

**TC
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE KUŞAK
FARKLILIKLARININ ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

OĞUZHAN KİNTER

BALIKESİR, 2020

TC

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE KUŞAK
FARKLILIKLARININ ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Oğuzhan KİNTER

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

BALIKESİR, 2020

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201612508001 Oğuzhan KİNTER'in hazırladığı Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 21.09.2020 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan-Danışman) Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

Üye Prof. Dr. Tamer BOLAT

Üye Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ

Üye Doç. Dr. Seçil TAŞTAN

Üye Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

29.09.2020

Enstitü Onayı

Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ
Müdür

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

29/09/2020
İmza
Oğuzhan KİTER

ÖNSÖZ

Araştırma görevlisi olarak göreve başladığım ilk günden itibaren her konuda bana destek olan, gerek akademik anlamda gerek hayatın diğer tüm alanlarında kişiliği, çalışkanlığı, içtenliği ve anlayışı ile adeta kendime rol model edindiğim, beni yetiştiren danışman hocam Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Çok yoğun emekler, uzun bir süre ve sabır sonucunda tamamlanan böylesine kapsamlı ve özgün bir doktora tezine sahip olabilmemde tezimin her aşamasında büyük fedakarlıklar göstererek bana hiçbir yardımı esirgemeyen çok değerli hocalarım Prof. Dr. Tamer BOLAT ve Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a da sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Böyle değerli hocalara sahip olduğum için kendimi her zaman çok şanslı hissettim. Ayrıca, katkılarından ötürü değerli hocalarım Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ ve Doç. Dr. Seçil TAŞTAN'a teşekkürlerimi sunarım. Göreve ilk başladığımdan beri aynı süreçlerden geçtiğimiz, hep yanımda olup bana her zaman yardımcı olan, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli yol arkadaşım Arş. Gör. Yahya KATI'ya da ayrıca teşekkür ederim.

Bir evlat yetiştirmenin ne kadar önemli, zor ve çok büyük fedakarlıklar gerektirdiğini, baba olduğum henüz ilk aylardan itibaren çok daha iyi anlamış bulunuyorum. Sevgili anneciğim ve babacığım, siz muhteşem bir anne ve babasınız. Umarım ben de sizin gibi iyi bir ebeveyn olmayı başarabilirim. Ne mutlu bana ki sizin evladınızım. Sevgili abiciğim, sen de Dünya'nın en mükemmel ve en özel abisisin. Fedakar ve naif canım eşim, tezimi yazarken seni ihmal ettim. Gösterdiğin anlayış, destek ve sevgin için çok teşekkür ederim. İyi ki hayatımdasın iyi ki hayat arkadaşım olmuştun. Canım kızım, baba olmanın eşsiz mutluluğunu bana yaşattığın için çok teşekkür ederim. Değerli babam Muharrem KİNTER, annem Güler KİNTER, abim Alp Koray KİNTER, eşim Ayşe Didem YAKUT KİNTER ve kızım Ayşe Ece KİNTER sizleri çok seviyorum.

Tez çalışmamın anketleri tamamlamamda büyük emekler harcayan abim Jin. Op. Dr. Alp Koray KİNTER, çok değerli kuzenlerim Dr. Aykut BULU, Nilay BULU, Fzt. Şebnem KAYA, Ersin KAYA, Prof. Dr. Selçuk KAYA, Dr. Arzu ÜZÜM KAYA, Mustafa MANTAŞ, Nesrin MANTAŞ, eşimin çok değerli babası Erol YAKUT, annesi Nilgün YAKUT, kardeşi Merve YAKUT, çok değerli

arkadaşlarım Dr. Fusun YÜKSEL, Burcuhan DEMİR, Dr. Batuhan OKUR, Dr. Çağdaş CÖMERT, Dr. Kemal ÖZMEN ve Dr. Kemal Dinçel hepinize ayrı ayrı çok teşekkür ederim.

BALIKESİR, 2020

Oğuzhan KİNER

ÖZET

LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE KUŞAK FARKLILIKLARININ ETKİSİ

KİNTER, Oğuzhan

Doktora, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

2020, 282 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide örgütsel adalet ve kuşak farklılıklarının anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın evrenini, Balıkesir, Manisa, İzmir, İstanbul, Kahramanmaraş, Elazığ ve Denizli’de faaliyet gösteren yedi devlet hastanesindeki sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, internet üzerinden sağlık çalışanlarına doldurulan anketler aracılığıyla elde edilmiştir. Bu kapsamda dört yüz elli üç anket analiz edilmiştir. Verilerin analizine geçilmeden önce, verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla normal dağılım ile ilgili testler yapılmıştır. Sonrasında doğrulayıcı faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizleri, regresyon analizleri ve son olarak ise varyans analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ($\beta = -0.030, p > 0.05$) anlamlı bir ilişki tespit edilmezken; örgütsel adalet arasında ($\beta = 0.660, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ($\beta = 0.250, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü; örgütsel adalet arasında ise ($\beta = -0.140, p < 0.01$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında ($\beta = -0.010, p > 0.05$) anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Çalışmada değişkenlerin boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Ayrıca, aracı ve düzenleyici ilişkileri belirlemeye yönelik regresyon analizleri de yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerde, örgütsel adaletin aracılık etkisi saptanmamıştır. Bu ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi de tespit edilememiştir. Ancak, değişkenlerin boyutlarının tümü için de aracı ve

düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik regresyon analizleri yapılmış ve analiz sonuçlarının bazılarında X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet, Kuşaklar.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL SILENCE: THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND GENERATION DIFFERENCES

KİNTER, Oğuzhan

PhD, Department of Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN

2020, 282 Pages

The aim of this thesis is to explore the relationship between leadership styles and organizational silence, and to determine whether organizational justice and generational differences have a significant effect on this relationship. The universe of the research consists of the healthcare professionals working at 7 state hospitals operating in Balıkesir, Manisa, İzmir, İstanbul, Kahramanmaraş, Elazığ and Denizli. The data of the research were obtained through internet based questionnaires completed by the healthcare professionals. In this context, four hundred and fifty-three questionnaires were analyzed. Before the analysis of the data, tests related to the normal distribution were conducted to determine whether the data were normally distributed. Subsequently, confirmatory factor analysis, descriptive statistics, correlation analysis, regression analysis and variance analysis were conducted. The results of the study indicate that while there was no significant relationship between transformational leadership and organizational silence ($\beta = -0.030, p > 0.05$), there was a significant and positive relationship between transformational leadership and organizational justice ($\beta = 0.660, p < 0.01$). In addition, the results show that while there was a significant and positive relationship between transactional leadership and organizational silence ($\beta = 0.250, p < 0.01$), there was a significant and negative relationship between transactional leadership and organizational justice ($\beta = -0.140, p < 0.01$). Moreover, no significant relationship was found between organizational justice and organizational silence ($\beta = -0.010, p > 0.05$). Relationships among dimensions of variables were also explored in the thesis. In addition, regression analyses were conducted to determine the mediator and moderator relationships. The

results of the study indicate that the mediation effect of organizational justice in the relations among the transformational leadership, transactional leadership and organizational silence was not detected. In addition, the moderation effect of the X and Y generations in these relationships was not found. However, regression analyses were conducted to determine the mediation and moderation effect for all the dimensions of the variables, and it was found that the X and Y generations had moderation effect in some of the analysis results.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Silence, Organizational Justice, Generations.

Canım babam Muharrem KİNTER'e ve biricik kızım Ayşe Ece KİNTER'e ithafen.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
1 GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	1
1.3. Araştırmanın Önemi	1
1.4. Araştırmanın Varsayımları	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	2
1.6. Tanımlar	3
2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. YÖNETİM VE LİDERLİK.....	4
2.1.1. Yönetim Kavramı ve Liderlik Kavramı ile Olan İlişkisi	4
2.1.1.1. Liderliğin Tanımı	6
2.1.2. Liderlik ile Yöneticilik Farkı	10
2.1.3. Liderlik Kuramları	13
2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	14
2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	18
2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	18
2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	21
2.1.3.2.3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları	22
2.1.3.2.4. McGregor'un X - Y Kuramı.....	24
2.1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	26
2.1.3.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı	27
2.1.3.3.2. Amaç-Yol Yaklaşımı.....	29
2.1.3.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Anlayışı	31
2.1.4. Modern Liderlik Tarzları	34
2.1.4.1. Dönüşümcü Liderlik	35
2.1.4.1.1. Karizmatik (İdealleştirilmiş Etki) Olma.....	39

2.1.4.1.2. Bireysel İlgi	40
2.1.4.1.3. İlham Kaynağı Olma	41
2.1.4.1.4. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	42
2.1.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	42
2.1.4.2.1. Şartlı Ödül	45
2.1.4.2.2. İstisnalarla Yönetim	46
2.1.4.2.2. Tam Serbestlik Taniyan Liderlik.....	47
2.1.4.3. Karizmatik Liderlik.....	48
2.1.4.4. Otantik Liderlik.....	49
2.1.4.5. Hizmetkâr Liderlik.....	50
2.1.4.6. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı	52
2.1.4.7. Öz Liderlik	54
2.1.4.8. Örtük Liderlik.....	55
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	56
2.2.1. Örgütsel Ses ve Sessizlik Kavramı	56
2.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı	60
2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi	65
2.3.1.1. İlk Dalga.....	65
2.3.2.2. İkinci Dalga.....	66
2.3.2.3. Güncel Dalga (Üçüncü Dalga).....	69
2.3.3. Örgütsel Sessizliğin Kuramsal Temelleri	71
2.3.3.1. Fayda-Maliyet Analizi Kuramı	71
2.3.3.2. Beklenti Kuramı	72
2.3.3.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı.....	74
2.3.3.4. Kendini Uyarılama Kuramı.....	75
2.4. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tutum Modelleri.....	76
2.4.1. Davranışsal Yoğunluk Modeli	77
2.4.2. Tutarlılık Modeli.....	78
2.4.3. Uyumsuzluk Modeli	78
2.5. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tutumlar	79
2.5.1. Çoğulcu Bilgisizlik	79
2.5.2. Sorumluluğun Dağılımı	80
2.5.3. Mum Etkisi	80
2.5.4. Sessizlik Sarmalı.....	81
2.5.5. Abilene Paradoksu	82
2.5.6. Sadakat ve İlgisizlik.....	83

2.5.7. Sağır Kulak Sendromu.....	84
2.5.8. Prososyal Davranışlar	85
2.3. ÖRGÜTSEL ADALET	86
2.3.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi	86
2.3.2. Örgütsel Adalet Algısının Kuramsal Temelleri	89
2.3.2.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Kuramları.....	90
2.3.2.2. Proaktif (Önleyici) İçerik Kuramları.....	92
2.3.2.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Kuramları.....	94
2.3.2.4. Proaktif (Önleyici) Süreç Kuramları.....	95
2.3.3. Örgütsel Adalet Boyutları.....	95
2.3.3.1. Dağıtımsal Adalet.....	96
2.3.3.2. İşlemsel Adalet.....	98
2.3.3.3. Etkileşimsel Adalet	100
2.3.4. Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki Etkileşim	102
2.4. KUŞAK FARKLILIKLARI.....	104
2.4.1. Kuşakların Sınıflandırılması.....	106
2.4.2. Kuşakların Çalışma Hayatındaki Önemi	110
2.4.3. Kuşakların Çalışma ve Özel Yaşantılarındaki Özellikleri.....	112
2.4.3.1. Sessiz Kuşak	112
2.4.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı.....	113
2.4.3.3. X Kuşağı	115
2.4.3.4. Y Kuşağı	118
2.4.3.5. Z Kuşağı.....	120
2.5. İlgili Araştırmalar	121
2.5.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi	121
2.5.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Örgütsel Adalet İlişkisi	124
2.5.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi.....	126
2.5.4. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi	129
2.5.4.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi	129
2.5.4.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi	130
2.5.5. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Adalet İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi.....	130

2.5.5.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi.....	132
2.5.5.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi.....	133
2.5.6. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi.....	133
2.5.6.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi.....	134
2.5.6.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi.....	135
2.5.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi.....	136
3 YÖNTEM.....	138
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	138
3.2. Evren ve Örneklem.....	138
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	139
3.4. Verilerin Analizi.....	141
3.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi	142
3.4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi.....	147
3.4.3. Regresyon Analizi.....	150
3.4.3. Aracı İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi	166
3.4.4. Varyans Analizi	242
4 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	246
KAYNAKÇA	266
EKLER.....	281

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Tanımları.....	7
Tablo 2. Liderlik Becerileri ile Yöneticilik Becerileri.....	11
Tablo 3. Liderlik ile Salt Biçimsel Yetkinin Kullanıldığı Yöneticilik Farkı.....	12
Tablo 4. Liderlik Kuramları.....	14
Tablo 5. Etkileşim Biçim Analizi.....	23
Tablo 6. Örgütsel Adalete İlişkin Temel Kuramlar.....	90
Tablo 7. Kullanılan Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri.....	142
Tablo 8. Ölçme Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	143
Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Maddelerine Yönelik <i>Standartlaştırılmış Yük</i> , R^2 , t ve SE Değerleri.....	144
Tablo 10. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Maddelerine Yönelik <i>Standartlaştırılmış Yük</i> , R^2 , t ve SE Değerleri.....	145
Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddelerine Yönelik <i>Standartlaştırılmış Yük</i> , R^2 , t ve SE Değerleri.....	146
Tablo 12. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddelerine Yönelik <i>Standartlaştırılmış Yük</i> , R^2 , t ve SE Değerleri.....	147
Tablo 13. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları.....	149
Tablo 14. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Kabullenici Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 16. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Korunmacı Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	152
Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	153
Tablo 18. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile Kabullenici Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	154
Tablo 19. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile Korunmacı Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	155
Tablo 20. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	156
Tablo 21. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	157
Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Dağıtımsal Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	158
Tablo 23. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile İşlemsel Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	159
Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Etkileşimsel Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	160
Tablo 25. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile Dağıtımsal Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	161
Tablo 26. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile İşlemsel Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	162

Tablo 27. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile Etkileşimsel Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	163
Tablo 28. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları	163
Tablo 29. Örgütsel Adalet Boyutları ile Kabullenici Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	164
Tablo 30. Örgütsel Adalet Boyutları ile Korunmacı Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	165
Tablo 31. Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	166
Tablo 32. Örgütsel Adaletin, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	167
Tablo 33. Örgütsel Adaletin, Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	168
Tablo 34. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Kabullenici Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	169
Tablo 35. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Korunmacı Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	170
Tablo 36. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	171
Tablo 37. Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Adalet ve Kabullenici Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	172
Tablo 38. Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Adalet ve Korunmacı Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	173
Tablo 39. Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	174
Tablo 40. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	174
Tablo 41. Dönüşümcü Liderlik ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	175
Tablo 42. Dönüşümcü Liderlik ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	177
Tablo 43. Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	177
Tablo 44. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	178
Tablo 45. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	179
Tablo 46. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	180
Tablo 47. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	181
Tablo 48. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	182
Tablo 49. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	183
Tablo 50. Telkinle Güdüleme ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	184

Tablo 51. Telkinle Güdüleme ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	185
Tablo 52. Telkinle Güdüleme ve rgt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	185
Tablo 53. Entelektüel Uyarım ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	186
Tablo 54. Entelektüel Uyarım ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	188
Tablo 55. Entelektüel Uyarım ve rgt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	188
Tablo 56. Bireysel İlg ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	189
Tablo 57. Bireysel İlg ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	189
Tablo 58. Bireysel İlg ve rgt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	190
Tablo 59. Etkileşimci Liderlik ve rgtsel Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	191
Tablo 60. Etkileşimci Liderlik ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	192
Tablo 61. Etkileşimci Liderlik ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	193
Tablo 62. Etkileşimci Liderlik ve rgt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	193
Tablo 63. Koşullu dl ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	194
Tablo 64. Koşullu dl ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	195
Tablo 65. Koşullu dl ve rgt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	195
Tablo 66. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	196
Tablo 67. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	197
Tablo 68. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve rgt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	198
Tablo 69. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	199
Tablo 70. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	200
Tablo 71. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve rgt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	201
Tablo 72. Dönüşümcü Liderlik ve rgtsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	202
Tablo 73. Dönüşümcü Liderlik ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	203
Tablo 74. Dönüşümcü Liderlik ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	204
Tablo 75. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	204

Tablo 76. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	205
Tablo 77. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	206
Tablo 78. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	207
Tablo 79. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	208
Tablo 80. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	209
Tablo 81. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	210
Tablo 82. Telkinle Güdüleme ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	211
Tablo 83. Telkinle Güdüleme ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	211
Tablo 84. Telkinle Güdüleme ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	212
Tablo 85. Entelektüel Uyarım ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	212
Tablo 86. Entelektüel Uyarım ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	213
Tablo 87. Entelektüel Uyarım ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	213
Tablo 88. Bireysel İlgi ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	214
Tablo 89. Bireysel İlgi ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	214
Tablo 90. Bireysel İlgi ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	215
Tablo 91. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	216
Tablo 92. Etkileşimci Liderlik ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	218
Tablo 93. Etkileşimci Liderlik ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	219
Tablo 94. Etkileşimci Liderlik ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	221
Tablo 95. Koşullu Ödül ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	222
Tablo 96. Koşullu Ödül ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	223
Tablo 97. Koşullu Ödül ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	223
Tablo 98. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	224
Tablo 99. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	225
Tablo 100. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	226

Tablo 101. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	227
Tablo 102. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	229
Tablo 103. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	230
Tablo 104. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	232
Tablo 105. Örgütsel Adalet ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	233
Tablo 106. Örgütsel Adalet ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	234
Tablo 107. Örgütsel Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	235
Tablo 108. Dağıtımsal Adalet ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	236
Tablo 109. Dağıtımsal Adalet ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	237
Tablo 110. Dağıtımsal Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	237
Tablo 111. İşlemsel Adalet ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	238
Tablo 112. İşlemsel Adalet ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	238
Tablo 113. İşlemsel Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	239
Tablo 114. Etkileşimsel Adalet ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	239
Tablo 115. Etkileşimsel Adalet ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	240
Tablo 116. Etkileşimsel Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	241
Tablo 117. Liderlik Tarzları Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Değişkenlerinin X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	242
Tablo 118. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	243
Tablo 119. Etkileşimsel Liderlik Boyutlarının X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	244
Tablo 120. Örgütsel Sessizlik Boyutlarının X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	244
Tablo 121. Örgütsel Adalet Boyutlarının X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	245
Tablo 122. Çalışmanın Hipotezleri ve Sonuçları	253

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Başarılı Liderlerin Özellikleri	17
Şekil 2. Çeşitli Lider Davranışları.....	20
Şekil 3. Amaç-Yol Yaklaşımı	29
Şekil 4. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli	33
Şekil 5. Liderliğin Dönüşüm Modeli	35
Şekil 6. Araştırmanın Modeli	138

LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE KUŞAK FARKLILIKLARININ ETKİSİ

1 GİRİŞ

1.1. Problem

Alanyazında liderlik tarzlarının, örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini inceleyen birçok çalışma bulunmasına rağmen (Park ve Keil, 2009; Bogasian ve Stefanchin, 2013; Lopez, 2016; Monzani vd., 2016; Mirkamali vd., 2017; Sharifi, 2019; Zhu, 2019; Parhizgar vd., 2019) liderlik tarzları, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve kuşak farklılıkları kavramlarının ayrı ayrı araştırmalara konu edildiği; bu kavramları bir arada inceleyen kapsamlı bir çalışmanın bulunmadığı görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında, bu kavramlar arasındaki ilişkileri bütünsel olarak anlamak güçleşmektedir. Bu durum çalışmanın problemi olarak nitelendirilebilir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide örgütsel adalet ve kuşak farklılıklarının etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik algısı arasında bir ilişki var mıdır?
- Liderlik tarzları ile örgütsel adalet algısı arasında bir ilişki var mıdır?
- Örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik algısı arasında bir ilişki var mıdır?
- Kuşak farklılıkları ile liderlik tarzları arasında bir ilişki var mıdır?
- Kuşak farklılıkları ve örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik algıları arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın hem ulusal hem de uluslararası yazına şu nedenlerden ötürü önemli katkılar sağlaması beklenmektedir:

- Liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve kuşak kavramlarının, alanyazında incelenip araştırılan güncel ve önemli tartışma konuları olması;
- Liderlik tarzları, örgütsel adalet, örgütsel sessizlik ve kuşak kavramları ile bu kavramlar arasındaki ilişkilerin incelenmeye devam edilmesi;
- Sözü edilen tüm kavramlar arasındaki ilişkiler ağını bütünüyle ele alan bir araştırma örneği olması;
- Çalışmanın, örgüt yöneticilerine, farklı kuşaklardan olan astlarını daha iyi tanıması ve ilgili kavramların önemini anlayarak farkındalık sağlaması açısından önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmesi.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışma, aşağıdaki varsayımlardan hareket edilerek yapılmıştır:

- Çalışmadaki değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğu varsayılmıştır;
- Araştırmada yararlanılan veri toplama formlarının, ele alınan değişkenleri doğru bir şekilde ölçebildiği varsayılmıştır;
- Anket formlarındaki ifadelerin, doğru bir şekilde anlaşılabilir ve yanıtlandığı varsayılmıştır;
- Araştırmaya katılanların, anket formlarını içten ve dürüst bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada aşağıdaki sınırlılıklar yaşanmıştır:

- Araştırmanın kapsamı dergiler, makaleler, kitaplar, süreli yayınlar, lisansüstü tezler, sözlükler, internet veri tabanları, bildiriler ve ancak veri toplanan bölgeler ile sınırlı kalmıştır,
- Sosyal bilimlerde yapılan çalışmaların tam olarak deneysel yöntemlerle yapılamaması durumundan yaşanan sınırlılık, bu çalışmada da mevcuttur,
- Çalışmada incelenen değişkenler, uygulanan anket formunun geçerlik ve güvenilirlik oranlarıyla sınırlıdır,
- Maliyet ve zaman yetersizlikleri de çalışma için bir sınırlılık oluşturmaktadır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: Liderlik, belirli koşullar altında ve belirli kişisel ya da örgütsel hedefler doğrultusunda, bir kişinin başka kişileri etkileyerek davranışlarını yönlendirme sürecidir (Deitzer, 1979; Donnelly vd., 1998; Boone ve Kurtz, 2013).

Dönüşümcü Liderlik: Astlarının değerlerini, inançlarını, amaçlarını, dünya görüşlerini, sorumluluklarını değiştiren ve geliştiren; örgütsel hedeflere ulaşabilmek için astlar ile birlikte örgütsel yapıda da yenilikler gerçekleştiren liderlik yaklaşımıdır (Leithwood, 1992:8).

Etkileşimci Liderlik: Dönüşümcü liderlik yaklaşımının aksine, yenilik değil; mevcut düzeni sürdürmeyi isteyen, isteklerini astlarına net bir şekilde bildiren ve bu isteklerinin sorgulanmadan yerine getirilmesini bekleyen liderlik yaklaşımıdır (Bass vd., 2003:21; Kreitner, 2009:412; Northouse, 2013:195).

Örgütsel Sessizlik: Çalışanların örgütsel yapıya, işleyişe ya da sorunlara yönelik görüşleri, düşünceleri ve çözüm önerileri olduğu halde bunları bilinçli olarak saklaması ve konuşmaktan kaçınmalarıdır (Morrison ve Milliken, 2000:707; Morrison, 2014:177).

Örgütsel Adalet: Çalışanların, örgütte kendilerine yönelik davranışların, adaletli olup olmadığına yönelik algı düzeyleridir (Moorman, 1991:845).

Kuşak: Doğdukları dönemin sosyal ve politik koşullarından etkilenen, kendilerine özgü inanç, değer ve karakteristik özellikleri bulunan topluluk olarak tanımlanmaktadır (Strauss ve Howe, 1991:2).

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, alan yazın araştırması sonucu; lider ve liderlik kavramları, liderlik yaklaşımları ile tarzları, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve kuşak farklılıkları kapsamında bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı anlatılmaktadır. Bu bölüm sonrasında, araştırmanın temel amacına uygun olarak bu kavramlar arasında ne tür ilişkilerin olduğu incelenecektir. Bu ilişkileri inceleyebilmek amacıyla, aşağıda söz konusu kavramlar ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

2.1. YÖNETİM VE LİDERLİK

2.1.1. Yönetim Kavramı ve Liderlik Kavramı ile Olan İlişkisi

İnsanlar sosyal bir varlıktır ve tek başlarına başaramayacakları işleri birlikte hareket ederek gerçekleştirebilirler. Belli kurallar çerçevesinde birtakım amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen bireyler, ekonomik ya da ekonomik temelli olmayan örgütleri oluşturmuşlardır. Örgüt içerisinde her bir birey farklı konumlarda bulunmakta ve farklı görev ve rolleri üstlenmektedir. Örgütün etkinlik düzeyi, tüm bireylerin örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla birbirleriyle uyum içerisinde hareket etmelerine bağlıdır. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde bireysel çabaların yalnız başına yetersiz kalması, insanların toplu halde yaşamalarını gerekli kılmıştır. Liderlik kavramının ortaya çıkması, bu gereksinimin bir sonucudur (Koçel, 2018:238).

Liderlik kavramı, geçmişten bu yana Platon ve Sokrates gibi önemli Yunan düşünürlerinin, liderlik ve yönetim gurularının ve bilim insanlarının araştırma konusu olmuştur. Özellikle sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında, liderlik ile ilgili birçok araştırma mevcuttur (Bolden ve Gosling, 2003:4). Liderlik kavramının örgütsel davranış çerçevesinde değerlendirildiği çalışmalarda ise, örgütlerde bireyler genel olarak yöneten ve yönetilenler olarak ikiye ayrılmış olup (Zel, 2006: 186; Aykurt, 2016: 28); bu iki taraf arasındaki etkileşim yönetim olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu iletişim ve etkileşim faaliyetleri, tarihsel süreç içerisinde önem kazanmış ve bu ilişki liderlik kavramı çerçevesinde değerlendirilmiştir (Öztuna, 2016:48). Liderlerin, grup düzeyinden başlayarak toplumsal düzeye kadar, tüm sosyal yapılarda önemli roller üstlenmesi, örgütlerin amaçlarını ancak iyi

liderlerle gerçekleştirebilmesi, gerek örgütlerde gerekse de diğer sosyal yapılarda ve başarı veya başarısızlığın lider ile ilişkilendirilmesi, liderliğin gün geçtikçe daha da önemli hale gelmesine neden olmuştur (Şafaklı, 2005:133; Özmen, 2009:3).

Yönetim kavramı, birçok alanın içinde yer alan bir kavram olması nedeniyle alan yazında birçok farklı tanımı yer almaktadır. Kavram, basit olarak; başkalarına iş yaptırabilme becerisi olarak tanımlanmıştır (Yıldırım, 2014:36). Örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla, örgüt içerisindeki işlerin etkili ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için astların, maddi kaynakların ve diğer unsurların eşgüdümünün sağlanması ve denetlenmesi “yönetim” olarak tanımlanmıştır (Bateman ve Snell, 2013:62). Başka bir tanımda ise yönetim, örgütsel amaçlara ulaşabilmek amacıyla örgütün sahip olduğu kaynakların ve astların yönlendirilmesi, eşgüdümün sağlanması, kaynakların kullanımının düzenlenmesi ve denetlenmesi olarak tanımlanmıştır (Bursalıoğlu, 2012:37). Alanyazında yer alan tanımlar incelendiğinde yönetim kavramı, ortak bir amacı gerçekleştirebilmek amacıyla bir araya gelen kişilerin oluşturduğu örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla; insan, para, teknolojik donanım, yardımcı donanım, hammadde, demirbaş ve zaman kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilmeyi sağlayacak karar alma, uygulama ve denetleme süreci olarak tanımlanabilir (Robbins vd., 2014:22).

Örgütlerin, hedeflerini gerçekleştirilebilmesi ve başta insan kaynakları olmak üzere sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli kullanılabilmesi açısından; yöneticiler oldukça büyük önem taşımaktadır. Örgütsel amaçlara verimli bir şekilde ulaşabilmek için, yöneticilerin; *kişiler arası ilişkileri düzenleme, bilgi sağlama ve karar verme* olmak üzere üç temel görevi bulunmaktadır (Griffin, 2013:19). Yöneticiler, kişiler arası ilişkileri düzenleyerek, sahip olduğu en değerli kaynağı olan insan kaynağından en yüksek faydayı elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Diğer yandan örgüt için önemli bilgileri edinerek de doğru kararların alınmasını ve böylece rekabet avantajı elde edip örgütün devamlılığının sağlanmasına çalışırlar.

Yöneticileri aynı zamanda bir “lider” olarak değerlendiren klasik düşünürler, bu iki kavramın birbiriyle aynı olduğunu kabul etmektedirler. Ancak, yöneticilik ve liderlik kavramlarının her ne kadar benzer yönleri bulunsa da; birbirinden farklı birtakım özellikleri de bulunmaktadır (Chi, 2017:11). Yönetici, örgütsel yapı içerisinde kendisine verilen yetkilere dayanarak ve örgütsel kurallar çerçevesinde

yönetim görevini üstlenen kişi olarak tanımlanırken; yöneticinin özelliklerine ek olarak, yönettiği kişileri etkileme becerisine sahip olan bireyler, lider olarak tanımlanmaktadır. Etkileme becerisine sahip olmayan yöneticiler, işlerin yalnızca rutin kurallar çerçevesinde yürütülebilmesini sağlayabilirler; liderler ise, yönettiği kişilerin duygu, düşünce ve tutumlarını etkileyebildiği için onları güdüleyerek örgüt amaçları doğrultusunda mücadele etmeye yönlendirirler ve içlerindeki potansiyeli açığa çıkarabilmelerini sağlarlar. Liderlik vasfına sahip yöneticiler, örgütün sahip olduğu kaynakları örgütsel hedefler doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde eşgüdümleyerek ve astlarını güdüleyerek örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilir. Herhangi bir yasal yetkisi olmamasına rağmen, çok büyük bir grubu peşinden sürükleyebilecek liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olup da bu yetkileri kullanabilmeyi beceremeyen ve dolayısıyla bir grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir (Koçel, 2018:572). Bu bağlamda, örgütlerin amaçlarına ulaşip, varlığını devam ettirebilmesinde; liderlik özelliğine sahip yöneticilerin örgütler açısından büyük önem taşıdığı söylenebilir.

