalar, M. (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.

- Andersen, H., C. (2008). *Fairy Tales of Hans Christian Andersen*. Ebook: Project Gutenberg.
- Aristoteles. (2014). *Nikomakhos'a Etik*. (Çev.S. Babür) Ankara: Bilge Su Yayınları.
- Arslan, Ö., E. (2018). *Örgütsel Adalet, Örgüsü Anomi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi , Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Arslantaş, C., C. ve Pekdemir, I. (2007). “Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Asgari, A., Silong, A., Ahmad, A., Somah, B. (2008). “The Relationship Between Transformational Leadership Behaviours, Organizational Justice, Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviours” [Yönetimde ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçinde Dönüştürücü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi, Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki]. *European Journal Of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Aslan, S. (2019). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Atalay, D., D. (2007). *Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet - Örgütsel Bağlanma İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atalay,D., Akçıl, U., Özkul, A. (2019). “Effects Of Transformational and Instructional Leadership On Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance For The Sustainability Of Educational Institutions” [Eğitim Kurumlarının Sürdürülebilirliği İçin Dönüştürücü ve Eğitimsel Liderliğin Örgütsel Sessizlik ve Çekiciliği Üzerindeki Etkisi ve Önemi]. *Sustainability*, 11(5618), 1-10.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atar, A., Konaklıoğlu, E. (2016). “Konaklama İşletmelerindeki Liderlik Davranış Türlerinin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluşa Etkisi: Türkiye ve İtalya Üzerine Bir Çalışma”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-123.
- Athanassiades, J., C. (1973). “The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations” [Hiyerarşik Örgütlerde Yukarıya Doğru İletişimin Bozulması]. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 207-226.
- Atilla Gök, G. (2016). “Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 104-124.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayan, A., Ünsar, A., Oğuzhan, A. (2016). “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Alan Araştırması”. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 508-537.
- Aydıntan, B. (2009). “Ruhsal Zekanın dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 257-274.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri ve iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik Güçlendirme ve Dönüştürücü Liderlik Algısının Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik Sözleşmenin Ahlaki Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Erzurum: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytan, Y., S. (2018). *Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık ve Vatandaşlığın Çalışanların Performansına Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama: Esenyurt Belediyesi*

Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Azarsetan, F., Fini, A., Zainalipour, H. (2013)“Examination of The Relationship Between Transformational Leadership Style and Organizational Justice In Elementary School Principals” [İlkokul Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Tarzları ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi]. *Journal Of Educational and Management Studies*,3 (3), 251-256.
- Bahadır, B. ve Certel, Z. (2016). “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adanmışlıklarının İncelenmesi”. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi*, 17(1), 135-146.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Barutçu,E. ve Akatay, A. (2000). “Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 4, 189-203.
- Bass, B. and Steidmeier, P. (1999). “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior” [Etik, Karakter ve Otantik Dönüştürücü Liderlik Davranışı]. *Leadership Quarterly*, 10 (2),181-217
- Bass, B., M. and Riggio, R., E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence.
- Başar, A., Oktay, E. (2004). *Uygulamalı İstatistik-II Kısa Teorik Bilgiler ve Çözülmüş Problemler*. İstanbul: Aktif Yayınevi
- Batmaz, Nazlı Y. ve Gürer, A. (2016).”Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İşsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi:Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 477-492.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A., E. (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, T. (2008). *Dönüştürücü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice” [Sessizlik Spiralleri: Çeşitliliğin Örgütsel Ses Üzerindeki Dinamik Etkileri]. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417
- Brinsfield, C., T. (2013). “Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures” [Çalışan Sessizliği Motifleri: Boyutluluğunun İncelenmesi ve Önlemlerin Geliştirilmesi]. *Journal of Organizational Behavior* (34), 671-697.
- Brown, D., J. and Keeping, L., M. (2005). “Elaborating The Construct of Transformational Leadership: The Role Of Effect” [Dönüştürücü Liderliğin Yapısının Detaylandırılması: Etkinin Rolü]. *The Leadership Quarterly*, 16, 245-272
- Bruneau, T., J. (1973). Communicative Silences: Forms and Functions [İletişimsel Sessizlikler: Biçimler ve İşlemler]. *The Journal of Communication*, 23, 17-46.
- Buchanan, D. and Huczynski, A. (2013). *Organizational Behaviour*. United Kingdom, Pearson.
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O., B., Arpacı, S. Ç., ve Aksu, S. G. (2018). *Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bulut, H. ve Meydan, C., H. (2018). “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Ses Verme Davranışına Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244.

