

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA*

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER MEMBER EXCHANGE AND ORGANIZATIONAL SILENCE: AN APPLICATION IN THE SERVICE SECTOR

Orhan ÇINAR** Daimi KOÇAK***

ÖZET: Bu araştırmanın temel amacı lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda oluşturulan model ve hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak havacılık sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmenin İstanbul ilindeki 390 çalışanından anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar sözcükler: Lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik, hizmet sektörü

ABSTRACT: The main purpose of this study is to examine the relationship between the leader member exchange and organizational silence.

For the testing the models and hypotheses formed for this purpose, the data obtained from the survey of 390 employees in Istanbul province of an operating company in the aviation sector were analyzed using SPSS and AMOS programs. As a result of the analyzes made, it is found that there is a negative relationship between leader member exchange and organizational silence.

Keywords: Leader member exchange, organizational silence, service sector

1. GİRİŞ

Rekabetin yoğun, çevresel belirsizliklerin ve teknoloji devir hızının yüksek olduğu günümüz şartlarında işletmeler ayakta kalmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için çalışanların fikir ve önerilerini açıkça ifade etmelerini teşvik etmektedirler. Çalışanlardan gelecek geribildirimün önemini farkında olan işletmeler çalışanların fikir ve önerilerini ifade etmelerini engelleyen faktörleri tespit etmeye ve ortadan kaldırmaya çalışırlar. Fakat bu çabalara rağmen yine de bazı çalışanlar fikirlerini dile getirme konusunda isteksiz davranabilirler (Shu ve Quynh, 2015:54). Örgütsel sessizlik bir örgütteki çalışanların bilinçli veya bilinçsiz olarak örgüt içerisinde yürütülen faaliyetlerle veya yaşanan olaylarla ilgili fikir, düşünce, istek veya şikâyetlerini bir takım nedenlerden ötürü üst yönetim ile paylaşmak istememeleri sonucunda ortaya çıkan durumu ifade etmektedir. Çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinin birçok nedeni olabilir. Bu çalışmada lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik ile ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

* Bu makale "Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

** Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum-Türkiye, orhanar@atauni.edu.tr

*** Öğr. Gör., Erzincan Üniversitesi, Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu, Erzincan-Türkiye, dkocak@erzincan.edu.tr

Çalışanlar sürekli olarak sosyal değişim aracılığıyla liderleri ile etkileşim içerisinde olduklarından değişiklikleri, ödülleri ve cezaları idare etme yetkisine sahip olan liderleriyle işle ilgili konularda etkileşim halinde olurlar. Fakat bu etkileşimin kalitesi her bir üye ile aynı seviyede olmayabilir. Lider ile düşük kalitede etkileşim içerisinde olan çalışanlar yüksek kalitede etkileşim içerisinde olanlara göre daha kısıtlı bilgi ve kaynağa sahip oldukları ve daha az öneme sahip görevleri yerine getirdikleri için örgüt içerisinde yürütülen faaliyetlere etki etme veya sorunları dile getirme konusunda daha fazla sessizlik davranışı gösterirler (Rahn, 2010:12).

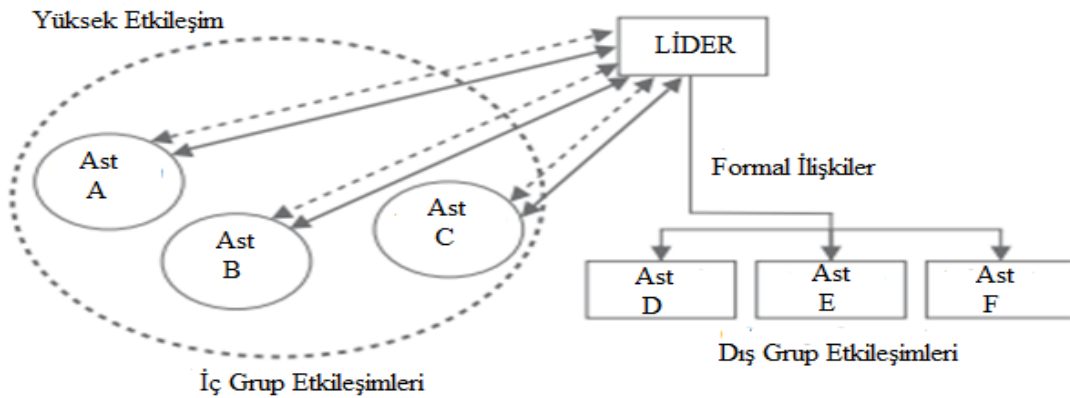
Bu çalışmanın amacı lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu tespit etmektir. Bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak öncelikle çalışanların liderleri ile olan etkileşim algıları ortaya çıkarılıp daha sonrasında bu etkileşim seviyesinin örgütsel sessizliklerini hangi oranda etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Lider Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi kavramı örgütsel liderlik literatürü içinde liderlerle takipçileri arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu ikili ilişki yaklaşımı üst ile ast ilişkisini iki kişi arasındaki eşleştirme olarak inceler. Diğer liderlik teorilerinin aksine lider üye etkileşim teorisi liderin tüm üyeler veya astlar arasında aynı tarz veya davranışı tekdüze kullanmadığını diğer bir ifade ile liderin tüm astlarına veya takipçilerine olan davranışlarının homojen olmadığını savunur (Davis, 2007:18). Lider üye etkileşim teorisi geleneksel liderlik teorileri (özellikler teorisi, davranış teorisi, durumsallık teorisi) gibi öngörücü bir modelden ziyade tanımlayıcı bir modelidir. Diğer bir ifade ile lider ve üye ilişkisinde değişim kalitesi ve liderin bu ilişkide etkinliğini incelemek yerine lider üye etkileşiminin öncesi ve sonrasına yönelik açıklamalar yapar (Aslan ve Özata, 2009:97).

Lider üye etkileşim teorisi liderlerin sınırlı zaman, enerji ve kaynaklara sahip olmalarından ötürü çalışanlarının her biri ile aynı kalitede etkileşim içerisinde olmadıklarını, bazı çalışanlar (iç grup) ile yüksek kalitede etkileşim içerisinde olurken bazı çalışanlar (dış grup) ile ise düşük kalitede etkileşim içerisinde olduklarını savunur. Lider yüksek kalitede etkileşim içerisinde olduğu iç grup üyeleri ile her türlü bilgi, tecrübe ve örgütsel kaynakları paylaşırken düşük kalitede etkileşim içerisinde olduğu dış grup üyeleri ile ise sadece iş sözleşmesi hükümleri çerçevesinde etkileşim içerisinde olur (Huang vd., 2015:1275).



Şekil 1. Lider Üye Etkileşim Modeli

Kaynak: Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, Çeviren: İnci Erdem, 14. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, 2015, Ankara, s.386.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde bütün örgütler ellerindeki imkanlar dahilinde maliyetlerini düşürmek ve yaşamlarına devam etmek için çaba harcamaktadırlar. Örgütlerin artan müşteri beklentilerini karşılamak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve yaşanacak çevresel değişimlere ayak uydurmak için inisiyatif alabilen ve örgüt yararına fikirlerini ifade edebilen duyarlı bireylere ihtiyaçları vardır. Bununla birlikte, bazı çalışanlar örgüt içinde yaşanan olaylarda ve alınan kararlarda kişisel ve örgütsel birtakım nedenlerden ötürü fikirlerini ve düşüncelerini ifade etme konusunda sessiz kalmayı tercih ederler (Fatima vd., 2015:846). 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 örgütlerde bilinen bir olgu olmasına rağmen gizli varlığı ve anlamından ötürü kuruluşların performansları üzerindeki etkisi tam olarak anlaşılamamıştır (Slade, 2008:1).

Çoğu kişi bir başkasının davranışını sessiz olarak etiketlediklerinde genellikle bu durum kişinin aktif olarak iletişim kurmadığı veya herhangi bir fikrinin olmadığı şeklinde yorumlanır. Aslında kişi belli fikir ve düşüncelere sahiptir fakat bu fikir ve düşüncelerini birtakım nedenlerden ötürü paylaşmak istemez. Dyne vd. (2003) çalışan sessizliğinin çok boyutlu ve karmaşık bir yapısının olduğundan yola çıkarak çalışan sessizliğini kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizlik olarak sınıflandırarak açıklamışlardır (Dyne vd. 2003:1362).