2.1.1.1. Liderliğin Tanımı

Alan yazın incelendiğinde; liderlik kavramına yönelik farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Etimolojik olarak incelendiğinde; liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) sözcüklerinin, Anglo-Sakson kökü, “yol” veya “yön” anlamlarında kullanılan “lead” kelimesidir. Sözcüğün Flemenkçe (leider), İskandinavca (leader) ve Almanca (leither) yazılışları, İngilizce yazılışları ile benzerlik göstermekte olup; Yunanca karşılığı “hegemon”dur. Romalılarda lider anlamında kullanılan sözcük ise, “dux” sözcüğüdür; bunlar da “yol” veya “seyahat” anlamına gelmektedir (Aldair, 2005:66’dan aktaran İbicioğlu vd., 2005:66). Alan yazın incelendiğinde; “önder” sözcüğünün “lider” sözcüğüne eş anlamlı bir sözcük olarak kullanıldığı görülmektedir. Liderlik, uzun zamandır hem yönetim ve örgüt kuramcıları hem de uygulamacıların üzerinde çalışmaya devam ettikleri bir kavram olmasına rağmen (Pawar ve Eastman, 1997; Bolat, 2008:1); nasıl tanımlanması gerektiği konusunda araştırmacılar arasında fikir birliğine varılamamıştır (İbicioğlu, 1998; Şahin vd., 2004’dan aktaran Bolat, 2008:2). Bu uzlaşmazlığa neden olarak, liderliğe farklı bakış açılarından yaklaşıyor olması gösterilebilir. Liderlik kavramını açıklamak üzere yüzlerce tanım yapılmış olması (Erçetin, 1998:35), bu durumun bir sonucudur.

İlk kez 1933 tarihinde Oxford İngilizce Sözlüğü'nde lider sözcüğü akademik bir terim olarak kullanılmıştır. Bu sözlükte, “lider” sözcüğünün İngilizcede ilk kez 1300'lü yıllarda kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak, 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar liderlik sözcüğü sözlüğe girmemiştir (Özmen, 2009:7). Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde ise lider, “gücü, ünü ve toplumsal konumu dolayısıyla, belli bir zaman ve durum içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneği gösteren kimse”, şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2018:-).

“Lider”i, başkalarının belirli bir amaç için çalışmasını sağlayan ve onları etkileyen kişi; bir başka deyişle, bir insan grubunun, bireysel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla izledikleri ve onun isteği, emir ve talimatları doğrultusunda hareket ettikleri kişi, şeklinde tanımlayabiliriz (Koçel, 2018:585).

Liderlik ile ilgili yapılan bazı tanımlar, aşağıdaki tabloda görülmektedir;

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Liderlik, belirli koşullar altında, belirli bireysel ya da örgütsel hedefler doğrultusunda, bir kişinin başka kişileri etkileyerek onların davranışlarını yönlendirme sürecidir.	Deitzer, 1979; Donnelly vd., 1998; Boone ve Kurtz, 2013
Liderlik, astların örgütsel hedefler ve amaçlar doğrultusundaki çalışmalarını destekleyerek, onların motivasyon düzeylerini artırabilmektir.	Katz ve Kahn, 1978
Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.	Eren, 2015
Liderlik, insanları hedeflerinin peşinden gitme isteği ile hedeflerine ulaştırmak için itici bir güç ve becerilerinin tamamıdır.	Güney, 2012
Liderlik, idarecilik özellikli görevler, diğerlerini etkileme becerileri, rol ilişkileri, davranış ve kişisel özellikler olarak tanımlanabilir.	Yukl, 1981
Liderlik, vizyon sahibi ve yol gösterici olmak, his, hırs ve tutkunun birleşimi, öz farkındalık (kendini tanıma), samimiyet (dürüstlük) ve olgunluğu içeren doğruluk, cesaretli ve ilgili olmak, şeklinde tanımlanabilir.	Bennis, 1989
Liderlik, insanları istenilen biçimde harekete geçirme yeteneğidir.	More, 1964

Kaynak: Boone ve Kurtz, 2013:233; Bolat, 2008:2; Eren, 2015:435; Keçecioglu, 1998:10; Güney, 2012:26 ve More, 1964:42'den derlenmiştir.

Liderlik kavramına yönelik olarak yapılan tanımlar incelendiğinde; bunların, liderliğin bir süreç ya da bir özellik olarak nitelendirilebileceği konusunda ayrıştıkları görülmektedir. Liderliği bir özellik olarak nitelendiren çalışmalar, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu ve bireysel farklılıklara göre farklı düzeylerde ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Liderliği bir süreç olarak nitelendiren çalışmalar ise, lider ile astları arasındaki etkileşim sürecini liderlik olarak tanımlamışlardır (Northouse, 2010:5).

Bu bilgilerden yola çıkılarak liderlik; belirli koşullar altında belirli işleri yaptırmak amacıyla, başkalarını bu amaçlar doğrultusunda kendi istekleriyle harekete geçirmek, onlar için vizyon geliştirmek, bunu gerçekleştirebileceklerine inandırmak ve cesaretlendirmek olarak tanımlanabilir (Kinter, 2016:8). İki bin beş yüz yıl önce, Çinli bir filozof olan Sun Tzu tarafından yazılan “Savaş Sanatı” adlı kitapta, etkili liderlik sanatı için gerekli koşul şöyle açıklanmaktadır: *“İnsanlara yapmalarını istediğiniz şeyleri yaptırabilmek için, onlara her şeyden önce bunun kendi fikirleri olduğuna inandırmanız gerekir. Liderlik, diğer insanların çabasını, kendi çıkar ve amaçları doğrultusunda yönlendirebilme becerisidir. Bir yöneticinin işinin en önemli parçası, liderliktir. Yönetim, başka insanların çabalarıyla etkili sonuçlar almaktan ibarettir. Sezgi veya kişisel deneyimler, yöneticilikte liderlik için sadece bir başlangıç noktasıdır”* (Güney, 2007:87).

İnsanların gerek sosyal bir varlık olmasından, gerekse de tek başlarına başaramayacakları işleri birlikte hareket ederek başarabilmesinden ötürü, bir arada yaşamaları zorunludur. Bu nedenle insanlar bir araya gelerek, çeşitli amaçlarını gerçekleştirmek üzere birlikte çalışabilecekleri örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütlerde ise, çalışan insanları etkileyerek aynı amaç doğrultusunda harekete geçirmeyi sağlayacak liderlere ihtiyaç vardır. Liderlik kavramına ilişkin olarak yapılan tanımlar incelendiğinde; “etkileme” kavramının tüm tanımların ortak noktası olduğu görülmektedir. Liderler, örgütlerin önceden belirlenmiş hedef ve amaçlarını tanımlayıp yorumlayarak, örgüt üyelerini bu yönde güdüleyerek onlara rehberlik ederler (Gerald, 2009:130). Liderlik, insanları belli bir amaca inandırabilme, onları söz konusu amaç ya da amaçların ortak çatısı altında toplayabilme ve bu doğrultuda güdüleyebilme becerisi, olarak da tanımlanabilir. Lider ise, insanları belli bir amaca inandırarak onları ortak bir amaç paydasında bir araya getiren, örgüt üyeleri arasında

etkili bir iletişim ortamı kuran ve hedeflere ulaşma doğrultusunda örnek alınan kişi olma becerisine sahip birey, olarak tanımlanmıştır (Usal ve Kuşluyan, 2006:294). Liderlik kavramı buradan hareketle etkileme, güdüleme, bir araya getirme ve harekete geçirme kavramlarıyla özdeşleşmiştir (Evans, 2009:9). Liderlik, belli amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla bir araya gelen insanların tutum ve davranışlarını bu amaçlar doğrultusunda şekillendirebilme ve onları bu doğrultuda etkileme sürecidir. Liderler ile örgüt üyeleri arasında ortak bir paylaşımın olması, onların örgütsel amaçlar doğrultusunda bir araya gelmelerinde ve motivasyon düzeylerinin yükselmesinde etkili olabilmektedir (Tourish, 2014: 29). Liderlik yalnızca liderin şekillendirdiği bir süreç olmayıp; aynı zamanda astlarını, lideri olduğu örgütün dışındaki örgütleri ve bu örgütlerin birbirleriyle olan etkileşimlerini de kapsayan bir süreçtir (Carter vd., 2015:599; Maupin ve Carter, 2017: 35). Liderlik süreci, liderin ve astlarının oluşturduğu bir süreçtir ve lideri izleyen, onun sahip olduğu bilgileri anlayan ve davranışa dönüştüren astlar sürecin başarısında önemli rol oynamaktadır (Hamed, 2016:11). Günümüzde astları üzerinde otorite kurmayı amaçlayan liderlik anlayışı önemini kaybetmiş; sosyal ilişkilere önem veren ve kişilerarası iletişimi önemseyen bir liderlik anlayışı önem kazanmıştır (Yammarino, 2013:151). Etkili iletişim becerisine sahip liderler astlarıyla güçlü sosyal ilişkiler kurabilirler ve bu sayede onları etkileyerek ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilirler.

Liderlik kavramına ilişkin olarak yukarıda yapılan açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda; birtakım ortak noktaların olduğu görülmektedir. Bunları şöyle sıralamak mümkündür (Alcami, 2012:107):

- Liderler, örgüt üyelerini belli amaçlar doğrultusunda yönlendirebilme ve motivasyon düzeylerini artırabilme becerilerine sahiptirler.
- Liderler, örgüt üyelerini yalnızca geçici bir süreliğine değil, sürekli etkileme gücüne sahiptirler; astları tarafından izlenirler ve örgüt üyelerinin güvenini kazanmışlardır.
- Liderler, sahip oldukları otoritelerini; bilgi, iletişim becerisi ve karizma ile birlikte etkili bir şekilde kullanarak, yönettikleri kişiler üzerindeki etkilerini artırabilirler.

- Liderlik bir bütündür ve tüm alanları kapsar. Bu nedenden dolayı bireylerin rehberlik edebilme, bireyleri belli amaçlar doğrultusunda bir araya getirme ve yönlendirme becerilerinin yanı sıra aynı zamanda bireyleri güdüleyebilme ve ilham verme becerileri de liderlik kapsamında değerlendirilen unsurlardır.

Öte yandan, alan yazın incelendiğinde, liderlik ile yöneticiliği benzer şekilde tanımlayan birçok çalışmayla karşılaşılmaktadır; ancak liderlik ve yöneticilik aynı şeyler değildir. Yöneticilik; normlar, süreçler, planlama, teknoloji, sistemler ve veriler çerçevesinde işleri yürütme, süreç işleyişinde ortaya çıkan durumlara yönelik tepkileri bu kapsamda belirleme ve çalışanları bu doğrultuda biçimsel yetkilerle sınırlı kalarak yönlendirme sürecidir (Razok ve Farhi, 2015:28). Liderlik ise; tüm bu biçimsel yapı ve koşulların ötesinde, çalışanları belirlenen amaçlar doğrultusunda kendi istekleriyle harekete geçirmek, vizyon geliştirmek, inandırmak, cesaret vermek, yeniliğe ve değişime açık olunarak sinerji oluşturmaktır (Saed, 2016: 34). Liderlik, hiyerarşik yapıların yanı sıra hiyerarşinin olmadığı yapılarda da ortaya çıkabilmektedir (Erkutlu, 2014:4). Yasal yetkilere sahip olmadan da lider olunabilir. Herhangi bir yetkisi olmamasına rağmen büyük grupları etkileyerek peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok fazla yetkilere sahip olduğu halde bu yetkileri kullanamayan ve bu nedenle hiçbir grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de mevcuttur. Bir makama verilmiş biçimsel yetki, yalnızca yöneticinin veya liderin kullanabileceği güç kaynaklarını artırabilir (Koçel, 2018:589).

2.1.2. Liderlik ile Yöneticilik Farkı

Alan yazın incelendiğinde; liderlik ile yöneticiliği aynı şekilde tanımlayan bilim insanlarına rastlanmaktadır (Genç, 2004:25; Koçel, 2018:585); ancak liderlik ve yöneticiliğin birbirinden ayrıldığı pek çok nokta vardır. Yönetim, belirli amaçlar doğrultusunda kurulan örgütlerin, sahip olduğu beşeri ve maddi kaynakları, kurallar, ölçümler, planlama, teknoloji, normlar ve denetim unsurları çerçevesinde kullanarak amaçlarını gerçekleştirme sürecidir (Qais, 2013:122). Yönetici ise, tüm bu kaynakları örgütsel amaçlar doğrultusunda mümkün olan en iyi şekilde bir araya getiren kişidir (Boone ve Kurtz, 2013:218). Yalnızca belli bir hiyerarşinin söz konusu olduğu yapılarda var olan yöneticilikten farklı olarak liderlik, hem hiyerarşik yapılarda hem de herhangi bir hiyerarşinin olmadığı yapılarda karşımıza çıkabilmektedir (Erkutlu,

2014: 4). Bu durum yöneticilik ile liderliğin birbirinden farklı olduğunu açıkça ortaya koyabilmektedir. Yöneticiler genel olarak kurallarla hareket ederken; liderler yöneticilere ek olarak tutkuları, yaratıcılıkları ve ruhlarıyla hareket ederler (Yılmaz, 2011:9). Burada sözü edilen yöneticiler biçimsel kural ve yetkilerle sınırlı kalan yöneticilerdir. Liderlik vasıflarına sahip olup; biçimsel yetki ve kurallarla sınırlı kalmayan yöneticiler de elbette mevcuttur.

Benzer şekilde, liderlik becerileri ile yöneticilik becerileri arasındaki fark aşağıdaki tabloda görülmektedir:

Tablo 2. Liderlik Becerileri ile Yöneticilik Becerileri

Liderlik Becerileri	Yöneticilik Becerileri
Yön belirleme	Planlama ve bütçe yapma
İnsanları bir vizyon etrafında toplama	Örgütlenme ve görevlendirme
Güdüleme ve esin kaynağı olma	Kontrol etme ve sorun çözme

Kaynak: Bakhtawari vd., 2016:77

Liderlik becerileri, etkin yöneticilerin kullandığı becerilerle büyük ölçüde aynıdır. Yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayan ve genellikle örtüşen faaliyetlerdir. Aradaki en büyük fark, yöneticinin karmaşıklıkla başa çıkmayı, liderliğin ise değişimle başa çıkmayı içermesidir. Ayrıca yönetmek liderlik becerileri, liderlik de yöneticilik becerileri gerektirir. Yöneticilik becerileri her zaman vazgeçilmez kalacaktır; ancak günümüz pazarlarının değişmekte olan sosyoekonomik koşullarına uyum sağlayabilmek için artık orta kademe yöneticilerin bile liderlik rolünü üstlenmeyi öğrenmesi gerekmektedir (Bakhtawari, 2016:78).

Liderlik ve yöneticiliğin farklılıklarını daha ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki tabloda görebiliriz:

Tablo 3. Liderlik ile Salt Biçimsel Yetkinin Kullanıldığı Yöneticilik Farkı

Liderlik	Yöneticilik
Liderlik insanları etkileyerek harekete geçirebilme işidir.	Yöneticilik özde bir meslek uygulamasıdır.
Liderlik için biçimsel bir yapı-pozisyon gerekli değildir.	Yöneticilik, ancak biçimsel bir örgüt yapısında gerçekleşir.
Liderin insanları etkilemede; davranışları, kişisel özellikleri, vizyonu, insanlara verdiği güven ve esin etkilidir.	Yönetici, insanları etkilemede genellikle bulunduğu makamın sahip olduğu yetkileri ve yaptırım uygulama haklarını kullanır.
Liderin grubunda kendi isteğiyle bulunmak isteyen insanlar vardır.	Yöneticinin ise astları vardır.
Liderin başarısı, astlarına bağlıdır.	Yöneticinin başarısı, örgüt içerisindeki sistemsel işleyişe bağlıdır.
Lider, üyesi olduğu grubun ulaşması gereken hedefleri belirler ve hedeflere ulaşma sürecinde grubun diğer üyelerini etkileyerek bu amaç doğrultusunda onları yönlendirir.	Yönetici, önceden belirlenen hedeflere ulaşma konusunda gayret gösterir, başkaları adına çalışır, süreci planlar, uygulatır ve çıktıları denetler.
Liderlik insanları kendi istekleri ile harekete geçirebilme, onlara vizyon kazandırıp ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme, yani “sanat” yönü ağır basan bir iştir.	Yöneticilik, genellikle eğitim, yönetmelik, prosedür, hesap-kitap, ölçme, istatistiklere dayanan, yani “bilimsel” yönü ağır basan bir iştir.
Lider uzun vadeli düşünce yapısına sahiptir.	Yönetici genellikle kısa vadeli düşünür.
Lider hedeflerini kendisi belirler.	Yönetici genellikle var olan hedeflere ulaşabilmek için hizmet eder.
Liderlik, ihtiyaç duyulduğunda değişim ve dönüşüm yapabilmeyi amaçlar.	Yöneticilik, var olan sistemi en sorunsuz bir şekilde devam ettirmeyi amaçlar.
Lider, gerekli gördüğü durumlarda astlarına yetki vermeyi tercih eder.	Yönetici, çoğunlukla astlarını denetleme yoluna gider.
Lider, hem iç hem de dış çevreye odaklanır.	Yönetici genellikle örgütün iç işleyişine odaklanır.
Lider “doğru işleri yapan” kişidir.	Yönetici “işleri doğru yapan” kişidir.

Kaynak: Tengilimioğlu, 2005:3; Erdem ve Dikici, 2009:203; Koçel, 2018:591-592.

Bu açıklamalar doğrultusunda; liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden farklı kavramlar olduğu söylenebilir. Lider gücünü sahip olduğu özelliklerden alırken; yönetici genellikle bulunduğu makamdan alır. Lideri insanlar çoğunlukla kendi istekleriyle izlediklerinden dolayı, yapılan işlerde büyük bir sinerji oluşur; bu durum işlerin çok daha verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Yönetici ise, yalnızca bulunduğu makamın vermiş olduğu yasal güce sahip olduğundan, astları etkilemede lider kadar başarılı olmayabilir (Kinter, 2016:10).

Liderlik vasfına sahip olmayan yöneticilerin özellikleri, Tablo 3'ün sağ sütununda verilmiştir. Liderlik vasfına sahip yöneticiler, örgütte olumlu bir enerji yayarak, çalışanların güdülenme düzeyini, verimliliğini ve örgüte olan bağlılıklarını artırarak aidiyet duygusunun oluşmasını sağlayabilirler. Ayrıca çalışanın sahip olduğu potansiyelin farkına vararak bunun ortaya çıkarmasına yardımcı olabilirler. Böylece örgüte olumlu katkılar sunmasını sağlayabilir ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda onları etkileyip bu doğrultuda harekete geçirebilirler (Wangs, Tsui ve Xin, 2011:14; Matz ve Görirtz, 2017:232). Liderlik vasfına sahip yöneticiler, örgütteki işleri doğru yapan birey değil; doğru işler yapan bireylerdir. Bu yöneticiler, örgütün ihtiyaçlarını belirleme sürecinde çalışanlarla fikir alışverişinde bulunurlar; hedeflere ulaşma sürecinde ise, gösterilen kişisel ya da örgütsel çabaları tarafsız bir bakış açısıyla izleyebilirler (Erben ve Güneşer, 2017:65).

2.1.3. Liderlik Kuramları

Alan yazın incelendiğinde, liderlik ile ilgili birçok araştırma ve çalışmanın yapıldığı ve liderlik kavramını açıklayan çok sayıda tanımın geliştirildiği görülmektedir (Erçetin, 1998:35). Tablo 4'te görüldüğü gibi, 1950'li yıllara kadar hâkim olan ortak yaklaşım; liderlerin bazı özelliklere sahip olduğunu ve bu özelliklerin sonradan kazanılamayacağını savunan “*Özellikler Yaklaşımı*”dır. 1950-1970 yılları arasında, liderlerin göstermiş olduğu davranışlardan dolayı insanları etkilemeyi başardığını savunan “*Davranışsal Liderlik Kuramları*” ortaya çıkmış; 1970-1980 yılları arası ile 1980'li yılların başında, en iyi tek bir liderlik tarzının olamayacağını ve liderin etkililiğin içinde bulunulan şartlara göre değişiklik gösterebileceğini savunan “*Durumsal Liderlik Kuramları*” ön plana çıkmıştır. 1980'li yıllardan günümüze kadar gelişim göstermeyi sürdüren yaklaşımlar ise, “*liderlik ile ilgili yeni yaklaşımlar*” adı altında toplanıp *Özellikler Yaklaşımı*, *Davranışsal Liderlik Kuramları*, *Durumsal Liderlik Kuramları* ve *Liderlik ile İlgili Yeni Yaklaşımlar* olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır.

Tablo 4. Liderlik Kuramları

Kuramın Gelişim Gösterdiği Dönemler	Kuram
1950'lere kadar	Özellikler Yaklaşımı
1950-1970 yılları arası	Davranışsal Liderlik Kuramları
1970-1980'lerin başı	Durumsal Liderlik Kuramları
1980'li yılların ortalarından beri devam eden	Liderlik ile İlgili Yeni Yaklaşımlar

Tablo tarafımızca oluşturulmuştur.

2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

“Büyük Adam” olarak da adlandırılan ve 1900'lü yıllarda oldukça popüler olan en eski liderlik kuramlarından biri, “Özellikler Yaklaşımı”dır (Augustin, 2003'den aktaran Bolat, 2008:7). Özellikler yaklaşımı etkili liderliği, liderin kişisel özellikleri bakımından inceler (Hodgets, 1999:318) ve izleyicilere değil, liderin kendisine odaklanır (Tannenbaum ve Massarik, 1961:1). Lider olunamayacağını, ancak lider olarak doğulabileceğini söyleyen bu yaklaşıma göre, liderin sahip olduğu özellikler, onların başarısını belirleyen en büyük etmen olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple kuram, liderin örgütteki diğer astlardan farklı olduğunu ve onların sahip olmadığı özelliklere sahip olduğunu kabul eder (Ertürk, 1995:197). Bu özellikleri belirlemeye yönelik olarak, 1920-1950 yılları arasında çeşitli psikolojik testler yapılmış, aşağıda sıralanan bu özellikler tespit edilmiştir (Zel, 2001:95; Tağraf ve Çalman, 2009:133; Yörük, Dündar ve Topçu, 2011:105; David, 2014:47; Çelik, 2014:203):

- Yaş
- Boy
- Kilo
- Irk
- Fiziki görünüm
- Sağlıklı olma
- Zekâ
- Bilgi
- Hareketlilik
- Açık göz olma
- Düzenli olma
- Hevesli olma
- Girişken olma
- Strese dayanıklı olma
- İleri görüşlü olma
- İnisiyatif sahibi olma
- Duygusal olgunluk
- Dürüst olma
- Açık sözlü olma
- Kendine güvenme
- Kararlı olma

- Kişilerarası ilişkiler
- İş başarıma yeteneği
- Yaratıcı olma
- Tarafsız olma
- Becerikli olma
- Güven verici olma
- Cesur olma
- Hitabet yeteneği
- Mizah anlayışı
- Olgunluk
- Sorumluluk üstlenme

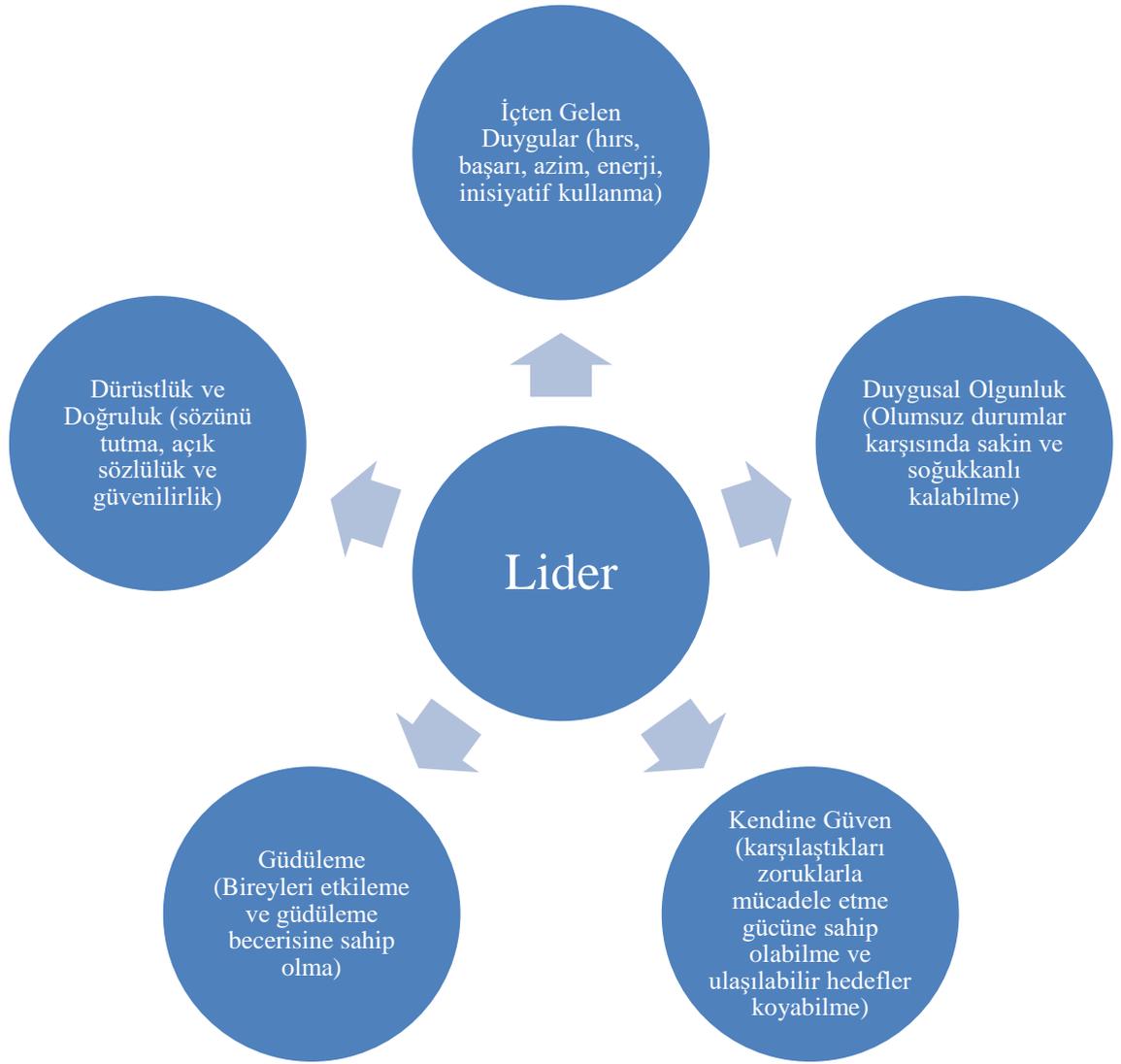
Özellikler yaklaşımına göre lider, yukarıda sıralanan bu özelliklere örgütteki diğer astlardan daha fazla sahip olmalıdır. Daha önce de vurgulandığı gibi bu yaklaşım, liderlerin evrensel olarak doğuştan birtakım özelliklere sahip olduklarını ve ortaya çıkan özel durumlar ve olaylar karşısında bu özelliklerinin de yardımıyla lider olduklarını ifade etmektedir (Rollinson, 2008:358). Başarılı liderleri başarısız liderlerden ve astlarından ayırt eden özellikleri belirlemek, özellikler yaklaşımının temel amacını oluşturmaktadır (McCormack ve Mellor, 2002:179). Başarılı bir liderin sahip olması gereken özelliklere ilişkin olarak alan yazında birtakım sınıflandırmalar yer almaktadır. Başarılı bir liderin sahip olması gereken özelliklerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 36; Avcı ve Topaloğlu, 2009:8 Şimşek 2014:168):

Başarılı bir lider,

- Amaçlarını ve bu amaçlara ulaşabilmek için izleyeceği yolu iyi bilmeli ve bu süreçte astlarına rehberlik edebilmelidir.
- Hayatına, mesleğine ve eylemlerine yönelik tutkularının kendisini başarıya ulaştıran en önemli özelliklerinden olduğunun bilincindedir. Bu nedenden dolayı tutkulu olmalıdır.
- Kendisini iyi tanımalıdır; kendisine ve başkalarına karşı samimi ve dürüst olmalıdır. Hiçbir zaman kendisini ve başkalarını kandırmamalıdır.
- Dürüstlüğün doğal bir sonucu olan güven duygusunun, liderlerin başarıları üzerinde etkili olan ve astlarının dikkatini çeken en önemli özelliklerden olduğunun bilincinde olup, bu doğrultuda hareket etmelidir.

- Kendisini araştırmaya sevk edip harekete geçiren önemli unsurlardan birinin de merak duygusu olduğunu bilir. Bundan ötürü meraklı yapısını korumalıdır.
- Yeniliklere ve değişimlere açıktır; ayrıca risk almaktan kaçınmaz. Ortaya çıkabilecek riskleri tahmin eder ve tedbir alarak mücadele eder. Cesaretin, liderlerde olması gereken önemli özelliklerden biri olduğunu bilir.
- Değişen Şartları ve ihtiyaçları iyi analiz eder ve kendini güncelleyebilir. Bundan ötürü kendini sürekli geliştirmelidir.

Farklı bir bakış açısına göre, başarılı bir liderin taşıması gereken özellikler, aşağıdaki gibi beş temel grupta incelenmiştir (Kirtpatrick ve Locke, 1991; akt.: Bektaş, 2016:46).



Şekil 1. Başarılı Liderlerin Özellikleri

Kaynak: Kirtpatrick ve Locke, 1991; akt.: Bektaş, 2016:48

Özellikler yaklaşımına göre, liderlerin sözü edilen belli özellikleri hakkında şunlar da eklenebilir (Rollinson, 2008:359): Liderler doğuştan sahip olunan bazı özelliklere sahiptirler ve karşılaştıkları farklı durumlar karşısında bu özelliklerini kullanabilmektedirler. Bireylerin liderlik becerileri belli ölçütlere göre tanımlanabilir ve bunlar tahmin edilebilir oldukları için, aynı zamanda ölçülebilir.