- Cakinberk Karaca, A., Polat Dede, N. ve Yılmaz, G. (2014) “Örgütsel Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği”. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 1 (2), 91-105.
- Canıtez, S. (2018). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayınları.
- Ceylan, A., K. (2016). *İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini ve Performans Üzerine Etkisi: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Gıda Sektörü Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chan, M. (2000). “Organizational Justice Theories and Landmark Cases” [Örgütsel Adalet Teorileri ve Önemli Davalar]. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Chehraghi, N. D., Moghadam, Y. M. and Kasmaie, A., D. (2015). “The Effect of Ethical Leadership on Employee Performance and the Mediating Role of Employee Voice and Silence Between them in MEGA MOTOR Company” [Mega Motor Şirketinde Etik Liderliğin Çalışan Performansına Etkisi ve Çalışan Sesi Ve Sessizliğinin Aracılık Rolü]. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 1854-1866.
- Chen, S., Wiang, M., Lee, S. (2017). “Transformational Leadership and Voice Behaviours” [Dönüştürücü Liderlik ve Ses Davranışları]. www.emeraldinsight.com, 47(3), 694-708.
- Cicero. (2014). *Yükümlülükler Üzerine* (2. b.). (Çev. C. Çevik). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 194-213.
- Colquitt, J. ,A., Conlon, D., E., Wesson, M., J., Porter, C., O. and Ng, K., Y. (2001). “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research” [Milenyumda Adalet: 25 yıllık Örgütsel Adalet Araştırmasının Meta Analitik Bir İncelemesi]. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Conger, Jay. A. (1999). “Charismatic and Transformational Leadership In Organizations: an Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research” [Organizasyonlarda Karizmatik ve Dönüştürücü Liderlik: Bu Gelişen Araştırma Akışlarına İçeriden Birinin Bakış Açısı]. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conlee, M. C. and Tesser, A. (1973). The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission [Alıcının Duyma Arzusunun Haber Aktarımına Etkisi]. *Sociometry*, 36(4), 588-599.
- Contributor, C. (2020). *Four Elements of Transformational Leadership*. <https://smallbusiness.chron.com/four-elements-transformational-leadership-10115.html>
- Cömert, B. (2010). *Mitoloji ve İkonografi*. İstanbul: Deki Yayınları.
- Cremer, D. (2007). “ When Authorities Influence Followers’ Affect: The Interactive Effect Of Procedural Justice and Transformational Leadership” [Yetkililer Takipçilerin Etkisini Ne Zaman Etkiler? Prosedürel Adaletin ve Dönüştürücü Liderliğin Etkileşimli Etkisi]. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 15 (3), 322-351.
- Cropanzano, R. and Folger, R. (1991). *Procedural Justice and Worker Motivation.*, New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., S., Bobocel, D., R. and Rupp, D., E. (2001). “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational

- Justice” [Ahlaki Erdemler, Adalet Sezgileri, Sosyal Varlıklar ve Örgütsel Adaletin Diğer Denizleri]. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cropanzano, R., Wright, T.A. (2003). “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Paradigms” [Prosedürel Adalet ve Örgütsel Kadrolama: İki Paradigmanın Hikayesi]. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-39.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. B. (2012). *Örgütsel Adalet Algısının Bağlılık Üzerine Etkisi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Çatır, O. (2015). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çavuş, M., Develi, A. ve Sarıoğlu, G. (2015). “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), 10-20.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışın Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146.
- Çelik, V. (1998). “Eğitimde Dönüştürücü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, *Dergipark*, 4(16), 423-442.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, S., Giderler, C. ve Efeoğlu, E. (2012). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye’de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma”. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (24), 31-52.

- Çetinel, M., H. (2018). Çalışanların Kişilik Özellikleri ile İhbarcılık Eğilimleri Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İİBF Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6/2, 78-97.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z., D. (2013). "The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behaviour: A Survey Study In The Province Of Erzurum, Turkey" [Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Erzurum Merkezde Bir Araştırma]. *Social and Behavioral Sciences*, 99 (2013), 314-321.
- Çiftçi, Ö., D., Meriç, E., Meriç, A. (2015). "Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezinde Bir Uygulama". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (41), 996-1007.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalgın, D. ve Taslak, S. (2016). "Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 359-393.
- Dapke, D. (2016). "Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: An Multiple Source View" [Liderin Duygusal Zekasının ve Dönüştürücü Liderliğin Liderin Algılanan Etkinliğine Etkisi: Çoklu Kaynak Görünümü]. 4(1), 27-40. <https://doi.org/10.1177/2278533715605433>. Erişim Tarihi: 10.12.2020.
- Daşçı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dedahanov, A. T., Choonghyun K. and Rhee, J. (2015). "Centralization and Communication Opportunities As Predictors Of Acquiescent or Prosocial

