

"Bu makaleye atıfta bulunmak için/To cite this article:

KOÇAK, D. ÇINAR, O. (2020). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24 (1), 1-20

Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma^(*)

Daimi KOÇAK (**)

Orhan ÇINAR (***)

Öz: Lider ile takipçileri arasındaki etkileşim, tarafların birbirlerine olan tutum ve davranışlarının en önemli belirleyicilerinden birisidir. Yüksek kalitede etkileşim, taraflar arasındaki güçlü iletişimin ve güvenin göstergesidir. Bu araştırma, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma verileri havacılık alanında faaliyet gösteren bir işletmenin 390 çalışanına yapılan anket sonucunda elde edilmiştir. Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin kısmi aracı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen araştırma sonuçlarının teorik ve pratik etkileri tartışılarak gelecekte yapılacak çalışmalara ve sektör yöneticilerine önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik, pozitif psikolojik sermaye, havacılık sektörü

The Mediating Role of Positive Psychological Capital on the Relationship between Leader Member Exchange and Organizational Silence: A Research in Service Sector


Abstract: The interaction between the leader and his/her followers is one of the most important determinants of the attitudes and behaviors of the parties to each other. High quality exchange is a sign of strong communication and trust between the parties. The aim of this study was to investigate whether there is a mediating effect of positive psychological capital in the relationship between leader-member exchange and organizational silence. The research data were obtained from a survey of 390 employees of a company operating in the field of aviation. As a result of the research, it was determined that positive psychological capital had a partial mediating effect on the relationship between leader-member exchange and organizational silence. The theoretical and practical effects of the research results were discussed and suggestions were made for future studies and sector managers.


Keywords: Leader member exchange, organizational silence, positive psychological capital, aviation sector


Makale Geliş Tarihi: 20.01.2020

Makale Kabul Tarihi: 11.03.2020

^{*}) Bu çalışma birinci yazarın 2017 yılında tamamladığı doktora tezinden üretilmiştir.

^{**}) Dr.Öğr.Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu (eposta: dkocak@erzincan.edu.tr)  ORCID ID. <https://orcid.org/0000-0001-9099-2055>

^{***}) Prof.Dr. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü (eposta: orhanar@atauni.edu.tr)  ORCID ID. <https://orcid.org/0000-0001-8996-6925>

Bu makale araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmıştır  iThenticate[®] intihal incelemesinden geçirilmiştir.

I. Giriş

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde bütün örgütler ellerindeki imkânlar dâhilinde maliyetlerini düşürmek ve yaşamlarına devam etmek için çaba harcarlar. Örgütler, artan müşteri beklentilerini karşılamak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve yaşanacak çevresel değişimlere ayak uydurmak için inisiyatif alabilen, örgüt yararına fikirlerini ifade edebilen etkili çalışanlara ihtiyaç duyarlar (Fatima vd., 2015: 846). Çalışanların etkinlikleri liderleri ile olan etkileşimlerinin kalitesine göre farklılık gösterebilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227). Liderleri ile yüksek kalitede etkileşime sahip çalışanların performanslarının düşük olanlara göre daha iyi olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur (Kim vd., 2014: 223; Turgut vd., 2015: 433).

Çalışanlar, bir yandan kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken diğer yandan da işlerin daha iyi yapılmasına yönelik bir takım geribildirimlerde bulunurlar (Pinder ve Harlos, 2001: 344). Çalışanlardan gelecek geribildirim öneminin farkında olan işletmeler onların fikir ve önerilerini ifade etmelerini engelleyen faktörleri tespit etmeye ve ortadan kaldırmaya çalışırlar (Brown, 2007: 167). Fakat bu çabalara rağmen yine de bazı çalışanlar fikirlerini dile getirme konusunda isteksiz davranabilirler. Çalışanların yaptıkları iş ve çalıştıkları örgütleri ile ilgili konularda soru sormaması, endişelerini dile getirmemesi, bilgilerini paylaşmaması, fikir ya da görüşlerini bildirmemesi anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramı (Morrison ve Milliken, 2000: 707), örgütlerde bilinen bir olgu olmasına rağmen gizli varlığı ve anlamından ötürü kuruluşların performansları üzerindeki etkisi tam olarak anlaşılammıştır (Slade, 2008: 1).

Örgütsel sessizliğin neden olduğu olumsuz durumlar yanında örgütsel sessizliğe neden olan durumların da incelenmesi örgütler açısından büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla örgütsel sessizliğin sonuçları üzerine odaklanıldığı (Pinder ve Harlos, 2001), örgütsel sessizliğe neden olan faktörlere çok fazla değinilmediği görülmüştür (Morrison ve Milliken, 2000; Beheshtifar vd., 2012). Bu nedenle bu çalışmada örgütsel sessizliği belirleyen ve sessizlik davranışının sergilenmesinde önemli faktörler olarak görülen lider-üye etkileşimi (LÜE) ve pozitif psikolojik sermaye (PPS) kavramları ele alınmıştır. İki bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde LÜE, örgütsel sessizlik ve PPS kavramları literatürdeki görüşlere göre ele alınmıştır. İkinci bölümde ise LÜE ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide PPS'nin aracı etkisi incelenerek sonuçlar yorumlanmış ve gelecekte yapılacak benzer çalışmalara katkıda bulunacak önerilere yer verilmiştir.

II. Teorik Altyapı ve Hipotezler

A. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı

Dansereau vd. (1975: 50) bir örgüt yapısı içinde liderin takipçileri ile etkileşiminin heterojen olduğunu, bir başka deyişle lider ile çalışma birimi içinde bulunan her bir üye arasındaki ilişkinin farklı olduğunu ve her lider üye ilişkisinin benzersiz bir kişilerarası iletişim olduğunu ileri sürmüşlerdir. Lider ve takipçilerin karşılıklı beklentiler içerisinde

oluşturdukları sosyal değişim ilişkisinde birbirlerinden beklentilerinin karşılanma derecesine göre bu ilişki güçlenir veya zayıflar (Nie ve Lamsa, 2015: 853). LÜE teorisi, liderlik kavramını daha çok liderin özelliklerine (Bingham, 1927), davranışlarına (McGregor, 1960) ve duruma (Fiedler, 1964) bağlı olarak açıklamaya çalışan diğer teorilerden farklı olarak lider ile üyeleri arasındaki etkileşim boyutunu dikkate alarak açıklamaya çalışmaktadır (Van Seters ve Field, 1990: 29). LÜE teorisi liderin bütün grup üyeleri ile olan ilişkilerinde ortalama bir liderlik tarzı geliştirdiğini ve kullandığını savunan bu teorilerin aksine, liderin çalışma grubu içerisindeki üyelerin her biri ile aynı tür liderlik davranışı ile etkileşimde bulunmadığını, bazı üyeler ile daha yüksek kalitede etkileşim içinde olurken bazıları ile daha düşük kalitede etkileşim içinde olduğunu savunur (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227). Lider, yüksek kalitede etkileşim içinde olduğu grup üyeleri (iç grup) ile her türlü bilgi ve kaynağı paylaşırken düşük kalitede etkileşim içinde olduğu grup üyeleri (dış grup) ile sadece sözleşme hükümleri çerçevesinde paylaşımda bulunur (Dansereau vd., 1975: 52). Liderin farklı kalitede etkileşim içinde olduğu gruplara olan tutum ve davranışları değişkenlik gösterdiği gibi bu grupların tutum ve davranışları da farklılık gösterir. Bu tutum ve davranışlar, farklı düzeylerde ortaya çıkan performans, moral, motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik şeklinde kendini gösterirler (Volmer vd., 2011: 536).