Diğer yandan özellikler yaklaşımı, etkili liderlerin özelliklerini belirlemesi açısından çok fazla destek görmeye birlikte, birçokları tarafından da eleştirilmiştir. 1950’li yıllardan sonraki araştırmalar, örgütte yukarıda sıralanan bu özellikleri taşımasına rağmen lider olamayan kişilerin de bulunabildiğini ve liderlerin

birbirinden çok farklı özelliklere sahip olabildiğini ortaya koymuştur (Tabak, 2005:7). Ayrıca yukarıda belirtilen bu liderlik özellikleri, her koşula ya da kişiye uyarlanamamaktadır. Etkili bir lider, istenilen sonuçların başarılı bir biçimde elde edilmesini sağlar. Bu başarıyı gerçekleştirebilen herkesi tam anlamıyla betimleyebilen bir özellikler setini oluşturabilmek ise neredeyse imkânsızdır. Başka bir ifadeyle, aynı hedefe ulaşabilme anlamında başarılı olmuş iki liderin özellikleri birbirinden çok farklı olabilir (Bolat, 2008:9). Lideri belirlediği söylenen bu özelliklerin aynı anda bir kişide bulunmasının olanaksız olması, bazen örgütteki bazı kişilerin bu özelliklere liderden daha fazla sahip olmasına rağmen “lider” vasfı kazanamaması ve bu özelliklerin kolayca ölçülememesi gibi nedenlerden dolayı, özellikler yaklaşımı liderliği açıklamada yetersiz kalmıştır (Tengilimoğlu, 2005:4).

2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

1950’li yıllardan itibaren, özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada yetersiz kalmasından dolayı; bilim insanları etkili liderleri belirlemeye yönelik olarak, başarılı olan liderlerin özellikleri yerine, onların belirgin ve farklı davranışlarını belirlemeye yönelik araştırmalar yapmaya başlamışlardır. Böylece davranışsal liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Koçel, 2018:449; Lewin, 1999:8).

Davranışsal liderlik kuramları çerçevesindeki ilk araştırmalar; Harvard, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri bilim insanlarınca yapılmıştır (Augustin, 2003’den aktaran Bolat, 2008:9). Bu araştırmalar, benzer sonuçlar göstererek; liderin, diğer astlardan sahip olduğu özelliklerdense göstermiş olduğu davranışlar açısından farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (Hellriegel ve Slocum, 2006:468). Aşağıda bu araştırmalar ana hatları itibarıyla açıklanmaktadır:

2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Özellikler yaklaşımının başarısız sonuçlarından ötürü, bir grup bilim insanı 1945 yılında Ohio State Üniversitesi’nde bir araya gelerek, hem askerî hem de sivil olmak üzere birçok yönetici üzerinde araştırmalar yapmaya başlamış (Northouse, 2004:66) ve davranışsal liderlik kuramlarının gelişmesine büyük katkı sağlamışlardır. Liderlerin davranışlarını belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmalarda, yaklaşık olarak 1800 lider davranış tarzı belirlenmiş; ancak bu davranışlardan bazılarının benzer olmasından ötürü bu sayı ilk olarak 150’ye, sonrasında ise dokuza

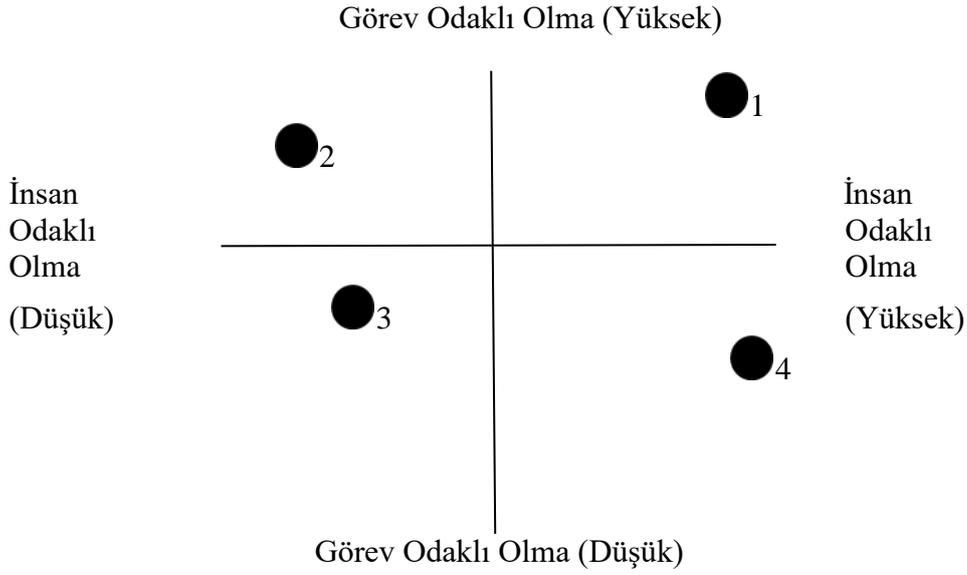
indirilmiştir. Davranış tarzlarını ölçmek amacıyla, “Lider Davranışı Tanımlama Anketi” geliştirilerek; bunlar askerlere, öğrencilere, okul yöneticilerine ve birtakım kuruluşlara uygulanmıştır. Bu anket aracılığıyla elde edilen veriler analiz edilmiş ve liderliği belirleyen “*insan odaklılık (anlayış, düşünme, kişiyi dikkate alma)*” ve “*görev odaklılık (yapıyı harekete geçirme, inisiyatif, işe ağırlık verme)*” olmak üzere iki temel bağımsız değişken belirlenmiştir (Eren, 2001:438; Yukl, 2002:50; Zel, 2006:125; Çelik, 2007:121; Bakan ve Büyükebeşe, 2010:66; Helms, 2006:447; Bojadijev vd., 2015:213). Liderlik davranışlarına yönelik olarak alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde; liderlik davranışlarının, insan odaklılık ve görev odaklılık boyutlarına göre farklılaştığı görülmüştür. Bunlar (Hodgetts, 1991:223):

- Hem insan odaklılık davranışı hem de görev odaklılık davranışı yüksek,
- İnsan odaklılık davranışı düşük, görev odaklılık davranışı yüksek,
- Hem insan odaklılık davranışı hem de görev odaklılık davranışı düşük,
- İnsan odaklılık davranışı yüksek, görev odaklılık davranışı düşük lider davranışlarıdır.

İnsan odaklı lider için, astlarının duyguları ve düşünceleri önemlidir (Griffin, 2001:340). Bu tür lider, astlarda güven ve saygı oluşturacak, dostluk ve arkadaşlık geliştirecek davranışlarda bulunur. Kısaca insan odaklı olmak, liderin astlarına önem veren, iyi ilişkiler ve sağlıklı bir iletişim geliştiren davranışlarda bulunmasını ifade eder (Budak ve Budak, 2010:81).

Görev odaklı (yapıyı harekete geçiren-inisiyatif veren) lider ise, astlarının rollerini ve onlardan ne yapmalarını istediğini net bir şekilde belirtir (Griffin, 2001:340). Bu tür lider; planlama, eşgüdümleme, yönlendirme, sorun çözme ve astlarının rollerini belirleme faaliyetlerini yerine getirerek, işlerini iyi yapmayan astları eleştirir ve onlar üzerinde bir baskı oluşturur (Feldman ve Arnold, 1983:299; Gitonga vd., 2006:15). Bu lider için önemli olan, yapılan işin başarıya ulaşmasıdır; yani esas olan, etkin sonuçlardır (Zel, 2001:102; Güney, 2012:365).

Ohio State araştırmaları sonucu elde edilen çeşitli lider davranışları aşağıdaki şekilde de gösterilmektedir:



Şekil 2. Çeşitli Lider Davranışları

Kaynak: Koçel, 2018: 597.

Şekil 3’de görüldüğü üzere; Lider 1, hem örgütteki üyelere hem de örgütün ulaşmaya çalıştığı hedeflere önem veren bir davranış tarzı gösterirken; Lider 3, örgütteki astlarının duygu ve düşüncelerine önem vermeyen, ancak örgütün ulaşmaya çalıştığı hedeflere önem veren bir davranış tarzı göstermektedir (Koçel, 2018:596). Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar şöyle sıralanabilir (Alkın, 2006:59):

- Astların otoriter liderlik davranışları beklentisi yüksek ise, bu tarz liderlik davranışlarını göstermek daha doğru olacaktır;
- Astlar otoriter davranışlar istemiyorsa, liderin görev odaklı davranışlarına tepki göstereceklerdir;
- Zaman konusunda kısıtlılık ve yapılan işin çok detaylı olması söz konusu ise, tüm çalışanlar ile birebir iletişim kurmaya ast insan odaklı bir lider başarılı olamayacaktır ve örgütte istikrarsızlıklar meydana gelebilecektir;
- Liderin astları ile olan iletişimi zayıf ise, yönetim tarzı otoriter olacaktır;
- İnsani değerlere ve iletişime önem veren (insan odaklı) liderlik davranışları, işgücü devir oranını düşürecektir;

- Yapıyı harekete geçirmeye yönelik (görev odaklı) liderlik davranışları, astların performanslarının yüksek olmasını sağlayacaktır.

İnsan odaklı liderlik davranışının, çalışanların güdülenme düzeyini ve çalışma sürecinde ortaya çıkan davranışlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarına yönelik olarak yapılan en önemli eleştiri, çalışanlar arasında liderin özelliklerinden daha iyi özelliklere sahip olan bireylerin ortaya çıkmasının engellenmesidir. Bu durum çalışmalarda liderlik davranışlarına yönelik üzerinde durulan hususların dışındaki birtakım unsurların da dikkate alınmasını gerekli kılmıştır. Yine bu kurama yönelik geliştirilen eleştirilerden biri de liderlerin davranışlarını belirlemeye yönelik yapılan tanımlamaların zor olması ve bu bağlamda belirlenen birtakım özelliklerin farklı şekillerde anlaşılabilceğidir (Koçel, 2014:678).

2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

1947 yılında, Ohio State Üniversitesi'nin liderlik davranışlarına yönelik çalışmaları devam ederken, Michigan Üniversitesi araştırmacılarından Rensis Likert ve arkadaşları bir dizi liderlik çalışması başlatmıştır (Luthans, 1981:477). Çalışma; iş tatmini, devamsızlık, şikâyetler, güdülenme gibi belirleyici faktörler kullanılarak, örgütteki astların tatminine ve örgüt verimliliğine etki eden unsurları tespit etmek amacıyla yapılmıştır (Daft ve Marcic, 2008:391). Birçok endüstri dalı ve çeşitli kademelerdeki astlar üzerinde yapılan bu araştırmaların sonucunda, Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki gibi iki tip lider davranışı tespit edilmiştir. Bu liderlik davranışları; "*kişiyeye yönelik davranışlar*" ve "*işeye yönelik davranışlar*" dır (Aykanat, 2010:6).

Kişiyeye yönelik lider; astlarının duygu ve düşüncelerine değer vererek bir saygı ortamının oluşturulmasına çalışır (Keçecioğlu, 1998:161). Ayrıca bu davranış tarzına sahip lider; yetki devri, ödül verme, astlarının gelişimini sağlama konusunda gerekli duyarlılığı gösterme gibi uygulamalarla onların duygusal tatminini artırmayı amaçlar (Zel, 2001:128; Yalçın, 2016:27).

İşeye yönelik lider; astların daha önceden belirlenen yöntem ve hedefler doğrultusunda çalışıp çalışmadıklarını gözlemler; cezalandırma ve mevkiye dayalı tavır ve tutumlar gösterir. Onun için, astlarının duygu ve düşünceleri fazlaca önemli

değildir; işlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi çok daha önemlidir (Yalçın, 2016:27).

Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucu, belirlenen kişiye ve işe yönelik liderlik davranışları, Ohio State Üniversitesi araştırmaları sonucu belirlenen insan ve görev odaklı liderlik davranışları ile benzerlik göstermektedir. İki araştırma da liderlerin astlarına nasıl davrandıklarını belirlemeye yöneliktir (Yekeler, 2015:51). Ayrıca iki araştırma da kişiye/insana önem veren liderlerin daha başarılı olacağını söylemektedir (Certo, 1992:427; Robbins, 1994:174). Ancak bu araştırmalar, evrensel olarak en iyi olacağı düşünülen tek bir liderlik modelini önerdiğinden ve liderlik davranışlarını yalnızca iki boyutla sınırladığından dolayı eleştirilmektedir (Erçetin, 2000:35).

2.1.3.2.3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Harvard Üniversitesi araştırmacılarından Robert Bales tarafından yapılan araştırmada, Michigan Üniversitesi araştırmalarıyla benzer şekilde; *görev yönelimli (işin tamamlanmasına yönelik)* ve *birey yönelimli (kişiler arası ilişkilere yönelik)* olmak üzere iki tür liderlik davranışı üzerine odaklanılmıştır. Çalışmanın Michigan Üniversitesi araştırmalarından farkı; bu iki özelliği tek bir liderde aramak yerine, örgüt içine odaklanarak, üyelere bu iki tür özelliğe sahip olan iki farklı lider olabileceğini vurgulamasıdır (Augustin, 2003'den aktaran Bolat, 2008:14 Işık, 2014:30).

Harvard Üniversitesi araştırmaları sonucuna göre; örgütlerde işin tamamlanmasına yönelik davranışlar göstererek, fikir ve önerileriyle ön plana çıkan “İş Lideri” ve kişiler arası ilişkilere yönelik davranışlar göstererek, örgütteki diğer üyeleri güdüleyen, onları psikolojik olarak destekleyen ve iletişime önem veren “Sosyal Lider” olmak üzere, iki tip lider bulunmaktadır (Işık, 2014:30). Araştırmaya göre, liderlik davranışları herhangi bir örgüt üyesi tarafından gerçekleştirilebilir. Ancak, örgüt içinde bazı kişilerin, örgütün oluşmaya başladığı ilk andan itibaren, örgütteki diğer üyelere göre çok daha baskın liderlik davranışları gösterdiği gözlemlenmiştir (Zel, 2001:108).

Bales, yeni oluşmuş olan ve üniversite öğrencilerinden meydana gelen grupların davranışlarını, ayrıntılı bir gözlem yöntemi ile incelemiştir; liderlik

davranışlarının, faaliyetlerin seviyesi, görevi gerçekleştirebilme becerisi ve üyeler tarafından sevilme derecesi, olmak üzere üç boyutunun olduğunu belirlemiştir (Yeşilyurt, 2007:21). Bales'in elde ettiği sonuçlara göre; grup içinde en iyi fikirleri sunan ve en sevilen üye, grup tarafından lider olarak belirlenmektedir. Yani iletişim becerisi, lideri belirlemede etken olmaktadır (Zel, 2001:108). Bales, geliştirdiği bir sistemle, karmaşık olan iletişim süreçlerini sade ve az sayıda sınıf ve kategorilere ayırarak rahatlıkla çözümlenebilecek bir hale getirmiştir. Her iletişim, Tablo 5'te görülen 12 kategoriden birine yerleştirilmektedir. Etkileşim biçim analizi, tabloda sıralanan kategorilerden birine, sözlü ve sözlü olmayan tüm davranış tarzlarının kaydedilmesini öngörür (Tekarslan, 2000'den aktaran Bolat, 2008:15).

Tablo 5. Etkileşim Biçim Analizi

A Olumlu Sosyo-Duygusal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dayanışma gösterme (yardımsever olma, diğerlerini onurlandırma, gönül okşama) 2. Gerilimden kurtulma (gülme, şaka yapma, tatmin olduğunu gösterme) 3. Kabullenme (anlama, uygun görme)
B Sorun Çözme Gayretleri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Öneride bulunma (çözüm önerme, yön verme, neyin nasıl yapılacağını işaret etme) 2. Fikir verme (analiz etme, değerlendirme, istediğini açıklama) 3. Uyum sağlama (açıklama, bilgi verme, tekrarlama)
C Soru Yönelme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uyum gösterilmesini isteme (bilgi, tekrarlama, doğrulama isteme) 2. Fikir sorma (analiz ve isteklerin açıklanmasını, yorumlanmasını isteme) 3. Tavsiye isteme (neyin, nasıl yapılması gerektiğine yönelik yönlendirilme isteme)
D Olumsuz Sosyo-Duygusal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kabul etmeme (reddetme, yardım etmeme) 2. Gerilimi belli etme (yardım isteme, geri çekilme) 3. Düşmanlık gösterme (kendini savunma, diğerlerini aşağılama, iddia etme)

Kaynak: Tekarslan, 2000'den aktaran Bolat, 2008:14

Liderlik kavramı, kişileri etkileyerek onları belli bir amaç doğrultusunda bir araya getirme ve yönlendirme sanatı olarak daha önce tanımlanmıştı. Liderlerin, astlarını etkileme sürecinde kullandıkları etkileşim türü örgütün duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını etkileyerek örgüt tarafından benimsenmesinde etkili olabilmektedir. Liderlerin süreçte ortaya çıkan şartlara göre Tablo 5'te belirtilen etkileşim biçimlerini kullanmasının, farklı yapıya sahip kişiler tarafından benimsenmesinde ve izleyici sayısının artmasında etkili olabileceği söylenebilir (Bolat, 2018:16).

2.1.3.2.4. McGregor'un X - Y Kuramı

McGregor'un X - Y Kuramı, ilk kez 1957 yılında, Douglas McGregor tarafından yazılan "Organizasyonların Beşeri Yönü" adlı kitapta ele alınmış olup; adeta bir akım olarak süregelmiş ve sonraki çalışmalara temel teşkil etmiştir. Kurama göre; liderin davranışları, onun insanlar hakkındaki düşünceleri ve varsayımlarına göre oluşmaktadır (Eren, 2015:26). Taylor ve Fayol'dan sonra McGregor, klasik yönetim düşüncesinin insan yapısı ile ilgili varsayımlarını "X" kuramı adı altında toplamış; sonrasında ise, bu kuramı eleştirerek "Y" kuramı adını verdiği insani ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya koymuştur (Bayram, 2013:20).

X kuramına göre; ortalama bir insan çalışmayı sevmez, sorumluluk almak istemez ve her fırsatta işten kaçma eğilimindedir. Bu sebeple, insanları çalıştırabilmek için, onları zorlamak, sürekli denetlemek ve işten kaçanları cezalandırmak gerekir. Y kuramına göre ise, insanlar tembel değildir, oyun, dinlenmek gibi çalışmak da doğaldır ve insanlar çalışmaktan kaçmazlar. Gerekli koşullar sağlandığında insanlar değişime direnç göstermezler (Stewart, 2010:1-2). McGregor'un X ve Y kuramlarının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Hodgetts ve Luthans, 2003; Stewart, 2010; Işık, 2014; Koçel, 2018):

- X kuramına göre, ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve her fırsatta işten kaçmak için çeşitli mazeretler bulmaya çalışır. Y kuramına göre ise, bir insan doğuştan tembel değildir; onu tembel yapan yaşadığı deneyimlerdir. İnsanlar için, oyun oynamak ve dinlenmek nasıl doğal bir durum ise, çalışmak da o kadar doğaldır. Gerekli koşullar sağlandığında, çalışmak zevk haline gelebilir.
- X kuramına göre, çalışma karşılığında elde edilecek ödül, insan doğasının hep daha fazlasını istemesinden dolayı, ceza ve sıkı bir denetim kadar etkili olamayacaktır; bu nedenden ötürü ceza ve sıkı denetime önem verilmelidir. Y kuramına göre ise ceza, korkutma, sıkı denetim gibi dışsal uygulamalar astları güdülemek için iyi bir çözüm yolu değildir. Önemli olan, astların öz denetim yapmasını

sağlayabilmektir. Ayrıca, astları belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilmek için, başarı durumunda onlara ödüller verilmelidir.

- X kuramına göre, insanların büyük bir kısmı sorumluluk üstlenmeyi sevmez, tersine yönetilmeyi tercih ederler. Y kuramına göre ise, normal şartlarda bir insan, yeni şeyler öğrenmek ve sorumluluk üstlenmek isteyeceklerdir.
- X kuramına göre, insanların çoğu bencildir ve bu nedenle çalıştığı örgütten önce kendi çıkarlarını düşünür. Y kuramına göre ise ast, öz denetim sayesinde kendi kendini yöneterek örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir.
- X kuramına göre, ortalama bir insan zeki değildir, saftır ve demogoglara kolayca inanır. Y kuramına göre ise, ortalama bir insan saf değildir ve her şeye kolayca inanmaz.

Bu bilgiler ışığında, X kuramının varsayımları, klasik yönetim yaklaşımını temsil eden; otoriter, cezalandırıcı, denetleyici ve müdahaleci davranışlar iken; Y kuramının varsayımları, modern yönetim yaklaşımlarını temsil eden; katılımcı, demokratik ve ödüllendirici davranışlardır. X ve Y kuramları kıyaslandığında; birçok araştırmacı için etkin liderlik davranışları bakımından Y kuramının daha modern bir yaklaşım olduğu açıkça görülmektedir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2003:192; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 26; Gürüz ve Gürel, 2006:275; Kozak, 2008:494; Koçel, 2010:581-582; Yıldırım, 2012:49).

Görüldüğü üzere; davranışçı liderlik yaklaşımı çerçevesindeki tüm kuramlar, özellikler yaklaşımının savunduğu gibi, lideri tanımlamada onun sahip olması gereken özelliklerin yeterli olacağı görüşünü reddederek, liderin davranışlarına yoğunlaşmıştır. Böylece özellikler yaklaşımından farklı olarak, yalnızca lidere değil, lider ile birlikte astlarına da önem verilmeye başlanmıştır. Davranışsal liderlik kuramları çerçevesinde, “görev odaklı (düşük seviyede iş doyumu; yüksek seviyede iş uygulamaları)” ve “insan odaklı (yüksek seviyede iş doyumu ve verimlilik)” olmak üzere iki tür lider davranışı söz konusudur (Budak ve Budak, 2010:83).

2.1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin lider olabilmesi için sahip olması gereken belli özellikler; davranışsal liderlik yaklaşımına göre ise, liderin göstermesi gereken belli davranışlar vardır. Ancak bu özellik ve davranışların, her durumda en iyi sonucu vermediği görülmüştür. Bu noktada, özellikler ve davranışsal liderlik kuramları, liderliği açıklamada yetersiz kalmış ve bu durumun sonucunda durumsal liderlik kuramları geliştirilmiştir (Sertoğlu, 2010:92). 1960'lı yılların sonundan 1980'li yıllara kadar popüler olan durumsal liderlik kuramları, özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım kuramlarından farklı olarak; “en iyi tek tip” liderlik tarzının her durum ve koşul için olumlu sonuçlar veremeyeceğini; farklı durum ve koşullar için farklı özellikler ve davranış tarzına sahip liderlere ihtiyaç duyulacağını savunmaktadır (Harris ve Ogbonna, 2000:71; Aksel, 2008:34; İdris ve Ali, 2008:167; Eren, 2012:451; Ertürk, 2013:177; Guliyev, 2019:25-26).

Durumsal liderlik kuramlarının ortaya çıkmasını sağlayan araştırmalar, liderliğe değişmeyen bir kavram şeklinde yaklaşmak yerine; farklı koşullara göre değişkenlik gösterebilen özellikler ve davranışlar şeklinde yaklaşmışlardır (Erdem, 2012:285). Durumsal liderlik kuramlarına göre liderlik; astların tutumlarına, gereksinimlerine, isteklerine, işin gereklerine, liderin kişilik yapısına, örgütsel yapı ve teknolojiye, örgütsel normlara ve içinde bulunulan çevrenin durumuna göre farklılık gösteren durumsal faktörleri içermelidir. Liderlerin özelliklerini açıklamada daha kapsamlı ve deneysel olan durumsal liderlik kuramları, bu yönleriyle kendinden önceki yaklaşımlara göre daha fazla kabul görmektedir (Shamir ve Howell, 1999; Hodgetts, 1999:535).

Liderlik davranışlarını belirleyen durumsal faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Astların tutum, gereksinim ve istekleri
- İşin gerekleri
- Liderin kişilik yapısı
- Örgütsel yapı ve teknoloji
- Örgütsel normlar
- Çevresel koşullar

Durumsal liderlik yaklaşımına göre; başarılı liderler, değişen şartlar ile toplumsal ve bireysel değişimlere uyum sağlayabilmelidir. Bu durum, başarılı liderlik tarzının özelliğini belirlemek yerine, mevcut şartlarda hangi liderlik tarzının en iyi olduğunu belirlemek açısından önem taşımaktadır (Gürsel ve Negiş, 2008:72). Alan yazında durumsal liderlik yaklaşımına yönelik birçok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalardan bazıları bu başlık altında aşağıda incelenmiştir.

2.1.3.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Fiedler'in liderlik yaklaşımına göre, örgütün içerisinde bulunduğu şartlar ve astların liderlerinden beklentileri, en uygun liderlik davranışını belirleyen iki temel unsur olarak nitelendirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, liderlerin astların beklentilerini karşılaması ve mevcut koşulların iyileştirilmesi, maksimum düzeyde örgüt performansının en üst düzeyde ortaya çıkmasını sağlar (Rollinson, 2008:358). Fiedler, görev merkezli ve ilişki merkezli liderlik olmak üzere iki farklı liderlik tarzının varlığından söz etmiş ve liderlerin, bu tarzlardan yalnızca birini benimsediklerini ve değiştirmelerinin çok zor olduğunu ifade etmiştir. Fiedler, mevcut liderlik tarzının uygun durumlarla eşleştirilmesinin, liderin etkililik düzeyinin artırılmasında önemli olduğunu ifade etmiştir (Alga, 2017:99). Bu yaklaşıma göre; görevin yapısı, lider-üye ilişkileri ve liderin konumundan dolayı sahip olduğu güç, olmak üzere üç farklı durumsal unsurun liderin etkinlik düzeyi üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir (Bauer, 2006:300).

Lider-Üye İlişkileri: Liderler ile astlar arasındaki etkileşim üzerinde duran bu unsura göre, karşılıklı güven ve uyumun söz konusu olduğu bir ortam, olumlu bir ortam olarak değerlendirilirken; bu öğeler arasında uyumsuzluk ve güvensizliğin söz konusu olduğu ortamlar, olumsuz ortamlar olarak nitelendirilmiştir (Baş vd., 2010:1017).

Görevin Yapısı: Liderlerin görev tanımının önceden yapılması ve açık bir şekilde belirlenmesi, liderlerin etkililik düzeyini artırır. Liderlerin görev tanımının yapılmadığı ve karmaşık bir görev yapısının söz konusu olduğu durumlarda ise, belirsizlikle mücadele eden liderin etkililik düzeyi düşer (Avcı ve Yaşar, 2016:190). Görevlerin ve kuralların açık bir şekilde belirlendiği örgütlerde liderler daha rahat bir

çalışma ortamı yakalayabilir ve örgüt daha yüksek başarı düzeyine sahip olabilir (Önen ve Kanayran, 2015:47).

Liderin Mevkiinden Dolayı Sahip Olduğu Güç: Liderlerin ödül ve ceza kullanma, yükseltme ya da işine son verebilme yetkilerine sahip olmaları, konumlarından ötürü sahip oldukları güce bağlıdır (Aslan, 2013:116). Örgütlerde liderlerin sahip olduğu yetkilerin sınırları farklı olabilmektedir. Geniş yetkilere sahip olunan ortamlarda, liderlerin etkililik düzeyi fazla olurken, daha sınırlı yetkilere sahip olunan durumlarda ise liderlerin etkililik düzeyi azalmaktadır (Koçel, 2018: 596).

Friedler'in durumsal liderlik anlayışının sahip olduğu en önemli üç özelliği şöyle sıralamak mümkündür (Luthans, 2008:420):

- Durumsal liderlik yaklaşımına yönelik olarak gerçekleştirilen ilk ve en önemli çalışmadır.
- Liderin karakter özelliklerinin ve mevcut durumun, onun etkinliği üzerinde etkili olan iki temel unsur olduğunu ifade etmiştir.
- Diğer liderlik yaklaşımlarını da göz önünde bulunduran ve birtakım hipotezleri sınamaya yönelik denemeler gerçekleştiren önemli bir liderlik çalışmasıdır.

Fiedler'e göre, lider-ast ilişkisinin üst düzeyde olumlu olduğu örgütlerde astlar, liderlerine saygı duyar ve güvenirlir. Bu örgütlerde liderin örgüt içerisindeki etkinliği ve gücü üst düzeyde olur. Bir başka ifadeyle; örgüt içerisinde liderler ile astların ilişkilerinin olumluluk düzeyleri ile liderin etkililik gücü orantılı bir şekilde artmaktadır. İş odaklı liderlik anlayışında ise, liderin etkililik gücü işin yapılmasına yönelik planlamanın etkili bir şekilde yapılmasına ve standartların önceden belirlenmesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Yine liderin sahip olduğu ödüllendirme, cezalandırma, terfi ve azletme yetkileri de liderin etkililik gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Kurama göre, iş odaklı liderlik anlayışının hakim olduğu örgütlerde, lider-ast ilişkileri zayıf iken; insan odaklı liderlik anlayışının hakim olduğu örgütlerde ise, lider-ast ilişkileri güçlüdür (Hovey, 1974:358; Aksel, 2008:46; Guliyev, 2019:26).