- Silence” [Kabullenici ve Topluma Duyarlı Sessizliğin Öngörülleri Olarak Merkezileşme ve İletişim Fırsatları]. *Social Behavior and Personality*, 43(3), 481-492.
- Dedahanov, A., T., Lee, D., H., Rhee, J. and Yoon, J. (2016). “Entrepreneur’S Paternalistic Leadership Style and Creativity: The Mediating Role of Employee Voice” [Girişimcinin Paternalist Liderlik Tarzı ve Yaratıcılığı: Çalışan Sesinin Aracılık Rolü]. *Emerald Insight*, 54(9), 2310-2324.
- Demir, B. (2015). *Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Samsun: 19 Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”. *Yönetim*, 19 (61), 72-90.
- Demir, M. ve Demir, Ş., Ş. (2012). “Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği”. *Milli Eğitim Dergisi*, 193, 184-199.
- Demir, N. (2008).” Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet İle İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”. *Öneri Dergisi*, 8 (30), 195-205.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul Müdürlerinin Kayırmacı Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Müdüre Güvene Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, M. C. and Prive, C. (2016). “Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence Their Followers Motivation Through Organizational Justice” [Dönüşümcü Liderlik ve Değişim: Liderler Takipçilerinin Motivasyonunu Örgütsel Adalet Aracılığıyla Nasıl Etkiler?]. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 194-213.
- Detert, J. R., Burris, E.R., (2007). “Leadership Behaviour and Employee Voice: Is The Door Really Open?” [Liderlik Davranışı ve Çalışan Sessizliği: Kapı Gerçekten Açık Mı?]. *The Academy Of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Doğan, E. (2019). *Çalışanların Duygusal Zeka Seviyelerinin ve Örgütsel Adalet Algılarının Duygusal Emek Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., Wu, C. (2016). "Transformational Leadership and Employee Voice Behaviour: A Pygmalion Mechanism" [Dönüştürücü Liderlik ve Çalışan Ses Davranışı: Pigmalion Mekanizması]. *Journal Of Organizational Behaviour*, 38, 650-670.
- Durak, İ. (2014). "Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28 (2), 89-108.
- Duralı, M. (2007). *Demir Çelik Sektöründe Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durgut, M. ve Kâhya, C. (2015). "Duygusal Emek ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Kamu İç Denetçileri Üzerinde Örnek Bir Uygulama". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 348-364.
- Dyne, L., V., Ang, S. and Botero, I., C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee" [Çalışan Sessizliğini ve Çalışanı Kavramsallaştırma]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 22-2380.
- Elçi, M. ve Karabey Erdilek, M. (2016). "İşletmelerde Yıldırıma Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 125-149.
- Ellison, G. (2017). *İstanbul'da Bir Konak ve Yeni Kadınlar*. (N. Akın, Çev.) İstanbul: Dergah Yayınları.
- Eraslan, L. (2004). "Okul Düzeyinde Dönüştürücü Liderlik". *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Eraslan, L., (2004) "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi". *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 1-14

- Ercan, İ., Kan, İ. (2004). “Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlik”. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdem, A. (1998). “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (4), 51-57.
- Erdirençelebi, M. ve Şendoğdu, A. A. (2016). “Effects of Mobbing and Organizational Silence on Employee's Performance” [Çalışan Performansı Üzerinde Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Etkisi]. *The Macrotheme Review*, 5(5), 101-116.
- Erdoğan Morçin, S. (2012). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi-Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acentaları Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul. Dönence Basım Yayınevi.
- Eren, E. (1997). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Erenler Tekmen, E., Çetin, A. ve Torun, T. (2016). “Çalışanların Öz Yeterlilik Algılarının Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (1), 71-88.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C.ve Turaç, İ., S. (2014). “Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Örgütsel Sessizlik Üzerine”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 61-84.
- Eroğlu, H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U., C. (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Ertaş, Ç. (2017). *Kültürel Değerlerin Örgütsel Adalet Algısı Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü: Otel Çalışanları Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erturgut, R. ve Erturgut, P. (2010). “Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (34), 223-239.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. and Hoti, H. A. (2015). “Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice” [Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Prosedural Adaletin Aracılık Rolü]. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Festinger, L. (1954). “A Theory of Social Comparison Processes” [Sosyal Karşılaştırma Süreçleri Teorisi]. *Human Relations*, 7(117), 117-140.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Folger, R. , Konovsky, M. A. (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions” [Prosedür ve Dağıtım Adaletinin Etkilerini Arttırma Kararlarına Karşı Tepkiler]. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R., and Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: SAGE Publications.
- Frankena, W. K. (1962). *The Concept of Social Justice*. United States of America: Prentice-Hall.

- Gilligan, C. (1993). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Göktaş Kulualp, H. ve Çakmak, A., F. (2016). “Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Ypısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” [Örgütsel Adalet Teorilerinin Taksonomisi]. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow” [Örgütsel Adalet: Dün, Bugün ve Yarın]. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gregory, G., D. ve Joseph, C., P. (2000). “Changing Roles: Leadership in the 21st Century” [Rolleri Değişme: 21. Yüzyılda Liderlik]. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 18-34.
- Griffin, R. W., Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South Western: Cengage Learning.
- Griffin, R., W. (1999). *Management*, USA: Houghton Mifflin Company.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). “Mobbing ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”. *KSU İİBF Dergisi*, 1 (2), 107-134.
- Gümüşlüoğlu, L. (2009). “İnovasyon ve Liderlik” . Savunma Sanayi Gündemi, 37-42
- Güneş, A., M. (2011). *İlköğretim Okullarında Dönüştürücü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Ağrı İli Örneği)*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güneş, A., M. ve Buluç, B. (2012). “İlköğretim Okullarında Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki ilişki”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437

- Güngör, H. (2010). *Dönüştürücü Liderlik İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürhan Arcasoy, G. (2017). *Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Özel Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Gürsel, Ö. (2018). *Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Hacip, Y., H. (1959). *Kutadgu Bilig* (Cilt 2). (Çev.R. R. Arat). Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Haldun, İ. (2017). *Mukaddime* (8 b.). (Çev. T. Dursun). İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Harrison, J. (2011). "Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes" [Eğitmen Dönüştürücü Liderlik ve Öğrenci Sonuçları]. *Emerging Leadership Journeys*. 4(1), 82-136.
- Harvey, J., B. (1988). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. Massachusetts: Lexington Books.
- Heifetz Ronald, A. and Laurie Donald, L. (1997). "The Work Of Leadership" [Liderlik Çalışması]. *Harvard Business Review*, 75 (1), 131-140.
- Hesiodos. (2012). *İşler ve Günler*. (Çev. F. Akderin,) İstanbul: Say Yayınları.
- Hinkin,T., R. and Tracey, J., B. (1999). "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations" [İstikrarlı Örgütlerde