2.2.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik kavramı çalışanın örgüt içerisinde yaşanan olaylar ve faaliyetler hakkında fikir ve düşüncelere sahip olmasına rağmen bunları dile getirmek istememesini ifade eder. Tanımdan da anlaşılacağı gibi çalışan sessizlik davranışını bilinçli olarak tercih etmektedir. Kabullenici sessizlik gösteren çalışanlar diğer bireylerle iletişim kurma, fikirlerini dile getirme ve sorunlardan bahsetmenin gereksiz olduğuna; dile getirsel de hiçbir şeyin değişmeyeceğine ve her şeyin aynı şekilde devam edeceğine inanırlar (Dilek ve Taşkıran, 2016:409).

2.2.2. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizliğin temelinde, çalışanların sessizliği tercih etmesinin nedeninin korku olduğu düşünülmektedir. Çalışan korkuya dayanarak, kendini korumak adına bilgisini ve düşüncelerini gizlemeyi tercih eder. Korunmacı sessizlik, çalışanların bir örgüt içinde tehditler karşısında kendisini korumaya yönelik kasıtlı olarak benimsediği bir davranış biçimi olarak da tanımlanabilir (Özkan vd., 2015:254). Çalışan kendini korumak adına düzeltilmesi gereken sorunlarla ilgili gerçekleri görmezden gelir. Bu kendini koruma güdüsü çalışanın dile getireceği sorundan sorumlu tutulma korkusuna dayanabilir. Benzer şekilde, korunmacı sessizlikte çalışan kendini koruma yöntemi olarak örgüt içerisindeki kişisel hataları görmezden gelir (Dyne, vd., 2003:1367).

2.2.3. Koruyucu Sessizlik

Dyne vd., (2003) kabullenici ve korunmacı sessizlik kavramlarını kendilerinden önce yapılmış olan çalışmalara ait (Morrison and Milliken, 2000; Pinder and Harlos, 2001) sessizlik literatürüne dayanarak ifade etmişlerdir. Koruyucu sessizlik kavramı Dyne ve arkadaşlarının bu iki sessizlik boyutuna ilave olarak kavramsallaştırdıkları ve literatüre ekledikleri üçüncü bir sessizlik boyutudur. Koruyucu sessizlik kavramı çalışanın çalıştığı kurum ve çalışma arkadaşları ile ilgili bilgi, fikir veya görüşlerini onların zarar görmemesi adına kurum dışındaki kişi veya kuruluşlarla paylaşmaması olarak ifade edilebilir (Dyne, vd., 2003:1368). Bu sessizlik türü korunmacı sessizlikteki gibi çalışanların sessiz kalmaları ve kalmamaları halinde yaşanacaklarla ilgili farkındalıklarının olduğu ve bunun sonucunda sahip oldukları fikir, bilgi ve görüşlerini başkalarını korumak adına kimseyle paylaşmamasına yönelik bilinçli bir karar üzerine

kuruludur. Korunmacı sessizlikte kişi kendini korumaya yönelik sessizlik davranışı gösterirken koruyucu sessizlikte kişi çalışma arkadaşlarını ve çalıştığı örgütü korumak için sessizlik davranışı gösterir (Beheshtifar, 2012:279).

2.3. Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Lider üye etkileşimi lider ve izleyicileri arasında oluşan farklı derecedeki etkileşimleri ifade eder. Diğer bir ifade ile lider bazı astları ile yüksek kaliteli etkileşimler geliştirirken bazı astları ile ise daha düşük kalitede etkileşim içerisinde olur. Sosyal değişim teorisine göre yüksek kalitede lider üye etkileşimi sayesinde ortaya çıkan düşük seviyedeki sessizlik davranışları düşük kalitede lider üye etkileşimi ile ortaya çıkan yüksek seviyedeki sessizlik davranışına göre işletmeler için daha kazançlı bir durum yaratır. Düşük kalitede lider üye etkileşiminin olduğu örgütlerde üstler ve astlar arasındaki etkileşim iş sözleşmesi ile sınırlandırılmış gereklilikleri içerdiği için çalışanlar yöneticinin kontrolünde olan bilgi ve kaynaklara yeterli düzeyde erişemezler ve düşüncelerini fikirlerini rahatlıkla ifade edemezler. Bu durum çalışanların yaptıkları işler ve örgütte yaşananlar konusunda sessiz kalmalarına neden olur (Liang ve Wang, 2016:641). Lider ile etkileşimi düşük çalışanlar (dış grup) yürütülen faaliyetlere etki etme konusunda yeterli bilgi ve kaynak kendileri ile paylaşılmadığı için pasif kalacaklar ve fikir ve düşüncelerini paylaşma konusunda isteksiz olacaklardır. Öte yandan lider ile etkileşimi yüksek olan çalışanlar (iç grup) bu etkileşim sonucunda elde ettikleri avantajlar sayesinde liderin beklentilerini karşılamaları sayesinde etkileşimin gücü artarak devam edecektir.

Lider üye etkileşimi ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda bu kavramın genellikle iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, kişilik, tükenmişlik, örgütsel adalet, çatışma yönetim tarzları, izlenim yönetim davranışı, liderlik tarzları, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgüt iklimi, örgüt kültürü kavramları ile ilişkilendirildiği görülmüştür (Özutku, 2007; Truckenbrodt, 2000; Kaşlı ve Seymen, 2010; Al-Shammari ve Ebrahim, 2010; Göksel ve Aydın, 2012; Çekmecelioglu ve Ülker, 2014; Ansari vd., 2007; Çalışkan, 2008). Örgütsel sessizlik ise örgüt kültürü, örgütsel adanmışlık, öz yeterlilik, örgütsel vatandaşlık, liderlik tarzı, örgütsel adalet, tükenmişlik örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, mobbing, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir (Tan, 2014; Acaray ve Akturan, 2015; Deniz vd., 2013; Kahya, 2013; Harlos, 1997; Köse, 2013; Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; Hüsrevşahi, 2015; Kılınç ve Ulusoy, 2014; Aktaş ve Şimşek, 2015). Yapılan literatür taraması sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır.

Xu vd. (2015) yaptıkları çalışmada lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik ile negatif yönlü ve anlamlı ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Xu ve arkadaşları çalışanların liderleri tarafından desteklendikleri yüksek nitelikli bir etkileşim algısına sahip olmaları sonucunda yaptıkları işe ve örgüte yönelik bilgileri saklamadan örgüte katkı sağlayacak davranışlar sergilemelerine neden olacağını savunmuşlardır (Xu vd., 2015:769).

Çöp (2015) Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 420 yönetici ve 640 ast üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada lider ile yüksek seviyede etkileşim algısına sahip çalışanların sessizlik seviyelerinin düşük çıktığını dolayısıyla lider üye etkileşiminin örgütsel sessizliği negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur (Çöp, 2015).

Bayraktar (2014) çalışmasında lider üye etkileşiminin niteliğine ilişkin ölçüm için Liden ve Maslyn tarafından 1998 yılında geliştirilen Çok Boyutlu Lider Üye Etkileşim Ölçeğini kullanmıştır. 12 maddeden oluşan ölçek lider üye arasındaki etkileşimi etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyutta ölçmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak 2008 yılında Ayşehan Çakıcı tarafından geliştirilen 30 maddeden oluşan örgütsel sessizlik anketi

kullanılmıştır. Araştırma sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Bayraktar, 2014:74).

Chan ve Davey (2016) lider üye etkileşimi ve personel güçlendirmenin çalışanların seslilik davranışları üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada lider üye etkileşiminin çalışanların sesliliği ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yüksek seviyede lider üye etkileşimi sonucunda çalışanlar fikir ve düşüncelerini üst yönetimle paylaşma ve sorunlarla ilgili taleplerini dile getirme konusunda sessizlik davranışı göstermedikleri tespit edilmiştir (Chan ve Davey, 2016: 49).

Botero ve Dyne (2009) tarafından lider üye etkileşiminin çalışanların sesliliği davranışına etkilerini araştırdıkları çalışmalarında lider üye etkileşimi ve çalışanların sesliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, yüksek seviyede lider üye etkileşimi sayesinde çalışanların yaptıkları işlerle ilgili fikirlerini, önerilerini ve bilgilerini rahatça ifade etmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri sonucunda sessizlik davranışlarının azaldığını tespit etmişlerdir (Botero ve Dyne, 2009:94).