2.1.3.3.2. Amaç-Yol Yaklaşımı

Amaç-yol yaklaşımına göre lider, örgütün amaçlarını ve bu amaçlara ulaşılması halinde elde edilebilecek ödülleri örgüt üyelerine açıklayarak, onların bu süreçte güdülenme ve tatmin olma düzeyini artırmalıdır. Bu yaklaşım, faaliyetleri, amaçlara ulaşmak için kullanılan birer araç olarak nitelendirmiştir. Bireyler, arzu ettikleri sonuca, gösterdikleri faaliyetler sonucunda ulaşabilirler (Williams, 2009:527). Liderler, astlarına örgütsel amaçları açıklayarak ve belirlenen amaca ulaşılması konusunda elde edebilecekleri ödülleri aktararak, onların amaca ulaşma yönündeki isteklilik ve güdülenme düzeyini artırabilirler (Eren, 2012:455). Evans, liderlerin astlarını birtakım araçlara sahip olduğunu ifade etmiştir. Örgüt üyelerinin amaçları gerçekleştirilmesi durumunda ödüllendirilebileceğini ve ne tür ödüller elde edebileceğini açıklamak, liderlerin sahip olduğu etkileme araçlarından biridir (Koçel, 2018:603). Liderlerin başarıları, yönettikleri bireylerin gösterdiği performansa bağlı olsa da aynı zamanda elde edebilecekleri ödülleri bilmelerini sağlayarak, onların güdülenme düzeylerini artırmalarına da bağlıdır (Eren, 2012:460). Görevler, amaçlara ulaşabilmek için izlenen yolu temsil etmektedir. Örgüt üyeleri görevlerini eksiksiz bir biçimde yerine getirirlerse, önceden belirlenen hedeflere ulaşılabilir. Liderler, örgüt üyelerinin amaçları gerçekleştirerek ödüle ulaşabilmeleri için izlemeleri gereken yolu net bir şekilde belirtmeli ve üyeler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmelidir (Şimşek vd., 2011:264).



Şekil 3. Amaç-Yol Yaklaşımı

Kaynak: Tosi, Mero ve Rizzo, 2000:467

Amaç-yol yaklaşımı, liderlerin amaca ulaşma sürecindeki performanslarını etkileme düzeyleri ve amaca ulaşmak için izlediği yolları belirleme yöntemleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Amaç-yol yaklaşımı liderlik davranışlarını çıktı ve ödüller

üzerindeki etkilerine göre aşağıda açıklanan dört farklı gruba ayırmıştır (Bertocci, 2009:38).

Yönlendirici Liderlik: Bu grupta yer alan liderler, amaca ulaşabilmek için yapılması gereken görevleri açık bir biçimde ortaya koyar, belli bir program dahilinde görev dağılımını gerçekleştirir ve performansla yönelik standartları belirlerler.

Destekleyici Liderlik: Bu grupta yer alan liderler, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini göz önünde bulundurarak, karşılıklı sevgi ve hoşgörünün egemen olduğu bir iş ortamı oluştururlar.

Başarıya Yönelik Liderlik: Bu grupta yer alan liderler, yüksek beklentilere sahiptirler; örgüt üyelerini başarıya odaklarlar ve başarıya ulaşma sürecinde örgüt üyelerine rol model olurlar.

Katılımcı Liderlik: Bu grupta yer alan liderler, örgütsel kararların alınmasında örgüt üyelerinin de görüşlerini de dikkate alır ve onların da karar verme sürecine aktif katılımlarını beklerler.

Amaç-yol yaklaşımına göre, yukarıdaki liderlik tarzlarını mevcut duruma uygun bir biçimde kullanan bireyler, başarılı liderler olarak nitelendirilir (Torlak, 2008:275). Amaç-yol yaklaşımı, birçok mantıksal ve deneysel çalışmalara dayanmasına rağmen basit bir yapıya sahip olup örgüt üyelerine ve örgütün yapısına ilişkin birçok unsur göz ardı edilmiştir. Bu durum, amaç yol yaklaşımının bazılarında göre uygun bir yaklaşım olarak değerlendirilmesini sağlarken; bazılarında göre ise, uygun olmayan bir yaklaşım olarak değerlendirilmesine neden olmuştur (Eren, 2012: 458).

Tecrübeli liderler, değişen ortam şartlarına göre liderlik tarzlarını biçimlendirirler. Astlar, liderin göstermiş olduğu farklı liderlik tarzlarını gözlemleyebilirler. Bu yaklaşıma göre, lider astlarının ihtiyaçlarına, beklentilerine, kişisel özelliklerine, yapılan işin niteliğine ve astlarının hissettiği çevre baskısına göre liderlik tarzını değiştirebilmelidir. Lider, astlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayarak onları etkiler ve güdülenmişlik düzeyini artırabilir.

2.1.3.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Anlayışı

Liderlerin karar alma sürecindeki etkisine ve rolüne odaklanan bu liderlik anlayışının anlaşılması, görece diğer liderlik anlayışlarına göre zordur (Hellriegel ve Slocum, 2009:282). Yazarlar liderlerin karar verme sürecinde izleyebilecekleri farklı yöntemleri belirleyerek, bu sürece örgüt üyelerinin katılım düzeylerinin belirlenmesinde yol göstermektedir (Eren, 2012:467). Vroom ve Yetton, örgütsel sorunların çözümüne yönelik farklı birtakım yolların olduğunu ve liderlerin karşılaştıkları bir sorun karşısında kullanabilecekleri en uygun yolun hangisi olduğunu belirlemeye yönelik bir model oluşturmuşlardır. Bu model, alınan kararın kalitesi ve örgüt üyeleri tarafından kabul edilebilirliği, olmak üzere iki temel unsur üzerinde durmuştur (Newstorm, 2002:176). Bu yaklaşımda, örgüt üyelerinden yalnızca birinin etkilendiği durum, bireysel sorunlar olarak nitelendirilirken, bir bölümünün etkilendiği durumlar da örgüt sorunları olarak nitelendirilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005:26). Vroom ve Yetton, ortaya çıkan sorunlar karşısında karar verebilmelerini sağlayan beş farklı liderlik tarzından bahsetmişlerdir. Bunlar (Vroom ve Yetton, 1988:32'den aktaran Hayıroğlu, 2011:49):

Otokratik I (AI): Bu grupta yer alan liderler, mevcut duruma ilişkin bilgileri toplayarak yalnız karar verirler.

Otokratik II (AII): Bu grupta yer alan liderler, örgüt üyelerinden mevcut duruma ilişkin bilgileri alır ve yalnız karar verirler.

Danışmacı I (CI): Bu grupta yer alan liderler, her bir örgüt üyesine mevcut duruma ilişkin bilgileri açıklar, karar verme sürecinde her bir üyenin fikirlerini alırlar ve yalnız karar verirler.

Danışmacı II (CII): Bu grupta yer alan liderler, örgüt üyelerini bir grup halinde toplayarak bilgileri alır ve yalnız karar verirler.

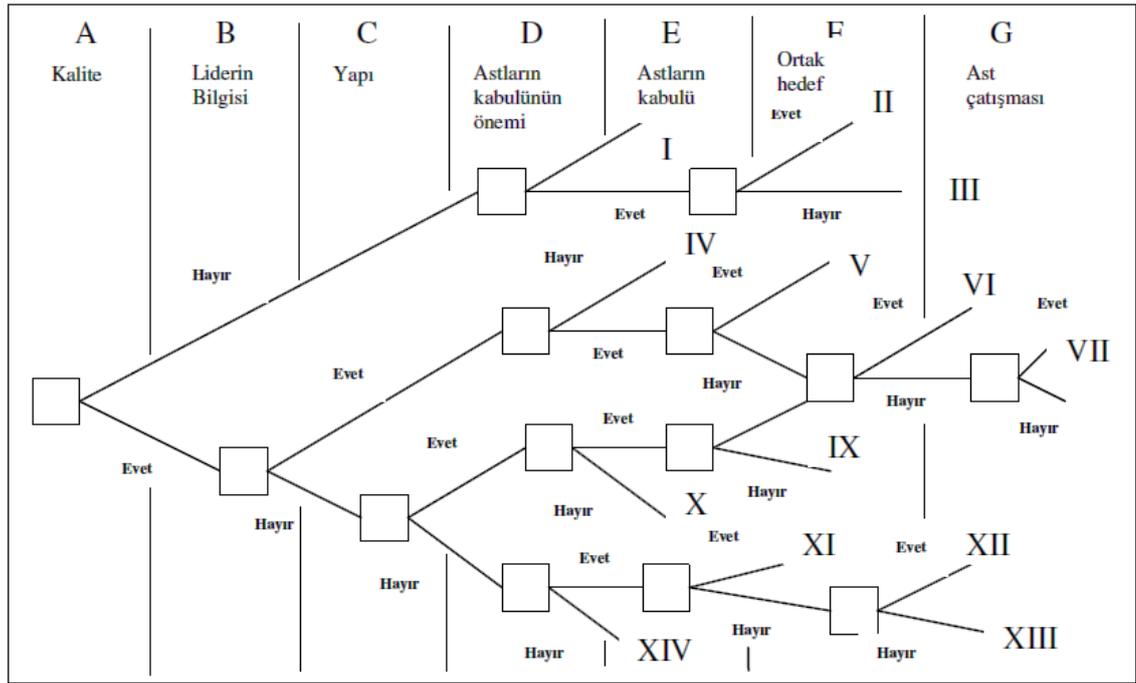
Grup II (GII): Bu grupta yer alan liderler, tüm örgüt üyeleriyle bir araya gelerek mevcut çözüm önerileri tartışılır ve grupça ortak bir karar alınır.

Liderler, mevcut durumun niteliğine göre yukarıdaki tarzlardan birini benimserler. Vroom ve Yetton bu liderlik tarzlarından hangisinin kullanılabileceğini

belirleyebilmek amacıyla yedi farklı soru geliştirmiş ve bu soruların cevaplarına göre nasıl bir yol izlenebileceğini gösteren bir karar ağacı hazırlamışlardır. Bunlar (Türkeli, 2006:24):

1. Çözümlerden birinin diğlerinden daha gerçekçi olması gerekli midir?
2. Lider, kalite düzeyi yüksek karar alabilmek için gerekli donanıma ve bilgiye sahip midir?
3. Sorun etkili bir şekilde yapılandırılmış mı?
4. Alınan kararın örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, kararın etkili bir şekilde uygulanması üzerinde etkili midir?
5. Örgüt üyelerinin, liderin kendi başına aldığı kararı kabul edebilme durumu nedir?
6. Sorunun çözümü ile ulaşılması amaçlanan hedefler, örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş midir?
7. Sorunun çözümüne yönelik olarak kullanılması kararlaştırılan yöntemin, örgüt üyeleri arasında çatışma çıkarma ihtimali var mıdır?

Vroom ve Yetton tarafından hazırlanan liderlik tarzının belirlenmesine yönelik karar ağacı Şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli

Kaynak: Türkeli, 2006:25

Liderlerin karar verme sürecindeki liderlik tarzlarının, yukarıdaki sorulara ve bu sorulara yönelik verdikleri yanıtlara göre belirlenmesi, bu modelin durumsallık modeli olarak nitelendirilmesine neden olmuştur (Eren, 2012:499). Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen bu modelin yararlı olabilmesi, aşağıdaki üç varsayıma bağlıdır (Neswtorm, 2002:176):

1. Lider sorunu doğru bir biçimde değerlendirerek etkili bir şekilde gruplandırabilmelidir.
2. Lider sorunun çözümüne yönelik olarak belirlediği liderlik tarzını benimsetme yönünde kararlı olmalıdır.
3. Farklı durumlar karşısında benimsenen farklı liderlik tarzı, örgüt üyeleri tarafından benimsenmelidir.

En iyi tek tip bir liderlik tarzının olamayacağı; değişen koşul ve durumlara göre liderlik tarzının değiştirilmesinin en uygun liderlik davranışı olduğu görüşü durumsal liderlik yaklaşımının temel görüşünü oluşturmaktadır. Mevcut koşulları dikkate alan bu kurama göre, liderin içerisinde bulunduğu durum, davranışlarını

belirleyen temel unsurdur. Yani lider-mevcut şartlar-ast etkileşimi liderlik sürecini etkileyen karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2018:466).

Durumsal liderlik yaklaşımı çerçevesindeki bu kuramda, otokratik ya da katılımcı anlayışı benimseyen liderlik tarzlarından yalnızca birinin her koşulda en iyi liderlik tarzı olmadığı; bazı durumlarda otokratik liderlik tarzlarının, bazı durumlarda ise katılımcı liderlik tarzlarının ön planda olmasının daha uygun olacağı belirtilmektedir. Liderlik tarzının belirlenmesinde mevcut şartların göz önünde bulundurulmasının, hem örgüt hem de astlar açısından daha etkili ve verimli olabileceği bu anlayışta ifade edilmektedir (Zhao, Liu ve Gao, 2016:901).

2.1.4. Modern Liderlik Tarzları

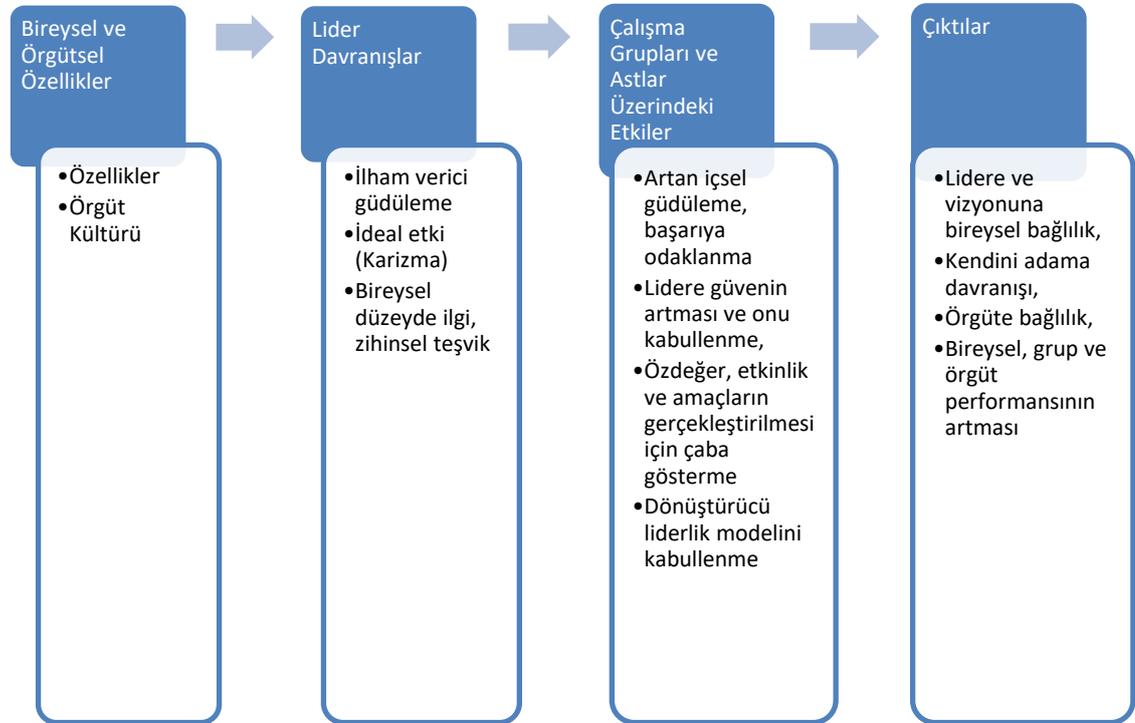
1950'li yıllardan sonra liderliğin konu edinildiği çalışmaların sayısı hızla artmıştır. Liderlik kavramına yönelik yeni yaklaşımlar, 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başlamıştır (Saylık, 2012:79). Bunda, bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler ile birlikte modern yönetim ve örgüt yapısını ortaya çıkaran unsurlar ve toplam kalite yaklaşımının büyük etkileri olmuştur (Koçel, 2018:695). Liderlik kavramına yönelik olarak 1980'li yıllara ait yaklaşımların bir kısmı, liderliği bir bütün olarak ele almış ve liderlerin davranışlarının altında yatan nedenler üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlik tarzlarına yönelik son dönemdeki yaklaşımlar ise özellikler yaklaşımında göz ardı edilen birtakım özellikleri ve liderlerin karakteristik özelliklerini ele alarak, özellikler yaklaşımını tekrar canlandırmayı amaçlamıştır (Zel, 2006:163).

Burs ve Bass'ın 1978 ve 1985 yıllarında liderlik alanına yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmalar, liderlik alanındaki en önemli çalışmalar arasında yer almaktadır. Alanyazında liderlik tarzlarına ilişkin olarak yapılan sınıflandırmalar incelendiğinde; dönüşümcü, etkileşimci, otoriter, işgördürücü, demokratik, hizmetkâr, karizmatik, stratejik, serbest bırakıcı, paternalist, narsistik, etik, hizmetkâr, paylaşılan liderlik ve atıf kuramı gibi birtakım liderlik yaklaşımlarının yer aldığı görülmektedir. Bu liderlik yaklaşımlarına bundan sonraki kısımda daha ayrıntılı yer verilmektedir.

2.1.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, genel olarak yenilikleri hedefleyen ve değişim ve gelişmelere açık olan liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderler, yönettikleri kişilerin duygularında, düşüncelerinde, beklentilerinde, hedeflerinde, değerlerinde, inançlarında ve gereksinimlerinde değişimler ve gelişmeler meydana getirerek onlarda farkındalık oluşturabilmek için gayret gösterirler (Taşkiran, 2011:52). Leithwood (1992) dönüşümcü liderleri, astlarının değerlerini, inançlarını, amaçlarını, dünya görüşlerini, sorumluluklarını değiştiren ve geliştiren; örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgüt üyelerinin yanı sıra aynı zamanda örgütsel yapıda da yenilikler gerçekleştiren liderler, olarak tanımlamıştır (Eraslan, 2004:4).

Dönüşümcü liderlerin, hem örgüt yapısında hem de astlarının duygu, düşünce, amaç, hedef, değer ve inançlarında değişmeyi, gelişmeyi ve yenilikleri gerçekleştirebilmeleri için sahip olmaları gereken özellikler Şekil 6'da görselleştirilmiştir.



Şekil 5. Liderliğin Dönüşüm Modeli

Kaynak: Taşkiran, 2011:51

Dönüşümcü lider, örgütün amaçlarını, misyonunu ve vizyonunu astlarına benimsetir ve onlara saygı duymayı, güvenmeyi, güvenilir olmayı ve başkaları tarafından örnek alınan bireyler olmayı öğretir (Ayan, 2016:134). Lider, örgütün amacına ulaşabilmesi için özverili çalışmalar gerçekleştirir, geniş bir vizyona sahiptir ve süreçte en doğru olanı yapma konusunda kendisine güvenir (Sarwar, Rauf ve Asif, 2015:24). Bu tip liderler astlarına örnek olurlar ve onların kendilerini tanımalarını sağlayarak özsaygılarını artırır. Çevreye yönelik duyarlılık düzeyi yüksek olan dönüşümcü lider, yeniliklere ve değişimlere açıktır. Süreç sırasında ve sonucunda elde edilen olumlu sonuçlar, bu liderin karizmasını oluşturmasını sağlar (Ayan, 2016:134). Lider, süreçte karşılaşılan sorunların çözüm sürecinde akılcı ve dikkatli davranır ve astlarını sorun çözme becerilerini sorgulamaya yönlendirir; yeni yaklaşımlar ve yaratıcı çözümler geliştirerek astlarına örnek olur ve onların yaratıcılıklarını destekler. Astlarının sorun çözme sürecinde yaptıkları hataları eleştirmez ve onları sorunların çözümüne yönelik yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda cesaretlendirir (Chipunza ve Gwarinda, 2010:138).

Dönüşümcü yaklaşıma göre, örgütün yapısında yenilikler ve değişimler gerçekleştirerek astlarının hedeflere ulaşabilmeleri için maksimum düzeyde gayret göstermelerini sağlayabilen liderler, dönüşümcü liderler olarak nitelendirilmiştir (Koçel, 2018: 696). Dönüşümcü liderler, örgütün gelecekte başarılı olabilmesi ve örgüt hedefinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla örgüt yapısında köklü değişimler gerçekleştirebilir ve örgüt kültürünü ön plana çıkararak güçlü bir örgüt yapısının oluşmasını sağlayabilir (Gümüş, 2010:24).

- Dönüşümcü liderler astlarını iyi tanır, onların kişisel ihtiyaçlarını fark eder, liderlik potansiyeline sahip olanların bu yönlerini destekler ve güçlenmeleri için gayret gösterir.
- Dönüşümcü liderler örgütün vizyon ve misyonunun astlar tarafından benimsenmesi konusunda onlara rol model olur, örgüt içi sorunların etkili ve yaratıcı bir biçimde çözülmesi için gayret sarf eder ve onların liderlik potansiyellerini geliştirebilmeleri için onlara danışmanlık eder (Bass ve Riggio, 2006:4).

- Dönüşümcü liderler astlarının olumlu davranışlarını ödüllendirerek, onların tatmin olmalarını sağlayabilmektedirler.
- Dönüşümcü liderler, astların kendilerini tanımalarını sağlayabilecek ve sorun çözme becerilerini geliştirebilecek çalışmalar düzenleyerek, örgüt yapısının güçlenmesini, büyümesini ve hedeflerine ulaşabilmesini sağlayabilir (Yavuz ve Tokmak, 2009:19).
- Dönüşümcü liderler, gerçekleştirdikleri uygulamalar ve başarılarıyla astlarının takdirini ve güvenini kazanır ve onlara rol model olur.
- Dönüşümcü liderlik tarzında, lider ile astları arasında duygusal nitelikte bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Lopez, Zafra, Garcia-Retamero ve Landa, 2008:38).
- Dönüşümcü liderlik tarzında liderler, örgütte geleceğe yönelik güven verici hedefler belirleyerek ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik uygulamalar gerçekleştirerek astlarının güdülenmişlik seviyesini artırabilmektedir (Rowold ve Rohmann, 2009:42).
- Dönüşümcü liderler, astlarının bireysel farklılıklarını, yeteneklerini ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, onları bu farklılıklarıyla kabul eder (Demir, 2008:197). Dönüşümcü liderler, astlarını hedeflere ulaşma yolunda karşılaştıkları zorluklarla mücadele edebilecek ve bu sorunların üzerinden gelebilecek güce sahip olduklarına inandırmak için çaba gösterirler.
- Dönüşümcü liderler, astlarının kişisel özelliklerini dikkate alırlar ve tüm astlarına adil davranırlar. Böylece astları önemsendiğini hisseder ve buna bağlı olarak güdülenmişlik düzeyi artar. Dönüşümcü liderler, astlarını örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda bir araya getirerek, örgüt hedefleri doğrultusunda ortak gayret gösterebilmeleri için gayret sarf eder (Yeşil, 2016:162).
- Astlarının güvenini kazanabilme, örgüt içi bütünlüğü sağlayabilme ve bireysel menfaatlerden ziyade örgüt çıkarları için çalışabilmelerini

sağlayabilme, dönüşümcü liderlerin sahip oldukları temel özellikler arasında yer almaktadır.

- Dönüşümcü liderler, örgüt içinde gerçekleştirilen işlemlerin kurallara ve birtakım talimatlara uygun bir biçimde gerçekleştirildiğini kontrol etmekten öte, örgütte paylaşılan değerler ve örgüt vizyonu gibi soyut unsurlara da yoğunlaşmaktadırlar (Zagorsek, Dimovski ve Skerlavaj, 2009:148).
- Dönüşümcü liderler, astlarının beklentilerini karşılamak için, onların olumlu davranışlarını destekleyerek kendileriyle övünmelerini, örgüt içi aidiyet duygusu kazanmalarını, işlerini severek yapabilmelerini sağlayan ve örgütü güçlü bir geleceğe taşıyabilen bireyler olarak nitelendirilmektedir (Gooty vd., 2010:979).
- Dönüşümcü liderler, örgüt içinde maliyet-kazanç dengesinin sağlanmasının yanı sıra, astlarının üst düzeyde performans gösterebilmeleri için onları güdüleyen ve karşılaştıkları güçlüklerin üzerinden gelebilecek güce sahip oldukları yönünde cesaretlendirebilen bireylerdir.
- Liderlerin astlarını etkileyebilmeleri, tüm liderlik yaklaşımlarında önemli bir konudur. Ancak, bu durum dönüşümcü liderlik yaklaşımında daha fazla önemsenmektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımına yönelik olarak gerçekleştirilen ilk çalışmalarda, liderlerin astlarını etkileyebilmeleri, örgüt üyeleri ile liderler arasındaki görev ve sorumlulukların bütünleştirilmesi gayreti, olarak nitelendirilmiştir (Rowe ve Guerrero, 2011:258).
- Dönüşümcü lider astlarıyla yakın ilişkiler kurarak onları örgüt hedeflerini gerçekleştirme konusunda daha fazla çaba göstermeye sevk edebilir ve onlara yüksek düzeyde güven duyar (MacDonald, Sulsky ve Brown, 2008:337).

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüz şartlarına daha uygun olması nedeniyle örgütlerde sıklıkla tercih edilmektedir. Bass, dönüşümcü liderlik modeline yönelik;

“karizmatik (idealleştirilmiş etki) olma, ilham kaynağı olma, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım” olmak üzere dört boyutun olduğunu ifade etmiştir (Bass, 1990:22). Bu boyutlar, aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.1.4.1.1. Karizmatik (İdealleştirilmiş Etki) Olma

Karizma; astların, liderlerinin sahip olduğuna inandığı olağanüstü özelliklerdir. Bu olağanüstü özelliğe sahip olan liderler, astlarını güçlü bir şekilde etkileyerek aralarında kuvvetli bir bağ oluşturabilirler (Bass, 1990:218). Bass, karizmanın dönüşümcü liderlik tarzının bir boyutu olduğunu ifade etmiştir. Weber’e göre, Yunancada Tanrı’nın hediyesi olarak nitelendirilen karizma, Bass’a göre, dönüşümcü liderlerin hem karakteristik özelliklerine hem de davranışlarına etki ettiği kompleks bir yapıdır (Tabak, 2001:5).

Weber, karizmatik olan dönüşümcü liderlerin, kriz durumlarında yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretebilme, olağanüstü güçlere sahip olduğu düşüncesini astlarında oluşturma ve sahip olduğu bu güçler ve yeteneklerle büyük başarılar elde etme gibi özelliklerinin olduğunu ifade etmiştir (Hunt vd., 1999:424). Liderlerin bireysel özellikleri, düşünceleri, davranışları ve güdülenme düzeyleri, karizmatik özelliğin ortaya çıkmasında etkili olan unsurlardır (Sosik, 2005:222).

Dönüşümcü liderlik tarzında karizmatiklik özelliği taşıyan liderler, astları üzerinde ideal bir etkiye sahiptirler (Acar, 2013:9). Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu karizmatik özelliğin ona Tanrı tarafından verildiğine inanan astlar (Nikezic vd., 2012:286) liderlerine güçlü bir bağla bağlıdırlar (Mittal, 2015:27). Karizmaya sahip liderler astlarının duygu, düşünce, davranış, inanç ve değerlerini etkileyerek onlara kendi duygu, düşünce, davranış, inanç ve değerlerini benimsetebilirler (Güçlü, 2016:112).

Astların, liderin karizmatik özelliklere sahip olduğunu düşünmeleri, liderin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Astlar üzerinde önemli etkiye sahip olan liderin karizmatik özelliği, onların liderlerine duydukları güven ve bağlılık duygularını güçlendirmektedir (Bass, 1990:21).

Kendisine karizmatik özellik atfedilen liderler (Simola, Barling ve Turner, 2010:182; Kuznin ve Walker, 2017:19);

- Astlarının kendisiyle çalışmaktan onur ve mutluluk duymasını sağlarlar;
- Örgütün menfaatlerini gözeterek kişisel çıkarlarını göz ardı ederler;
- Astlarının ve çevresindeki diğer kişilerin kendisine saygı duymalarını sağlayacak davranışlar sergilerler;
- Astlarının kendisine güvenmesini sağlarlar ve güçlü olduğunu gösterirler;
- İnançlarından ve değerlerinden söz ederler, kararlarının etik ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundururlar;
- Güçlü bir hedefe sahip olmanın önemini astlarına içselleştirirler; ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmenin ve astların ortak amaçları benimsemesinin önemini belirten davranışlar sergilerler.

2.1.4.1.2. Bireysel İlg

Liderin, örgüt üyelerinin her birinin isteklerini, gereksinimlerini, değerlerini, düşüncelerini ve yeteneklerini dikkate alması, empatik düşünmesi ve onlarla bireysel olarak ilgilenmesi, bireysel ilgi olarak ifade edilir. Lider, üyelere koçluk yaparak onların kişisel gelişimlerine destek olur (Bass, 1990:22; Ngah vd., 2013:36). Dönüşümcü liderler, astlarının görevlerini daha iyi yapabilmeleri ve sorumluluk almaktan kaçınmamaları için, onların sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkararak bireysel gelişimlerini sağlarlar.

Benzer şekilde Ohunakin, Adeniji ve Akintayo (2016:64) da dönüşümcü liderlerin, astlarına birtakım görev, sorumluluk ve yetkiler vererek hem bireysel gelişimlerine katkı sağlamayı hem de örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi amaçladığını söylemektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin tek amacı, örgütsel hedeflere ulaşmak değildir; örgütsel hedeflere ulaşmanın yanı sıra, astlarının becerilerini geliştirerek sahip oldukları potansiyelin farkına varmalarını da amaçlamaktadırlar. Bu amacı gerçekleştirebilmek için, astlarının her biriyle bireysel olarak ilgilenir ve onların kişisel gelişimlerini destekler (Acar, 2013:10).

Dönüşümcü liderler astlarına birtakım hedefler belirler; onların ilgi, istek, beceri ve gereksinimlerine uygun görevler vererek performanslarını artırmalarını

sağlar. Astlar bu görevleri yerine getirirken, liderleri onlarla bireysel olarak ilgilenerken vizyon kazandırmayı amaçlar; onların sorunlarına karşı duyarlı olur, onları dinler ve yaratıcı çözümler üretirler. Bu boyut, astların sahip oldukları potansiyelin farkında olmalarını ve kendilerine güvenmelerini sağlayarak onları cesaretlendirmeyi ifade eder. Dönüşümcü liderler, astlarının olumlu davranışlarını takdir ederler ve onların hatalarına yönelik uygun geri bildirimler verirler. Dönüşümcü liderler, kişisel gelişimlerini sağlamaya yönelik çabalarını artırmaları için onlara olumlu geri bildirimlerde bulunurlar (Morçin ve Çarıkçı, 2016:73).