- Dönüşümsel Liderlik İçin Karizmanın Uygunluğu]. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.
- Hirschman, A., O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Hobbes, T. (2012). *Leviathan*. (Çev. S. Lim,) Ankara: Yapı Kredi Yayınları.
- Huang, L. and Huang, W. (2016). “Interactional Justice and Employee Silence: The Roles of Procedural Justice and Affect” [Etkileşimsel Adalet ve Çalışan Sessizliği: Prosedürel Adaletin Roller ve Etkisi]. *Social Behavior and Personality*, 44(5), 837-852.
- Hume, D. (2016). *İnsan Doğası Üzerine Bir İnceleme* (2 b.). (A. Yardımlı, Çev.) İstanbul: İdea Yayınevi.
- Işık, M. (2013). *Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Etkisi: Tapu ve Kadastro Hatay XII. Bölgesinde Bir Örnek Olay İncelemesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi
- İstatistik Merkezi. (2020). Açıklayıcı Faktör Analizi – Doğrulamalı Faktör Analizi. <https://www.istmer.com/acimlayici-dogrulayici-faktor-analizi/>
- İşcan, Ö., F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyoloji Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö., F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimsel Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11, 160-177.
- İşcan, Ö., F. ve Naktiyok, A. (2004). “Çalışanlarının Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59, 181-201.
- İşcan, Ö., F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Jago, Arthur, G. (1982). “Leadership: Perspectives in Theory and Research” [Liderlik: Teori ve Araştırmada Perspektifler]. *Management Science*, 28(3), 315-336.

- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), 50-64.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kâhya, C. (2015a). “Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi”. *Turkish Studies*, 10(10), 523-546.
- Kâhya, C. (2015b). “Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (1), 293-314.
- Kâhya, C. ve Dağcı, A. (2015). “Dindarlığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü”. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 12, 462-483.
- Kâhyaoglu, M. (2019). *Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimci Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014) “Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama”. *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (2), 127-143.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler*. Ankara: Dinamik Akademi
- Karabağ Köse, E. ve Güçlü, N. (2014). “Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning” [Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi]. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9 (1), 129 – 140.

- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). *İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (21-23 Mayıs) (698-705). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS Amos 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel
- Karapınar, P. B. (2010). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkinin Algının Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 1-20.
- Karip, E., (1998). “Dönüşümcü Liderlik”, <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/822-2012021117754-karip.pdf>, Erişim Tarihi: 21.05.2021.
- Kaygın, E. (2011). *Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaygın, E. ve Atay, M. (2014). “Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Kamu Kurumunda Bir Uygulama”. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (2), 95-113.
- Kaygın, E. ve Kaygın Yerdelen, C. (2012). “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Kaygın,E. ve Güllüce A. (2012). “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 265-282.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kal Der Yayınları.

- Keleş, G., Ö. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Muğla İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013) “Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 17-32.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (2), 250-268.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kim, H. and Kim, J. (2015). “A Cross-Level Study Of Transformational Leadership And Organizational Affective Commitment In The Korean Local Governments: Mediating Role Of Procedural Justice and Moderating Role of Culture Types Based On Competing Values” [Kore Yerel Yönetimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Duygusal Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Procedürel Adaletin Aracılık Rolü ve Rekabet Değerlerine Dayalı Kültür Türlerinin Düzenleyici Rolü]. *Leadership*, 11(2), 158-185.
- Kinicki, A. and Kreitner, R. (2008). *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills & Best Practices*, China: McGraw-Hill.
- Kinter, O. (2020). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Knoll, M. and Dick, R., V. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. [İşliyi Duyuyor muyum?, Çalışan Sessizliğinin Dört Biçimini ve İlişkilerini Ölçmeye Yönelik İlk Girişim]. *J Bus Ethics*, (113), 349-362.

- Koçak, D. (2019). “Dönüştürücü Liderlik İle Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkide İşe Yabancılaşmanın Aracı Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Third International Management and Social Sciences Conference*, 138-148.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2013). *İşleme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kotter, John, P. (2001). “What leaders Really Do?”. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Köksal, K. (2016). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelere İlişkin Algıların Aracılık Rolü*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse Karabağ, E. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Kuhnert, K. W. (1994). “Transforming leadership: Developing People through Delegation”. Bernard M.Bass ve Bruce J.Avolio (Ed.) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (pp.10-25), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kurnaz, S. (2019). *Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurudirek, M. A. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları Üzerine Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Küçükeşmen, E. (2015). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambert, E., G., Hogan, N., L. and Griffin, M. L. (2007). “The Impact Of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and