Lian ve Wang (2016) 563 kamu kurumu çalışanına uyguladıkları anket sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Lian ve Wang çıkan bu sonucu sosyal değişim ve kar zarar açısından iki boyutta açıklamışlardır. Sosyal değişim açısından bakıldığında yüksek kaliteli lider üye etkileşimine sahip çalışanlar liderleriyle daha yakın kişisel ve duygusal etkileşim içinde oldukları için daha fazla sorumluluk bilincine sahip olacaklardır. Bununla birlikte lider ve üyelerin etkileşimleri karşılıklı güven, sadakat ve sorumluluk temeline dayandığı için çalışanlar daha fazla kaynak, eğitim ve kararlara katılım fırsatı elde ettiklerinde karşılıklı yükümlülük duyuları daha güçlü hale gelecek ve bu da onları sessizliklerini kırmaya ve aktif olarak öneriler ileri sürmeye teşvik edecektir. Öte yandan kar zarar açısından bakıldığında ise düşük kaliteli lider üye etkileşimi içerisindeki çalışanlar görüş ve önerilerini dile getirmeleri halinde daha az kazanç elde edecekleri ve daha büyük bir riskle karşı karşıya kalacakları düşüncesiyle kriz veya sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında sessizliği seçeceklerdir. Aynı şekilde çalışanlar fikir ve önerilerini üst yönetimle paylaşmalarının kendileri için kazançlı bir durum yaratacağına inandıkları durumlarda düşüncelerini ortaya koymaya ve yapıcı yorumlarını yönetimle paylaşmaya istekli olacaklardır. (Lian ve Wang, 2016:645).

Shu ve Quynh (2015) yaptıkları çalışma sonucunda lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu diğer bir ifade ile yüksek seviyede lider üye etkileşiminin olduğu örgütlerde düşük seviyede örgütsel sessizliğin ortaya çıktığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada çalışanların konuşma riskiyle ilgili endişelerini azaltmak için yöneticileriyle paylaştıkları ilişkileri kullandıkları görülmüştür (Shu ve Quynh, 2015:65).

Bu bulgular çerçevesinde elde edilen bilgilere dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1. Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1a. Lider üye etkileşimi ile kabulleniciler sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1b. Lider üye etkileşimi ile korunmacı sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1c. Lider üye etkileşimi ile koruyucu sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmamızın bu başlığı altında araştırma evreninin belirlenmesi, örneklem seçimi ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırma Evreni, Çalışma Evreni ve Örneklem

Araştırma evreni araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür. Genel olarak tanımlanması kolay fakat ulaşılması çok zor hatta imkânsız olan evrendir. Örneğin insanları evren olarak alan bir araştırmacının bütün insanlara ulaşması imkânsızdır. Bu nedenle karışıklıkların önlenmesi için araştırma evrenini temsil eden çalışma evrenine ulaşmak istenir (Karasar, 2002:110). Çalışma evreni araştırma evrenine göre daha somut ve ulaşılabilirdir. Her ne kadar çalışma evreni araştırma evrenine göre ulaşılabilir olsa da zaman ve para sınırlamasından ötürü çalışma evreninin de tamamına ulaşmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle bilimsel araştırmalarda genellikle çalışma evrenini temsil yeterliliği kabul edilen ve belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş küçük küme olarak ifade edilen örneklem kullanılır (Yurtseven vd., 2013:30).

Çalışmamızda 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. Araştırmanın çalışma evreni olarak da havacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin Antalya ve İstanbul illerindeki beyaz yakalı çalışanları belirlenmiştir.

Araştırmanın çalışma evreni, 1350 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. Anketlerin doldurulması araştırmacı nezaretinde gerçekleştirilmiş ve doldurulan anketler araştırmacı tarafından toplanmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde her bir çalışanın örneğe girme şansını eşit kılan basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Anketlerin samimi, doğru ve gerçeğe uygun olarak doldurulması için çalışanlara genel olarak anketin içeriği, kapsamı ve ankette yer alan kavramlarla ilgili açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Anketlerin doldurulması süresince araştırmacı tarafından kendilerine nezaret edilip anlaşılmayan sorulara cevap verilerek sağlıklı cevaplamaları sağlanmaya çalışılmıştır. 450 adet hazırlanan anketlerden hatasız ve eksiksiz doldurulan 390 adedi analize tabi tutulmuştur. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme 390 kişidir.

AMOS programı kullanılarak ana modele ait düşük çıkan uyum iyiliği değerlerini normalleştirmek için yapılan modifikasyon sonucu bazı anketler program tarafından geçersiz sayılmıştır. Bu işlem sonunda kalan 359 ankete ait veriler analizlerde kullanılmıştır.

3.2. Veri Toplama Araçlarının Oluşturulması ve Ölçeklerin Belirlenmesi

Araştırma nicel bir çalışma olmasından ötürü verilerin elde edilmesinde nicel veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette yer alacak maddelerin önceden belirlenen amaçlara ulaşmaya uygunluğu için lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik konuları hakkında yerli ve yabancı çalışmaları kapsayan literatür taraması yapılmıştır. Özellikle ankette yer alan maddelerin orijinal dillerinin İngilizce olmalarından ötürü Türkçe yazında uyarlamalarının yapılıp yapılmadığı araştırılmış ve birçok çalışmada uyarlamaları yapılan ölçekler tespit edilmiştir. Daha sonrasında bu maddeler İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den tekrar İngilizce'ye uzman kişilerin kontrolünde gerçekleştirilmiş ve sonuç olarak anlam kaybına uğramadıkları tespit edilmiştir. Anketin düzenlenmesinde uzman kişilerle görüşülmüş ve görüşleri alındıktan sonra gerekli düzenlemeler yapılıp son şekli verilmiştir.

Üç kısımdan oluşan anket çalışmamızın başlangıç kısmı yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim, pozisyon, departman, mevcut firmada çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süreleri gibi katılımcıların bireysel özellikleri hakkında bilgi elde etmeye yönelik olarak hazırlanan sekiz

sorudan oluşmaktadır. Bu sorular ile ortaya konması hedeflenen özellikler araştırmamızın kontrol grubunu oluşturup, çalışanların lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlikleri bu değişkenlere göre değerlendirilmiştir.

Anket çalışmamızın diğer iki kısmında yer alan ölçeklere ait bilgilere aşağıda detaylı olarak değinilmiştir.

3.2.1. Lider Üye Etkileşim Ölçeği

Bu çalışmada, çalışanların yöneticileri ile etkileşimlerinin düzeyini ölçmeye yönelik olarak Scandura ve Graen (1984:430) tarafından geliştirilen, Bauer ve Green (1996:1563) tarafından güncellenerek oluşturulan 8 madde ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Türkçe ve Yabancı çalışmalarda çok fazla kullanılan bir ölçek olduğu için tercih edilmiştir. Ölçekteki maddeler orijinal dillerinden Türkçe'ye Türkçe'den de tekrar İngilizce'ye çevirileri İngilizce konusunda uzman kişilere yaptırılarak onaylatılmıştır ve ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapan Özutku vd. (2008), Karcıoğlu ve Kahya (2011) ile Bolat (2011)'in çalışmalarında yapılan çeviriler incelendikten sonra son hali oluşturulmuştur. Türkçe literatürde ölçeğin cronbach alpha değeri Özutku tarafından ,730, Karcıoğlu ve Kahya tarafından ,74 ve Bolat tarafından ,892 olarak bulunmuştur. Ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından ise ölçeğin cronbach alpha değeri ,79 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddeler 5'li Likert ölçeği kullanılarak çalışanlardan (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum şıkları ile ölçülmüştür. Bu maddeler genel olarak yöneticiye duyulan güveni, yönetici ile iş ilişkilerinin etkinliğini, çalışanların potansiyel ve performanslarının ve çalışanların problemlerinin yöneticileri tarafından bilinmesi ile ilgilidir.

3.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizliği ölçmeye yönelik olarak Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Öncelikli olarak maddeler orijinal dillerinden Türkçe'ye Türkçe'den de tekrar İngilizce'ye çevirileri İngilizce konusunda uzman kişilere yaptırılarak onaylatılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda ölçeğin Türkçe uyarlamasının birçok çalışmada kullanıldığı görülmüştür (Taşkıran, 2011; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; Acaray vd., 2015; Alparslan ve Kayalar, 2012; Tayfun ve Çatır, 2013; Dilek ve Taşkıran, 2016). Türkçe literatürde örgütsel sessizliğe ait cronbach alpha değerlerine ait sonuçlar incelendiğinde ,7 üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizlik olarak 3 boyuttan ve her bir boyuta ait 5 madde ile toplamda 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 5'li likert ölçeği kullanılmış ve anket çalışmasına katılanlardan ifadeleri kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde cevaplamaları istenmiştir.