2.1.4.1.3. İlham Kaynağı Olma

Dönüşümcü lider, örgüt vizyonunu astları ile birlikte belirler. Bu vizyonu gerçekleştirebilmek için ortak bir amaç duygusu oluşturarak astlarını bu doğrultuda güdüler (Bass, 1990:22; Demir ve Okan, 2008:76; Koçel, 2014:696). Astlar ile birlikte belirlenen vizyon, astların geleceğe yönelik mücadele isteğini ve özgüven düzeylerini artırır. Dönüşümcü liderler belirlenen vizyon çerçevesinde hareket ederler ve astlarına rol model olurlar (Dlamini, Garg ve Muchie, 2017:18). Esinlendirme veya esin verme olarak da adlandırılan ilham kaynağı olma, aynı zamanda karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilir (Bolat, 2008:58).

Dönüşümcü lider, amaçlara ulaşma konusunda oldukça isteklidir ve bu doğrultuda büyük çaba harcar. Bu süreçte gösterdiği tutum ve davranışlarla astlarına ilham kaynağı olarak onların çalışma isteklerini ve beklentilerini artırır. Astlarını vizyona ilişkin bilgilendirirken onları güdüleyecek bir dil ve anlatım kullanır. Bu liderlerin kullandıkları üslup ve dil, astların kendilerine ve vizyona ilişkin güven duygularını artırır, mücadele ruhunu ve tutkularını güçlendirir. Böylece lider, astlarına esin kaynağı olur (Çatır ve Ünlüönen, 2015:111).

Dönüşümcü lider, astlarıyla birlikte oluşturduğu vizyon ile onlara risk alabilme, yaratıcı düşünme ve yenilikçi olma özelliği kazandırmayı amaçlar. Dönüşümcü liderin, astların tamamının katılımıyla belirlediği vizyon, örgüt tarafından benimsenir. Böylece vizyona ulaşmak amacıyla örgüt üyelerinin tümü ortak hareket eder, sorumluluk almaktan kaçınmaz ve üyelerde aidiyet duygusu oluşur (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013:105).

2.1.4.1.4. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Dönüşümcü lider, geçmişteki uygulamaları, inanışları, değerleri ve gelenekleri eleştirerek tamamıyla yeni fikirler, farklı bakış açıları, yeni kurallar ve yeni uygulamalar geliştirerek astlarının yenilikçi yönlerini uyarır. Böylece geliştirdiği yeniliklerin astlarının tümü tarafından benimsenmesini ve uygulanmasını sağlar (Yukl, 2010:278; Chipunza ve Gwarinda, 2010:57). Dönüşümcü liderler, astlarının potansiyelini ve becerilerini ortaya koyabilecekleri ortamlar oluşturarak, onların yaratıcı ve yenilikçi tarzda düşünmelerine yardımcı olurlar (Acar, 2013:9). Bir başka deyişle, entelektüel uyarım, liderin astlarına karşılaşılabilecekleri sorunları fark etme ve bu sorunlarla baş edebilme becerisi kazandırabilecek uyarıların verilmesi, olarak ifade edilebilir. Lider astlarına, karşılaşılabilecekleri sorunların temelinde yatan nedenleri kavrayabilmelerini sağlayarak, soruna farklı açılardan yaklaşabilmelerine ve çözümler üretebilmelerine olanak sağlar (Mehar vd., 2015:53).

Dönüşümcü liderler, astlarının karşılaşılabilecekleri sorunlara yönelik yenilikçi ve yaratıcı çözüm önerileri geliştirebilmelerini sağlayacak ortamlar oluştururlar, olumsuz durumlarda onları eleştirmezler ve onları cesaretlendirerek tekrar denemeye teşvik ederler. Bu liderler, astlarının sorun çözme sürecinde onların fikirlerini ve düşüncelerini özgürce ifade etmelerine olanak sağlarlar; toplu ortamlarda hatalarını söylemekten kaçınırlar; onları geçmişte uyguladıkları sorun çözme yöntemlerini ve düşüncelerini gözden geçirmeye yönlendirirler ve sorunlara yönelik geliştirilen çözüm önerilerinin tartışılacağı ortamlar oluşturarak, ortak katılımı en uygun görüşün belirlenmesini sağlarlar (George ve Jones, 2012:359).

2.1.4.2. Etkileşimci Liderlik

İlk kez 1978 yılında Burns'un siyasi liderlere yönelik yaptığı çalışmalarda ortaya çıkan etkileşimci liderlik anlayışı, ilk dönemlerde dönüşümcü liderlik anlayışı ile birbirine zıt anlayışlar olarak düşünülmüş ve yeni bir yaklaşım olarak ayrıca incelenmiştir (Başol, 2005:33). Etkileşimci liderlik yaklaşımına yönelik ilgili alan yazın incelendiğinde; etkileşimci liderlerin, astlarının verimliliğini artırabilmek için çaba harcayan (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 247), ödül ve ceza sistemleri kullanarak astların belirlenen hedeflere ulaşabilmelerini (Topaloğlu ve Koç,

2012:182), astların beklentilerinin ve çıkarlarının önünde tutan (Jung ve Avolio, 2000:950) liderler olarak tanımlandığı görülmektedir.

Etkileşimci liderler, dönüşümcü liderlerin aksine mevcut düzene ilişkin herhangi bir değişiklik yapma eğiliminde değildirler (Kreitner, 2009:412). Dönüşümcü liderler mevcut düzeni değiştirerek yeni bir bakış açısı, yeni düşünceler ve yeni yaklaşımlar getirerek astlarının yeniliklere uyum sağlaması için çaba gösterirken; etkileşimci liderler, astlarının mevcut düzeni sorunsuz bir şekilde devam ettirilmesini isterler (Bass vd., 2003:211). Etkileşimci liderler, dönüşümcü liderler gibi astlarının kişisel gelişimleriyle bireysel olarak ilgilenmez ve onların becerilerini ve gereksinimlerini bireysel olarak ele almazlar. Etkileşimci liderler isteklerini astlarına bildirirler ve astlardan bu isteklerini sorgulamadan yerine getirmelerini beklerler (Northouse, 2013:195). Astlar performanslarına göre ödüllendirilir ya da cezalandırılırlar.

Etkileşimci liderlik yaklaşımında, liderler ile astları arasında karşılıklı bir çıkar ilişkisi bulunmaktadır (Aksu, 2012:5). Bass ve Burns etkileşimci yaklaşımı geliştirmeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında, etkileşimci liderlik yaklaşımını liderler ile astları arasındaki bir takas süreci, olarak nitelendirmişlerdir. Etkileşimci liderlik yaklaşımında; astlar lider tarafından önceden belirlenen hedeflere ulaştıklarında terfi, zam ve diğer ödülleri elde edebilirler (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014:251).

Etkileşimci liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Etkileşimci liderler, örgüt hedeflerine ulaşabilmek ve astların performanslarını ve güdülenmişlik düzeylerini artırabilmek için astlara yeni davranışlar edindirmek yerine; onların var olan davranışlarında olumlu yönde değişiklik yapmak için çaba gösterirler.
- Etkileşimci liderler, örgüt hedeflerine ulaşabilmek ve verimliliği artırabilmek için, astlarının güdülenmişlik düzeylerini artırmaları gerektiği bilincini taşımaktadırlar. Bu nedenden dolayı, maaş ödülü, zam ve terfi gibi astların güdülenmişlik düzeyini artıracak yöntemleri kullanmayı tercih ederler (Taşkiran, 2011: 60). Etkileşimci liderler, örgüt

içerisinde yapılacak iş ve işlemleri, ulaşılabacak hedefleri ve örgütsel amaçları belirler ve astları örgüt içerisinde kurduğu düzene uymaları konusunda ikna ederek belirlenen hedeflere ulaştıklarında elde edebilecekleri ödülleri açıkça anlatırlar. Astlar, belirlenen ödüllere ulaşabilmek amacıyla lider tarafından belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için çalışırlar (Topaloğlu ve Koç, 2012:182).

- Etkileşimci liderlik yaklaşımında, belirlenen hedeflere ulaşma konusunda her zaman yukarıda sözü edilen ödül yöntemlerinin kullanılması söz konusu olmayabilir. Astların hedeflere ulaşması durumunda ödül yöntemleri kullanılarak güdülenmişlik düzeyleri artırılırken; hedeflere ulaşmaması durumunda ise, birtakım cezai yaptırımlar uygulanabilmektedir. Astlar cezai yaptırımdan kaçınmak ya da ödülü elde edebilmek amacıyla, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çaba gösterirler (Arslan ve Uslu, 2014:345). Bu yaklaşımda astların başarılı olması, terfi ya da zam alabilmeleri veya cezai yaptırımlara maruz kalmamaları, lider tarafından belirlenen hedeflere ulaşabilme durumuna bağlıdır ve astlar bu durumun bilincindedirler (İşcan, 2006:165).
- Etkileşimci liderlik yaklaşımında liderler, koşulsuz gücün sahibi oldukları ve örgüt üyeleri üzerindeki güçlerini makamdan elde ettikleri için, lider yerine “yönetici” olarak nitelendirilirler.
- Etkileşimci liderler, daha çok örgütü bulunduğu konumdan daha ileriye taşımak yerine; örgütün içinde bulunduğu stabil durumu korumayı amaçlamaktadırlar (Gürüz ve Yaylacı, 2004:91).
- Etkileşimci yaklaşım, tasarruf odaklı ve durgun büyüme potansiyeline sahip örgüt yapıları için daha uygun bir liderlik yaklaşımıdır (Eren, 2008:460).
- Etkileşimci liderlik yaklaşımında lider, herhangi bir olumsuz durum ortaya çıkmadıkça kendini geri planda tutar. Bu durum liderin açıkça göstermese de astlarına güvendiklerini göstermektedir (Birasnav, 2014:122).

- Örgütte sorunların yaşanması durumunda lider duruma müdahale eder ve bunları çözmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirir; aynı zamanda astlarını da konuyla ilgili bilgilendirerek onlara destek olur (Şentürk vd., 2016:178).

Sonuç olarak, etkileşimci liderlik yaklaşımı, örgütün mevcut konumundan daha iyi bir noktaya taşınması yerine mevcut dengenin korunması amaçlandığı için, kendine yetebilen örgütlerde sıklıkla tercih edilen liderlik yaklaşımıdır (Cemaloğlu, 2007:83). Etkileşimci liderliğin; *şartlı ödül, istisnalarla yönetim ve tam serbestlik tanıyan liderlik* olmak üzere aşağıda üç farklı boyutu bulunmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2012:182).

2.1.4.2.1. Şartlı Ödül

Etkileşimci lider, astlarının örgütteki çalışma performanslarına bağlı olarak birtakım maddi/manevi ödüller ya da cezalar kullanabilmektedir. Astların liderler tarafından belirlenen hedeflere ulaşma durumlarına göre ödüllere ulaşması, *şartlı ödül* boyutunu oluşturmaktadır (Şentürk vd., 2016:177). Astlar, örgütte belirlenen amaçları gerçekleştirdiklerinde ödüllendirileceklerini bilmektedirler (Ravazadeh ve Ravazadeh, 2013:166; Kareem, 2016:10). Bass, etkileşimci liderlerin astlarını etkileyebilmek amacıyla olumlu çalışmalarını övme ya da ücretlerini arttırma yoluyla ödüllendirmelerinin daha etkili olabileceğini ifade etmiştir (Bass, 1985:34).

Etkileşimci liderler, astlarının olumlu çalışmalarını ödüllendirdiği gibi, olumsuz davranışları ya da düşük performansları nedeniyle birtakım cezalar da kullanabilirler. Astlar, kendilerinden beklenen performansı gösterememeleri veya verilen görevi yapmamaları durumunda maddi ya da manevi bir şekilde cezalandırabilirler (Türk ve Akbaba, 2017:74). Liderin, örgütte düşük performans göstermiş olan astlarının başarısızlığından söz etmesi, söz konusu başarısızlığı ortadan kaldırmaya yönelik bir manevi ceza niteliği taşıyabilmektedir. Liderin bu gibi durumlarda astlarına düşük performans göstermesinin ya da başarısız olmasının nedenlerini sorması, onlara başarılı olabilmenin ve performanslarını arttırmanın yollarını anlatması ve örgüt normlarını detaylı bir şekilde açıklaması, yararlı olabilmektedir (Kesoğlu ve Bayraktar, 2017:15). Lider, astlarının olumsuz davranışlarından ve düşük performanslarından ötürü, para cezası, bir alt kadroya

geçirme, terfi etme hakkının elinden alınması ya da işten çıkarma gibi birtakım maddi cezalar da uygulayabilmektedir. Ancak bu tür yaptırımlar daha az yarar sağlamanın yanı sıra, çeşitli olumsuzluklara da neden olduğu için sıklıkla tercih edilmezler (Engelen vd., 2015:1086).

2.1.4.2.2. İstisnalarla Yönetim

Bu boyut, liderin astlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirebileceğine inandığını, onlara güvendiğini, ancak bunu belli etmediğini ifade eder. Bu nedenden dolayı lider, astlarına ve çalışma sürecine yönelik herhangi bir müdahalede bulunmaz (Yavuz ve Tokmak, 2009:19; Khan ve Nawaz, 2016:148). Örgütte bir sorun ya da aksaklık yaşanması durumunda ise, ancak olaylar içinden çıkılamayacak duruma gelince soruna müdahale eder (Dhanphat vd., 2015:165).

Aktif ve pasif olmak üzere iki grupta ele alınan istisnalarla yönetim boyutunda, *aktif grupta yer alan lider*, normları, kuralları ve astlarının görev ve sorumluluklarını belirleyerek süreci izler. Süreçte bir sorun ya da aksaklık yaşanmaması halinde lider herhangi bir müdahalede bulunmazken; yaşanması halinde olaya müdahale ederek çözüme yönelik çalışmalar gerçekleştirir. Ayrıca müdahale durumunda lider, ağır eleştirilerde bulunabilir, cezalandırabilir, hatta soruna neden olan astını işten çıkarabilir (Bolat, 2008:50; Birasnav, 2014:21; Şentürk vd., 2016:177). *Pasif grupta yer alan lider ise*, süreci izler, ancak süreçte ortaya çıkan sorun ya da aksaklıklara herhangi bir müdahalede bulunmaz ve sorunun çözülmesini bekler. Lider, sorun ve aksaklıklar giderildikten sonra ortaya çıkar, yaşanan olumsuzlukların nedenlerini araştırır ve nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çözümler üretmeye çalışır (Topaloğlu ve Koç, 2012:182; McCleskey, 2014:116).

İstisnalarla yönetim boyutunda lider, örgütü en iyi noktalara taşıma ya da verimliliği artırarak bulunduğu noktadan daha ileriye taşıma gibi bir amaca sahip değildir. Bu yönetim modelinin, kendine yetebilen ve örgüt içerisindeki iş ve işleyişleri kendileri idare edebilen çalışanlara sahip olan örgütler için etkili ve ideal bir yönetim türü olduğu düşünülmektedir (Cemaloğlu, 2007:83; Doğanay ve Şen, 2016:325; Khan ve Nawaz, 2016:148).

2.1.4.2.2. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Tam serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımına göre, örgütte tüm sorumluluk astlara aittir ve lider karar vermekten kaçınır. Bu tarza sahip bir lider, örgüt üyelerinin yaptıkları olumlu ve olumsuz davranışların tümünü görmezden gelir; pasif konumdadır ve örgütteki etkisi görülmemektedir. Etkileşimci liderlik yaklaşımında lider, sürecin merkezinde yer almakta ve örgütteki konumundan dolayı sahip olduğu gücü kullanarak astlarını etkilemekte iken; tam serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımında ise, durum etkileşimci liderlik yaklaşımının tam tersidir. Tam serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımında lider karar vermekten çekinir, görev ve sorumlulukları tamamıyla astlarına bırakır (Avolio ve Bass 2009:34).

Bu liderlik anlayışında liderler yöneticilik vasfına sahip olmadıkları için, örgütsel hedefler ve amaçların belirlenme hakkı astlara bırakılmıştır; astlar kendi belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için diledikleri gibi davranabilmektedir (Topaloğlu ve Koç, 2012:182). Bir örgütte tam serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımının benimsenmesinin nedeni, genelde o örgütteki çalışanların ortaya çıkan sorunları çözebilmek için gerekli becerilere sahip olması ve kişisel gelişimlerini bireysel çabalarıyla sağlayabilmesidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

Alan yazında yer alan bazı çalışmalar, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını, liderin ortaya çıkan sorunların çözümünde rol almaması, görev ve sorumlulukları üstlenmekten kaçınması, ödül ve ceza sistemleri kullanarak astların güdülenmişlik düzeylerini artırmaya yönelik herhangi bir çaba göstermemesi nedeniyle liderlik yaklaşımı olarak nitelendirmemiştir (Sezer, 2005:45). Tam serbestlik tanıyan liderler, yalnızca astlarının kendisinden düşüncelerini söylemelerini istediği zamanlarda düşüncelerini ifade etmektedirler. Bu tür lider, daha çok örgütün ve astlarının ihtiyaç duyduğu para, araç-gereç ve çeşitli maddi kaynakları temin etmekle uğraşmaktadır. Örgütlerin alanında uzman, bilgi düzeyi yüksek kişilere ihtiyaç duyması ve çalışanlarının beceri ve deneyimlerini geliştirmeyi amaçladığı durumlarda bu tarz liderlerle çalışmaları uygun olmaktadır (Koçel, 2014:695; Morçin ve Çarıkçı, 2016:29; Luo vd., 2017:44).

2.1.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik Liderlik yaklaşımı Max Weber tarafından 1947 yılında geliştirilmiştir. Weber, insanların yasal, geleneksel ve karizmatik otorite olmak üzere üç tür otoritenin varlığını kabul ettiğini ifade etmiştir. 1970'li yıllara gelindiğinde ise, karizma kavramının örgütler açısından oldukça önemli bir kavram olduğu ve üzerinde önemle durulması gerektiği görüşü güçlenmiştir (Morçin ve Çarıkçı, 2016:59).

Zarafet sahibi liderler olarak nitelendirilen karizmatik liderler, sahip oldukları vizyoner özellikleri sayesinde, astlarını güdüleyerek onları harekete geçirebilmekte ve ortaya çıkan sorunlarla başarıyla mücadele edebilmektedir. Karizmatik liderler, astlar tarafından sıradışı özelliklere sahip üstün kişiler olarak algılanırlar ve sahip oldukları bu sıradışı özellikler nedeni ile sıradan insanlardan ayrılırlar (Poskas vd., 2013:3).

Astları ile arasında duygusal bir etkileşimin olduğu karizmatik liderler, sahip olduğu karizmayı kullanıp astlarını güdüleyerek, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini ve böylece örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar. Astlar ise, duygularına, düşüncelerine ve hayallerine hitap ederek kendilerini etkileyen karizmatik lidere sevgi, saygı ve hayranlık duyarlar. Karizmatik liderler, sahip oldukları becerilerin ve potansiyelin farkındadırlar. Astlarının da bilgi ve becerilerine güvenerek yüksek beklentilere sahiptirler. Liderin, beklentilerini gerçekleştireceğine ve hedeflerine ulaşabileceğine dair inancı tamdır. Astlarına düşünce ve davranışlarıyla rol model olan karizmatik liderler, ideallerini, inançlarını, fikirlerini ve değerlerini astlarına benimseterek büyük başarılarla ulaşırlar (Antonakis, 2012:262).

Alan yazında yer alan bazı çalışmalarda karizmatik liderliğin doğuştan sahip olunan bir yetenek olduğu ifade edilirken; bazı çalışmalarda ise, zaman içerisinde kişisel gelişim yoluyla sonradan da kazanılabilecek bir yetenek olduğu ifade edilmektedir (Kara ve Uysal, 2013:21; Wilson ve Small, 2013:36). Karizmatik liderler, vizyon ve öngörü sahibidir; ayrıca enerjik ve çözüm odaklıdırlar.

Karizmatik liderler; sosyal karizmatik liderler, bireysel karizmatik liderler ve dramaturjik karizmatik liderler olmak üzere, üç grupta ele alınabilmektedir (Poskas vd., 2013:3-4). *Sosyal karizmatik liderler*, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, astlarıyla etkili iletişim kurabilen, etkili konuşmalar ve işbirliği yapabilen ve onları dinleyen liderlerdir. *Bireysel karizmatik liderler*, astlarını bireysel olarak yönlendiren, onları etkileyerek ortak bir amaç doğrultusunda görevlendiren ve başarıya ulaşmada tek başına etkili olabilen liderlerdir. Bu liderler, astlarıyla tek yönlü iletişim kurarlar ve kendi çıkarları grubun çıkarlarının üstündedir. *Dramaturjik karizmatik liderler ise*, örgütteki işleri ve kaynakları örgütleyen ve astlarından, kendilerinden etkilenerek elde ettiği başarıyı izlemelerini amaçlayan liderlerdir (Northouse, 2013:188). Karizmatik liderlere genellikle kriz durumlarında ve örgütte köklü değişiklikler yapılmasının gerekli olduğu durumlarda ihtiyaç duyulmaktadır (Erkutlu, 2014:95; Luo vd., 2017:31).

2.1.4.4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik kavramı ilk kez 2003 yılında Nebraska Üniversitesi'ndeki bir grup psikolog ve yönetim bilimleri akademisyeni (Avolio, Gardner, Walumba, Luthans) tarafından geliştirilmiştir. İnançlarını, duygularını, düşüncelerini, fikirlerini ve becerilerini olduğu gibi yansıtan, astlarına karşı daima dürüst olan etik değerleri oldukça yüksek olan liderler, "otantik lider" olarak tanımlanabilir (Kurşun, 2011:45).

Otantik liderler, astlarıyla karşılıklı etkileşim kurarlar ve aralarında güven duygusunun yüksek olduğu samimi ilişkiler vardır; onların güvenlerini kazandıklarından ötürü, güdülenme düzeyini rahatlıkla artırabilirler. Bu tür liderler, astlarına ve sosyal çevrelerindeki bireylere karşı yapmacık olmayan samimi davranışlar sergilerler; başkalarının istekleri doğrultusunda olduğundan farklı bir yapıya bürünmezler; amaçları, örgüte ve astlarına iyi ve başarılı görünmek değil, iyi hizmet etmek ve verimli olmaktır (George ve Sim, 2007:19).

Otantik liderler başkalarını taklit etmezler; içlerinden geldiği gibi doğal davranışlar sergilerler; astları ile aralarında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Otantik bir lider astlarını etkilediği gibi; astları da kendisini etkileyebilmektedir. Bu nedenden dolayı otantik liderin davranışları, astlarıyla olan ilişkilerinden etkilenebilmektedir. Otantik liderlerin davranışları, psikolojik durumlarından,

deneyimlerinden, kariyer yaşantılarından ve örgüt içi olaylardan etkilenerken zaman içinde değışebilmektedir (Northouse, 2013:254).

Otantik liderlerin, örgütün hedeflerini belirlemek, örgütün sahip olduğu değerleri tavizsiz bir biçimde uygulamak, astlarına yol göstermek, astlarıyla sürekli ilişki içerisinde olmak ve özdenetim yapmak üzere beş önemli özelliği bulunmaktadır (George, 2003:17). Otantik liderler, gelişmiş özdenetimleri sayesinde kendi hatalarını düzeltebilir, duygularını kontrol edebilir ve egolarının önüne geçebilirler. Böylece astlarına iyi bir rol model olarak, onların da benzer davranışlar göstermesini sağlayabilirler. Otantik liderler, aynı zamanda astlarının kendilerini geliştirmelerini, performanslarını ve verimlilik düzeylerini arttırmalarını, özgün olmalarını ve refah düzeyini arttırmalarını sağlayabilmektedirler (Kurşun, 2011:38).

2.1.4.5. Hizmetkâr Liderlik

İlk kez Greenleaf (1970:15) tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik kavramına göre, örgütün ilk hizmetkârı liderdir. Bireyin örgütte hizmet etme isteği, ilerleyen dönemlerde yerini bilinçli bir şekilde lider olma isteğine bırakır. Liderlik ve hizmetkârlık kavramları, ilk görünüşte birbirine zıt kavramlar gibi görünse de Robert Greenleaf, bu iki kavramı birbiriyle çok uyumlu bir şekilde kullanmıştır. Hizmetkâr lider, yüksek liderlik becerilerinin yanı sıra, aynı zamanda yüksek düzeyde hizmet etme isteğine de sahiptir. Hizmetkâr liderler, sahip oldukları liderlik becerileriyle hizmet etme isteklerini uygun bir şekilde bir araya getirerek örgütlerinde uygulayabilmektedirler (Trompenaars ve Voerman, 2010:3).

Williamson (2017), hizmetkâr liderliğin örgütlerde ortaya çıkmasını sağlayan uygulamaları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Lider, hizmet ederken astlarının kendisiyle rahatça iletişim kurabilmesine izin vermeli ve onların da karar ve uygulamalara katılımlarını desteklemelidir,
- Lider, astlarının kendilerini önemsedini düşünmesini sağlamalı ve onların bu düşünceye sahip olduklarından emin olmalıdır,
- Lider, içindeki hizmet etme isteğine sınır koymamalıdır.

Sosyal liderlik tarzlarından biri olan hizmetkâr liderlik tarzında, lider astlarının ve çevresinde bulunan bireylerin isteklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve onların bu ihtiyaç ve isteklerini saygıyla karşılar. Hizmetkâr liderler, olaylar karşısında yapıcı davranır, astlarının başarı elde etmelerinde ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede ısrarcı davranır ve bu doğrultuda astlarını güdüler.

Hizmetkâr liderlerin sahip oldukları özellikler aşağıda sıralanmıştır (Spears, 2010:27):

- Astlarının duygularını, düşüncelerini, fikirlerini, sorunlarını ve isteklerini dinler;
- Empati kurarak astlarını anlamaya çalışır;
- Astlarının sahip oldukları potansiyeli fark etmelerini sağlar ve sahip oldukları bilgi ve becerileri geliştirmeleri için onları yönlendirir;
- Farkındalık düzeyi yüksektir;
- Astlarını etkileyerek onları örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını için iknâ eder;
- Öngörü düzeyleri yüksektir;
- Kavramsallaştırma becerisine sahiptirler;
- Örgütlerine ve topluma hizmet etme isteğine sahiptirler;
- Örgütlerine sadakatle bağlıdırlar.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımının temel amacını; astlarını önemseyerek, onların kişisel gelişimlerini, başarı elde etmelerini ve güçlü olmalarını sağlayarak, sorunlarını çözüme kavuşturarak, etik davranarak ve örgütsel amaçların gerçekleşmesi yönünde çaba harcayarak hizmet etmek oluşturmaktadır. Hizmetkâr liderin astlarına ve örgüte hizmet etmeye yönelik bu davranışları, örgütün içinde bulunduğu koşullardan, örgüt kültüründen, liderin kişisel özelliklerinden ve astlarının liderlerine yönelik algılarından etkilenmektedir. Hizmetkâr liderler, koşullara en

uygun şekilde olumlu davranışlar sergileyerek, örgütü, astlarını ve toplumu etkilemeyi amaçlamaktadırlar (Northouse, 2013:232).

2.1.4.6. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

Geleneksel liderlik kuramları liderlerin, ya karakteristik özelliklerine ya da tutum ve davranışlarına yoğunlaşarak, tek yönlü ast-üst ilişkisinin olduğu düşünceler üzerinde durmuşlardır. Lider-üye etkileşimi kuramı ise, lider ile astları arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanmaktadır. İlk kez 1973 yılında Dansereau ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve “dikey ikili bağlantı modeli” şeklinde adlandırılan kuram, daha sonra “lider-üye etkileşimi kuramı” olarak yeniden adlandırılmıştır (Altay, 2012:25). Bu kuramda, liderler ile astlar arasındaki karşılıklı ilişki önemsenir. Kurama göre, liderin her bir astıyla kurduğu iletişim ve etkileşimin düzeyi birbirinin aynısı değildir. Lider, astlarının bazılarıyla yakın ilişkiler kurarken, bazı astlarıyla oldukça mesafeli durabilmektedir. Öte yandan liderin desteğine astlarının bazıları daha fazla ihtiyaç duyabilirken; bazıları ise, herhangi bir desteğe ihtiyaç duymaksızın işlerini yürütebilmektedir. Bu nedenden dolayı lider, astlarının bazılarını daha fazla zaman ayırabilmekte, farklı tutumlara sahip olabilmekte ve farklı davranışlar sergileyebilmektedir. Lider, daha fazla güvendiği astlarına birtakım yetkiler verebilir, onları örgütteki farklı pozisyonlarda görevlere getirebilir ya da bu kişilerle daha yakın ilişkiler kurabilir (Akdemir ve Karakaplan Özer, 2018:42).

Lider-üye etkileşimi kuramında, liderler astlarını grup içi astlar ve grup dışı astlar olmak üzere iki kategoride değerlendirir. *Grup içi astlar*, liderin güvendiği az sayıdaki astlardan oluşmakta ve liderle aralarında yüksek kaliteli bir etkileşim bulunmaktadır. *Grup dışı astlar ise*, diğer astlar olup, liderle aralarında daha resmi bir ilişki söz konusudur (Altay, 2012:27). Lider, grup içi astlarıyla daha yakın ilişkiler kurar, sorumlulukları daha fazladır, örgütte daha fazla ilgi görür ve başarıları daha fazla ödüllendirilir. Grup içi astlar, liderin iç iletişim bölgesinde yer alır ve lider karar alma sürecine bu astlarını dahil eder ve daha fazla sorumluluk verir. Grup içi astlara örgütteki görevlerini yerine getirirken daha fazla serbestlik tanınır ve onlara daha çok güvenilir. Bu astlar, lider tarafından verilen görevleri yerine getirirken, liderin vekili konumundadırlar (Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013:44). Grup dışı astlarla ise, lider belirlenen rolün dışına çıkmaz; tamamen biçimsel, düşük kalitede ve bazen olumsuz sayılabilecek ilişkiler yürütür (Yukl, 2002:116).