Liden ve Maslyn (1998: 44) lider üye etkileşimini rol teorisi ve sosyal değişim teorisi temelinde duygusal etki (dostluk, sevgi gibi), sadakat (bağlılık ve karşılıklı yükümlülükleri yerine getirme gibi), katkı (mesleki tanımlamada belirtilenlerin ötesinde iş yapma gibi), ve profesyonel saygı (mesleki yeteneklere saygı gibi) olarak dört boyutta incelemiştir. Duygusal etki boyutu yapılan işlere katılımdan çok kişisel duygular ve sosyallikle ilgilidir (örneğin lider ve üyenin çalışma ortamı dışında benzer hobi ve menfaatlerinin olması). Bir diğer boyut olan sadakat, lider ve üye/üyelerin birbirlerinden beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasına göre değerlendirilir. Lider amaçlanan hedeflere ulaşmada üyelerin desteğini bekler, üyeler de bu destek sonucunda takdir, sevgi, adalet, terfi, prim gibi somut ve soyut kazanımlar elde etmeyi beklerler (Ordun ve Aktaş, 2014: 123). Sadakat düzeyi yüksek üyeler lider tarafından iç gruba dâhil edilirken sadakat düzeyi düşük olan üyeler ise dış gruba dâhil edilir (Liden ve Maslyn, 1998). Katkı boyutu üyelerin lider ile olan etkileşimlerinde bu etkileşime doğrudan ve dolaylı olarak etki eden iş ile ilgili çıktı miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili unsurları ifade eder. Son olarak profesyonel saygı boyutu ise, ikili ilişkinin her bir üyesinin örgüt içinde ve/veya dışında işle ilgili oluşturduğu itibar algısıdır (Durarajen, 2004: 55). Örneğin örgüt çevresinde mükemmel biri olarak bilinen bir çalışan bir amir ile yüksek kaliteli bir ilişki kurmak için ideal bir aday olabilir.

B. Lider-Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

LÜE teorisi, liderin bazı astları ile yüksek kaliteli etkileşimler geliştirirken bazı astları ile daha düşük kalitede etkileşim içinde olduğunu savunur (Liden ve Maslyn, 1998: 45). Düşük kalitede LÜE'nin olduğu örgütlerde üstler ve astlar arasındaki etkileşim iş sözleşmesi ile sınırlandırılmış gereklilikleri içerdiği için çalışanlar

yöneticinin kontrolünde olan bilgi ve kaynaklara yeterli düzeyde erişemezler. Bu durum çalışanların yaptıkları işler ve örgütte yaşananlar konusunda sessiz kalmalarına neden olur (Liang ve Wang, 2016: 641). Örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların bir takım kişisel (kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet gibi) ve örgütsel nedenlerden (örgüt kültürü, yönetici tutumları gibi) ötürü örgüt içerisinde yürütülen faaliyetlerle ilgili konularda fikir ve düşüncelerini ilgili kişiye/kişilere kasıtlı ve bilinçli olarak ifade etmek istememeleri olarak tanımlanabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Örgütsel sessizliğin örgütsel ve kişisel boyutta birçok olumsuz sonucu vardır. Örgütsel boyutta; çalışanların yapıcı fikir ve düşüncelerinden faydalanılamaması, örgüt içerisinde liderin farkında olmadığı olumsuz durumlarla ilgili geri bildirim alınmaması, çalışanların istek ve şikâyetlerinin öğrenilememesi gibi sonuçlar ortaya çıkabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 345). Kişisel boyutta ise çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, moral ve motivasyonlarının düşmesine, strese girmelerine, işten ayrılmak istemelerine, tükenmişlik yaşamalarına, psikolojik burnouta girmelerine, alkol-sigara gibi zararlı maddeler kullanmalarına neden olabilir (Acaray vd., 2015: 153; Kahya, 2013: 237). Bu durumlar ise örgütün performansını azaltarak amaçlarından uzaklaşmasına yol açabilir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 224). Bu olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engelleyecek kişilerin başında çalışanların bir şeyleri değiştirme gücüne ve yetkisine sahip olduğunu bildikleri liderleri gelmektedir. Liderin bazı çalışanları ile yüksek kalitede etkileşim içerisinde olması, buna karşın bazılarıyla da düşük kalitede etkileşim içerisinde olması çalışanların sessizlik davranışlarının bu etkileşimin kalitesine bağlı olarak açıklanmasını mümkün kılmaktadır (Chan ve Yeung, 2016: 45). Liderleri ile yüksek seviyede etkileşim içerisinde olan grup üyeleri gerek yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmaları gerekse daha önemli işleri yapmada görevlendirilmelerinden ötürü lider ile düşük seviyede etkileşim içerisinde olan grup üyelerine göre daha az sessizlik davranışı gösterirler (Shu ve Quynh, 2015: 65). Lider ile etkileşimi düşük çalışanlar (dış grup) yürütülen faaliyetlere etki etme konusunda yeterli bilgi ve kaynak kendileri ile paylaşılmadığı için pasif kalırlar ve fikir ve düşüncelerini paylaşma konusunda isteksiz olurlar. Öte yandan lider ile etkileşimi yüksek olan çalışanlar (iç grup) bu etkileşim sonucunda elde ettikleri avantajlar sayesinde liderin beklentilerini karşılarlar ve böylece düşüncelerini daha rahat ifade edebilirler. LÜE ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Xu vd., 2015; Chan ve Yeung, 2016; Lian ve Wang, 2016; Shu ve Quynh, 2015).