3.3. Analiz Yöntemleri

Araştırmamızda elde ettiğimiz verilerin analizi için SPSS 17 ve AMOS 17 paket programları kullanılmıştır. Çalışmada genel olarak üç analiz yöntemi kullanılmıştır. Bunlar açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelidir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu başlığı altında verilerin özellikleri, demografik özellikler, lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ait güvenilirlik, geçerlilik ve tanımlayıcı istatistiksel değerler incelenecek ve yorumlanacaktır.

4.1. Normallik Testi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığının kontrol edilmesine yönelik olarak SPSS'te yapılan analiz sonuçlarına ait değerler Tablo 1'de verilmiştir. Verilerin normal dağıldığını söylemek için ilk olarak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri incelenmiştir. Bu test

sonuçlarına ait değerler %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamsız çıkması durumunda verilerin normal dağıldığı, istatistiksel olarak anlamlı çıktıklarında ise verilerin normal dağılmadıkları sonucuna varılmaktadır. Tablodan da görüleceği üzere Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri %95 güven aralığında anlamlı çıkmışlardır. Bu değerler bize verilerimizin normal dağılmadıklarını göstermektedirler. Verilerin normal dağılıp dağılmadıkları ile ilgili olarak incelememiz gereken bir diğer değer ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin kendi standart hata değerlerine bölünmesiyle elde edilen “Z” değerlerinin -1,96 ile +1,96 arasında olup olmadığıdır. Eğer “Z” değerleri bu belirtilen aralıklarda bir değere sahip olurlarsa verilerimizin normal dağılıma uygun olduklarını söyleyebiliriz. Yaptığımız analiz sonucunda ortaya çıkan “Z” değerleri her bir ölçek ve boyutları açısından incelendiğinde verilerimizin normal dağılımdan istatistiksel olarak saptıkları, diğer bir ifade ile verilerimizin normal dağılmadıkları söylenebilir. Bu nedenle verilerimizin analizlerinde nonparametric testler kullanılacaktır.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Puanların Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Z	İstatistik	Z	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
LÜE	-,803	6,224	-,502	1,953	,184	,000	,893	,000
Kabullenici	1,227	9,511	,822	3,198	,235	,000	,843	,000
Korunmacı	1,526	11,829	2,329	9,062	,218	,000	,826	,000
Koruyucu	-,889	6,891	-,411	1,599	,229	,000	,873	,000
ÖS	,384	2,976	,993	3,863	,079	,000	,976	,000

Verilerin analizlerine başlamadan önce yapılması gereken diğer bir işlem bağımsız değişkenler arasındaki güçlü ilişkiyi ifade eden ve değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin yüksek olması durumunda ortaya çıkan çoklu doğrusal bağlantının (multicollinearity) olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olması halinde bu değişkenler yapısal model içerisinde farklı değişkenler olarak algılanmayacak ve bu değişkenlerin modele katkılarının veya etkilerinin ayırt edilmesi güçleşecektir. Bu durum modelden yanlış sonuçlar elde edilerek yanlış yorumlar yapılmasına neden olur. Çoklu doğrusal bağlantının saptanmasında kullanılan yöntemlerden birisi Varyans Artış Faktörlerinin (VIF=Variance Inflation Factor) ve Tolerans Değerlerinin (Tolerance Value) incelenmesi gerekir. VIF değerinin genel bir kural olarak 10 ve üzeri ($VIF \geq 10$) olması durumunda ve tolerans değerinin 0,10'dan küçük olması durumunda çoklu bağlantı probleminin olduğu söylenebilir (Çokluk vd., 2014:35). Araştırmamıza ait bağımsız değişkenlerin VIF ve Tolerans değerleri incelendiğinde VIF değerlerinin 10'dan küçük ve Tolerans değerlerinin ise 0,10'dan büyük oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak araştırmanın değişkenleri arasında çoklu doğrusal bağlantının bulunmadığı söylenebilir.

Araştırmamızdaki lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik ölçekleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymaya yönelik olarak korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 2'de özetlenmiştir. Korelasyon analizi en az iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ölçen bir yöntemdir. Değişkenler arasındaki ilişki hakkında bilgi veren katsayı “korelasyon katsayısı” (r) olarak adlandırılır. Korelasyon katsayısı +1.00 ile -1.00 arasında değerler alır ve bu değer 1.00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif ilişkiyi; 0.00 olması ise ilişki olmadığı; mutlak değer olarak 1.00 ile 0.70 arasında olması yüksek; 0.70 ile 0.30 arasında olması orta ve 0.30 ile 0.00 arasında olması ise düşük seviyede bir ilişki olduğu anlamına gelir (Yurtseven vd., 2013:54).

Ölçeklerin faktörleri normal dağılım göstermediklerinden Spearman Brown sıra farkları korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi yapılırken her bir ölçeğe ve boyutlarına ait ankete katılanların verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamaları alınarak değişken bazında değerleri elde edilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler	LÜE	KAB	KRN	KRY	ÖS
LÜE	1,000				
KAB	-,474**	1,000			
KRN	-,385**	,451**	1,000		
KRY	,013	-,085	-,172**	1,000	
ÖS	-,509**	,635**	,557**	,484**	1,000

Bağımsız değişken (lider üye etkileşimi) ve bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) arasındaki ilişkiyi incelediğimizde aralarında %99 önem düzeyinde negatif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmaktayız ($r=-0,509$, $p<0,01$). Bu durum çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkiler olumlu yönde arttıkça çalışanların örgütsel sessizliklerinin azalacağı şeklinde yorumlanabilir. Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizliğin boyutları ayrı ayrı olarak incelendiğinde lider üye etkileşimi ile kabullenici ($r=-0,474$, $p<0,01$) ve korunmacı ($r=-0,385$, $p<0,01$) sessizlik arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer taraftan lider üye etkileşimi ile koruyucu sessizlik arasındaki ilişkiye ait değerler incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($r=0,013$, $p=0,809$). Diğer bir ifade ile yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşim olumlu yönde arttığında çalışanların koruyucu sessizlik seviyeleri bu etkileşimden etkilenmezken kabullenici ve korunmacı sessizliklerinde azalma olur.

4.2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Tablo 3. Demografik Özellikler

ÖZELLİKLER	KATEGORİLER	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
YAŞ	19-24	104	29
	25-30	122	34
	31-36	71	19,8
	37-42	34	9,5
	43 VE ÜSTÜ	28	7,8
CİNSİYET	ERKEK	185	51,5
	KADIN	174	48,5
MEDENİ HAL	EVLİ	130	36,2
	BEKAR	229	63,8
EĞİTİM	LİSE	76	21,2
	ÖNLİSANS	113	31,5
	LİSANS	151	42,1
	LİSANSÜSTÜ	19	5,3
POZİSYON	YÖNETİCİ	47	13,1
	MEMUR	312	89,9
POZİSYON	OPERASYON	205	57,1
	İDARİ İŞLER	37	10,3
	YOLCU HİZMETLERİ	117	32,6
ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YILDAN AZ	53	14,8
	1-3	150	41,8
	4-6	66	18,4
	7 YIL VE ÜSTÜ	90	25,1
YÖNETİCİ İLE ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YILDAN AZ	67	18,7
	1-3	207	57,7
	4-6	65	18,1
	7 YIL VE ÜSTÜ	20	5,6

Demografik faktörlere ait veriler incelendiğinde anket çalışmasına katılanların büyük çoğunluğu 25-30 yaş aralığında olduğu (%34), erkeklerin çok az bir farkla kadınlardan fazla olduğu (%51,5), büyük çoğunluğunun bekar 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 arası olduğu görülmektedir (%57,7).

4.3. Lider Üye Etkileşim Ölçeğine Ait Analizler

Araştırmanın bu kısmında lider üye etkileşimine ait güvenilirlik, geçerlilik, doğrulayıcı faktör analizi ve ölçekteki ifadelerle ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

4.3.1. Lider Üye Etkileşimine Ait Güvenirlik Analizi

Araştırmamızın bu kısmında 8 madde ve tek boyuttan oluşan lider üye etkileşiminin güvenilirlik analizi her bir maddenin içsel tutarlılığı ve homojenliği hakkında bilgi veren Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Lider üye etkileşimine ait ifadeler LÜE kodu ile 1'den 8'e kadar numaralandırılarak belirtilmiştir.

Lider üye etkileşim ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan değerler Tablo 4'te özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde bütün maddelere ait toplam korelasyon değerlerinin, 30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde her bir maddeye ait bu maddelerin silinmeleri durumunda Cronbach Alpha değerinde önemli sayılabilecek bir değişim olmayacağı görülmektedir. Bu nedenlerden ötürü ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ankete ilişkin güvenilirlik katsayısını gösteren Cronbach Alpha değeri, 960 olarak çıkmış olması ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu gösterir.