Lider-üye etkileşimi, örgütte lider ile astları arasındaki etkileşimin niteliğini belirleyen önemli bir ölçüt olarak nitelendirilmektedir (Bolat, 2011: 168). Lider ile astları arasındaki ilişki ve etkileşimin niteliği üzerinde birden fazla boyutun etkili olduğunu ifade eden araştırmacılar (Liden, Uhl-Bien, Dienesch, Castro, Graen, Scandura, Liden, Schriesheim, Maslyn, Cogliser), farklı boyutları içeren çeşitli yaklaşımlar geliştirerek, lider-ast ilişkilerinin farklı boyutlarını açıklamışlardır (Kaşlı, 2009:39).

Liden (1986), lider üye etkileşimini, algılanan katkı, bağlılık, sevgi (etki) ve mesleki saygı, olmak üzere dört farklı boyutta ele almıştır. Lider üye etkileşiminin alt boyutlarından olan *etki* kavramı, alanyazında yer alan bazı çalışmalarda “sevgi” olarak nitelendirilirken, bazı çalışmalarda ise “duygusal etkileşim” olarak nitelendirilmiştir. Lider ile astın karşılıklı olarak birbirini etkilemeleri, “etki” alt boyutunun farklı şekillerde nitelendirilmesine neden olmuştur. Lider ile ast arasında kurulan ilişkinin mesleki alandaki beklentilerinin karşılanma düzeyinden bağımsız olarak, birbirlerine karşılıklı olarak besledikleri sevgi, duygusal etkileşim olarak tanımlanmaktadır (Bolat 2011:169). Örgütlerde lider ile astlar arasında duygusal bir bağlılığın ve beğenin ortaya çıkması, olumlu bir iletişim ve etkileşim ortamının oluşmasına katkı sağlayabilir. Örgütlerde lider ile ast arasındaki etki unsuru, sıcak ve samimi ilişkilerin kurulduğu arkadaşça bir ortamın kurulmasında bağlılık ya da katkı unsuruna göre daha fazla etkili olmaktadır (Yıldız vd., 2008:102).

Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda liderler ile olan karşılıklı etkileşim sürecindeki davranışlarının niteliğine ve niceliğine ilişkin durumlar katkı alt boyutunu oluşturmaktadır (Bolat, 2011: 168). Başka bir deyişle, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda lider-ast etkileşimi sürecindeki çalışmaları, *katkı* olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların örgütsel çıkarları gözeterek görev ve sorumlulukları dışındaki işlerin yapılmasına yönelik gönüllülük düzeyi ile liderin, çalışana bu yönde verdiği maddi ve manevi destek, katkı düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Yıldız vd., 2008:101). Örgütte yüksek performans göstererek, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren çalışanlar ile lider arasında daha kaliteli bir etkileşim gerçekleştirebilmektedirler. Bu durumda lider, örgütün sahip olduğu maddi ve manevi kaynakları, yüksek performans gösteren çalışanlara yönlendirerek örgütsel yararın düzeyini artırmaya ve sürekli hale getirmeye istekli

olacaktır. Liderler, astlarının örgütte ihtiyaç duydukları malzeme, deneyim, fiziksel kaynaklar ve bilgi gibi kaynakları yönlendirerek bu yöndeki çalışmalarını destekler (Bolat, 2011:169).

Lider ve astlarının toplum içerisinde birbirlerinin kişisel özelliklerini ve eylemlerini karşılıklı olarak desteklediklerini göstermeleri, *bağlılık* olarak tanımlanmaktadır (Yıldız vd., 2008:101). Bağlılık boyutu, örgütteki görev ve sorumlulukların dağıtılmasında etkili olmakta; bu da liderin, kimin hangi görev ve sorumlulukları üstlenebileceği konusundaki kararlarını yönlendirebilmektedir (Bolat, 2011: 169). Lider ve astları arasındaki karşılıklı bağlılık, lider-üye etkileşiminin ortaya çıkmasında ve sürdürülmesinde hayati bir önem taşımaktadır (Kaşlı, 2009:41). Liderler, örgütte bağımsız kararlar alabilmeyi veya sorumluluk üstlenebilmeyi gerektiren görevlerin dağılımında, genellikle bağlılık düzeyi yüksek olan astlarını tercih edebilmektedirler (Bolat, 2011:169).

Çalışanların her birinin, örgüt içi ve örgüt dışı görev ve sorumluluklarına ilişkin başarı düzeyinin, diğer çalışanlar tarafından algılanma derecesi ise, *meslekî saygı*, olarak tanımlanmaktadır (Kaşlı, 2009:43). Çalışanların, çalışma sürecindeki deneyimleri, örgüt içi ve örgüt dışı bireylerin, kişiye ilişkin eylem ve söylemleri, örgütteki başarılı çalışmaları sonucunda elde ettiği ödül ya da meslekî saygınlık gibi kazanımlar, çalışanın algılanma düzeyini doğrudan etkileyebilmektedir (Yıldız vd., 2008:102). Meslekî saygının, lider-üye etkileşiminin sağlanması ve sürdürülmesinde önem taşıyan bir unsur olduğu söylenebilir.

2.1.4.7. Öz Liderlik

Öz liderlik yaklaşımı ilk kez Manz tarafından 1986 yılında geliştirilmiş ve kişinin, bireysel ve örgütsel başarı elde edebilmesi amacıyla bazı bilişsel ve davranışsal stratejileri uygulayarak kendisini güdülemesi, davranışlarını kontrol etmesi ve kendisini etkileyerek yönlendirme süreci, olarak açıklanmaktadır (Türköz vd., 2012:309; Telli vd., 2012:138). Öz liderlik yaklaşımında, bireyin yeteneklerinin, kendi kendini değerlendirme becerisini, kendisine faydalı olma çabasını ve amaçlara ulaşmaya yönelik güdülenmişlik düzeyini etkilediği ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda, yönetici örgütte ayrıcalıklı bir konuma sahip değildir; kendini yetiştirebilen yönetici, astlarını da kendi liderleri olmaları konusunda güdüler. Öz

liderlik yaklaşımında astların, kendi eylemlerini yönetmesi, mesleki gelişimlerini sağlayabilmek için gerekli sorumluluğu alması ve liderlerin ise, yetkilerini astlarla paylaşmaları beklenmektedir (Türköz, 2010:87).

Paylaşımçı bir yapıya sahip olan öz liderlik yaklaşımında amaç, liderlerin öncelikle kendi eylemlerini yönetmeleri ve sonrasında astlarıyla yönlendirme sürecini paylaşabilmelerini sağlamaktır (Tabak vd., 2013:48). Liderin bu paylaşımları etkili bir biçimde uygulayabilmesi için, astların her birinin görev ve sorumluluklarının bilincinde, örgütte liderliğin paylaşılması konusunda istekli ve öz liderlik becerilerine yeterli düzeyde sahip olması gerekmektedir (Öter ve Ayan, 2016:4).

Örgütlerin büyümesiyle birlikte liderlerin görev ve sorumluluklarının artması, astların liderlik sürecine dahil olmalarını zorunlu hale getirmektedir (Tabak vd., 2013:49). Öz liderlik, 1990'lı yılların başına kadar kendini yöneten takımlar ve yetki veren liderlik alanları olmak üzere iki alanda uygulanma olanağı bulmuştur. 1992 yılına gelindiğinde ise, öz liderliğin yapısına yönelik stratejiler ortaya çıkmış ve bunlar, öz liderlik düşünceleri olarak geliştirilmiştir. Öz liderlik anlayışının yaygınlaştırılması amacıyla 1996 yılında çeşitli eğitimler verilmiş ve kontrol grubu deney grubu oluşturularak birtakım araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, öz liderlik eğitimi alan deney grubu üyelerinin zihinsel becerilerinin arttığı, güdülenmişlik düzeyinin yükseldiği, stres düzeyinin azaldığı ve iş tatmininin arttığı belirlenmiştir (Neck ve Houghton, 2006:11).

2.1.4.8. Örtük Liderlik

Bu bölüme kadar, liderliğe yönelik açıklamalara bakıldığında, yazarlar tarafından liderliğin ne olduğu konusunda fikir birliğine varılamadığı ve liderlik ile ilgili farklı birçok tanımın geliştirildiği görülmektedir. Ancak, ilk kez 1969 yılında Hollander ve Julian'ın geliştirdiği örtük liderlik kuramına göre, her ne kadar liderliğin ne olduğu konusunda yazarlar fikir birliğine varamamış olsalar da aynı ulusal kültüre sahip insanlar, aslında liderlik ile ilgili genel olarak fikir birliğindedir. Aynı ulusal kültüre sahip insanların zihinlerinde belirli liderlik prototipleri yatmaktadır ve kendilerine liderlik etmek isteyen kişi ancak bu prototiplere uyduğu sürece lider olarak kabul edilmektedir (Türetgen ve Cesur, 2010:52; Eroğluer,

2014:113, Kinter, 2016:42). Diğer liderlik yaklaşımları, liderlerin sahip olduğu özellikler ya da davranışlarıyla ilgilenirken; örtük liderlik yaklaşımı, astların zihinlerinde oluşturdukları liderlik özellikleriyle ve davranışlarıyla ilgilenmektedir. İnsanların zihninde oluşturdukları örtük liderlik prototipleri içinde yaşadıkları toplumun kültürel değerleri başta olmak üzere, sahip oldukları kişilik özellikleri, dini değerleri, dini inançları, sosyo-ekonomik durumu, ailevi etkiler, çocukluk deneyimleri ve cinsiyet gibi çeşitli etkenlerden etkilenerek oluşmaktadır (Bauer, 2015:13).

Örtük liderlik, liderlik kavramını liderlerin özellikleri ve davranışlarıyla açıklamak yerine; izleyiciler açısından açıklamayı amaçlamaktadır. Örtük liderlik kuramına göre, insanlar zihinlerinde liderlik prototipleri oluştururlar ve bu özelliklere sahip kişilerle karşılaştıklarında onları lider olarak konumlandırırlar. Buna göre liderler, astlarının zihinlerindeki liderlik prototiplerine uyduğu sürece lider olarak kabul edilirler. İzleyiciler tarafından liderlik atfedilmeyen bir kişi her ne kadar lider olmak istese de bunu başaramaz (Epitropaki ve Martin, 2015:662).

Farklı düşünce ve kültürel değerlere sahip iki ülkenin birinde bir kişi lider olarak kabul edilirken; diğerinde lider olarak kabul edilmeyebilmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının zihinlerindeki lider prototiplerini belirleyerek, onların istedikleri ve lider olarak kabullenecekleri vasıflara sahip birini lider olarak konumlandırmalıdır. Böylece çalışanlarda verimlilik artışı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve lider-üye etkileşiminin artırılması sağlanabilir (Epitropaki ve Martin, 2015:665).

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.2.1. Örgütsel Ses ve Sessizlik Kavramı

Çalışanların, örgütsel iradenin kullanımında söz sahibi olması olarak tanımlanabilen örgütsel demokrasi, lider ile astlarının çok yönlü iletişim ve etkileşim kurmalarına, astların örgütsel konular ile ilgili alınan kararlara katılmalarına, kişisel hakların korunmasına, astların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerine olanak sağlayarak, şeffaflık ve örgütsel güven gibi yönetim unsurlarını zorunlu kılmaktadır (Rizvi, 2005:139). Çalışanların, örgütte kendilerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilecek konulara ilişkin alınacak kararlara katılımının

sağlanması, örgütsel demokrasinin doğal bir gereğidir. Demokrasinin hakim olduğu örgütlerde lider ile astlar arasında çok yönlü bir iletişim bulunur, örgütsel konulara ilişkin alınacak kararlara tarafların katılımı sağlanır, alınan kararların takibi ve sonuçlarının değerlendirilmesi tarafların ortak katılımıyla gerçekleştirilir. Örgütsel kaynaklar ve olanaklar tüm çalışanların eşit bir şekilde kullanımına sunulur. Yöneticiler seçimle belirlenir, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri bir örgüt iklimi ile açık ve şeffaf yönetim uygulamaları vardır (Sadykova ve Tutar, 2014:2).

Rekabetin küresel çapta yaşandığı günümüzde, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentileri değişmiş ve kaliteye verilen önem artmıştır. Örgütler, değişen tüketici isteklerini karşılamak ve ürün ya da hizmet kalitesini artırabilmek için, çalışanların daha fazla sorumluluk üstlenmelerine, örgütü sahiplenmelerine ve yenilikleri takip etmelerine ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların yenilikleri takip edebilmelerini engelleyen unsurlarla baş edebilmeleri ve fikir, bilgi ve görüşlerini açık bir biçimde ortaya koymaları örgütler için giderek daha büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle “örgütsel ses” kavramının anlamı üzerinde durmakta yarar vardır (Vakola ve Bouradas, 2005:441).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde, kulağın duyabildiği titreşim, seda, ün (TDK, 2019) olarak tanımlanan ses kavramı, çeşitli kaynaklarda bireylerin belli bir olay, olgu ve durum karşısındaki duygu ve düşüncelerini ifade etmeleri; bazı kaynaklarda ise, olay, olgu ve durum karşısındaki tepkilerini homurdanma ile protesto aralığında değişen farklı ölçeklerde göstermeleri, olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sesi kavramı ile genel olarak; yıkıcı ve olumsuz düşünceler yerine, yapıcı ve örgütsel yapıdaki olumsuzlukları gidermeye yönelik iyileştirici tepkiler ifade edilmekte ve bu ses, çalışanların örgütsel rollerinin yanı sıra, üstlendikleri ekstra rolün de kapsamına girmektedir. Alan yazında, çalışan sesine yönelik yapılan tanımlarda üzerinde durulan ortak nokta, çalışanların örgütsel yapıda yer alan olumsuz durumları açığa çıkarmaktan kaçınmak yerine, söz konusu aksaklıkları giderme ve değiştirmeye yönelik bir girişim olarak nitelendirilmesidir. Çalışan sesi, örgütte sorun çıkarma, olumsuz durumlara karşı duyarsız kalarak örgütün zarar görmesine göz yumma ve örgütü sahiplenmeme davranışlarının aksine; örgütü sahiplenme, önemseme, örgütsel

yapıya zarar veren unsurlara duyarlı olma, faydalı olma vb. amaçlar taşımaktadır (Çakıcı, 2010:76).

Son yıllarda örgütsel sessizlik ve çalışan sesi kavramlarına yönelik çalışmaların hız kazandığı görülmektedir (Zafer, 2014; Yüksel, 2015; Göktaş Kulualp, 2015; Ünlü ve ark., 2015; Tunçel, 2015; Yurtseven, 2016; Yörür, 2016; Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016; Öztürk ve Cevher, 2016). Çalışanların, örgütsel sorunların çözüme ulaştırılmasına yönelik fikirlerini, üstleri ile paylaşımları, mevcut düzene itiraz etmeleri veya karşı çıkmaya yönelik eylemlerde bulunmaları, “çalışan sesi” olarak tanımlanmaktadır (Hirschman, 1970:30). Alan yazında çalışan sesi, çalışanların gösterdikleri tutum ya da algılama biçimleri olarak değil; bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların, yöneticileri ile örgütsel sorunların çözüme ulaştırılmasına yönelik fikirlerini paylaşarak, onların dikkatlerini bu sorunlara yönlendirmeleri, çalışan sesi kapsamında değerlendirilen davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Ng ve Feldman, 2011:217).

Çalışan sesi genellikle örgütsel verimliliğin ve etkinlik düzeyinin artırılmasına yönelik olumlu yöndeki görüş ve önerileri içermektedir. Çalışan sesi ayrıca örgütsel sorunların çözümüne yönelik alternatif formüller geliştirilmesini ve örgütsel süreçlerin sorunsuz bir şekilde devam ettirilmesini de içermektedir. Alan yazında, çalışan sesinin örgütsel etkinliğin artırılmasında etkin rol oynadığı da belirtilmiştir (Hung vd., 2012:442). Çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşabilme, örgütsel sorunların kaynaklarını belirleyerek bunları ortadan kaldırma ve örgütsel yapıyı geliştirmeye yönelik bazı bilgi, görüş ve önerilere sahip olabilmekte ve bunları uygun koşulların sağlanarak örgütsel sessizliğin önlendiği ortamlarda, örgütün çıkarlarını göz önünde bulundurarak yöneticileriyle paylaşabilmektedirler. Çalışan sesi, dinamik bir yapıya sahip yenilikçi örgütler için örgütsel yapının iyileştirilmesine ve örgütsel sorunların giderilmesine yönelik yeni fikirlerin paylaşımını sağlaması nedeniyle oldukça önemlidir.

Çalışanlar, örgütsel sorunların çözülmesine ya da örgütsel etkinlik ve verimlilik düzeyinin artırılmasına yönelik görüşlerini, birtakım kaygılar nedeniyle ifade etmekten çekinebilmektedirler. Bu noktada çalışan sesi, örgütsel işleyişin sorgulanmasını ve etkinlik düzeyini artırmaya yönelik olumlu görüşler sunulmasını ifade eder. Çalışan sesi, değişen tüketici ihtiyaçlarını anlamaya, örgütsel sorunları

vaktinde fark edebilmeye ve yenilikleri engelleyen nedenleri belirleyerek ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalara zemin oluşturabilir. Çalışan sesi ile takım ruhu, bağlılık duygusu, örgüt içi güven duygusu ve iş tatmini gibi örgütsel etkinliği artıran unsurlar arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Son yıllarda örgütlerde, çalışanların örgüt işleyişini yakından izleyerek tespit ettikleri sorunlar ile ilgili görüş ve çözüm önerilerini rahat bir şekilde yöneticileri ile paylaşabilmelerine ve böylece güdülenmişlik düzeylerini artırabilmelerine yönelik çalışmalar hız kazanmıştır (Liu, Zhu ve Yang, 2010:189).

Ses kavramının karşıtı olan ve toplumumuzda “söz gümüşse sükut altındır” gibi genellikle olumlu bir durum olarak algılanan sessizlik, örgütler açısından olumsuz bir durum olabilmektedir. Alan yazında çok sayıda çalışmaya konu olan sessizlik kavramının sözlük anlamı, sükût etme ve sessiz olmadır (Ayverdi, 2011:1078). Bu kavramın temelinde birçok farklı unsur bulunmakta olup, sessizliğin ortaya çıkmasında bu unsurlar etkili olmaktadır. Hem olumlu hem de olumsuz anlamlara gelen tanımlar, sessizlik kavramının öznel ve belirsiz bir nitelik kazanmasına neden olmaktadır (Ülker ve Kanten, 2009:117).

Örgütsel sessizlik kavramı, alan yazında genel olarak, çalışanları rahatsız eden durumları dışa vurmuyarak sessiz kalma, olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca çalışanların, kendilerini rahatsız eden durumları dışa vurmasını engelleyen sebeplere bağlı olarak farklı türlerde sessizlik tiplerinin ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Yanık, 2012; Kahya, 2013, Özdemir ve Uğur, 2013; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Fettahlıoğlu ve Demir, 2014; Kulualp ve Çakmak, 2016).

Sessizliği geleneksel bağlamda değerlendiren araştırmacılar, kavramı edilgin davranışlarla açıklamaya çalışırlar. Ancak, sessizlik kavramını yalnızca seslilik kavramının zıddı bir kavram olarak açıklamak yetersiz kalmakta ve sessizlik tiplerinin tümünü edilgin davranışlar bağlamında açıklamak mümkün olmamaktadır (Dyne vd., 2003:1365). 1990 yılında ilk kez Cohen tarafından yapılan çalışmada, sessizliğin örgütsel yapı içerisinde ortaya çıkan haksızlıkları ve olumsuz durumları kabullenme olarak nitelendirilemeyeceği; eksik bilgiden veya konuşmanın tehlikeli ya da anlamsız olacağı düşüncesinden dolayı ortaya çıkabileceği iddia edilmiştir (Cohen, 1990:45; De Maria, 2006:224). Sessizlik kavramının örgütlere yönelik etkisini detaylı biçimde inceleyen Morrison ve Milliken, örgütlerde sessizlik

ikliminin hakim olmasıyla birlikte çalışanların sessiz kalmalarının, örgütsel gelişime ve değişime olumsuz yönde etki edebileceğini ifade etmiştir (Morrison ve Milliken, 2003:706).

Gelişim ve değişimlere uyum sağlayarak rakipleriyle mücadele edebilmek, örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi açısından çok önemlidir ve burada en önemli unsur, çalışanlardır. Örgütsel sessizliğin söz konusu olduğu örgütlerde, çalışanlar ortaya çıkan fırsat ve sorunlar karşısında sessiz kalırlar. Bu durum, örgütte yaratıcı fikirlerin engellenmesine, olumsuz bir ortamın oluşmasına, gelişim ve değişimlere uyum sağlanamayarak rekabet edebilme olanağının kaybedilmesine neden olur (Erigüç vd., 2014:66). Bu nedenle yöneticiler, çalışanların örgütsel yapıya ve işleyişe yönelik fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam yaratmalı, yönetim politikalarını bu yönde belirlemeli, çalışanların düşüncelerini ve görüşlerini dikkate alarak dinlemeli, örgütsel gelişime ve değişime öncülük etmeli ve çalışanların bu yöndeki duygu, düşünce ve görüşlerini açıklamaları konusunda onları cesaretlendirmelidir. Çalışanların sessizliğe bürünmeleri, örgütsel değişime ve gelişime katkı sağlamalarını engellemelerinin yanı sıra, aynı zamanda bu yöndeki gelişmeleri engelleyen önemli bir sorun haline dönüşmesine neden olabilmektedir (Seymen ve Korkmaz, 2017:514).

Özellikle örgütsel yapıda ve işleyişte ortaya çıkan sorunların çözüme ulaştırılmasında en etkili yöntemlerden biri, çalışanların düşüncelerini ve görüşlerini açıkça ifade edebilmeleridir (Piderit ve Ashford, 2003:1477). Liderin, çalışanlara yönelik tavırları ve liderlik tarzları, çalışanların düşüncelerini ve görüşlerini ifade edip etmemeleri üzerinde etkili olabilmektedir. Baskıcı ve otoriter liderlik tarzları, çalışanların genellikle sessizliğe bürünmelerine neden olmaktadır. Çalışanların sessizliği, örgütsel sorunların ortaya çıkmadan ya da büyümeden öğrenilmesini engeller ve performanslarını olumsuz yönde etkileyerek verimliliğin düşmesine neden olabilir. Çalışanların sessizlik davranışları, uzun vadede iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın azalarak, örgütten ayrılma düşüncesinin artmasına neden olabilmektedir (Eroğlu vd., 2011:113).

2.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik kavramına ilişkin çalışmaların geçmişi 1970'li yıllara kadar dayansa da, ancak 2000'li yıllarda kavrama ilişkin çalışmaların sayısı artış

göstermiştir. (Durak, 2014:90). Örgütsel sessizlik kavramını 2000 yılında alanyazına kazandıran Morrison ve Milliken tarafından kavram, “çalışanların örgütsel yapıya, işleyişe ya da sorunlara yönelik görüşleri, düşünceleri ve çözüm önerileri olduğu halde bunları bilinçli olarak saklaması ve konuşmaktan kaçınmaları”, olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:707; Morrison, 2014:177). Diğer bir çalışmada ise, örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel değişimi sağlayabilecek ve sorunları çözebilecek makamlardan ya da kişilerden sahip oldukları düşünce, bilgi ve görüşlerini bilinçli bir şekilde saklamaları, olarak tanımlanmış ve örgütsel adaletsizliğe yönelik bir tepki olarak nitelendirilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001:334). Dyne, Ang ve Botero (2003:1361) ise, örgütsel sessizliği, çalışanların örgütlerinin gelişimine ve değişimine katkı sağlayacak bilgi, görüş ve düşüncelerini kasıtlı olarak ifade etmemesi, olarak tanımlamıştır. Ayrıca, çalışmada örgüt çalışanlarının örgütsel değişime ve gelişime katkı sağlayacak bilgi ve düşüncelerinin olmaması durumunun, bu bağlamda değerlendirilemeyeceği belirtilmiş ve ancak çalışanların sahip oldukları bilgi ve düşünceleri bilinçli bir şekilde isteyerek paylaşmamasının bu kapsamda değerlendirileceği vurgulanmıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1361-1362). Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizliğin genel olarak “çalışanların örgütte yaşanan sorunların ve bu sorunların çözümüne yönelik yapılması gerekenlerin farkında olmalarına rağmen, bu bilgileri durumu düzeltebilecek kişilerle paylaşmayarak sessiz kalmaları durumu”, olarak tanımlandığı görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:349; Çakıcı, 2007; Brinsfield, 2009:145).

Örgüt yöneticileri, çalışanların görüş ve düşüncelerini ifade etmelerini ve örgütsel sorunlara duyarlı olmalarını istemelerine rağmen, çalışanlar zarar görme korkusuyla ya da kendilerini koruyabilmek amacıyla düşünce ve görüşlerini gizleyerek sessiz kalabilmektedirler (Taşkiran, 2011:66). Çalışanlar, örgütsel yapı ve işleyişe ilişkin görüşlerini, önerilerini ve farkında oldukları örgütsel sorunları yöneticilerle veya diğer çalışanlarla paylaşabilir ya da çeşitli nedenlerden dolayı ifade etmekten çekinerek sessiz kalabilir. Bir örgütte çalışanların görüşlerini, örgütteki sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini ifade etmekten çekinmediğinin yöneticiler tarafından belirlenmesi, örgütsel sessizliğin tespit edilebilmesi açısından çok önemlidir. Çünkü çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin fikir ve görüşlerini ifade etmemeleri her zaman örgütsel sessizlik olarak nitelendirilemeyebilir (Morrison, 2014:177). Örneğin çalışanların örgütsel konulara

ilişkin fikrinin ya da herhangi bir görüşünün olmaması nedeniyle sessiz kalmaları örgütsel sessizlik kapsamında değerlendirilmez (Durak, 2014:90). Örgütsel sessizliğin olabilmesi için, çalışanların örgütsel yapıya, işleyişe ya da sorunlara yönelik görüşleri, düşünceleri ve çözüm önerileri olduğu halde bunu ifade etmekten kaçınıyor olmaları gerekir (Morrison, 2014:177). Örgütsel sessizlik, çalışanların konuya ilişkin görüş, bilgi ya da düşüncelerini kasıtlı olarak ifade etmemesidir.

Rekabetin küresel boyutta yaşandığı günümüzde örgütler, güçlü rakipleriyle mücadele edebilmek, varlıklarını devam ettirebilmek ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek amacıyla sahip oldukları maddi ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmak zorundadırlar. İnsan kaynakları, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini ve amaçlarını gerçekleştirebilmelerini sağlayan en önemli kaynakların başında gelmektedir (Özdemir ve Sarioğlu, 2013:259). Çalışanların yaşadıkları ve gördüğü diğer sorunları dile getirmeyerek sessiz kaldıkları örgütlerin, çalışanlarından tam anlamıyla verim elde etmesi pek mümkün değildir.

Örgüt, çalışanlarının kendilerini ilgilendiren konular hakkında verilecek karar aşamalarına aktif olarak katılımını sağlayarak (Koçel, 2010:141), örgütsel sorunlar hakkında düşüncelerini dinleyerek ve bu sorunların çözümüne yönelik görüşlerini alarak (Ünlü, 2015:16) onların güdülenmelerini ve verimliliklerini artırabilir. Ayrıca yöneticiler, çalışanlardan örgütteki sorunları dinleyerek, farkında olmadıkları sorunları tespit etme olanağı da elde edebilirler. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla çaba gösteren çalışanların, örgütsel yapı ve işleyişe ilişkin düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmeleri, örgütün başarıya ulaşabilmesi için tercih edilen bir durumdur (Çavuşoğlu ve Köse, 2016:129).

Yöneticilerin, çalışanlara örgütsel yapı ve işleyişe yönelik bilgi vermesi, onların bilgi, görüş ve düşüncelerini alması, örgüt içinde etkili bir iletişim kanalının oluşturulması ve bilgilerin etkili bir şekilde amacına uygun olarak paylaşılmasının sağlanması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve başarıya ulaşılmasında çok etkilidir (Acaray, 2014:68). İletişimin örgütsel yapı ve işleyişte hayati bir öneme sahip olmasına rağmen, çalışanlar bazı durumlarda görüşlerini ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınabilirler. Örgütsel sessizlik, çalışanların fikir birliğine sahip olduklarını veya farklı düşünmediklerini göstermemektedir. Yöneticiler, kendileri açısından riskli olan örgütsel sessizliği fark edebilmeli ve durumun bilincinde

olabilmelidirler (Koçel, 2010:143). Örgütsel sessizlik, yöneticilerin örgütsel yapı ve işleyişe yönelik bilgi eksikliği anlamına gelmektedir ve bu durum yöneticinin etkili kararlar alabilmesini engellemektedir (Robbins ve Judge, 2012:360).

Çalışanların, örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve düşüncelerini yöneticileriyle paylaşmaktan çekinmeleri, örgüt ve çalışanlar açısından büyük sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir (Brinsfield, 2009:1). Örgütsel sessizliği ve çalışan sesini “Kral Çıplak” masalına benzeterek açıklayan Morrison ve Milliken (2000), çalışanların yöneticilerin olumsuz yönlerini ve örgütsel sorunları fark ettiklerini, ancak bu durumu ifade etmekten çekindiklerini ve yalnızca kendilerini güvende hissettikleri zaman kapalı kapılar ardında durumu kendi aralarında konuştuklarını ifade etmiştir. Günümüzde de birçok çalışan, üyesi bulunduğu örgütteki sorunları fark etmekte, ancak buna yönelik görüş, düşünce ve çözüm önerilerini ifade etmekten çekinmekte ve sessizliğe bürünmektedir (Üçok ve Torun, 2015:31). Milliken ve ark. (2003), araştırmalarında bir işletmede çalışan 40 kişiyle görüşme yapmışlardır. Araştırma sonucunda katılımcıların yaklaşık %85’inin işyerindeki sorunları bildikleri halde sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Çalışmadan elde edilen bu sonuç, örgütlerde sessizliğin yaygın olduğunu göstermektedir. Çakıcı (2008), üniversitelerde akademik personele yönelik çalışmada, örgütsel sessizliğin yaygın olarak görüldüğünü belirlemiştir. Araştırma sonucunda, kurumlarında ortaya çıkan sorunlarla ilgili olarak akademik personelin %30’u doğrudan konuşmayı tercih ettiklerini söylerken, %70’i de konuya ilişkin fikirlerini ve görüşlerini ifade etmekten çekindiklerini ve sessiz kaldıklarını söylemiştir. Aynı çalışmada, akademik personelin en çok yönetim, çalışma şartları, çalışanların performansları, etik ve kurumsal iyileştirmeye yönelik çalışmalar ile ilgili konularda sessiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Çakıcı, 2008:130). Ancak bazı çalışmalar ise, çalışanların örgütsel sorunlar ve kendilerini ilgilendiren konular hakkında her zaman susmayı tercih etmediğini; sorunlara ilişkin görüşlerini, düşüncelerini ve çözüm önerilerini paylaşabildiğini göstermektedir. Üçok ve Alev (2015)’in, örgütsel sessizliğin ortaya çıkma nedenlerini araştırdıkları çalışmada, çalışanlara örgütsel sessizlik yaşayıp; yaşamadıkları sorulmuş ve örgütsel sessizlik yaşayan katılımcıların, sessiz kalma nedenlerine ilişkin görüşleri alınmıştır. Araştırmada katılımcıların büyük bir bölümünün örgütsel konulara ilişkin görüş ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri belirlenmiştir.