Daha önce yapılmış olan bu araştırmaları da dikkate alarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1. LÜE ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

C. Lider-Üye Etkileşimi ile Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki

PPS kişinin neye sahip olduğuna odaklanan ekonomik sermaye, ne bilindiğine odaklanan beşeri sermaye ve kimi tanıdığına odaklanan sosyal sermayeden farklı olarak kim olduğuna odaklanan yeni bir psikolojik yaklaşımdır. Bu yaklaşım, kişilerin olumsuz yönlerine odaklanmak yerine olumlu yönlerine odaklanması ve bu yönlerin geliştirilmesi gerektiğini savunur (Luthans vd., 2004: 542). Yüksek seviyede PPS'ye

sahip kişiler zorlu görevlerin üstesinden gelmede kendilerine güvenen, mevcut durum veya gelecekle ilgili konularda iyimser olan, başarısızlıklar karşısında yılmadan gerekirse geri adım atıp yeni bir yol belirleyerek başarıya ulaşmaya çalışan ve her türlü olumsuzluk ve zorluğa dayanıklılık gösterip amaçlarından vazgeçmeyen kişilerdir (Wang vd., 2014). Ayrıca bu tür kişiler LÜE sonucu ortaya çıkan iç grup-dış grup oluşumlarında lider ile olan etkileşim seviyelerini olumlu anlamda etkileme potansiyeline sahip oldukları için onların iç grup içerisinde yer alma ihtimalleri daha yüksektir (Yang vd., 2015: 84). LÜE ile PPS arasındaki ilişkinin incelenmesi öncelikli olarak bireysel seviyede çalışanların PPS seviyelerinin ölçülmesi, daha sonra ikili ilişki boyutunda LÜE seviyesinin ortaya konması ve son olarak ortaya çıkan bu sonuçların grup ve örgüt düzeyinde birtakım çıktılarının yorumlanmasında kullanılması şeklinde gerçekleşir (Norvapalo, 2014: 116). Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, liderlerin çalışanların özyeterliliklerinin artırılmasında çok önemli rollerinin olduğu ortaya konmuştur (Bandura, 1995: 3). Gooty vd. (2009: 356) ilham verici liderlerin, çalışanların PPS'lerini artırmalarına ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olduklarını tespit etmişlerdir. Liderin takipçileri ile etkileşimi arttıkça, takipçilerin özyeterlilikleri, umutları, dayanıklılıkları ve iyimserlikleri artacaktır (Yang vd., 2015: 84). Böylece bu takipçiler, liderleri tarafından belirlenen amaçlara ulaşmada daha zorlu hedefler belirleyecekler, bu hedefleri gerçekleştirmek için daha fazla motive olacaklar ve hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek engellerin aşılmasında farklı yollar arayacaklardır. Yapılan literatür araştırması sonucunda LÜE ile PPS arasındaki ilişkiyi araştıran çok az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Yapılan sınırlı sayıda araştırma sonuçları LÜE ile PPS arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündedir (Norvapalo, 2014; Wang vd., 2014; Memili vd. 2014).

Yukarıda bahsedilen çalışmalarda elde edilen sonuçlara dayanarak lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesinin artması, takipçilerin psikolojik sermayelerinin artmasına neden olacağı söylenebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2. LÜE ile PPS arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

D. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Değerli bir bireysel kaynak olan PPS sayesinde çalışanlar, zorluklarla karşılaştıklarında olumlu bir bakış açısına sahip olurlar, sorunları analiz etmek için iyimser bir yol izlerler ve bu zorlukların üstesinden gelmek için daha fazla gayret gösterirler. Yüksek seviyede PPS'ye sahip çalışanlar düşük seviyedeki çalışanlara göre daha zayıf şiddette sessizlik davranışı gösterebilirler (Yu ve Liu, 2016: 738). Araştırmalar yüksek seviyede PPS'ye sahip bireylerin daha verimli çalıştıklarını (Memili vd., 2014: 209), ödüllere daha duyarlı olduklarını (Shelton ve Renard 2015: 10), organizasyon için tavsiye ve öneriler sunma konusunda daha düşük seviyeli sessizlik davranışları gösterdiklerini (Hoveyda ve Seyedpoor, 2015: 508) ortaya koymuştur. Güçlü PPS'ye sahip çalışanlar görüş ve düşüncelerini ortaya koyma konusunda cesurdurlar. Ayrıca, gerçekleri söyledikten sonra karşılaşılabilecek sıkıntılara karşı dayanıklı olmaları ve doğruyu söylemenin örgütsel gelişimlerine katkı sağlayacağını

bilincinde olmalarından dolayı, çekinmeden her konuda rahatlıkla fikirlerini dile getirebilirler (Yu ve Liu, 2016: 733).

PPS ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan literatür araştırması sonucunda bu iki kavramın bir arada çok fazla çalışılmadığı görülmüştür. Yapılan çalışmalar bu iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğu yönündeki hipotezleri desteklemektedir (Hoveyda ve Seyedpoor, 2015; Yu ve Liu, 2016). Yüksek seviyede PPS'ye sahip çalışanların örgüt içerisindeki faaliyetlerle veya problemlerle ilgili fikir ve düşüncelerini rahatça ifade edebildiklerini destekleyen araştırma sonuçlarına dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3. PPS ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

E. PPS'nin Aracı Etkisi

Çalışanların liderleri ile olan etkileşimleri örgütsel ve bireysel seviyede birçok konuya etki eden önemli bir durumdur. Liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini PPS aracılığı ile inceleyen çalışmalar, çalışanların örgüte bağlılıklarında (Rego vd., 2015: 145), memnuniyetlerinde (Liao vd., 2016: 433), örgütle etkileşimlerinde (Yang vd., 2015: 86), hizmet kalitelerinde (He vd., 2016: 314) ve yaratıcı performans davranışları göstermelerinde liderleri ile olan etkileşimlerinin yanında PPS'lerinin de büyük bir öneme sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmalar çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinde liderleri ile olan etkileşimlerinin kalitesinin yanında, sahip oldukları PPS seviyesinin de belirleyici olduğu yönündedir (Xu vd., 2015; Chan ve Yeung, 2016; Lian ve Wang, 2016; Hoveyda ve Seyedpoor, 2015; Yu ve Liu, 2016).

Ortaya çıkan bütün bu ilişkiler sonucunda LÜE ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide PPS'nin aracı bir rol oynayabileceği kanaatine varılmış ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

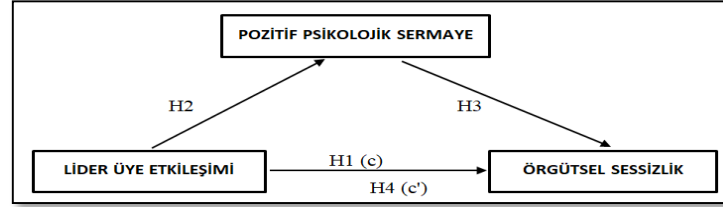
H4. LÜE ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide PPS aracı rol oynar.

F. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Modeli

İş dünyasında yöneticilerin her zaman her şeyin en iyisini bilmeleri veya organizasyon içerisindeki her şey hakkında bilgilerinin olması mümkün değildir. Bu nedenle çalışanlar yöneticileri ile bilgi, fikir, endişe, düşünce ve önerilerini paylaşarak yürütülen faaliyetlere katkıda bulunabilirler. Fakat bazen çalışanlar çeşitli faktörlerden dolayı kurum içerisindeki faaliyetlerle ilgili konu ve olaylar hakkında sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu faktörler içerisinde en önemli olanlardan birisi de çalışmaya konu olan lider-üye etkileşimidir. Liderin çalışanlar ile bilgisini, tecrübesini ve örgütsel kaynakları paylaşması veya paylaşmaması çalışanların bilgilerini, görüşlerini, düşüncelerini rahatlıkla ifade ettikleri veya sessiz kalmayı tercih ettikleri bir örgüt ikliminin oluşumuna neden olacaktır.

Bu çalışmanın amacı LÜE ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide PPS'nin aracı etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. LÜE ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar (Xu vd., 2015; Chan ve Davey, 2016; Lian ve Wang, 2016)

genellikle çalışanların psikolojik yönlerini bu ilişkide dikkate almamışlardır. Bu çalışma LÜE'nin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde çalışanların PPS'lerinin de etkili olabileceği hipotezi ile yapılmıştır. Çalışma sonuçları LÜE ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması yönünde hem literatüre hem de sektör yöneticilerinin alacakları kararlara katkıda bulunacaktır. Araştırmanın modeli oluşturulurken bu üç kavram arasındaki ilişkiye yönelik olarak daha önceki yapılan çalışmalar incelenmiş ve "LÜE ile örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki vardır ve bu ilişkide PPS'nin aracılık etkisi var mıdır?" sorularına cevap bulmak için aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın modeli

III. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu başlığı altında, havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları ile yapılan anket sonucunda elde edilen verilerin analizinde kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilmiştir. Yöntem; olguları, nesnelere ve ilişkileri tanımlamak veya analiz etmek için tasarlanan bir araştırmada, neyin nasıl yapılacağını ortaya koyan (Büyüköztürk, 2011), evren, örneklem ve verilerin toplanması ile analizinde kullanılan istatistiksel tekniklere ait bilgileri içerir (Karasar, 2002: 75). Bu araştırmada genel tarama yöntemi kullanılmıştır. Genel tarama yöntemi, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya ulaşmak amacı ile evrenin tamamı veya ondan alınacak örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2002: 79). Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 17 ve AMOS 17 paket programları kullanılmıştır. Aşağıda bu çalışma kapsamında ele alınan problemin çözümüne yönelik olarak izlenen yol (yöntem) ve kullanılan teknikler hakkında bilgi verilmiştir.

A. Evren ve Örneklem

Çalışmada araştırma evreninin belirlenmesinde takım çalışmasının ve karşılıklı etkileşimin önemli olduğu bir sektörün ele alınmasının uygun olacağı düşünülmüş ve araştırma evreninin havacılık sektörü olmasına karar verilmiştir. Çalışma evreni havacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin 1.350 beyaz yaka çalışandan meydana gelmektedir. Bu çalışma evreninden %95 güvenirlilik ve %5 hata payı öngörülerek seçilebilecek örneklem büyüklüğü 299 olarak belirlenmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Hatalı veya eksik doldurulma olasılığına karşı 450 adet anket hazırlanmış ve anketler bizzat araştırmacı tarafından çalışanlara dağıtılmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde her bir çalışanın örneğe girme şansını eşit

kılan basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2011). 450 adet hazırlanan anketlerden hatasız ve eksiksiz doldurulan 390 adedi analize tabi tutulmuştur. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 390 kişidir.

B. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırma nicel bir çalışma olması nedeniyle veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Ankette yer alacak maddelerin önceden belirlenen amaçlara ulaşmaya uygunluğu için LÜE, örgütsel sessizlik ve PPS konuları hakkında yerli ve yabancı çalışmaları kapsayan literatür taraması yapılmıştır. Dört kısımdan oluşan anketin başlangıç kısmında katılımcılara ilişkin demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni hâl, eğitim, pozisyon, departman, mevcut firmada çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi) hakkında bilgi elde etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anketin diğer üç kısmında yer alan ölçeklere ait bilgiler aşağıda detaylı olarak verilmiştir. Katılımcılardan ölçeklere ilişkin maddelere 5’li Likert tipi ölçeğe göre (1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum aralığında) cevap vermeleri istenmiştir.

1. LÜE Ölçeği

Bu çalışmada, çalışanların yöneticileri ile etkileşimlerinin ($\alpha=0,960$) düzeyini ölçmeye yönelik olarak Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen, Bauer ve Green (1996) tarafından güncellenerek oluşturulan 8 madde ve tek boyuttan oluşan “Lider-Üye Etkileşim Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek yerli ve yabancı çalışmalarda çok fazla kullanılan bir ölçek olduğu için tercih edilmiştir. Türkçe literatürde ölçeğin Cronbach Alpha değeri Şahin (2011) tarafından 0,91 ve Turgut vd. (2015) tarafından 0,83 olarak bulunmuştur. Ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,79 olarak bulunmuştur. Ölçekte “yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum”, “yöneticimin benden ne kadar memnun olduğunu biliyorum” şeklinde ifadeler yer almaktadır.

2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizliği ($\alpha=0,854$) ölçmeye yönelik olarak Dyne vd., (2003) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Türkçe uyarlaması Taşkıran (2010) tarafından yapılmıştır ($\alpha=0,85$). Ölçek üç boyut (kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizlik) ve her bir boyuta ait 5 madde ile toplamda 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte “problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım”, “bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim” ve “bu işleme ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim” şeklinde ifadeler bulunmaktadır.

3. PPS Ölçeği

Çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerini ölçmeye yönelik olarak Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen ($\alpha=0,91$) “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Akçay (2014) tarafından yapılmıştır ($\alpha=0,97$). Özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutlarını içeren bu ölçekte her bir boyut 6 maddeden oluşup toplamda 24 madde bulunmaktadır. Ölçekte “uzun süreli bir

sorunu, bir çözüm bulmak için analiz etmede kendime güvenirim”, “herhangi bir sorunu çözecek birçok yol vardır” gibi ifadeler yer almaktadır.