- Organizational Commitment” [Dağıtımıcı ve Prosedürel Adaletin Düzeltici Personel İş Stresi, İş Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi]. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- Larousse, M. (1969). *Adalet* (Cilt 5). İstanbul: Meydan Yayınevi.
- LePine, J., A. and Dyne, L., V. (2001). “Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability” [Bağlamsal Performansın Zıt Biçimleri Olarak Ses ve İşbirlikçi Davranış: Beş Büyük Kişilik Özelliği ve Bilişsel Yetenek İle Farklı İlişkilerin Kanıtı]. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Leventhal, G., S. (1980). “What Should Be Done with Equity Theory: New Approaches to the Study of Fairness In Social Relationship”[Eşitlik Teorisi İle Neler Yapılmalıdır? Sosyal İlişkilerde Adalet Çalışmasına Yeni Yaklaşımlar]. *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (27-56). New York: Plenum Press.
- Liang, T., Chang, H., Ko,M., Lin, C. (2017). “Transformational Leadership and Employee Voices In The Hospitality İndustry” [Dönüştürücü Liderlik ve Hastane Endüstrisinde Çalışan Ses Davranışı]. *İnternational Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 299 (1), 374-392.
- Luthfyrahman, H. (2017). “Transformational Leadership and Employee Voice Behaviour” [Dönüştürücü Liderlik ve Çalışan Sesi]. *Journal Of Organizational Behaviour*, 38, 650-670.
- Macit, G. Ve Erdem, R. (2020). “Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme”. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*. 18 (2), 93-114.
- Maymand, M., M., Abdollahi, M. and Elhami, S. (2017). “The Effect of Employee Voice on Work Engagement through Trust in Management” [Yönetimde Güven Aracılığıyla Örgütsel Sessizliğin Çalışanın İşe Bağlılığına Etkisi]. *Journal of Administrative Management Education and Training*, 13(2), 135-142.
- Mcfarlin, D.B, Sweeney, P.D. (1992). “Distributive and Procedural Justice as Predictors Of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes” [Kişisel ve

- Örgütsel Sonuçlardan Memnuniyet ile Dağıtım ve Prosedürel Adalet]. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.
- Meydan, C., H., Köksal, K. ve Kara, A., U. (2016). “Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 142-159.
- Milliken, F. J. and Lam, N. (2009). “*Making the decision to speak up or not: Implications for organizational learning, Voice and Silence in Organizations* (225-244). California: Emerald Group Publishing.
- Milliken, F., J., Morrison, E. W. and Hewlin, P., F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”[Çalışan Sessizliği Üzerine Keşifsel Bir Araştırma: Çalışanların Yukarıya Doğru İletişim Kurmadığı Sorunlar ve Nedenleri]. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moorman, R., H. (1991). “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors:Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” [Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Adalet Algıları Çalışan Vatandaşlığını Etkiler mi?]. *Journal of AppliedPsychology*, 76(6), 845-855.
- Morrison, E., W. (2014). “ Employee Voice and Silence” [Çalışan Sesi ve Sessizliği]. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1(1), 173-197.
- Morrison, E., W. and Milliken, F., J. (2000). “A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World” [Çoğulcu Bir Dünyada Değişim ve Gelişimin Önünde Bir Engel]. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2008). “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüştürücü Liderler”. *Kamu-İş Dergisi*, 10 (2), 153-171.
- Mülk, N. (2017). *Siyasetname* (12. b.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Naralan, A., Yıldız, İ. ve Kâhya, C. (2013). “Dönüştürücü Liderlik Algısı ile Bilgi Yönetimi Kabiliyetleri Arasındaki İlişkiler: Kosgeb İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(11), 65-87.
- Nemanich, Louise, A. and Keller, Robert, T. (2007). “Transformational Leadership in an acquisition: A Field Study of Employees” [Bir Kazanımda Dönüştürücü Liderlik: Çalışanlarla Bir Saha Çalışması]. *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68
- Ngaithe, L., Aol, G.K., Lewa, P. and Ndwiga, M. (2016). “Effect of Idealized Influence and inspirational Motivation On Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya” [Kenya’da Kamu İktisadi Teşebbüslerinde İdealleştirilmiş Etki ve İlham Veren Motivasyonun Personel Performansına Etkisi]. *European Journal of Business and Management*, 8(30), 6-13.
- Nielsen, K. and Daniels, K. (2012). “Does Shared and Differentiated Transformational Leadership Predict Followers Working Conditions and Well Being” [Paylaşılan ve Farklılaştırılmış Dönüştürücü Liderlik Takipçilerin Çalışma Koşullarını ve İyi Halini Öngörüyor mu?]. *The Leadership Quarterly*, 23, 383-397.
- Noelle-Neumann, E. (1974). “The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion” [Bir Kamuoyu Teorisi Olarak Sessizlik Sarmalı]. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Odom, L. and Green, M., T. (2003). “Law and the Ethics of Transformational Leadership” [Dönüştürücü Liderliğin Kanunu ve Etiği]. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (2), 62-69.
- Ogola, M., Sikalich, D. and Linge, T., K. (2017). “The Influence of Individualized Consideration Leadership Behavior on Employee Performance in Small and Medium Enterprises in Kenya” [Kenya’da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bireyselleştirilmiş Düşünce Liderliği Davranışının Çalışan Performansına Etkisi]. *International Journal of Business and Social Science*, 8(2), 163-173.
- Oğuz, E. (2011). “ The Relationship Between Teachers’ Perceptions Of Organizational Justice and Administrators’ Leadership Styles” [Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki]. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 45-65.