Tablo 4. Lider Üye Etkileşimi Güvenirlik Analizi Sonuçları

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
LÜE1	4,01	1,151	24,65	57,433	,768	,959
LÜE2	3,69	1,110	24,97	57,376	,805	,957
LÜE3	3,46	1,229	25,20	54,876	,865	,954
LÜE4	3,52	1,216	25,14	54,882	,876	,953
LÜE5	3,54	1,174	25,12	55,651	,863	,954
LÜE6	3,35	1,315	25,31	54,127	,842	,955
LÜE7	3,45	1,222	25,21	54,942	,867	,954
LÜE8	3,65	1,174	25,01	55,120	,898	,952
GENEL	Aritmetik Ortalama 28,66	Standart Sapma 8,494	Varyans 72,147	Madde Sayısı 8	Cronbach Alfa ,960	

4.3.2. Lider Üye Etkileşim Ölçeğine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Lider üye etkileşimi ölçeğinin geçerliliğini tespit etmeye yönelik olarak temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde her bir maddeye ait faktör yüklerinin ,40'tan yüksek oldukları ve tek bir faktörde toplandıkları görülmektedir. Ölçekte yer alan 8 madde toplam varyansın %78'ni açıklamaktadır. Verilerin faktör analizi ile ölçülüp ölçülemeyeceğine karar vermede yol gösterici olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)

değeri ,942 ve Barlett küresellik testinin (3067,643; $p<0,000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Her bir maddeye ait faktör yükleri incelendiğinde bu değerlerin en düşük ,820 en yüksek ,924 olduğu görülmektedir. Bu durum maddelerin faktörü nitelediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5. Lider Üye Etkileşim Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

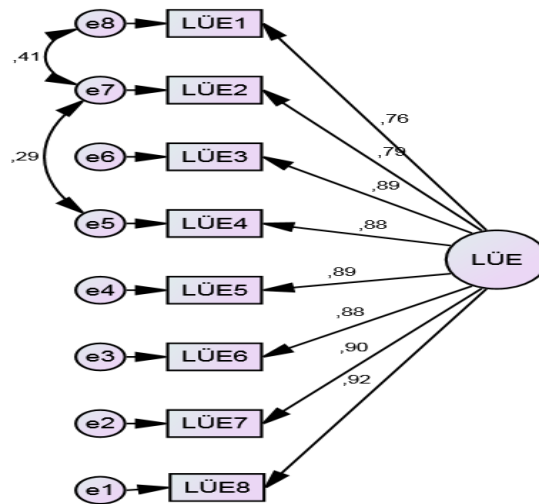
Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
LÜE1	,820				
LÜE2	,850				
LÜE3	,899				
LÜE4	,908	6,273	78,404	78,404	,960
LÜE5	,898				
LÜE6	,880				
LÜE7	,900				
LÜE8	,924				

KMO: ,942 Küresellik Derecesi (Barlett's)=3067,643

4.3.3. Lider Üye Etkileşimine Ait Doğrulatoryı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu tespit etmeye yönelik olarak lider üye etkileşim ölçeğine doğrulatoryı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçüm modeline ait standardize edilmiş faktör yükleri incelendiğinde hiç birinin 0.5'ten küçük olmadığı görülmektedir.

Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde LÜE7 ile LÜE8 ve LÜE5 ile LÜE7 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapılması sonucunda uyum iyiliği değerlerinin arttığı tespit edilmiştir. Modifikasyon işleminden sonra modele ait değerler Şekil 2 ve Tablo 6'da belirtilmiştir.



Şekil 2. Lider Üye Etkileşiminin Doğrulatoryı Faktör Analizi

Tablo 6. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	2,623
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$,067
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$,970
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$,937
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$,991
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$,986
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$,985
TLI	$0.95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$,991

4.3.4. Lider Üye Etkileşimine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların yöneticileri ile olan etkileşimlerini her bir maddeye verdikleri cevaplara ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları analiz edilerek Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablodaki değerler incelendiğinde her bir maddeye ait ortalamaların birbirlerine yakın oldukları (4,01-3,35 aralığında), en yüksek ortalamanın “Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum” (LÜE1=4,01) ve en düşük ortalamanın “Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticim kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda kendisine güveniyorum” (LÜE6=3,35) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Genel ortalamaya baktığımızda (3,6) çalışanların yöneticileri ile ilgili olumlu ifadeler ağırlıklı olarak “Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir (4:F=1143). Bu sonuca göre araştırmanın yapıldığı kurumdaki ankete katılan çalışanların lider üye etkileşim kalitelerinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Lider Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

LÜE ÖLÇEĞİ	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
LÜE1	4,01	1,151	12	3,3	50	13,9	14	3,9	131	36,5	152	42,3
LÜE2	3,69	1,110	15	4,2	48	13,4	61	17,0	146	40,7	89	24,8
LÜE3	3,46	1,229	32	8,9	57	15,9	57	15,9	140	39,0	73	20,3
LÜE4	3,52	1,216	31	8,6	50	13,9	57	15,9	144	40,1	77	21,4
LÜE5	3,54	1,174	26	7,2	54	15,0	48	13,4	161	44,8	70	19,5
LÜE6	3,35	1,315	49	13,6	48	13,4	66	18,4	122	34,0	74	20,6
LÜE7	3,45	1,222	33	9,2	55	15,3	57	15,9	145	40,4	69	19,2
LÜE8	3,65	1,174	22	6,1	52	14,5	43	12,0	154	42,9	88	24,5
TOPLAM	3,6	1,2	220	7,6	414	14,4	403	14,1	1143	39,8	692	24,1

1-Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

4.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Analizler

4.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

Araştırmamızın bu kısmında 15 madde ve 3 boyuttan oluşan örgütsel sessizliğin güvenilirlik analizi ile her bir maddenin içsel tutarlılığı ve homojenliği hakkında bilgi veren Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğine ait ifadeler Kabullenici Sessizlik KAB, Korunmacı Sessizlik KRN ve Koruyucu Sessizlik KRN kodu ile 1’den 5’e kadar numaralandırılarak belirtilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan değerler Tablo 8’de özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde bütün maddelere ait toplam korelasyon değerlerinin ,30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde her bir maddeye ait bu maddelerin silinmeleri durumunda Cronbach Alpha değerinde

önemli sayılabilecek bir değişim olmayacağı görülmektedir. Bu nedenlerden ötürü ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ankete ilişkin güvenilirlik katsayısını gösteren Cronbach Alpha değeri ,854 olarak çıkmış olması ölçeğin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu gösterir.

Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

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
KAB1	4,02	1,132	36,14	73,977	,504	,835
KAB2	4,05	1,086	36,17	73,827	,517	,834
KAB3	3,91	1,074	36,31	72,959	,537	,833
KAB4	4,01	1,140	36,27	72,734	,551	,832
KAB5	4,04	1,107	36,31	72,534	,558	,831
KRN1	4,13	1,110	36,45	74,483	,507	,835
KRN2	4,15	,894	36,51	74,865	,477	,836
KRN3	3,84	1,016	36,44	73,516	,528	,833
KRN4	4,30	,880	36,48	74,948	,486	,836
KRN5	4,03	,874	36,45	75,606	,445	,838
KRY1	4,06	,876	34,77	73,051	,418	,840
KRY2	3,67	1,010	34,82	72,350	,442	,839
KRY3	4,04	,922	34,63	73,313	,411	,840
KRY4	4,12	,857	34,44	73,163	,413	,840
KRY5	4,25	,891	34,38	72,968	,416	,840
GENEL	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	
	38,33	9,143	83,589	15	,854	

4.4.2. Örgütsel Sessizliğe Ait Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerliliğini tespit etmeye yönelik olarak temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonuçları Tablo 9'da özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde her bir maddeye ait faktör yüklerinin, 40'tan yüksek oldukları ve ayrı ayrı 3 faktörde toplandıkları görülmektedir. Ölçekte yer alan 15 madde toplam varyansın %83'ünü açıklamaktadır. Verilerin faktör analizi ile ölçülüp ölçülemeyeceğine karar vermede yol gösterici olan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri ,882 ve Barlett küresellik testinin (5479,428; $p < 0,000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Her bir maddeye ait faktör yükleri incelendiğinde bu değerlerin en düşük ,875 en yüksek ,916 olduğu görülmektedir. Bu durum maddelerin faktörü nitelediği şeklinde yorumlanabilir.