IV. Bulgular

A. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi

Araştırmada öncelikli olarak her bir ölçeğe ayrı ayrı güvenirlilik analizi uygulanmıştır. Bu çalışmada ölçeklerin güvenirlilikleri, davranış bilimlerinde en fazla kullanılan içsel tutarlılık yöntemi ve içsel tutarlılığın test edilmesinde kullanılan en popüler yöntem olan Cronbach Alpha güvenirlilik ölçütü ile hesaplanmıştır. Cronbach Alpha, 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değer bire yaklaştıkça ölçeğin güvenirliliği de artar (Tavakol ve Dennick, 2011: 54). Araştırma ölçeklerinin içsel tutarlılıkları hakkında bilgi veren Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde lider-üye etkileşim ($\alpha=0,960$), örgütsel sessizlik ($\alpha=0,854$) ve pozitif psikolojik sermaye ($\alpha=0,961$) ölçeklerinin güvenirliliklerinin yeterli seviyede oldukları söylenebilir (Tavakol ve Dennick, 2011).

B. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Demografik özelliklere ait veriler incelendiğinde; anket çalışmasına katılanların büyük çoğunluğunun 25-30 yaş aralığında olduğu (%34), erkeklerin çok az bir farkla kadınlardan fazla olduğu (%51,5), büyük çoğunluğunun bekâr olduğu (%63,8), eğitim seviyelerine göre büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (%42,1), pozisyonlarına göre memur olarak çalışanların en yüksek yüzdeye sahip oldukları (%86,9), çalıştıkları departmanlara göre büyük bir kısmının operasyon biriminde çalıştıkları (%57,1), çalışma sürelerine göre büyük çoğunluğunun 1-3 yıl arası çalıştıkları (%41,8) ve mevcut yöneticileri ile çalışma sürelerine göre büyük çoğunluğunun 1-3 yıl arasında olduğu görülmektedir (%57,7).

C. Doğrulayıcı Faktör Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinden önce, ölçeklerin yapı geçerliliklerinin tespit edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, açıklayıcı faktör analizi ile tespit edilemeyen gözlenen değişkenler (örneğin test puanları veya derecelendirmeleri) ile gizli değişkenler veya faktörler arasındaki ilişkileri incelemesi bakımından daha sağlıklı bir yöntem olarak kabul edilir. Bu yöntemde hangi maddenin hangi faktör yüküne ait olduğu bilinir (Jackson ve Gillaspay, 2009: 6). Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uyumu hakkında bilgi veren bir takım uyum indeksi değerleri vardır. Bu çalışmada χ^2/df (Ki-Kare Uyum Testi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (İyilik Uyum İndeksi), NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi) ve TLI (Tucker-Lewis İndeksi) dikkate alınmıştır (Hooper vd., 2008). Yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri

	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	NNFI	TLI
LÜE	2,623	0.067	0.991	0.970	0.986	0.991
ÖS	2.430	0.063	0.977	0.927	0.962	0.973
PPS	1.623	0.042	0.984	0.925	0.958	0.982

Tablodaki değerler incelendiğinde her bir değişkene ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyede oldukları görülmektedir. Bu nedenle değişkenler ve ölçüm modelinin araştırma verileri ile uyumlu oldukları söylenebilir.

D. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmadaki LÜE, örgütsel sessizlik ve PPS ölçekleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymaya yönelik olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktörleri normal dağılım göstermediklerinden Spearman Brown sıra farkları korelasyon analizi uygulanmıştır. Değişkenlere ait korelasyon değerleri **Tablo 2’de verilmiştir.**

Tablo 2: Değişkenlere ait korelasyon analizi sonuçları

	\bar{X}	SS	1	2	3
LÜE	3,60	1,20	(,960)		
ÖS	2,56	1,06	-,509**	(,854)	
PPS	3,95	,975	,558**	-,481**	(,961)

**p<0,01

Tablo 2.’deki korelasyon değerleri incelendiğinde; LÜE ile örgütsel sessizlik arasında negatif ($r = -0,509$), LÜE ile PPS arasında pozitif ($r = 0,558$) ve örgütsel sessizlik ile PPS arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r = -0,481$) görülmektedir.

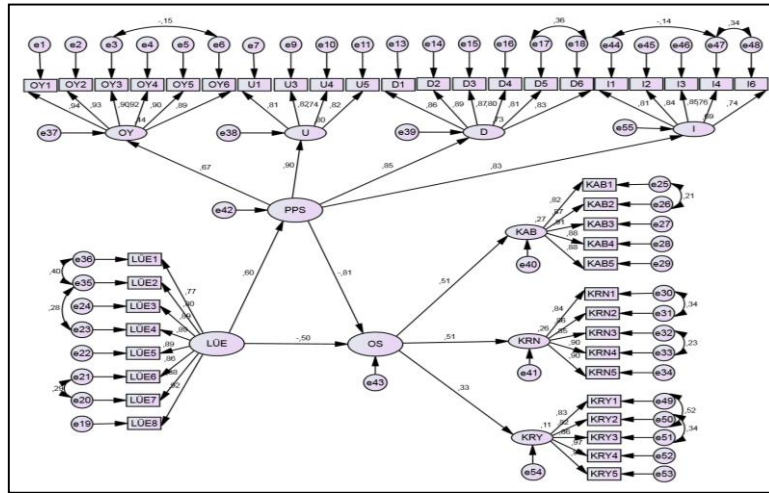
E. Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkinin Ortaya Konması

Literatür incelemesi sonucunda ortaya konan hipotezler, yapısal geçerlilikleri ispatlanmış olan ölçüm modelleri üzerine uygulanmıştır. Araştırmanın yapısal modeli bu ölçüm modellerinin kuramsal yapıya uygun bir şekilde bir araya getirilmeleri ile oluşturulmuştur. Modelde LÜE bağımsız değişken (dışsal-exogenous variable), örgütsel sessizlik bağımlı değişken (içsel-endogenous variable) ve PPS aracı değişkeni teşkil etmektedir. PPS ve örgütsel sessizlik literatür doğrultusunda ikincil düzeyli ve çok boyutlu örtük değişkenler olarak değerlendirilmişlerdir. Buna göre PPS özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutlarından; örgütsel sessizlik ise kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizlik alt boyutlarından meydana gelmektedir.

Aşağıda araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli testinden yararlanılmıştır. Modelin geçerliliğinin ortaya konması için uyum iyiliği değerleri tespit edilmiş ve hipotezlere göre değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Verilerin

normal dağılmadığı göz önünde bulundurularak değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilirken aracılık rolünün geçerliliğinin tespit edilmesinde Bootstarp metodu kullanılmıştır. Bu metot kullanılırken örneklem sayısı 1000, güven aralıklarını % 95 seviyesinde veren Bias-Corrected Confidence Intervals yöntemi seçilmiş ve Bootfactor değeri de 1 olarak tercih edilmiştir (Lau ve Cheung, 2012).