- Oyerinde, O.F. (2020). "Leadership Style, Work Environment, Organizational Silence and Institutional Effectiveness Of Polytechnic Libraries, South West Nigeria" [Nijerya'daki Politeknik Kütüphanelerinin Liderlik Tarzı, Çalışma Ortamı, Örgütsel Sessizliğive Kurumsal Etkinliği]. *International Information and Library Review*, 52 (2), 79-94.
- Ökten Balaban, B. (2006). *Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Motivasyonu Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Öncü, B. (2017). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yaşadıkları Örgütsel Sessizlik Arasındaki ilişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Örücü, E. ve Kambur, E. (2017). "Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1109-1123.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu U., S. (2013). "Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (21), 77-96.
- Özdil, M., Karabulut A.T. (2019)."Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35), 1-17.
- Özdil, M., M. (2017). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). “Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri”. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.
- Öztürk, F., T. (2017). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Park, C., Keil, M. (2009). “Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model” [BT Projelerinde Örgütsel Sessizlik ve İhbar: Bütünleşik Bir Model]. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., Rosen, B. (1998). “Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears” [Cinsel Taciz Şikayetleri Neden Sığır Kulaklara Düşüyor?]. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pektaş, H.M. (2019). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pelit, E., Dinçer, F. ve Kılıç, İ. (2015). “The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey” [Nepotizmin Örgütsel Sessizlik, Yabancılaşma ve Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Otel çalışanları Üzerine Bir Araştırma]. *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.
- Peng, A. C., Lin, H., E., Schaubroeck, J., McDonough, E. F. III, Hu, B., Zhang, A. (2016). “CEO intellectual stimulation and employee work meaningfulness: The moderating role of organizational context” [CEO’nun Entelektüel Teşviki ve Çalışanların İşinin Anlamlılığı: Örgütsel Bağlamın Düzenleyici Rolü]. *Group & Organization Management*, 41(2), 203–231.
- Pınar, İ. (1999). “Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı”, *Yönetim*, 10(34), 24-40.
- Pinder, C., C. and Harlos, K., P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice” [Çalışan Sessizliği: Algılanan

Adaletsizliğe Tepki Olarak Sessizlik ve Uysallık]. *In Research in Personel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

Platon. (2014). *Devlet*. (Çev. H. Portakal). İstanbul: Cem Yayınevi.

Podsakoff, P., M., Mackenzie, S. B., Moorman, R., H. and Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors" [Dönüşümcü Lider Davranışları ve Bunların Takipçilerin Lidere Olan Güvenine Etkisi, Memnuniyeti ve Örgütsel Vatandaşlık davranışları]. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Polat, B. (2016). *Çalışanların Kayırmacılık Algıları ile Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Powell, B. B. (2012). *Klasik Mitoloji*. (S. O. Çavuş, Çev.) İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayınevi.

Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S., A. (2009). "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (9), 71-91.

Pozveh, A. Z. and Karimi, F. (2016). "The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department" [Eğitim Bölümü İdari Personelinin Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki]. *International Education Studies*, 9(6), 120-129.

Psychology Research and Reference. (2020). MUM Effect. <https://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/social-cognition/mum-effect/>

Read, W., H. (1962). "Upward Communication in Industrial Hierarchies" [Endüstriyel Hiyerarşilerde Yukarı Doğru İletişim]. *Human Relations*, 15(3), 3-15.

Roberts, K., H. and O'Reilly, C., A. (1974). "Failures in Upward Communication in Organizations Three Possible Culpri" [Örgütlerde Yukarı Doğru İletişimde Başarısızlıklar: Üç Suçlu]. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.

- Rodrigues, A. and Ferreira, M., C. (2015). "The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviours" [İşlemsel ve Dönüştürücü Liderlik Tarzının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki etkisi]. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 20(3), 493-504.
- Rosen, S. and Tesser, A. (1970). "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect" [İstenmeyen Bilgileri İletmekte İsteksizlik Üzerine: Mum Etkisi]. *Sociometry*, 33(3), 253-263.
- Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H. ve Yenişehirlioğlu, E. (2016). "İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 5-15.
- Saylı, H. ve Tüfekci, A. (2008). "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü". *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30, 193-210.
- Serper, Ö. (2004). *Uygulamalı İstatistik II*. Bursa : Ezgi Kitapevi.
- Shin, J., Seo, M.-G. and Shapiro, D. L. (2015). "Aintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice And Transformational Leadership" [Çalışanların Örgütsel Değişime Bağlılığını Sürdürmek: Liderlerin Bilgisel Adalet ve Dönüştürücü Liderlik Rolü]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501-528.
- Simola, S., K. Barling, J. and Turner, N. (2010). "Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care" [Dönüştürücü Liderlik ve Ahlaki Lider Yönelimi: Adalet Etiği İle Özen Etiğinin Karşılaştırılması]. *The Leadership Quarterly*, 21, 179-188.
- Slavkin, H., C. (2010). "Leadership for health care in the 21st Century: A personal perspective" [21.yyda Sağlık Hizmetleri İçin Liderlik: Kişisel Bir Bakış Açısı]. *Journal of Healthcare Leadership*, 35, 35-41.
- Sönmez, E. D. ve Cemaloğlu, N. (2017). "İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki". *Kastamonu Education Journal*, 26(6), 1951-1960.