Analiz sonucunda birinci faktör Kabullenici sessizlik (KAB) ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Toplam 5 maddeden oluşan kabullenici sessizlik boyutuna ait değerler tabloda da görüldüğü gibi tek bir faktör altında toplanmış olup faktör yükleri ,908 ile ,880 arasında değişmektedir. Bu faktöre ait özdeğer 5,698'dir ve bu faktör toplam varyansın % 37,985'ini açıklamaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen ikinci faktör korunmacı sessizlik (KRN) ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. Toplam 5 maddeden oluşan bu faktöre ait faktör yükleri ,875 ile ,911 arasında değişmektedir. Özdeğeri 4,078 olan bu faktör toplam varyansın %27,189'unu açıklamaktadır.

Çalışanların koruyucu sessizlik (KRY) düzeylerini ölçmeye yönelik olarak ankette yer alan 5 madde tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu faktöre ait faktör yükleri ,891 ile ,916

arasında değişmektedir. 2,620'lik özdeğere sahip bu faktör toplam varyansın %17,464'ünü açıklamaktadır.

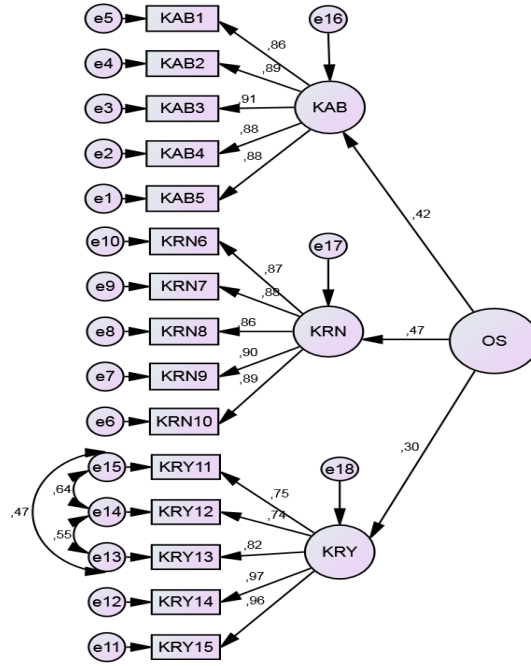
Tablo 9. Örgütsel Sessizliğe Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alfa
1. Faktör: Kabullenici		5,698	37,985	37,985	,949
KAB1	,894				
KAB2	,908				
KAB3	,901				
KAB4	,890				
KAB5	,880				
2. Faktör: Korunmacı		4,078	27,189	65,174	,947
KRN1	,879				
KRN2	,892				
KRN3	,875				
KRN4	,911				
KRN5	,904				
3. Faktör:Koruyucu		2,620	17,464	82,638	,945
KRY1	,893				
KRY2	,891				
KRY3	,916				
KRY4	,913				
KRY5	,907				
KMO: ,882	Küresellik Derecesi (Barlett's)=5479,428				

4.4.3. Örgütsel Sessizliğin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının uyumunun tespitine yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan DFA sonucunda faktör yüklerinin hepsinin 0.5'ten büyük olduğu görülmektedir.

Modele ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde KRY11 İle KRY12, KRY12 ile KRY13 ve KRY11 ile KRY13 arasında modifikasyon yapılması sonucunda uyum iyiliği değerlerinin daha iyi olduğu gözlenmiştir. Yapılan modifikasyon sonucunda ortaya çıkan değerler Şekil 3 ve Tablo 10'da belirtilmiştir.



Şekil 3. Örgütsel Sessizliğin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 10. Örgütsel Sessizliğe Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	2.430
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$	0.063
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$	0.927
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$	0.918
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$	0.977
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$	0.962
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$	0.978
TLI	$0.95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$	0.973

4.4.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizliklerini ölçmeye yönelik olarak ele alınan örgütsel sessizlik ölçeğine ait her bir maddeye verdikleri cevaplara göre ortalamaları, standart sapmaları, frekansları ve yüzdeleri Tablo 11’de özetlenmiştir.

Tablodaki değerler incelendiğinde en yüksek ortalamanın KRY5 kodlu “Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri kimseye paylaşmam” ifadesinin olduğu görülmektedir. Ortalaması en düşük olan ifade ise KRN2 kodlu “Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım” ifadesinin olduğu görülmektedir. 15 ifadeye ait ortalamalar incelendiğinde ortalamaların birbirlerine çok uzak oldukları görülmektedir (1,82-3,95).

Her bir boyuta ait ortalamalar incelendiğinde çalışanların kabullenici ve korunmacı sessizlik seviyelerinin düşük olduğu fakat koruyucu sessizlik seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların kendilerini etkileyecek konularda sessiz kalmadıklarını fakat kurumu ve çalışma arkadaşlarını etkileyecek konularda onları korumak adına sessizlik davranışları göstereceklerini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanlar ben merkezli konularda sessiz kalmayıp öteki merkezli konularda sessiz kalabilmektedirler.

Tablodaki değerler genel olarak incelendiğinde tercih edilen 5385 seçeneğin %61,8'inin “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” olarak işaretledikleri, %30,2'sinin “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” olarak işaretledikleri ve geriye kalan %8'inin ise “Kararsızım” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir.

Tüm ifadelerine ait genel ortalama incelendiğinde (2,56); bu sonuç genel olarak çalışanların birçok konuda yaşanan olaylarda sessizlik davranışı göstermedikleri, fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

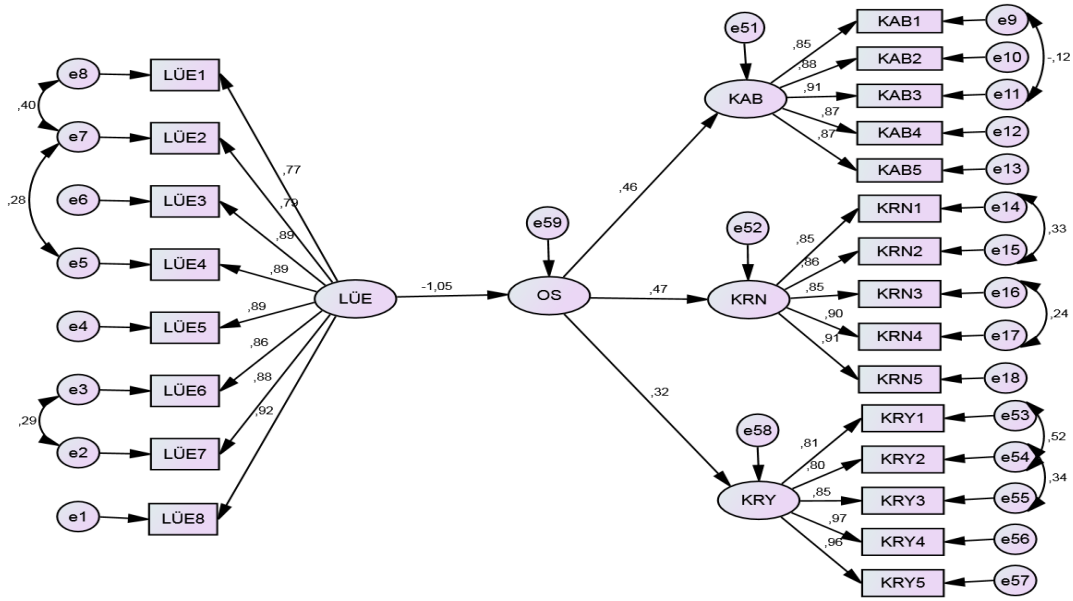
ÖS ÖLÇEĞİ	\bar{X}	SS	1		2		3		4		5		
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
KAB	KAB1	2,18	,994	84	23,4	184	51,3	39	10,9	45	12,5	7	1,9
	KAB2	2,16	,989	86	24,0	189	52,6	31	8,6	47	13,1	6	1,7
	KAB3	2,01	1,041	122	34,0	171	47,6	16	4,5	40	11,1	10	2,8
	KAB4	2,06	1,040	117	32,6	164	45,7	27	7,5	43	12,0	8	2,2
	KAB5	2,01	1,048	122	34,0	171	47,6	16	4,5	39	10,9	11	3,1
	Toplam	2,1	1	531	29,6	879	49	129	7,2	214	11,9	42	2,3
KRN	KRN1	1,88	,940	141	39,3	158	44,0	28	7,8	27	7,5	5	1,4
	KRN2	1,82	,947	158	44,0	143	39,8	29	8,1	23	6,4	6	1,7
	KRN3	1,88	1,002	149	41,5	146	40,7	32	8,9	21	5,8	11	3,1
	KRN4	1,85	,924	141	39,3	168	46,8	19	5,3	25	7,0	6	1,7
	KRN5	1,87	,922	135	37,6	171	47,6	24	6,7	22	6,1	7	1,9
	Toplam	1,9	0,9	724	40,3	786	43,8	132	7,4	118	6,6	35	2
KRY	KRY1	3,56	1,253	33	9,2	56	15,6	29	8,1	159	44,3	82	22,8
	KRY2	3,51	1,277	33	9,2	67	18,7	25	7,0	153	42,6	81	22,6
	KRY3	3,70	1,241	25	7,0	53	14,8	37	10,3	134	37,3	110	30,6
	KRY4	3,89	1,252	24	6,7	47	13,1	18	5,0	126	35,1	144	40,1
	KRY5	3,95	1,268	25	7,0	43	12,0	19	5,3	111	30,9	161	44,8
	Toplam	3,7	1,3	140	7,8	266	14,8	128	7,1	683	38	578	32,2
Genel Toplam	2,56	1,06	1395	25,9	1931	35,9	389	7,2	1015	18,9	655	12,2	