Modelde LÜE: Lider-Üye Etkileşimini, ÖS: Örgütsel Sessizliği, KAB: Kabullenici Sessizliği, KRN: Korunmacı Sessizliği, KRY: Koruyucu Sessizliği, PPS: Pozitif Psikolojik Sermayeyi, ÖY: Özyeterliliği, U: Umudu, D: Dayanıklılığı ve İ: İyimserliği ifade eden kodlardır. Ayrıca şekildeki elipsler örtük değişkenleri, dikdörtgenler gözlemlenen değişkenleri, tek yönlü oklar bir değişkenin başka bir değişken üzerindeki etkisini, çift yönlü oklar ise iki değişken arasındaki korelasyonları temsil etmektedirler. Araştırmaya konu olan model ve bu modele ait kestirim sonuçları Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2: Standardize edilmiş kestirim sonuçlarının yapısal model üzerinde gösterilmesi

Aracı etkiyi analiz etmeye yönelik olarak oluşturulan yapısal model, analiz edildiğinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyede olmamalarından ötürü şekilde de görüldüğü gibi bazı modifikasyonlar yapılmıştır. Yapılan modifikasyonlar sonrasında modele ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde hepsinin kabul edilebilir seviyede oldukları görülmüştür ($\chi^2/df=1,604$; RMSEA=0,042; CFI=0,966; GFI=0,912; NNFI=0,917; TLI=0,963). Bu sonuçlar doğrultusunda yapısal modele ilişkin uyum iyiliği değerlerinin araştırma verileri ile uyumlu oldukları söylenebilir.

Hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak oluşturulan modelin standardize edilmiş faktör yüklerinin Bootstrap güven aralıkları Tablo 3’te özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde, yanlışlıktan arındırılmış Bootstrap yöntemi ile analiz edilen modelde, LÜE ile örgütsel sessizliğin, LÜE ile PPS’nin ve PPS ile örgütsel sessizliğin istatistiksel olarak %99 önem düzeyinde anlamlı ilişki içerisinde oldukları görülmektedir. Ayrıca her

bir ilişkiye ait en düşük ve en yüksek bootstrap güven aralıklarının sıfır içermemesinden ötürü dolaylı etkinin anlamlı olduğu söylenebilir (Edwards ve Lambert, 2007; Preacher vd., 2007).

Tablo 3: Hipotezlere ilişkin regresyon analizi sonuçları

	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>EDGA%95</i>	<i>EYGA%95</i>
LÜE'nin ÖS üzerindeki doğrudan etkisi	-0.504	0.026	-6.904	0.000	-0.763	-0.288
LÜE'in PPS üzerindeki etkisi	0.603	0.031	11.886	0.000	0.515	0.693
PPS'nin ÖS üzerindeki etkisi	-0.806	0.046	-10.270	0.000	-1,046	-0.612
	Etki	EDGA%95	EYGA%95			
LÜE'nin ÖS üzerindeki toplam etkisi	-0.990	-1.283	-0.844			
Dolaylı etkisi	-0.486	-0.655	-0.345			

(Not: LÜE: Lider-Üye Etkileşimi, ÖS: Örgütsel Sessizlik, PPS: Pozitif Psikolojik Sermaye, EDGA: En Düşük Güven Aralığı; EYGA: En Yüksek Güven Aralığı)

Ortaya çıkan sonuçlar LÜE'nin örgütsel sessizliği %99 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir ($r=-0,504$; $p=0,000$). Bu bulgu, iki ölçek arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışmalarla ortaya konan sonuçlarla örtüşmektedir (Liang ve Wang, 2016: 641; Xu vd., 2015: 769; Chan ve Davey, 2016: 49; Botero ve Dyne, 2009: 94). Elde edilen bulgulara göre “LÜE ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır” yönündeki H1 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

LÜE ile PPS arasındaki ilişkiye ait veriler incelendiğinde, bu iki değişken arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,603$; $p=0,000$). Çalışmada ortaya çıkan bu sonuç LÜE ile PPS arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışmaları desteklemektedir (Norvapalo, 2014: 209; Wang vd., 2014: 13; Yang vd., 2015: 84; Memili vd. 2014: 209). Bu sonuçlara dayanarak “LÜE ile PPS arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” yönündeki H2 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

PPS ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait veriler incelendiğinde, bu iki değişkenin negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkili oldukları görülmektedir ($r=-0,806$; $p=0,000$). Bu sonuç daha önce bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların ortaya koydukları sonuçlarla benzerlik göstermektedir (Hoveyda ve Seyedpoor, 2015: 508; Yu ve Liu, 2016: 738). Bu bulgular ışığında “PPS ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” yönündeki H3 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Aracı değişkenin etkisinin tespit edilmesine yönelik olarak ilk etapta bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Sonrasında aracı etkinin anlamlılığını ölçmeye yönelik olarak Bootstarp metodu kullanılmıştır. Aracılık etkisi ile ilgili olarak literatür incelendiğinde, aracılık etkisinin varlığı Baron ve Kenny (1986:

1176) tarafından ortaya konan şartların temel alınarak değerlendirildiği görülmüştür (Fairchild ve MacKinnon, 2009: 89). Bu şartlar: a) bağımsız değişkenin (LÜE), bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekir; b) bağımsız değişkenin (LÜE), aracı değişken (PPS) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekir; c) aracı değişkenin (PPS) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekir; d) bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik oluşturulan modele aracı değişken dâhil edildiğinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsızlaşması (tam aracı etki) veya bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması (kısmi aracı etki) gerekir.

PPS'nin modele aracı değişken olarak dâhil edilmesi ile ortaya çıkan sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde, LÜE'nin örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan ($r=-0,504$; $p=0,000$) ve PPS aracılığı ile dolaylı ($r=-0,486$; $p=0,000$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum PPS'nin LÜE ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu kanıtlıdır (Baron ve Kenny, 1986: 1176). Kısmi aracılık etkisi, bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisinin bir kısmının doğrudan doğruya; bir kısmının ise aracı değişken(ler) vasıtası ile dolaylı bir şekilde aktarılması sonucunda ortaya çıkan ilişkiyi ifade eder (Yanık, 2014: 167). Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda "LÜE ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide PPS'nin aracı etkisi vardır" şeklinde ifade edilen H4 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

V. Araştırmanın Teorik ve Pratik Etkileri

LÜE ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde LÜE'nin örgütsel sessizliği anlamlı ve negatif yönlü etkilediği görülmüştür ($r=-0,504$; $p=0,000$). Bu sonuca göre LÜE kalitesinin artması durumunda örgütsel sessizliğin azalacağını söylemek mümkündür. Elde edilen sonuç bu iki ölçek arasındaki ilişkiyi araştıran daha önceki çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Ortaya çıkan sonuç araştırmanın yapıldığı kurumda anket çalışmasına katılan işgörenlerin liderleri ile etkileşim kaliteleri arttıkça örgütsel sessizliklerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Diğer bir anlatımla bu sonuç, çalışanların liderleri ile oluşan yüksek kaliteli etkileşim sayesinde örgüt içerisindeki faaliyetlere olumlu katkıda bulunacakları, fikir ve düşüncelerini ve kendilerini rahatsız eden durumlarla ilgili istek ve şikâyetlerini liderleri ile paylaşma konusunda korku ve endişe hissetmeyecekleri şeklinde yorumlanabilir.