- Sönmez, E., Cemaloğlu, N. (2018). “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldıma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26 (6), 1952-1960.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). “Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics: International Edition*. Boston: Pearson.
- Tağ, M. N. Ve Çetinkaya, B. (2019). “Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz”. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*. 15 (3), 858-888.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tetik, S. (2014). “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 267-280.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1978). “A Theory of Procedure” [Prosedür Teorisi]. *California Law Review*, 66(3), 541-566.
- Turunç, Ö., Alkan, Z. (2020). “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü: Eğitim Sektöründe Bir çalışma”. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 90-107.

- Türk Dil Kurumu. (2019). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Tyler, T. R. (1989). "The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model" [Prosedürel Adaletin Psikolojisi: Grup Değeri Modelinin Testi]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830-838.
- Uçar, Z. (2016). "İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz". *BEÜ Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1 (1), 67-86.
- Uysal, Ş., A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 28, 25-57.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma". *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 27-37.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). "Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma". *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki". *Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 140-157.
- Ünlüönen, K., Çatır, O. (2016). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13 (2), 69-88.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). "Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması". *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (3), 122-141.
- Ürkek Erdiş, Y. (2013). *Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet ile Olan İlişkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vroom, V., H. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wang, X., Ma, L. and Zhang, M. (2014). "Transformational Leadership and Agency Workers' Organizational Commitment: The Mediating Effect Of Organizational Justice and Job Characteristics" [Dönüşümcü Liderlik ve Ajans Çalışanlarının

- Örgütsel Bağlılığı: Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisi ve İş Özellikleri] *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(1), 25-36.
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., Liu, Y. (2019). “Transformational Ladership and Employee Voice: An Affective Perspective” [Dönüştürücü Liderlik ve Çalışan Sessizliği: Duyuşsal Perspektif]. *Frontiers Of Business Research*, 13 (2), 1-14.
- Welbourne, T.M. (1998). “Untangling Procedural and Distributive Justice: Their Relative Effects On Gainshare” [Karmaşık Olmayan Prosedür ve Dağıtım Adaleti: Bunların Gainshare üzerindeki Göreceli Etkisi]. *Group and Organization Management*, 23 (4), 325-346.
- Whiteside, D., B. and Barclay, L., J. (2013). “Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes” [Sessizliğin Yankıları: Genel Adalet ve Çalışan Çıktıları arasında Örgütsel sessizliğin Aracı Rolü]. *J Bus Ethics* (116), 251-266.
- Wodehouse, J.P. (2018). *Inspirational leadership matters: The four I's of leadership*. <https://extension.psu.edu/inspirational-leadership-matters-the-four-is-of-leadership>
- Wu, L., Z., b, D. L., Kwan, H., K., Chiang, F., Snape, E. and Liang, L. H. (2015). “Breaking (or Making) The Silence: How Goal Interdependence and Social Skill Predict Being Ostracized” [Sessizliği Bozmak veya Yapmak: Hedef Bağımlılığı ve Sosyal Beceri Dışlanmayı Nasıl Öngörüyor?]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 51-66.
- Yalçınsoy, A. (2019). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yanık, Oktay. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yenel, K. (2016). *İlkokul Yöneticilerinin Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Biçimleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, G. (2013). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Bireysel ve Kurumsal Performansa Etkisi: Sigorta Şirketlerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, Fatih, F. (2013). *Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüştürücü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makavelizm ile Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2012). “Dönüştürücü Liderliğin Bilgi Yönetim Süreçleri ve Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 146-178.
- Yukl, G. (1999) “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories” [Karizmatik ve Dönüştürücü Liderlik Teorilerinde Kavramsal Zayıflıkların Değerlendirilmesi]. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yücel, E. ve Çizel, B. (2018). “Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme: Satıl Alma Perspektifi”. *Journal of Yasar University*, 13(50),150-163.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. (2015). *Örgütsel Adalet, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (189-233). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Zaleznik, A. (1992). "Managers and Leaders: Are They Different?" [Yöneticiler ve Liderler: Farklılıkları Var Mı?], *Harvard Business Review*, 55, 1-16.
- Zehir, C., Yıldırım, G. (2015). "The Effect Of Organizational Justice Perception On Employees On İndividual and Firm Performance in Transformational Leadership Context" [Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Firma ve Bireyler Üzerindeki Etkisi]. *Journal Of Global Strategic Management*, 9 (2), 51-63.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik – Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zhang, G., Inness,, M. (2019). "Transformational Leadership and Employee Voice" [Dönüştürücü Liderlik ve Çalışan Sesi]. *Leadership Organization Development Journal*, 40 (7), 777-790.
- Zhu,F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., Sun, X., (2019). "Transformational Leadership and Project Team Members' Silence: The Mediating Role Of Feeling Trusted" [Dönüştürücü Liderlik ve Proje Ekibi Üyelerinin Sessizliği: Hissedilen Güvenin Aracılık Rolü]. *International Journal Of Managing Projects In Business*, 12(4), 845-868.
- Zhu,Y. and Akhtar, S. (2014). "How Transformational Leadership Influences Follower Helping Behaviour: The Role of Trust and Prosocial Motivation" [Dönüştürücü Liderlik Takipçilerin Yardım Etme Davranışını Nasıl Etkiler?]. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 373-392.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı Bu anket, yöneticilerin dönüştürücü liderlik algısının çalışanların sessizliği ve örgütsel adalet üzerine olan etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler tamamen akademik çalışmalar için kullanılacak olup, işletmemizde çalışanlar da dâhil olmak üzere herhangi bir kişiyle ya da kuruluşla paylaşılmayacaktır. Anket doldurulurken herhangi bir şahsın isminin belirtilmesi istenmemektedir. Bu anketin tarafınızdan itinayla doldurulması araştırmacı açısından oldukça önemlidir. Değerli katkı ve ilginiz için çok teşekkür ederim. Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU Tez Danışmanı Nihal SENER Doktora Öğrencisi						
1	Yaşınız	① 18-27 ④ 48-57	② 28-37 ⑤ 58-67	③ 38-47 ⑥ 68 ve üstü		
2	Cinsiyetiniz	① Erkek	② Kadın			
3	Eğitim durumunuz	① İlköğretim	② Lise	③ Üniversite	④ Lisansüstü	
4	İşyerinizdeki statünüz nedir	① Memur ④ Sözleşmeli	② İşçi	③ Taşeron		
5	Yöneticilik Göreviniz Var mı?	① Var	② Yok			
6	Aylık Gelir Durumunuz	① 3000 ve altı ② 3001-5000 ③ 5001-7000 ④ 7001-9000 ⑤ 9001 ve üstü				
7	Medeni Durumunuz	① Evli	② Bekâr			
8	Kaç yıldır bu işyerinde çalışmaktasınız	① 1-5	② 6-10	③ 11-15	④ 15 yıl ve üstü	
	1-8 demografik 9-15 dönüştürücü liderlik 16-32 örgütsel sessizlik 33-49 örgütsel adalet	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9	Yöneticim işgörenler arasında güven ortamı kurarak, bağlılığı ve işbirliğini teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
10	Yöneticimin değerleri açıktır ve söz verdiği şeyleri yapar.	①	②	③	④	⑤
11	Yöneticim onurlu davranıp, başkalarına saygılı olmayı telkin eder, yeterliliğiyle bana ilham verir.	①	②	③	④	⑤
12	Yöneticim, işgörenlerine karşı açıktır ve vizyonu onlarla paylaşır.	①	②	③	④	⑤
13	Yöneticim işgörenlerine, sorunlara yeni bakış açıları ile ele alıp sorgulamaları için cesaret verir	①	②	③	④	⑤
14	Yöneticim, işgörenlerin gelişimini destekler ve işgörenlerine birer birey olarak davranır.	①	②	③	④	⑤
15	Yöneticim işgörenleri cesaretlendirir ve onları takdir eder.	①	②	③	④	⑤
16	İşletmemizde ilgili olmadığı konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	①	②	③	④	⑤
17	İşletmemizde çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	①	②	③	④	⑤
18	İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	①	②	③	④	⑤
19	İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	①	②	③	④	⑤
20	İşletmemizde işin gelişimini arttıracak bir düşüncümün, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	①	②	③	④	⑤