(1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum)

5. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırmamızda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olup olmadığının tespit edilmesine yönelik olarak yapısal eşitlik modeli testi kullanılmıştır. Bu amaçla AMOS programı kullanılarak modelin geçerliliği hakkında bilgi veren uyum iyiliği değerleri ve değişkenler arasında ilişkilerle ilgili veriler elde edilmiştir.

Modelde LÜE: Lider Üye Etkileşimi, ÖS: Örgütsel Sessizliği, KAB: Kabullenici Sessizliği, KRN: Korunmacı Sessizliği ve KRY: Koruyucu Sessizliği ifade etmektedir.



Şekil 4. Lider Üye Etkileşimi İle Örgütsel Sessizlik İlişisine Ait Yapısal Model

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik olarak yapılan analize ait uyum iyiliği değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik İlişisine Ait Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	1,690
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$,044
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$,925
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$,913
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$,983
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$,959
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$,983
TLI	$0.95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$,980

Modele ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde bütün değerlerin kabul edilebilir seviyede oldukları dolayısıyla modelimizin yeterli uyumu sağladığı söylenebilir.

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait standardize edilmiş faktör yükü, standart hata değeri, T değeri ve ilişkinin anlamlılığını gösteren p değeri Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik İlişisine ait Değerler

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize R. Y.	S.H.	T Değeri (CR)	P
ÖS	LÜE	-1,05	,025	-14,392	0,000

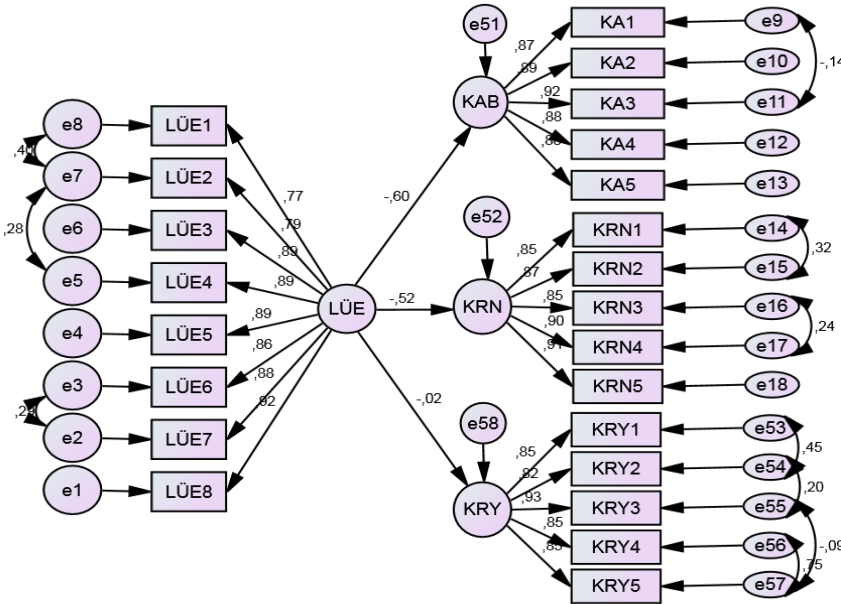
Tablodaki değerler incelendiğinde lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -1,05$; $p = 0,000$).

Ortaya çıkan bu sonuç anket çalışmasının yapıldığı kurumdaki çalışanların yöneticileri ile olan etkileşimlerinin olumlu anlamda artış göstermesi halinde örgütsel sessizliklerinin azalacağı şeklinde yorumlanabilir. Yüksek kalitede lider üye etkileşimini ifade eden karşılıklı güven, sadakat ve sorumluluk bilinci sayesinde çalışanlar ihtiyaçları olan bilgi ve kaynaklara ulaşabilmekte ve bu durum örgüt içerisindeki faaliyetlerle ilgili konularda fikir ve düşüncelerini rahatça ifade edebildikleri bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Çıkan bu sonuç lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışmalarla ortaya konan sonuçlarla örtüşmektedir (Liang ve Wang, 2016:641; Xu vd., 2015:769; Çöp, 2015; Bayraktar, 2014:74; Chan ve Davey, 2016: 49; Botero ve Dyne, 2009:94).

Bütün bu veriler ışığında **Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır** yönündeki H1 kodlu hipotezimizin kabul edildiğini söyleyebiliriz.

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve koruyucu sessizlik boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak oluşturulan ikinci modele ait veriler aşağıdaki şekil ve tablolarda verilmiştir.



Şekil 5. Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Model

Modelin uygunluğu hakkında bilgi veren uyum iyiliği değerlerine ait veriler Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. İkinci Modele Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	1,485
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$,037
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$,924
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$,904
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$,988
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$,964
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$,988
TLI	$0.95 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$,986

Tablodaki değerler incelendiğinde modele ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyede oldukları diğer bir ifade ile modelin bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya uygun olduğu söylenebilir.

Modele ait kestirim sonuçları Tablo 15’te özetlenmiştir.

Tablo 15. İkinci Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standardize R. Y.	S.H.	T Değeri (CR)	P
KAB < -----LÜE		-0,602	0,040	-12,096	0,000
KRN < -----LÜE		-0,524	0,039	-10,066	0,000
KRY < -----LÜE		-0,017	0,055	-0,306	0,760

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizliğin üç boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Her bir ilişkiye ait anlamlılık değerleri (p) incelendiğinde lider üye etkileşimi ile kabullenici ($r = -0,602$; $p = 0,000$) ve korunmacı ($r = -0,524$; $p = 0,000$) sessizliklerin negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkili oldukları diğer yandan lider üye etkileşimi ile koruyucu sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ($r = -0,017$; $p = 0,760$).

Elde edilen bu sonuçlara dayanarak anket çalışmasının yapıldığı kurumdaki çalışanların liderleri ile etkileşimleri arttıkça kabullenici ve korunmacı sessizlik seviyelerinin azaldığı ve koruyucu sessizliklerinin lider ile olan etkileşim seviyelerine göre değişmediği söylenebilir.

Sonuçlar hipotezler açısından değerlendirildiğinde H1a kodlu “Lider üye etkileşimi ile kabullenici sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır” ve H1b kodlu “Lider üye etkileşimi ile korunmacı sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerimiz kabul edilmişlerdir. Diğer yandan H1c kodlu “Lider üye etkileşimi ile koruyucu sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezimiz ise reddedilmiştir.

6. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Anket çalışmasına katılan işgörenlerin cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim pozisyon, departman, çalışma süreleri ve mevcut yönetici ile çalışma sürelerine göre lider üye etkileşim algıları ve örgütsel sessizlik seviyelerinin farklılık gösterip göstermediği SPSS kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda anket çalışmasına katılan işgörenlerin cinsiyet, medeni hal, yaş, pozisyon ve mevcut yönetici ile çalışma sürelerine göre lider üye etkileşim algılarının ve örgütsel sessizlik seviyelerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığının olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların eğitim seviyelerine göre koruyucu sessizlikleri lise, önlisans ve lisans mezunlarına göre lisansüstü mezuniyeti olanlar lehine farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuç lisansüstü mezunlarının lise, önlisans ve lisans mezunlarına göre koruyucu sessizlik seviyelerinin daha yüksek olduğu şeklinde ifade edilebilir. Kişilerin çalışma arkadaşlarını ve örgütlerini korumak amacıyla sahip oldukları bilgileri onlara zarar gelmemesi adına gizledikleri

sessizliği ifade eden koruyucu sessizliğin eğitim seviyesi yüksek çalışanlarda en fazla çıkmış olması bu çalışanların kişisel ve örgütsel ilişkilerine daha fazla önem verdiklerini gösterir.