LÜE ile PPS arasındaki ilişkiye yönelik sonuçları veren yapısal modeli incelediğimizde aralarında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,603$; $p=0,000$). Çıkan bu sonuca göre karşılıklı güvene dayalı olarak liderin her türlü bilgi ve kaynağı çalışanlar ile paylaşıp onlara özel görev ve yetkiler vermesi ile oluşan yüksek kaliteli etkileşim sayesinde çalışanların zorlu görevlerden korkmadıkları, gelecekle ilgili endişe duymadıkları, her türlü zorluğun üstesinden gelebilecek dayanıklılığa sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlamda yöneticiler birçok olumlu ve olumsuz örgütsel çıktı ile ilişkili olan çalışanların PPS'lerini onlarla kuracakları yüksek kaliteli etkileşim sayesinde daha da arttırabilirler.

PPS ile örgütsel sessizliğe ait sonuçlar incelendiğinde aralarında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=-0,806$; $p=0,000$). Bu sonuca göre çalışanların PPS seviyeleri ne kadar yüksek olursa sessizlik davranışlarının o oranda azalacağı söylenebilir. Bu bulguya dayalı olarak, örgüt için olumsuz birçok sonuca neden olan örgütsel sessizliğin, geliştirilebilir bir özelliğe sahip PPS'nin artırılması yoluyla azaltılmasının örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracağını söylemek mümkündür.

PPS'nin LÜE ile örgütsel sessizlik ilişkisinde aracı etkisinin olup olmadığı ile ilgili sonuçlar incelendiğinde; LÜE'nin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisinin ($r= -0,990$) bir kısmının doğrudan ($r=-0,504$), bir kısmının ise ($r=-0,486$) PPS aracılığı ile dolaylı olarak sağlandığı görülmüştür. Bu sonuçlar, PPS'nin LÜE ile örgütsel sessizlik ilişkisinde kısmi aracı etkisinin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel sessizliklerinin azaltılması amaçlandığında hem lider üye etkileşimlerinin hem de PPS'lerinin artırılmasına önem verilmesi gerektiği söylenebilir. Kısmi aracı etkisinin olması LÜE'nin örgütsel sessizliğe etkisinde PPS'nin yanında başka aracı değişkenlerin de olabileceği anlamına gelmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1176).

Araştırmada elde edilen verilerin daha sağlıklı değerlendirilebilmesi ve yorumlanabilmesi için uygulamanın yapıldığı işletmenin sektörel özellikleri hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır. Uygulamanın yapıldığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde; iletişim ve takım çalışması ön planda, yeni fikir ve düşüncelerin ortaya atılması önemli, çevresel belirsizlik ve teknolojinin değişim hızı yüksek, alınan kararlarla ilgili geribildirim hızı yavaş ve alınan kararlar yüksek risk içermektedir (Keynes, 2009: 20).

Sonuçlar verilerin elde edildiği işletmenin faaliyette bulunduğu sektör özellikleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde işletmelere ve yöneticilere birtakım önerilerde bulunulabilir. Öncelikli olarak işletme tarafından yöneticilere çalışanlarına rehberlik etmeleri, kişilerarası ilişkilerini geliştirmeleri ve kişilerarası etkili iletişim sağlayabilmeleri için liderlik eğitimleri verilmelidir. İkinci olarak çalışanların fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmelerini sağlayacak örgütsel iletişim sistemi kurulmalı, bunun için örgüt kültürü gözden geçirilerek gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Üçüncü öneri insan kaynakları departmanı tarafından çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini artırıcı ve geliştirici eğitimler düzenlenmesidir. Dördüncü olarak yönetici konumundaki çalışanlara astları ile olan kaliteli etkileşimlerin hangi olumlu çıktıları beraberinde getireceği ile ilgili farkındalık eğitimleri verilmelidir. Son olarak çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri ve sessizlikleri ile ilgili olumsuzluklar tamamen örgütsel nedenlerden kaynaklanmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu olumsuzluklar kişisel yapı ve nedenlere de bağlı olabilir. Bu yüzden insan kaynakları departmanı işgören seçimi ile ilgili kriterleri gözden geçirmeli ve gerekli düzeltmeleri yapmalıdır.

VI. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma ile çalışanların liderleri ile olan etkileşim kalitelerinin örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayelerinin aracı etkisi tespit edilmek istenmiştir. Bütün çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da elde edilen sonuçlar

kısıtlı imkânlar dâhilinde ortaya çıkmıştır. Araştırmanın birinci kısıtı, araştırma verilerinin elde edilmesinde sadece enine kesitsel yöntemin kullanılmasından ötürü sonuçların nedenselliğinin yorumlanamamasıdır (Mann, 2003: 56). Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda sonuçların nedensellik temelli açıklanabilmesi, verilerin elde edilmesinde boylamsal yöntemin kullanılması gerekir. İkinci kısıtı, araştırmanın LÜE ve PPS'nin artması sonucunda örgütsel sessizliğin azalacağını ortaya koyması fakat örgütsel sessizliğin azalması sonucunun örgütsel çıktılara etkisini ölçmemesidir. Ortaya çıkan bu sonuçların çalışan ve örgüt performansı, çalışanların örgüte bağlılıkları, motivasyonları gibi olumlu; tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık gibi olumsuz çıktılara etkileri başka çalışmalarda araştırılabilir. Araştırma verilerinin tek bir kaynaktan toplanmış olması analizlerde ortak yöntem sapmasına neden olabilmektedir (Podsakoff vd., 2003: 879). Ortak yöntem sapması araştırma verilerinin elde edilmesinde kullanılan metodun değişkenler arasındaki ilişkileri etkileme ihtimalidir (Podsakoff ve Organ, 1986: 540). Bu durum araştırmanın üçüncü kısıtını oluşturmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda ortak yöntem sapmasını azaltabilmek için anket formları daha iyi tasarlanabilir (örneğin bağımsız değişkene ilişkin maddelerin bağımlı değişkene ilişkin maddelerden önce ve ayrı bir tabloda verilmesi gibi). Dördüncü kısıt, çalışmada LÜE ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide sadece PPS'nin aracı etkisinin incelenmiş olmasıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu iki ölçek arasındaki ilişkiye etki edecek farklı aracı değişkenler ile farklı sonuçlar ortaya çıkarılabilir. Son olarak, yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar liderliğin sadece lider ve takipçileri arasındaki etkileşimleri ile ilgili değerlendirmeleri ile sınırlıdır. Liderliğin PPS ve örgütsel sessizliğe etkisinin diğer liderlik yaklaşımları (özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı gibi) ile birlikte ele alınması liderliğin bu iki kavram üzerindeki etkisi ile ilgili genelleme yapılabilmesine katkıda bulunacaktır.