Çalışanların sessizlik davranışlarının kolay tespit edilebilir bir durum olmaması nedeniyle konu, ilk dönemlerde araştırmacıların ilgisini çekmekte yetersiz kalmış ve bu durum çalışma sayısının sınırlı olmasına neden olmuştur (Dedahanov vd., 2016:1252). Ancak, örgütlerde yaygın olarak görülen bu soruna ilişkin çalışmaların son yıllarda arttığı görülmektedir (Durak, 2014:89). Örgütlerde çalışanların sessizliği, geçmiş dönemlerde çalışanların memnuniyet duyduğu, rahatsız edici bir durum ya da eylemle karşılaşmadığı ve örgüt içinde bir uyumun olduğu, şeklinde değerlendirilmiştir. Ancak sessizlik, bu tür değerlendirilmenin aksine, örgüt ve çalışanlar açısından olumsuz durumların olmadığı anlamına gelmemekte; hatta olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Yıldırım ve Çarıkçı, 2017:39). Ayrıca, örgütsel sessizlik geçmiş yıllarda çalışanların örgütsel bağlılığıyla da ilişkilendirilerek, onların örgüt içindeki uyumlu davranışları olarak nitelendirilmiştir. Ancak ilerleyen dönemlerde örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlara yönelik düşünce, görüş ve çözüm önerilerini kasıtlı olarak gizlemeleri olarak nitelendirilmiş ve olumsuz bir durum olarak kabul edilmiştir (Korkmaz ve Aydemir, 2015:141). Alan yazın örgütsel sessizlik kavramını geçmiş dönemlerde konuşmama ve herhangi bir eylemde bulunmama hali olarak tanımlarken, ilerleyen dönemlerde sessizliği de bazen bir iletişim türü olarak tanımlayarak, sessizliğin birçok nedenden kaynaklandığını, farklı anlamlar taşıdığını ve yöneticilerin örgütsel sessizlik konusuna yoğunlaşması gerektiğini vurgulamıştır (Akar, 2017:3).

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında toplumsal yaklaşım da etkili olmaktadır. Bunun nedeni, örgütlerde ortaya çıkan sessizlik kavramına yüklenen anlamların toplumlara ve kültürlere göre farklılaşmasıdır. Batı kültüründe sessizlik kavramına yüklenen anlam ile Japon kültüründe yüklenen anlam birbirlerinden farklılık göstermektedir. Japon kültüründe sözsüz iletişimin önemli ve değerli bir yeri olduğundan dolayı, sessizlik kavramı Japon kültüründe olumsuz bir durum olarak nitelendirilmemektedir (Jones, 2011:17). Türk kültüründe de sessizliğe önem verildiği, kavrama ilişkin “söz gümüşse sükût altındır” gibi atasözleri ve deyimlerden anlaşılabilir. Sessizlik kavramı Türk kültüründe saygı ve olgunluk ifadesi olarak kişiyi yücelten bir unsur olarak değerlendirilse de (Akar, 2017:3; Kahya, 2015:528) örgütsel sessizlik çalışanların örgütsel sorunlara ya da kendilerini ilgilendiren konulara ilişkin bilgi, görüş ve önerilerini kasıtlı olarak gizlemesidir.

2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel süreçte üç dalga halinde gelişimini sürdüren ses ve sessizlik kavramlarına yönelik olarak, 1970’li yıllardan 1980’li yılların ortalarına kadar gerçekleştirilen çalışmalar, “ilk dalga” çalışmalarını oluştururken, 1980’li yılların ortalarından 2000’li yılların başlarına kadar gerçekleştirilen çalışmalar; “ikinci dalga”yı oluşturmaktadır ve bu çalışmalar konuşma davranışı ile sınırlandırılmıştır. İkinci dalga çalışmalarından sonra, örgütsel sessizlik adıyla gerçekleştirilen son çalışmalar ise, “güncel dalga” çalışmalarını oluşturmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:3; Acaray, 2014:96). Aşağıda her üç dalga, ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.3.1.1. İlk Dalga

Albert Hirschman (1970), yönetim bilimleri alanında “Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States” adlı çalışmasında, sessizlik kavramına ilk defa yer vermiştir (Akar, 2017:8). Hirschman (1970) çalışmasında, ses ve çıkış kavramlarının yanı sıra aynı zamanda sadakat kavramına da üç farklı şekilde yer vermiştir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:8). Sessizlik kavramı, ilk dönemlerde sadakat kavramıyla açıklanmış ve çalışanların sessizlik davranışları, örgütlerine olan sadakatlerinin bir göstergesi, olarak kabul edilmiştir (Eren, 2013:16). Sadakat kavramı ise; örgütsel konulara yönelik düşünmeme olarak nitelendirilen “bilinçsiz sadakat”, örgütsel sorunların çözüleceğine olan inancı nedeniyle var olan olumsuzluklara katlanan ve kasıtlı olarak sessiz kalınan “pasif sadakat” ve örgütsel sorunlara itiraz eden ve çözüme kavuşturulmasına yönelik ses çıkaran “bilinçli ve aktif sadakat”, olmak üzere üç farklı şekilde değerlendirilmiştir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:8).

Rosen ve Tesser (1970), aynı dönemde sessizlik kavramına ilişkin bir çalışma yapmış ve çalışanların sessiz kalma nedenlerini mum etkisi (susma etkisi) ile kavramsallaştırmıştır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1454). Çalışanların, olumsuz içerikli ve rahatsız edici bilgileri, arkadaşlarıyla ve yöneticilerle, aralarının bozulmasından ve kötü haber taşıyan kişi olarak nitelendirilmekten çekinmeleri nedeniyle sessiz kalarak iletmemesi, “susma etkisi (mum etkisi)” olarak tanımlanmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:10).

Sessizlik kavramına ilişkin olarak, dönemin önemli çalışmalarından biri de Neumann (1974)'ın sessizlik sarmalı kuramıdır. Neuman'a göre çalışanlar, sahip oldukları bilgi, düşünce ve görüşleri çalışma arkadaşlarının kendisine verdiği desteğin düzeyine bağlı olarak açıklama davranışında bulunurlar (Noelle-Neumann, 1974:48). Kurama göre, çalışanlar, örgütsel sorunlara ya da kendilerini ilgilendiren konulara ilişkin görüş, düşünce ve bilgilerini açıklamadan önce örgütte baskın olan düşünce, görüş ve bilgilerin analizini yaparlar. Kendi düşünceleri ile örgütte baskın olan düşüncelerin uyumluluk durumuna bağlı olarak ya düşüncelerini açıklarlar ya da gruptan soyutlanmamak ve örgütte dikkat çekmemek amacıyla sessiz kalırlar. Bir başka deyişle çalışanlar, sahip oldukları düşünce ve görüşlerin, örgütte egemen olan düşüncelerle uyumluluk durumuna göre düşüncelerini açıklayabilirler ya da susabilirler (Acaray, 2014:92).

2.3.2.2. İkinci Dalga

Ses ve sessizlik kavramlarına yönelik olarak yapılan çalışmalar, 1980'li yılların ortalarından 2000'li yıllara kadar artmış ve örgütsel adalet, ilkeli örgütsel muhalefet, sosyal dışlama, bilgi uçurma (whistleblowing), sağır kulak sendromu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konuları da kapsayarak içeriği daha da genişletilmiştir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:12). Bu gelişme örgütsel sessizlik yazınında “ikinci dalga”yı ifade eder.

Bilgi uçurma (whistleblowing) kavramı, örgütte ortaya çıkan, işlevsel ve yasal olmayan etik ilkelere aykırı davranış ve uygulamaların, örgüt içi ya da örgüt dışı kişi, birim ya da kuruluşlara (yöneticilere, devlet organlarına, medya kuruluşlarına vs.) iletilmesidir (Knoll ve Van Dick, 2013:357). Lewis (1995:208) ise, bilgi uçurmayı “geçmişte çalışmış ya da halen çalışmakta olan üyelerin, örgütteki ihmalleri, etik dışı davranışları ya da işlenen suçları açığa çıkarması”, olarak tanımlamıştır. Etik dışı davranışları ifşa eden kişiler ise, “whistle-blower (bilgi uçurucu)” olarak adlandırılır (Keil vd., 2010:789).

Bilgi uçurmada en önemli nokta, çalışanların örgütteki etik dışı davranışları, herhangi bir çıkar gözetmeksizin ve tamamen geniş kitlelerin yararını düşünerek ifşa edip etmedikleridir. Bilgi uçurmanın ne olduğu ve örgütler ve toplumlar üzerinde ne gibi etkiler oluşturduğu konusunda, psikologlar, sosyologlar ve yönetim bilimciler

çeşitli çalışmalar yürütmektedirler. Bu çalışmalar kavramın önemini son yıllarda daha da artırmıştır (Lewis, 2011:71). Öte yandan örgütsel sessizlik kavramının karşıtı olan örgütsel ses kavramı ile bilgi uçurma aynı anlama gelmemektedir. Çalışan sesi, örgütün olumlu yöndeki değişim ve gelişimini destekleyecek yöndeki düşüncelerin, duyguların ve görüşlerin paylaşılması iken; bilgi uçurma, etik dışı uygulamaların eleştirilerek ortadan kaldırılmasına yönelik çabalardır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:12).

İlkeli örgütsel muhalefet de benzer bir kavramdır. Siyasal bilimlere özgü bir kavram olan “muhalefet” kavramına, yönetim bilimleri de dahil olmak üzere birçok alanda rastlanmaktadır. Muhalefet kavramı, çalışanların yöneticilerle ya da kendi aralarında yaşadıkları görüş ayrılığı olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997:315). Başka bir tanımla örgütsel muhalefet, genel olarak çalışanların iş yerlerinde karşılaştıkları olay, olgu ya da durumu sorun olarak nitelendirerek duydukları rahatsızlığı ifade edebilmelerine dayandırılmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014:8). Çalışanların örgütsel sorunlar ve kendilerini ilgilendiren konular hakkındaki düşünce ve görüşlerini paylaşmayarak sessizliğe bürünmeleri de örgütte bir muhalefet ortamı oluşturabilir. Çalışanlar sessizlikle memnuniyetsizliklerini hissettirerek, örgütte bir baskı mekanizmasının oluşmasını sağlayabilirler (Beheshtifar vd., 2012:277). *İlkeli örgütsel muhalefet*, çalışanların örgütteki sosyal ve yasal kuralların çiğnenmesine yönelik olarak verdikleri vicdanî tepki, olarak ifade edilebilir ve bu tür muhalefet, sessiz kalma, işten ayrılma ve dört farklı şekilde ses çıkarma olmak üzere aşağıda açıklanan altı davranış şekliyle ortaya çıkmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:13).

Graham ilkeli örgütsel muhalefeti ortaya koyan altı farklı davranış biçimini şöyle açıklamıştır (Graham, 1986:28):

- Çalışanların, örgütteki kuralların çiğnenmesi karşısında sessizliklerini koruyarak görevine devam etmeleri,
- Çalışanların, mevcut durum karşısında sessizliklerini koruyarak işten ayrılmaları,

- Çalışanların, örgütteki kuralların çiğnenmesine yönelik tepkilerini, içsel kanalları kullanarak göstermeleri,
- Çalışanların, örgütten ayrılma nedenlerini açıklayarak örgütten ayrılmaları,
- Çalışanların, kamuoyu baskısı oluşturarak, kuralların çiğnenmesini protesto etmeleri ve
- Çalışanların, kamuoyu baskısı oluşturarak, mevcut durumu protesto etme ve örgütten ayrılmalarıdır.

Çalışanlar, örgütteki muhalif düşüncelerinden dolayı cezalandırılacaklarını düşünebilmektedirler. Örgütlerde azınlıkta kalan muhalif düşüncelere sahip çalışanların düşünce yapılarını değiştirmemeleri, diğer çalışanlar tarafından dışlanmalarına ve reddedilmelerine neden olabilmektedir. Diğer yandan, çalışanların örgüt yönetimi ile muhalif düşüncelere sahip olması, örgütte daha şiddetli çatışmaları ortaya çıkarabilir. Bu nedenlerden dolayı, çalışanlar muhalif düşüncelerini açıklamamanın faydasız ya da tehlikeli olabileceğini düşünebilir ve sessizliğe bürünebilirler (Çakıcı, 2007:152).

İkinci dalga döneminde ortaya çıkan önemli kavramlardan biri de *sağır kulak sendromudur*. Çalışanların örgütteki rahatsız edici durumları örgüt yönetimine bildirmesine rağmen, örgüt yönetiminin çalışanları tatmin edici düzeyde çözümler üretememesi ve bu rahatsız edici durumlara yönelik ilgi düzeyinin düşük kalması, sağır kulak sendromu, olarak tanımlanmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:17). Bu sendrom, çalışanların örgütteki sorunlara ve örgütle alakalı konulara yönelik ilgisiz kalarak, sorunları açıkça konuşmamlarına neden olur (Pinder ve Harlos, 2001:346). Örgüt yönetiminin, çalışanların kendilerine ilettiği sorunlara ilgisiz kalmalarının göstergesi olan sağır kulak sendromu, çalışanların bilgi, görüş ve düşüncelerini paylaşmalarının faydasız olacağını düşünmelerine ve bu nedenle sessiz kalmalarına neden olmaktadır.

Bunların yanı sıra, örgütlerde bazı çalışanların diğer çalışanlar tarafından ötekileştirilmesi, dışlanması ve yok sayılması nedeniyle sessiz kalmaları, *sosyal dışlama* olarak tanımlanmaktadır (Kılıç vd., 2013:25). Çalışanların örgütte

konuşmaktan kaçınma, çalışma arkadaşlarına selam vermeme, kendilerine sorulan soruları ve elektronik postaları yanıtız bırakma gibi sessizlik davranışları, sosyal dışlanma davranışlarına örnek gösterilebilir (Brisnfield, Edwards ve Greenberg, 2009:16-17). Örgütlerde çalışanların görmezden gelinmesinin de bir sessizlik biçimi olduğu, duygusal istismar ve psikolojik şiddet konularının sosyal dışlanma ile ilişkili olduğu söylenebilir (Akar, 2017:12).

2.3.2.3. Güncel Dalga (Üçüncü Dalga)

Örgütlerde ses ve sessizlik kavramlarına yönelik çalışmalar, 2000’li yıllardan sonra artmış ve alanyazında “örgütsel sessizlik” olarak adlandırılmaya başlanmıştır (Khalid ve Ahmed, 2016:174). 2003 yılında “*Journal of Management Studies*” dergisinin sessizlik özel sayısı olarak çıkması, kavramın alanyazında daha da ilgi görmesini sağlamıştır. Örgütsel sessizlik kavramı, kolektif düzeyde (Morrison ve Milliken, 2000) ele alınan “örgütsel sessizlik” ve bireysel düzeyde (Pinder ve Harlos, 2001) ele alınan “çalışan sessizliği” olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmış ve Güncel Dalga döneminde “korunmacı sessizlik” ve “korunmacı sessizlik” olmak üzere iki boyutta incelenmiştir (Pinder ve Harlos, 2001). Dyne, Ang ve Botero (2003)’nun eklediği “örgüt yararına sessizlik (prososyal)” boyutu ile birlikte, sessizlik kavramı alan yazında üç farklı boyutta ele alınmıştır (Akar, 2017:15, 17; Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:18; Çakıcı, 2007:147).

Sessizlik kavramını kolektif bir olgu olarak ele alan Morrison ve Millike (2000), örgütsel sessizlik kavramını, çalışanların örgütsel konulara ilişkin bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak gizlemesi, olarak tanımlamıştır. Örgütsel sessizlik kavramını alan yazına kazandıran Morrison ve Milliken, örgütsel sessizliğin örgütsel değişim ve gelişimi engellediğini, ilerleyen dönemlerde çalışanların rahatsızlık düzeylerini artırdığını ve eşgüdümlemeyi engelleyebileceğini ifade etmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000:707).

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında, çalışanların bilgi, görüş ve düşüncelerini açıklamaktan kaçınmasının yanı sıra, yöneticilerin gösterdikleri tutum ve davranışlar da etkili olabilmektedir. Yöneticilerin, çalışanlardan olumsuz geri bildirim almaktan korkmaları, çalışanları bencil ve güvenilmez bireyler olarak görmeleri ve örgütsel konular ile ilgili olarak her zaman en iyiyi ve en doğruyu

kendilerinin bildiğine inanmaları, örgütte sessizliğin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:708,710). Çalışanların, düşüncelerinin ve görüşlerinin dikkate alınmadığını hissetmesi ve konuşmalarının kendileri açısından tehlikeli olduğunu düşünmeleri de örgütsel sessizliğin ortaya çıkış nedenleri arasındadır (Morrison ve Milliken, 2000:714).

Örgütsel sessizliğe yönelik olarak yapılan önemli çalışmalardan biri de sessizlik kavramını bireysel olarak ele alan Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmasıdır. Çalışan sessizliğinin örgütlerde yaygın bir şekilde görüldüğünü ifade eden iki yazar, örgütsel sessizliğin ortaya çıkma, sürdürülme, kışkırtılma ve kırılma şekillerine ilişkin bir model oluşturarak, sessizliği "kabullenici sessizlik" ve "korunmacı sessizlik" olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Araştırmacılar *kabullenici sessizliği*, mevcut olumsuz durumların kabullenilmesinden kaynaklanan sessizlik olarak; *korunmacı sessizliği ise*, çalışanların kendini korumak için örgütteki sorunlara, adaletsizliğe ve etik dışı davranışlara karşı sessiz kalarak içinde tutmaları, olarak açıklamaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001:331-333).

Dyne ve arkadaşlarının çalışmasında ise, örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konulara yönelik düşünce, görüş ve önerilerini kasıtlı olarak gizlemesi, olarak tanımlanmıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1361). Araştırmacılar, sessizlik davranışında, çalışanların örgütsel konuya ilişkin düşünce, bilgi ve görüşlerinin var olduğunu ancak, amaçlı ve kasıtlı bir şekilde bunları açıklamadıklarını (Dyne, Ang ve Botero (2003:1366) ve sessizliğin nedenlerine göre farklı türlerinin olduğunu açıklamışlardır. Pinder ve Harlos'un (2001), örgütsel sessizliğe yönelik olarak geliştirdiği korunmacı ve korunmacı sessizlik boyutlarına, "prososyal sessizlik (örgütün yararına/diğerleri odaklı)" boyutunu ekleyen Dyne ve arkadaşları, örgütsel sessizliğin üç boyutunu da kapsayan yeni bir ölçek geliştirmişlerdir (Dyne, Ang ve Botero, 2003:1386). Çalışmada, prososyal sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkilendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gereklerine uygun olan bu sessizlik davranışı, çalışanları ve örgütü ilgilendiren özel bilgilerin, örgütü zor duruma sokmamak için uygun olmayan kişi veya kurumlarla paylaşılmayarak sessiz kalınmasıdır. Bu sessizlik türünde, çalışanlar örgüt dışında örgüt ile ilgili hiçbir olumsuz yorumda bulunmazlar; aksine, örgütü ve çalışma arkadaşlarını öven bir tutum sergilerler. Bu tarz davranışlar, örgütsel vatandaşlık

davranışının da bir unsuru olma özelliğini taşımaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012:142).

Çakıcı (2006), “Örgütlerde sessiz kalma ve sesini çıkartma” adlı çalışmasıyla ülkemizde örgütsel sessizliğe yönelik ilk çalışmayı yapmıştır. 2010 yılından sonra ise, alana yönelik çalışmalar artmıştır. Ülkemizdeki alanyazınında örgütsel sessizlik kavramı genellikle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, liderlik tarzları, örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı gibi konularla birlikte incelenmiştir (Yeşilaydın, 2015: 109). Örgütsel sessizliğin konu edinildiği çalışmaların 10 yıllık bir geçmişe sahip olduğu ve uluslararası çalışmalar çerçevesinde gerçekleştirildiği söylenebilir (Akar, 2017:24).

Örgütsel sessizlik kavramı, yukarıda açıklanan üç dönemde gelişim sürecini sürdürmüş ve kavramın kuramsal temellere dayandırılması alanyazında kavrama ilişkin ilginin artmasında önemli rol oynamıştır. 1970’li yıllarda ilk defa ortaya çıkan sessizlik kavramının gelişim süreci boyunca ilişkilendirildiği bazı sosyal psikoloji kuramları ise bir sonraki başlıkta açıklanmıştır.

2.3.3. Örgütsel Sessizliğin Kuramsal Temelleri

Çalışanların, örgütte sessiz kalmayı tercih etmelerinin nedenlerini açıklayan bazı kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramlar; fayda maliyet analizi kuramı, beklenti kuramı, kendini uyarılma kuramı ve sessizlik sarmalı kuramıdır.

2.3.3.1. Fayda-Maliyet Analizi Kuramı

Fayda-maliyet analizi kuramı, Dutton ve Ashford tarafından 1993 yılında geliştirilmiştir. Örgütlerin ya da bireylerin yapacakları yatırımın kârlılık düzeyini belirleyebilmek amacıyla, yatırım için gereken maliyetler ile yatırım sonucunda sağlanacak yararı karşılaştırmaları, fayda-maliyet analizi olarak tanımlanmaktadır. Bu kuramda temel amaç, en düşük maliyetle en fazla yarar sağlayan yatırımı gerçekleştirebilmektir (Karakütük, 2012:51).

Fayda-maliyet analizi, yalnızca ekonomik alanda değil aynı zamanda psikoloji ve davranış bilimleri gibi sosyal alanlarda da geçerlidir. Bireyler, sosyal çevreleriyle olan ilişkilerini belirlerken, kurdukları bu ilişkilerin kendisine kazandırdıklarını ve kaybettirdiklerini karşılaştırarak fayda-maliyet analizinden

yararlanabilirler (Alioğulları, 2012:31). Bu analiz, örgütsel sessizliği açıklamada da bize yardımcı olabilir. Çalışanlar, örgütteki davranışlarını, olaylar karşısındaki tutumlarının ve tepkilerinin nasıl olacağını önceden düşünür, planlarlar ve bu planlamayı yaparken kişisel çıkarlarını göz önünde bulundurlar. Örgütte yaşanan olaylar karşısında sessiz kalmak, çalışanlara zarar da verebilir fayda da sağlayabilir. Bu durumda çalışanlar içsel anlamda bir fayda-maliyet analizi yaparlar. Çalışanların zihninde gerçekleştirdiği bu analizde, tam olarak ne düşündüklerini anlayabilmek ise oldukça zordur (Çakıcı, 2007:14; Kahveci, 2010:18). Konuşma davranışının, çalışana doğrudan ya da dolaylı olarak maliyetleri vardır. Çalışanın harcadığı zaman ve enerji, konuşmanın doğrudan maliyetlerini oluştururken; örgüt içinde karşıt fikirlere sahip grupların oluşabilme ya da bu kişi ve gruplarca misilleme yapılması ihtimali, örgütteki imajının sarsılması ihtimali ve görüşlerinin önemsenmemesi durumunun kişide oluşturacağı olumsuz ruh hali de dolaylı maliyetlerini oluşturmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003:1546). Çalışanlar, konuşmaları durumunda kendilerine zarar gelebileceğini düşünerek, sessiz kalıp risk almamayı tercih edebilirler.

2.3.3.2. Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı, ilk kez 1964 yılında Vroom tarafından geliştirilmiştir. Vroom, çalışanların davranışlarının birçoğunun, kendi kontrolü altında olduğunu ve bundan dolayı istenilen davranışları göstermeleri için güdülenmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Bu kurama göre, kişisel özellikler, güdülenme ve rol algıları, örgütsel başarıyı meydana getiren temel unsurlardır (Vroom, 1964:17). Vroom, kişinin belirli davranışlarının onu belirli sonuçlara ulaştıracağı yönündeki inancı (beklenti) ile bu sonuçları isteme düzeyi (valens) arasındaki ilişkinin, davranışlarının temel belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir (Silah, 2005:99).

Beklenti kuramının beklenti, valens ve araçsallık olmak üzere üç temel ögesi bulunmaktadır. Çalışanların davranışları ile bu davranışlarının sonuçları arasındaki ilişkilerin tümü, *beklenti* olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların, örgütteki çabalarının karşılığında istedikleri sonuca (ödül) ulaşabileceklerine olan inançları, daha fazla çaba göstermelerini sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların davranışların olası sonuçlarından etkilendiği söylenebilir (Çöp ve Öztürk, 2017:36). Çalışanların, çaba sarf ederek elde edebilecekleri ödülü isteme düzeyleri, *valens* olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın çabaları sonucunda elde edebileceği ödülün kendisi

açısından önemi arttıkça, valens de aynı düzeyde artar (Gürdoğan ve Atak, 2016:1109). Son olarak *araçsallık* unsuru ise, çalışanların çabaları sonucunda ödüle ulaşacaklarına yönelik inançlarının davranışları etkilediğini ifade etmektedir. Çalışanların, örgütte kendilerine verilen görevi yerine getirmeleri durumunda istedikleri ödüle ulaşabileceklerine yönelik inançları davranışlarını da etkilemektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 58).

Çalışanların güdülenmişlik düzeyleri, onların örgütsel amaçlar doğrultusundaki çalışmalarını ve örgütle bütünleşmelerini sağlayabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların, belli bir emek harcayarak istedikleri hedefe ulaşip ulaşamayacağına yönelik inançları “beklenti” olarak adlandırılır. Bireysel güdülenmenin açıklanmasında, Beklenti Kuramı, yaygın olarak kullanılmaktadır (Ferris, 1977). Çalışanlar, örgütteki faaliyetlerini planlarken, örgütsel beklentilerini göz önünde bulundurur. Örgütsel beklentiler, çalışanın örgütsel konular hakkında sessiz kalmayı ya da; konuşmayı tercih etmesini belirler. Çalışanlar, konuşmaları sonucundaki beklentilerini göz önünde bulundurarak, konuşmaya ya da sessiz kalmaya karar verirler (Isaac, Zerbe ve Pitt, 2001:219).

Beklenti kuramına göre; çalışanların davranış-ödül ilişkisi bir döngü halinde gerçekleşir. Çalışanların ödül beklentileri, onların çabalarını ve çalışma isteklerini artırır ve onları başarıya ulaştırarak ödüle ulaşmalarını sağlar. Ödül ise, çalışanların güdülenmişlik düzeyini artırarak çabalarını artırır. Başka bir anlatımla, örgütte çalışanların çaba ve gayretleri sonucunda ödüle ulaşmaları ile güdülenme düzeyinin artırılması amaçlanmaktadır. Çalışan, çabalarının sonucunda ödüle ulaşacağını bilir ve çabaları sonucunda gerçekten değerli bir ödüle ulaşırsa güdülenmişlik düzeyi artar; böylece daha değerli ödüllere ulaşabilmek amacıyla çabalarını artırabilir (Başar, 2000: 31). Yöneticilerin çalışanlara verdiği olumlu geri bildirimler, onların örgütte kendilerine verilen işleri yapmak için daha çok çaba göstermesini sağlayabilmektedir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015:223). Bu olumlu geribildirimler, çalışanların örgütsel konulara ilişkin görüş, düşünce ve önerilerini rahat bir şekilde ifade etmelerini sağlarken; olumsuz geribildirimler ise, onların örgütsel konulara duyarsız kalarak, bu konulara ilişkin düşünce, görüş ve önerilerini açıklamaktan kaçınarak sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Zeynel ve Çarıkçı, 2015:226). Bu bağlamda çalışan, örgütsel konulara ilişkin görüş, öneri ve düşüncelerini

açıklamasının, kendisi açısından olumsuzluklara neden olabileceğine inanırsa, örgütsel sorunlara karşı duyarsızlaşır ve sessiz kalır (Premeaux, 2001: 10; Alioğulları, 2012: 28; Tiktaş, 2012: 78). Örgütte etkili bir iletişim kanalının oluşturulması, çalışanların yöneticileriyle karşılıklı olarak sağlıklı bir iletişim kurmalarını sağlar. Bu tür iletişim de kaygı düzeylerinin azalmasını ve dolayısıyla örgütsel konulara ilişkin görüş, düşünce ve önerilerini rahatlıkla paylaşmalarını sağlar; tersi durumda sessizlik tercih edilir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 217).

Bu bilgiler doğrultusunda; çalışanların örgütsel sorunlara yönelik düşüncelerini gizlemelerinin, kişisel beklentilerine ya da çıkarlarına daha uygun olduğunu düşünmeleri, onları sessiz kalmaya ittiği söylenebilir. Bu nedenle örgütsel sessizliğin önlenmesi için, çalışanların örgütsel sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini paylaşmaları teşvik edilmelidir. Çalışanlarda, sorunları dile getirdiğinde zarar görmeyeceğine; aksine bu paylaşımların yararına olacağı beklentisi oluşturulmalıdır.