Sonuçlar çalıştıkları departmanlara göre değerlendirildiğinde; anlamlı farklılığın sadece örgütsel sessizliğin koruyucu sessizlik boyutunda olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin koruyucu sessizlik boyutunda idari işlerde çalışanların yolcu hizmetleri ve operasyon departmanındaki çalışanlara göre çalışma arkadaşları ve örgütü korumaya yönelik daha yüksek seviyede sessizlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Sonuçlar kurumda çalışılan süreye göre değerlendirildiğinde; anlamlı farklılığın sadece lider üye etkileşim algılarında olduğu görülmüştür. Çıkan sonuca göre 1 yıldan daha az süredir çalışanların lider üye etkileşimlerinin 1-3 yıl arası süredir çalışanlara göre daha iyi olduğu tespit edilmiştir.

7. TARTIŞMA ve SONUÇ

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan bu çalışmada öncelikli olarak belirlenen amaç doğrultusunda lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik ile ilgili olarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonrasında hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 390 çalışanı ile yapılan anket sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait sonuçları incelediğimizde lider üye etkileşiminin örgütsel sessizliği anlamlı ve negatif yönlü etkilediği görülmüştür (-1,05, p=0,000). Bu sonuca göre lider üye etkileşim kalitesinin artması durumunda örgütsel sessizliğin azalacağını söylemek mümkündür. Elde edilen sonuç bu iki ölçek arasındaki ilişkiyi araştıran daha önceki çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Xu vd., 2015; Bayraktar, 2014; Chan ve Davey, 2016; Botero ve Dyne, 2009; Lian ve Wang, 2016; Shu ve Quynh, 2015). 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 çalışanlar liderleri ile oluşan yüksek kaliteli etkileşim sayesinde örgüt içerisindeki faaliyetlere olumlu katkıda bulunacak fikir ve düşüncelerini ve kendilerini rahatsız eden durumlarla ilgili istek ve şikayetlerini liderleri ile paylaşma konusunda korku ve endişe hissetmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Lider üye etkileşimi ile örgütsel sessizliğin boyutları ayrı ayrı incelendiğinde lider üye etkileşimi ile kabullenici ($r=-0,602$, $p<0.01$) ve korunmacı ($r=-0,524$, $p<0.01$) sessizlik arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer taraftan lider üye etkileşimi ile koruyucu sessizlik arasındaki ilişkiye ait değerler incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ($r=-0,017$, $p=0,760$). Diğer bir ifade ile yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşim olumlu yönde arttığında çalışanların koruyucu sessizlik seviyeleri bu etkileşimden etkilenmezken kabullenici ve korunmacı sessizliklerinde azalma olur.

Sonuçlar verilerin elde edildiği işletmenin faaliyette bulunduğu sektör özellikleri dikkate alınarak değerlendirildiğinde işletmelere ve yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Yöneticilerin çalışanlara rehberlik etmesi, kişilerarası ilişkilerini geliştirmesi ve kişilerarası etkili iletişim gerçekleştirebilmesi için liderlik eğitimleri verilmelidir.
- İşletmenin her seviyesinde açık ve çok yönlü iletişimin gerçekleşmesini sağlayacak bir kurum kültürünün oluşturulmalıdır.
- Çalışanların fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmelerini sağlamak için örgüt kültürü gözden geçirilerek gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Yönetici konumundaki çalışanlara astları ile olan kaliteli etkileşimlerin hangi olumlu çıktılarını beraberinde getireceği ile ilgili farkındalık eğitimleri verilmelidir.

— Çalışanların sessizlikleri ile ilgili olumsuzluklar tamamen örgütsel nedenlerden kaynaklanmayabilir. Bu olumsuzluklar kişisel yapı ve nedenlere de bağlı olabilir. Bu nedenle insan kaynakları departmanı işgören seçimi ile ilgili kriterleri gözden geçirmeli ve gerekli düzeltmeleri yapmalıdır.

Yapılan bu çalışma sonucunda çalışanların liderleri ile olan etkileşim kalitelerinin örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bütün çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da elde edilen sonuçlar kısıtlı imkanlar dahilinde ortaya çıkmıştır. Bu sınırlılıklarla ilgili ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkıda bulunmaya yönelik öneriler aşağıda ele alınmıştır.

Araştırmamızda elde edilen sonuçlar belli bir firmadaki 390 çalışanın verdikleri cevaplara göre ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların ilgili firma adına daha fazla genellenebilir olması için daha fazla sayıda çalışana uygulanması gerekir.

Bu çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firma çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarını yansıtmaktadır. Bu çalışmanın bulguları ile elde edilen sonuçlarının daha fazla genellenebilmesi için hem imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde hem de kamu kurumlarında araştırılması genelleme için daha geniş bir temel sağlayacaktır.

Bu çalışma belli bir kurumdaki yönetici ve memur statüsündeki çalışanlara uygulanmıştır. Fakat katılımcıların büyük çoğunluğu memur statüsündeki çalışanlardan oluşmaktadır. Yönetici konumundaki çalışanların sayısı artırılarak iki grup arasındaki farklılığa ait sonuçlar daha detaylı ele alınabilir.

Son olarak, yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar liderliğin sadece lider ve takipçileri arasındaki etkileşimleri ile ilgili değerlendirmeleri ile sınırlıdır. Liderliğin 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.

8. KAYNAKLAR

- Acaray, A.; Gündüz Çekmecelioğlu, H.; Akturan, A. (2015). “Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi”, *International Journal of Social Science*, 3 (32), 139-157.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyumu ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24), 205-230.
- Al-Shammari, M. ve Ebrahim, E. H. (2014). Leader-member exchange and organizational justice in bahraini workgroups. *Management and Organizational Studies*, 2 (1), 87-94.
- Ansari, M. A., Kee M. H., D. ve Aafaqi, R. (2007). Leader-member exchange and attitudinal outcomes: role of procedural justice climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (8), 690-709.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (lmx) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 95-116.
- Bayraktar, A. N. (2014). *Astların yöneticisini lider olarak kabul etmesinin lider üye etkisi yoluyla örgütsel sessizliğe etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 275-282.
- Çalışkan, S. C. (2008). *Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Çöp, S. (2015). *Lider üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü: otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Deniz, N., Noyan, A. ve Ertosun, Ö. G. (2016). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Dilek, Y. ve Taşkıran, E. (2016). Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 402-434.
- Dyne L. V., Ang S. & Botero I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Egehan, Ö., Tengilimoğlu, D. ve Yilik, P. (2015). The interaction between organizational silence climate and employees behaviors in the field of health. *International Conference On Marketing and Business Development Journal*, 1 (1), 252-260.
- Fatıma, A.; Salah-Ud-Din S.; Khan S., Hassan M. & 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.
- Göksel, A. ve Aydınant, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Gündüz Çekmecelioglu, H. ve Ülker, F. (2014). Lider - üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35-58.
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, Erişim Tarihi:15.12.2016.
- Huang, J. et al. (2015). Leader-member exchange social comparison and employee deviant behavior: evidence from a chinese context. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 43 (8), 1273-1286.
- Hüsrevşahi, S. P. (2015). Relationship between organizational mobbing and silence behavior among teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15 (5), 2015.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımlın aracı etkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Karacaoglu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören sessizliğinin örgütsel sinizm etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(3), 401-408.
- Kaşlı, M. ve Aytemiz Seymen, O. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.
- Kılınç, E. ve Ulusoy, H. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3(11), 25-34.
- Liang, T. & 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 (5), 640-648.
- Özutku, H. (2007). Yönetici-ast etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki", *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (2), 79-98.
- Pinder, C. C.; Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice" In: *Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Group Publishing Limited, 331-369.
- Rahn, D. L. (2010). *The role of follower self-concept and implicit leadership theories in transformational leadership and leader-member exchange*. Nova Southeastern University.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). çev. İnci Erdem, *OB: The Essentials*, 14. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Shu, C., 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*. The George Washington University, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233-244.
- Xu, A. J., Loi, R. & 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.
- Yurtseven, R., Erkul, H. ve Morkoç, D. K. (2013). Örneklerle sosyal bilimlerde araştırma yöntem ve teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