Kaynaklar

- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157.
- Akçay, V. H. (2011). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Kişisel Değerler Bakımından İş Tatminine Etkisi ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış doktora tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Bandura, A. (Ed.). (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. New York: Cambridge University Press.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Bauer, T. N. and Green, G. (1996). "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test". *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. and Moghadam, M. N. (2012). "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Bingham, W.V. (1927). "Leadership, in Metcalf, H.C. (Ed.), *The Psychological Foundations of Management*, (410-435). New York.
- Brown, S.D. (2007). "Three Minutes of Silence: Thinking in Duration in Organization Studies". *TAMARA: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 6 (1/2), 159-175.
- Büyükoztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi.
- Chan: C. and Yeung, D. (2016). "The Impact of Leader-Member Exchange (LMX) and Empowerment on Employee Voice Behavior". *Nang Yan Business Journal*, 4(1), 44-55.
- Dansereau, F., Graen, G.B. and Haga, W. (1975). "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Durarajen, A. (2004). *Leader-Member Exchange and Job Satisfaction*, (Unpublished doctoral thesis), University Sains Malaysia.
- Dyne, L. V., Ang S. and Botero I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edwards, J. R. and Lambert, L. S. (2007). "Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis". *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Fairchild, A. J. and MacKinnon, D. P. (2009). "A General Model for Testing Mediation and Moderation Effects". *Prevention Science*, 10(2), 87-99.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din S., Khan S., Hassan M. and Hoti H. A. K. (2015). "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice", *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Fiedler, R. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness', in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L. and Snow, D. B. (2009). "In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.

- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective". *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. (2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit". *Articles, 2. Dublin Institute of Technology Articles*, 53-60.
- Hoveyda, H. R. and Seyedpoor: M. (2015). "The Relationship between Psychological Capital and Organizational Silence". *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(2), 501-508.
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, E.T.: 22.08.2016.
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr, J. A. and Purc-Stephenson, R. (2009). "Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations". *Psychological Methods*, 14(1), 6-23.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel.
- Keynes, J. M. (2009). Characteristics of The Airline Industry, In: Cento, A.(2009) *The Airline Industry: Challenges in the 21st Industry*. (13-44).
- Kim, T-Y., Liu, Z. and Diefendorff, J. M. (2014). "Leader-Member Exchange and Job Performance: The Effects of Taking Charge and Organizational Tenure". *Journal of Organizational Behavior*, 36, 216-230.
- Nie, D. and Lämsä, A. M. (2015). "The Leader-Member Exchange Theory in the Chinese Context and the Ethical Challenge of Guanxi". *Journal of Business Ethics*, 128(4), 851-861.
- Lau, R. S. and Cheung, G. W. (2012). "Estimating and Comparing Specific Mediation Effects in Complex Latent Variable Models". *Organizational Research Methods*, 15(1), 3-16.
- Liang, T. and Wang, Y. (2016). "Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics". *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(05), 640-648.
- Liao, S., Hu, D. C., Chung, Y. C. and Chen, L. W. (2017). "LMX and Employee Satisfaction: Mediating Effect of Psychological Capital". *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 433-449.

- Liden, R. C. and Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development". *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Luthans, F., Luthans, K. W. and Luthans, B. C. (2004). "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital". *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. and Norman, M. (2007). "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction". *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Mann, C. J. (2003). "Observational Research Methods. Research Design II: Cohort, Cross Sectional, and Case-Control Studies". *Emergency Medicine Journal*, 20(1), 54-60.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Memili, E., Welsh, D.H.B. and Kaciak, E. (2014). "Organizational Psychological Capital of Family Franchise Firms through the Lens of the Leader-Member Exchange Theory". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 200-209.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World". *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Norvapalo, K. (2014). "The Quality and Development of the Leader-Follower Relationship and Psychological Capital: A Longitudinal Case Study in a Higher Education Context". *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, (144).
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice". *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P.M. and Organ, D. (1986). "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Preacher K. J. , Rucker D. D. and Hayes A. F. (2007). "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions". *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Rego, P., Lopes, M. P. and Nascimento, J. L. (2016). "Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital". *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129-151.

- Şahin, F. (2011). “Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi/The Effect of Gender on the Relationship between Leader-Member Exchange and Intention to Quit”. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Scandura, T. A. and Graen, G. B. (1984). “Moderating Effects of Initial Leader–Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention”. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Shelton, A. and Renard, M. (2015). “Correlating Nurses’ Levels of Psychological Capital with Their Reward Preferences and Reward Satisfaction”. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 41(1), 1-14.
- Shu, C. Y. and Quynh, N. T. N. (2015). “Guan-Xi, Loyalty, Contribution and ‘Speak-Up Behavior: The Role of Leader-Member Exchange (LMX) as Mediator and Political Skill as Moderator”. *Eurasian Journal of Business and Management*, 3(2), 54-73.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of The Hidden Factory*, (Unpublished doctoral thesis), The George Washington University.
- Taşkıran, E. (2010), *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tavakol, M. and Dennick, R. (2011). “Making Sense of Cronbach's Alpha”. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Ateş, M. F. (2015). “Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 417-442.
- Van Seters, D. A. and Field, R. H. (1990). “The Evolution of Leadership Theory”. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45.
- Volmer, J. Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. and Abele, A. E. (2011). “Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis”, *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
- Wang, H. J., Lu, C. Q. and Siu, O. L. (2015). “Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement”. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249-1259.
- Xu, A. J., Loi, R. and Lam, L. W. (2015). “The Bad Boss takes it all: How Abusive Supervision and Leader–Member Exchange Interact to Influence Employee Silence”. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Yang, H. C., Yang, W. R. and Lee, C. H. (2015). “Influence of Organizational Exchange Relationship on Motivation: Mediating Effect of Positive Psychological Capital and

Self-Enhancement Bias". *International Information Institute (Tokyo). Information*, 19(4), 82-86.

Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*, (Yayınlanmamış doktora tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yu, Y. and Liu, Q. (2016). "The Effect of Psychological Capital and Organizational Support on Innovational Behavior and Silence Behavior of Technical Innovation Personnel in Strategic Emerging Industry". *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(06), 732-740.