21	İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	①	②	③	④	⑤	
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
22	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	①	②	③	④	⑤	
23	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	①	②	③	④	⑤	
24	Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem	①	②	③	④	⑤	
25	İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	①	②	③	④	⑤	
26	İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	①	②	③	④	⑤	
27	İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	①	②	③	④	⑤	
28	İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	①	②	③	④	⑤	
29	İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	①	②	③	④	⑤	
30	İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	①	②	③	④	⑤	
31	İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	①	②	③	④	⑤	
32	İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	①	②	③	④	⑤	
33	Kurumumuzda terfi kararları adil bir şekilde alınmaktadır.	①	②	③	④	⑤	
34	Bu kurumda işe alma (istihdam) kararları adildir.	①	②	③	④	⑤	
35	Kurumumuzda ödül ve ceza dağıtımında adalet vardır.	①	②	③	④	⑤	
36	Bu kurumun ücretlendirme politikası adildir.	①	②	③	④	⑤	
37	Bu kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkânları adildir.	①	②	③	④	⑤	
38	Bu kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılabilir.	①	②	③	④	⑤	
39	Bu kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilmektedir.	①	②	③	④	⑤	
40	Bu kurumun kural ve politikaları tutarlıdır.	①	②	③	④	⑤	
41	Bu kurumda kararlar tarafsızca alınır.	①	②	③	④	⑤	
42	Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır	①	②	③	④	⑤	
43	Benim bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir.	①	②	③	④	⑤	
44	Benim istek ya da şikâyetimle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir.	①	②	③	④	⑤	
45	Bu kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar.	①	②	③	④	⑤	
46	Amirlerim (Yöneticilerim), bir istek ya da şikâyetimle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar.	①	②	③	④	⑤	
47	İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür.	①	②	③	④	⑤	
48	İstek ya da şikâyetimle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır.	①	②	③	④	⑤	
49	İstek ya da şikâyetimle ilgili kararlarda benim ihtiyaçlarım her zaman dikkate alınır.	①	②	③	④	⑤	

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Nihal SENGER
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Gazi Üniversitesi İİBF
Y. Lisans Öğrenimi	Kafkas Üniversitesi İİBF
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Almanca
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	Banka Stajı
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	HSBC Bank A.Ş, Kafkas Üniversitesi
İletişim	
E-Posta Adresi	
Tarih	08.09.2021