2.3.3.3. Sessizlik Sarmalı Kuramı

Sessizlik sarmalı kuramı, 1970'li yılların başında Noelle ve Neumann tarafından geliştirilip alanyazına kazandırılmıştır. Buna göre bireyler, düşüncelerine göre azınlık oldukları yerlerde konuşmaktan ve düşüncelerini açıklamaktan kaçınabilirler; söylediklerinin önemsenmeyeceğini ve söylediklerine inanılmayacağını düşündüklerinden dolayı düşüncelerini söylemekte isteksiz ve çekingen davranabilirler. Başka bir anlatımla bu bireyler toplumda yoğun olarak kabul gören düşünce yapısına aykırı düşüncelerinden dolayı diğer kişiler tarafından dışlanmamak için susmayı tercih edebilmektedirler (Noelle Neumann, 1974:43-51).

Kurama göre çalışanlar örgütte baskın olan düşünce yapısına aykırı düşüncelerini, düşüncelerinin örgütün diğer çalışanları tarafından önemsenmeyeceğini, hatta bu düşünceleri yüzünden kınanacaklarını ve dışlanacaklarını düşünerek konuşmaktan çekinecek ve sessizliğe bürünecekler (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011:5). Asch'in 1951 yılında yaptığı Asch adlı deney bu durumu doğrulamaktadır. Deneyde azınlıkta kalan çalışanların, çoğunlukla ters düşmemek, onlar tarafından dışlanmamak ve örgütte soyutlanmamak için açıkça

gördüğü olumsuzlukları görmezden geldikleri ve doğru olarak bildiklerini sessiz kalarak ifade etmedikleri gözlenmiştir (Fung ve Scheufele, 2014:131).

Çalışanlar örgütte kabul görmek, aidiyet duygusunu hissetmek veya sosyal bir kimliğe sahip olabilmek amacıyla sahip olduğu düşünceleri değerlendirerek açıklayabilir veya ortaya çıkabilecek olumsuzluklardan korunabilmek ve diğerleri tarafından dışlanmamak amacıyla sessiz kalabilirler. Bu bağlamda çalışanlar kendilerini ve çevrelerini koruyabilmek ve şartları analiz ederek doğabilecek olumsuzlukları önleyebilmek amacıyla sessiz kalmayı tercih edebilirler (Seymen ve Korkmaz, 2017:511). Bu durum örgüt ortamında bir sessizlik sarmalının oluşmasına neden olur. Örgütteki uyuma önem veren ve düşüncelerinin bu uyumu bozabilecek bir etkiye sebep olabileceğine inanan çalışanlar, örgütteki bu sessizlik sarmalına dahil olurlar. Düşüncelerinin, örgütteki uyumdan daha önemli olduğunu düşünen çalışanlar ise, bu sarmalın içinde yer almak istemeyerek düşüncelerini açıklayabilirler (Willnat, Lee ve Detenber, 2002:33). Bu durum, örgütte heterojen bir yapının oluşmasına neden olur ve bu yapı, çalışanların iç grup üyeleri (ortak değerleri, yaşam biçimini ve düşünce yapısını paylaşanlar) ve dış grup üyeleri (karşıt olanlar) olmak üzere iki farklı grupta algılanmalarına neden olabilmektedir. Örgüt üyelerinin düşünsel yapılarındaki farklılığın daha belirgin olması durumu ise, benzer düşüncelere sahip bireylerin farklı alt gruplar oluşturmasına neden olabilir (Bowen ve Blockmon, 2003:1398).

2.3.3.4. Kendini Uyarlama Kuramı

Kendini uyarlama kuramı, ilk kez 1974 yılında Snyder tarafından geliştirilmiştir. Snyder, kuramında bireylerin, içinde buldukları topluma ya da gruba uyum sağlayabilmek amacıyla, grubun ya da toplumun normlarına göre davranışlarını şekillendirebileceğini ifade etmektedir (Snyder, 1974:533). Bir başka deyişle çalışanlar, örgüt üyeleri tarafından kabul görmek ve çalışma arkadaşlarının gözünde iyi bir izlenim bırakabilmek amacıyla davranışlarını örgütsel şartlara göre şekillendirebilir ya da değiştirebilirler (Greenberg ve Baron, 2003:90).

Çalışanlar, üyesi buldukları örgütte baskın olan düşünce yapısını yanlış bulsalar dahi, farklı düşüncelere sahip olmayarak, çoğunluk tarafından kabul gören düşünce yapısını benimsemeye çalışabilirler. Bu durum iki nedenden

kaynaklanmaktadır: Çalışanların, çoğunluk tarafından kabul gören düşüncenin doğru olduğuna kendilerini inandırmaya çalışmaları, farklı düşüncelere sahip olmaktan kaçınmalarının ilk nedeni iken; örgütte azınlık konumuna düşmelerinin kendileri açısından olumsuzluklara neden olabileceğini ve kendileriyle alay edilebileceğini düşünmeleri de ikinci nedeni oluşturmaktadır. Çalışanlar örgütten soyutlanmamak ve alay konusu olmamak amacıyla sessiz kalmayı ve sessizliği korumayı tercih edebilirler (Batmunkh, 2011:8).

Kendini uyarılma kuramına göre çalışanlar, örgütsel ortamlar hakkında bilgi veren ipuçlarını kullanarak davranışlarını mevcut koşullara göre uyarlayabilmektedirler. Çalışanların davranışlarını uyarlayabilme becerileri, onların kişisel özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Kendini uyarılma becerisi yüksek olan çalışanlar, örgütteki ipuçlarını daha iyi fark edebilir ve çalışma arkadaşları tarafından dışlanmamak için bilinçli olarak davranışlarını değiştirebilirler. Bu çalışanlar, örgütsel ortamda istenilen karakteristik özellikleri iyi bir şekilde analiz eder ve bu davranışları örnek alarak kendi davranışlarını şekillendirirler. Bu bağlamda, davranışlarını uyarılma düzeyi yüksek olan bireyler, kendi kişisel özelliklerinin farkında olmalarına rağmen, örgüt üyeleri tarafından kabul görmek amacıyla onların istediği kişilik özelliklerine bürünebilirler. Ancak davranışlarını uyarılma düzeyi düşük olan bireyler, örgütlerde kendi özelliklerini yansıtmaya devam ederler. Kendini uyarılma düzeyi yüksek ya da düşük olan çalışanların farklılıkları, konuşma ve susma davranışlarının gösterilmesinde de açığa çıkabilmektedir. Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan çalışanlar, uyarılma düzeyi düşük olan çalışanlara oranla örgütlerde sessiz kalmayı daha fazla becerebilmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003:1543). Örgütte çalışma arkadaşları tarafından kınanma ve dışlanma korkuları yaşayan çalışanın kendini uyarılma düzeyi yüksek ve kişilik özellikleri kendini değiştirmeye ya da sessiz kalmaya uygun ise, bu doğrultuda hareket etmeyi tercih edebilecektir.

2.4. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tutum Modelleri

Bireylerin olay, olgu ve nesnelere ilişkin duygu, düşünce ve eylemlerini düzenli olarak şekillendiren eğilimi, “tutum” olarak tanımlanmaktadır (Can vd., 2006:82-83). Bir başka ifadeyle tutum, bireylerin düşüncelere, kişilere, nesnelere, kurumlara, olaylara ve olgulara yönelik duygu, düşünce ve davranışlarını organize

eden, kişiye özgü bir eğilimdir (Çetin, 2012:1). Bireylerin sahip olduğu tutumlar, olayları, olguları ve durumları algılamalarında ve yorumlamalarında etkili olmaktadır. Bu durum, tutumların, bireylerin kendilerini ifade etmelerinde etkili olmasını sağlamaktadır (Can vd., 2006:82-83).

Çalışanların üyesi buldukları örgüte yönelik düşünceleri, örgüte yönelik tutumlarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Buradan hareketle örgütlerine yönelik olumsuz düşünce ve tutumlar beslemesi, verimliliğin düşmesine ve örgütsel amaçların gerçekleştirilememesine neden olmaktadır (Eren, 2008:180). Ayrıca çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz düşünce ve tutumlara sahip olması örgütsel sessizliğe de neden oluşturabilmektedir. Bu durum ise, çalışanların ve yönetimin performansını ve motivasyonunu düşürmektedir (Henricksen ve Dayton, 2006:1539-1540). Bu nedenle çalışanlarının olumsuz düşünce ve tutumlara sahip olan örgütlerin, bu olumsuz imajı, olumlu yönde değiştirecek çalışmalarda bulunması, örgüt başarısı için kaçınılmazdır (Eren, 2008:180).

Örgütsel sessizliğe ilişkin tutum modelleri; davranışsal yoğunluk modeli, tutarlılık modeli ve uyumsuzluk modeli olmak üzere üç modelden oluşmaktadır. Bu modeller aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.1. Davranışsal Yoğunluk Modeli

Erdoğan tarafından 1977 yılında geliştirilen bir model olan davranışsal yoğunluk modeline göre, bir olay, olgu ya da durum karşısında gösterilen davranışlar, bir sonraki karşılaşmada gösterilecek olan davranışların belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bireyin sahip olduğu değerler ve tutumlar, karşılaştıkları olaylara vereceği tepkileri ve gösterebileceği davranışların yoğunluğunu belirlemektedir. Bireylerin karşılaştıkları olay, olgu ya da durumu algılama biçimini belirleyen sınırlar ve sosyal baskı, “norm”lar olarak tanımlanmaktadır (Özdemir ve Uğur, 2013:265). İnançlar, norm ve tutumları şekillendirmekte ve tutumlar ile normlar arasındaki uyumu sağlamaktadır. Tutumlar ile normlar arasında ortaya çıkabilecek uyumsuzluklar, bireyin kararlarını inançları doğrultusunda almasına neden olabilmektedir (Erdoğan, 1997:371-372).

Çalışanların sessiz kalmalarında etkili olan önemli nedenlerden biri de örgütsel normlar ile bireylerin tutumları arasında meydana gelen çatışmalardır.

Örgütsel normlar ile çalışanların tutumları arasında çatışmaların ortaya çıkması halinde çalışanlar, geçmiş dönemlerde ortaya koydukları davranışları tekrarlama eğilimine girebilmektedirler. Örgütsel sessizliğin hakim olduğu örgütlerde, sessizlik ile çalışanların tutumlarının çatışması halinde bile çalışanlar sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Alparslan, 2010:36).

2.4.2. Tutarlılık Modeli

Tutarlılık modeli 1977 yılında Erdoğan tarafından geliştirilmiştir. Bireyler belli bir olay, olgu ya da durum karşısında gösterecekleri davranışların, o olay, olgu ya da duruma yönelik tutumları ile uyumlu olmasını isterler. Bireyler, olaylar karşısındaki davranışlarını, beğendikleri ve düşüncelerini benimsedikleri kişilerin davranışlarını göz önünde bulundurarak belirler ve onların davranışlarıyla uyumlu davranışlar göstermeyi isterler. Bu durum bireylerin tutumlarının, yakınlık duyduğu kişilerin tutumlarına benzer şekilde ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Bu nedenle tutarlılık modelinin, kişilerarası etkileşimin açıklanmasında etkili olduğu söylenebilir. Modele göre, bireyler benimsediği ve beğendiği bireylerin, davranışlarını da benimseyerek uygulayacaktır (Erdoğan, 1997:373). Çalışanlar arasında kurulan bu etkileşim, örgütte çalışanlar tarafından ortak davranışların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir (Yalçınsoy, 2017:14).

Örgütlerde, çalışanlar tarafından beğenilen ve düşünceleri benimsenen kişinin sessiz kalması durumunda, diğer çalışanlar da örgütsel konulara karşı tepkisiz ve sessiz kalacaklardır. Bu durum ise, zaman içinde örgütte sessizlik ortamının oluşmasına sebebiyet verebilecektir (Yalçınsoy, 2017:14).

2.4.3. Uyumsuzluk Modeli

Tutum ile davranış arasındaki ilişkiyi açıklayan modellerden biri olan uyumsuzluk modeli, 1977 yılında Erdoğan tarafından geliştirilmiştir. Uyumsuzluk modeline göre uyumsuzluk, birbiriyle çelişen olayların art arda gerçekleşmesi sonucunda açığa çıkmaktadır (Erdoğan, 1997:374).

Örgütte baskın olan düşünce, inanç ve bilgi yapısı ile çalışanların davranışları arasındaki uyumsuzluk, zamanla çalışanlarda psikolojik bir rahatsızlığın ortaya çıkmasına neden olur. Bu durumda çalışanlar duydukları psikolojik rahatsızlığı daha

da artıracak davranışlardan uzak durmaya ve kendilerini rahatlatacak davranışlar göstermeye çalışırlar (Yüksel, 2006:113). Çalışanların bu uzak durma çabası, zamanla, örgütsel konulara ilgisiz kalmalarına neden olacaktır. Bu nedenle çalışanlar, uyumsuzluğun ortaya çıkardığı rahatsızlıktan kurtulmak, rahatsızlığın düzeyini azaltmak ya da artmasını önleyebilmek amacıyla örgütsel konularda kendini geri çekecek ve örgütsel sorunlara zamanla duyarsızlaşarak sessiz kalabileceklerdir (Kahya, 2015:534).

2.5. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Tutumlar

Çalışanların örgütte sergiledikleri davranışların sonucuna göre, örgütsel konulara yönelik oluşan tutumlarını inceleyen tutum modellerinden farklı olarak, örgütsel sessizliğe ilişkin tutumlar, çalışanların örgütsel konulara ilişkin sessiz kalma davranışları üzerinde etkili olan tutumları ele alarak değerlendirmektedir. Alanyazında, çalışanların örgütsel konularda neden sessiz kaldıklarını açıklamaya çalışan çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Bu araştırmalarda çalışanların aşağıda ana hatlarıyla irdelenen bazı tutumlarının, örgütsel konularda sessiz kalmalarına neden olduğu belirlenmiştir (Miller ve Mcfarland, 1987; Harvey, 1988; Milliken vd., 2003; Noelle-Neumann, 1991; Brinsfield, 2009:31; Sözen vd., 2009).

2.5.1. Çoğulcu Bilgisizlik

Çalışanların, örgütsel konulara ilişkin görüş, düşünce ve önerilerini açıklamaktan kaçınarak sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinden biri olan *çoğulcu bilgisizlik*, onların örgütsel normları sorgulamaksızın kabul ederek uyum sağlaması, olarak tanımlanmaktadır (Miller ve Mcfarland, 1987:301). Örgütlerde, çalışanların gösterdikleri benzer davranışların nedenleri farklılık gösterebilmektedir. Çoğulcu bilgisizliğin görüldüğü örgütlerde çalışanlar, davranışlarının temel nedenlerini açıklamakta güçlük çekerler (Alper, 2018:72).

Çalışma arkadaşlarının daha iyi olduğunu düşünen bireyler, örgütsel konulara ilişkin bilgi, görüş ve önerilerini açıklayarak, örgütte küçük düşmek ve örgütteki çalışma arkadaşları karşısında yetersiz görünmek istemediğinden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Çalışanlar, düşüncelerini gizleyerek grup üyeleri tarafından kabul görmek ve çalışma arkadaşları tarafından arzu edilen birey olmak

gibi amaçlara sahip olabilmekte ve diğerleri tarafından dışlanmamak amacıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Wenzel, 2005:864).

2.5.2. Sorumluluğun Dağılımı

Çalışanların, örgütte ortaya çıkan olumsuz durumlar karşısında sessiz kalmalarına neden olan önemli unsurlardan biri de sorumluluğun dağılımı olduğu, Latane ve Darley'in (1968) çalışmasında ifade edilmiştir. Yazarlar, çalışanların örgütte yaşanan olumsuz olaylar karşısında sessiz kalmayarak mücadele edebilmek için, yaşanan olumsuz olaylardan kendilerini sorumlu hissetmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışanların yaşanan olumsuz olaylardan yalnızca kendilerini sorumlu hissetmemeleri halinde ise, örgütsel sorunlarla mücadele etme isteği azalabilir. Bu durumda çalışanlar sessiz kalma eğilimine girebilirler (Henricksen ve Dayton, 2006: 1551).

Çalışanlar, örgütte yalnızca kendilerini etkileyen ya da yalnızca kendilerinin bilgi sahibi olduğunu düşündükleri konulara ilişkin bilgi, görüş ve düşüncelerini açıklama; kendi sorumluluğunda olmayan konularda ise, sessiz kalma eğilimine girebilirler. Bu durum da örgütsel sessizliğe neden olan etmenlerden biri olarak kabul edilebilir. Örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalarda, sorumluluğun dağılımı konusuna çok fazla yer verilmemesine rağmen, çalışanların örgütsel konulara ilişkin bilgi, görüş ve düşüncelerini açıklamaktan kaçınmasında etkili bir unsur olduğu düşünülmektedir (Brinsfield, 2009:31).

2.5.3. Mum Etkisi

Çalışanların örgütte olumsuz bilgileri ve haberleri aktarmada isteksiz davranmaları olarak tanımlanabilen *mum etkisi*, çeşitli unsurların etkisiyle ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların örgüt yönetimi ve diğer çalışanlarla ilişkilerinin bozulacağına inanmaları, yönetimin verebileceği tepkilerden kaçınmak istemeleri, örgüt çalışanları tarafından dışlanabileceğini düşünmeleri, söz konusu olumsuz durum ya da bilgidен dolayı kendilerinin suçlanacağını düşünmeleri gibi etkenler, mum etkisinin ortaya çıkmasında etkili olur. Çalışanlar, örgütte ortaya çıkan olumsuzluklar, iş ve işleyiş hataları ve sorunlar ile ilgili olarak üstlerine rapor vermeleri gereken durumlarda psikolojik olarak rahatsızlık hissedebilirler (Rosen ve Tesser, 1970:254).

Çalışanların, üstlerine rapor edecekleri olumsuzlukların bölüm yöneticileri ya da çalışma arkadaşları hakkında olması, duydukları psikolojik rahatsızlık düzeyinin daha da artmasına neden olabilmektedir. Örgütsel sorunların raporlanmasına yönelik duyulan psikolojik rahatsızlık, yalnızca astlardan üstlere doğru değildir. Üst düzey yöneticiler de örgüt verimliliğinin düştüğü haberlerini almaktan kaçınmakta ve örgütsel olumsuzluklar ile ilgili bildirimlerin astlara iletilmesini ertelemeyi isteyebilmektedirler (Brinsfield, 2009:31).

Katı bir hiyerarşik yapıya sahip olan örgütlerde de çalışanların birbirleriyle ve örgüt yönetimiyle rahat ve etkili bir iletişim kurmaları zor olabildiği için mum etkisi yaşanabilmektedir. Üstleri ile ilişkileri ve iletişimleri rahat olmayan çalışanlar, örgütsel konulara ilişkin olumsuzlukları ve performans düşüklüklerini üstlerine bildirmemeyi ya da çeşitli filtrelerden geçirerek daha iyimser bir şekilde bildirmeyi isteyebilirler. Bu durum çalışanların içgüdüsel olarak kendilerini koruma davranışı olarak ifade edilmektedir (Milliken vd., 2003:1455).

2.5.4. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı, örgütte baskın olan düşünce yapısına bağlı olarak çalışanların bilgi, görüş ve düşüncelerini açıklayabileceğini ya da sessiz kalmayı tercih edebileceğini savunmaktadır (Noelle-Neumann, 1991:5-8). Örgütlerde, çalışanların fikir ve düşüncelerini açıklayabilmelerinde karakteristik özelliklerinin yanı sıra aynı zamanda sosyal çevrelerinde ve örgütlerinde baskın olan düşünce yapısı da etkili olabilmektedir. Çalışanlar bilgi, görüş ve düşüncelerinin örgütte baskın olan düşünce yapısına uygun olduğunu ve diğer çalışanlar tarafından kabul göreceğini bilmeleri halinde düşüncelerini ifade etmeyi isterler. Ancak bilgi, düşünce ve görüşlerinin örgütte baskın olan düşünce yapısıyla çelişeceğine inanmaları durumunda, düşüncelerinin önemsenmeyeceğini ve dışlanacaklarını düşünerek fikirlerini açıklamaktan kaçınabilirler (Bowen ve Blackmon, 2003:1396).

Örgütte baskın olan düşünce yapısından farklı düşünen çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından dışlanmamak için onların düşünce yapısına uyum sağlamaya çalışacaktır. Bu durum ise, örgütte baskın olan düşünce yapısının daha da güçlenmesini sağlayarak, farklı düşüncelerin azalmasına ve zamanla ortadan kalkmasına neden olabilecektir (Bowen ve Blackmon, 2003:1397). Bu nedenle,

çalışanların örgütsel konulara yönelik fikir ve düşüncelerinin, örgütte baskın olan düşünce yapısına uygun olmadığına yönelik algıları, diğer çalışanlar tarafından dışlanacağını ve görüşlerinin önemsenmeyeceğini düşünmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlar, bu durumda örgüt çalışanları tarafından dışlanmamak amacıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

2.5.5. Abilene Paradoksu

1974 yılında Jerry B. Harvey tarafından geliştirilen Abilene Paradoksu, örgütlerde alınan kararlar karşısında, çalışanların sessiz kalmasını açıklamaya çalışan bir yaklaşımdır. Yaklaşım, ABD'nin Teksas Eyaleti'nde bulunan evlerinin verandasında oturan Harvey ve ailesinin, sıcak bir yaz gününde evlerinden 85 km uzaklıkta bulunan Abilene kasabasına yemek yemek amacıyla yaptıkları yolculuktan ötürü, Abilene Paradoksu olarak adlandırılmıştır (Harvy, 1974:17). Ailenin tüm üyeleri hallerinden memnun bir şekilde evlerinde otururken içlerinden biri Abilene'ye gitmeyi önerir. Ailenin diğer üyeleri, öneriyi benimsememelerine rağmen gerçek düşüncelerini gizlemiş, oyunbozan konumuna düşmemek için kabul etmiş ve gezi sonrasında kötü zaman geçirerek eve dönmüşlerdir. Aile üyeleri eve döndüklerinde ise, Abilene'ye gitme fikrinin kötü olduğunu söylemişler ve birbirlerini suçlamışlardır. Bu durum, aile üyelerinin birbirleriyle tartışmalarına neden olmuştur (Harvey vd., 2004:216).

Harvey, örgütlerin amaçlarını göz ardı ederek gerçekleştirdikleri eylemlerin, ulaşmaya çalıştıkları hedefleri ortadan kaldırdığını ifade etmiş ve bu durumu Abilene Paradoksu olarak tanımlamıştır (Harvey, 1974:19). Bu paradoksa göre, çalışanlar örgütsel kararlara ilişkin bilgi, görüş ve düşüncelerini, diğer çalışanlarla çelişmemek ve grupta ortam bozucu konumuna düşmemek amacıyla açıklamaktan kaçınırlar ve örgütte baskın olan düşünce etrafında birleşerek hem fikir olurlar. Çalışanlar, görüş ve düşüncelerini gerekçeleriyle birlikte açıklamaktan kaçındığı için alınan karar, ortak akılla alınan bir karar gibi görünür. Ancak alınan karar, çalışanların gerçek fikir ve düşünceleriyle örtüşmemekte, aksine çelişmektedir. Alınan kararın hayal kırıklığına uğratması durumunda ise, çalışanlarda öfke duygusunu ortaya çıkarır ve birbirlerini suçlamalarına neden olur (McAvoy ve Butler, 2007:560).

Örgütte etkili ve verimli iletişim kanallarının oluşturulamaması, Abilene Paradoksunun ortaya çıkmasında etkili olan unsurların başında yer almaktadır. Çalışanların örgütsel sorunların çözümüne, işlerin etkili ve verimli yürütülmesine yönelik fikirlerinin olmasına ya da örgüt yönetiminin aldıkları kararların olumsuz sonuçlarını tahmin etmelerine rağmen, örgütte sağlıklı bir iletişim kanalı oluşturulmadığından ötürü sessiz kalmaları söz konusu olabilmektedir. Çalışanlar, örgütte işlerin olumsuz şekilde ilerlemesine rağmen, sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Sessizlik sarmalı yaklaşımında, çalışanların örgütte dışlanmamak ve azınlık konumuna düşmemek için fikirlerini ifade etmekten kaçınarak sessiz kalmaları söz konusuyken; Abilene paradoksunda ise, örgütte baskın olan kişilerin herkesten önce ifade ettiği fikirlerine sürü psikolojisi ile katılma ve kendi fikrini ifade etmekten kaçınarak sessiz kalma durumu söz konusudur (Banarjee, 1992:799).

2.5.6. Sadakat ve İlgisizlik

Bir bireyin, herhangi bir örgüte, ortaklığa, bireye, nesneye vb. karşı duyduğu güven ve sevginin boyutu, *sadakat* olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, örgütlerinden duydukları rahatsızlığı ifade edebilmek amacıyla sadakat düzeyine bağlı olarak, ses, işten ayrılma ya da ilgisizlik davranışlarını gösterebilmektedirler. Sadakat düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütsel olumsuzluklara yönelik tepkilerini, ses çıkarma davranışı ile gösterirken; sadakat düzeyi düşük olan çalışanlar ise, işten ayrılma davranışında bulunarak gösterebilmektedir. Ancak, sadakat düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütleri ile ilgili rahatsızlıklarını ifade edebilmek için, her zaman ses çıkarma davranışında bulunmayabilirler. Bu çalışanlar, örgütsel sorunlara ilişkin duydukları rahatsızlığı ifade edebilmek için, örgütsel konulara ilgisiz kalma, örgütsel faaliyetlere önem vermeme, örgütsel çalışmalara pasif destek verme gibi davranışlarda da bulunabilirler. Çalışanların, örgütsel sorunlara yönelik tepkilerini, sessiz kalarak ifade etme istekleri bu durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Brinsfield, 2009:31).

Çalışanların örgütsel sorunlara yönelik sessiz kalmayı tercih etmeleri, çalışanlarda ilgisizlik sorununu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar, örgütte yaşadığı olumsuz durumlar sonucunda, örgütsel gelişime katkı sağlama isteğini yitirebilmektedir. Çalışanların yaşadığı olumsuz durumlar ile ilgili görüş ve

düşüncelerinin önemsenmeyeceğini düşünmesi sonucunda umutsuzluğa kapılmaları da sessiz ve ilgisiz kalmalarına neden olabilmektedir (Brinsfield, 2009:41).

Çalışanlar ekonomik koşullardan ötürü örgütten ayrılmayı göze alamadığında, örgütsel sorunlara yönelik tepkilerini, performanslarını düşürerek ve sessiz kalarak ortaya koymaya çalışabilirler. Örgüt yönetiminin, çalışanların sessiz kalmasını olumlu bir durum olarak algılaması, örgüt açısından tehlikeli bir durumdur. Çalışanlar, yalnızca örgütte kalmalarını sağlayabilecek kadar çalışırlarken, kişisel becerilerini ve kapasitelerini tam anlamıyla ortaya koymayarak örgütsel sorunlara ilgisiz kalabilirler. Bu durum, örgütsel performansın olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilecektir (Sözen vd., 2009:406).

2.5.7. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanlar, örgütsel sorunları ve aksaklıkları, kişisel ve örgütsel açıdan zarar görmemek için görmemezlikten ve duymamazlıktan gelerek sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Sağır kulak sendromu olarak adlandırılan bu durum, yöneticilerin örgütte yaşanan sorunları farkedememesine neden olabilmektedir. Sağır kulak sendromu aşağıda sıralanan durumların etkisiyle ortaya çıkabilmektedir (Pierce vd., 1998:48-49):

- Çalışanların yönetime yönelik tepki ve eleştirilerinin, yönetim tarafından kabul edilmeyerek, eleştirenlere ağır yaptırımların uygulanması durumunda,
- Yönetime yakın çalışanların, yönetim tarafından korunması; yönetimi eleştirerek rahatsızlık oluşturan çalışanların ise, dışlanması, görmezden gelinmesi ve suçlanması durumunda,
- Örgüt yönetiminin çalışanlara yeterli geri bildirimde bulunmaması, örgütsel politikaların niteliksiz ve yetersiz olması durumunda.

Sağır kulak sendromu, örgütlerde çalışanlar ile yönetim arasındaki etkileşimin azalmasına neden olur. Çalışanların, örgütsel sorunları yöneticileriyle kolay ve rahat bir biçimde paylaşabilmesi, çalışanların görüş ve fikirlerinin önemsendiğini düşünmelerini; yöneticilerin ise, örgütsel sorunlardan hızlı ve güvenilir bir biçimde

haberdar olmalarını ve gerekli tedbirleri almalarını sağlar. Yönetim ile çalışanlar arasında etkili bir iletişim ağının oluşturulduğu örgütlerde, çalışanların hoşnutsuzluk düzeyi, öfkeleri ve adaletsizlik algılarının ortaya çıkması önlenebilir (Harlos, 2001:326-327).

2.5.8. Prososyal Davranışlar

Yönetim yazınında ilk kez 1983 yılında kullanılan “*prososyal davranışlar*” kavramı, zamanla önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Prososyal davranışlar ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, kavram farklı açılardan ele alınarak geniş bir çerçevede yorumlanmıştır. İnsanların birbirlerinden uzaklaşarak yabancılaşmalarına neden olan anti sosyal davranışlar, toplumda hoş karşılanmamaktadır. Anti sosyal davranışların aksine, toplum tarafından sevilen, insanların birbirlerine yakınlaşmasını sağlayan ve herhangi bir çıkar ya da yarar sağlama amacı olmaksızın, tamamıyla yardım etme içgüdüleriyle gerçekleştirilen gönüllü eylemler ise, prososyal davranışlar, olarak tanımlanmaktadır (Miller vd., 1991:54).

İnsanların toplumsal yaşamda birbirlerine yakınlaşmasını sağlayarak, aralarındaki uyumsuzluğu ortadan kaldıran prososyal davranışlar, toplumsal dayanışma ve gelişmenin sağlanması için gereklidir. Prososyal davranışlar kapsamında yardımlaşma, paylaşma, fedakârlık ve işbirliği gibi davranışlar yer alırken; kişisel çıkarları gözetme ve uzun vadede çıkar sağlama beklentisi davranışları ise, prososyal davranışların karşıtı olan davranışlar olup, “anti sosyal davranışlar” olarak da adlandırılmaktadır (Serttaş, 2019:7).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruma amacıyla prososyal davranışlar kapsamında örgütsel sorunları dile getirmeyerek sessiz kalabilirler (Podsakoff vd., 2000:517). Bu durumda, çalışanların sessiz kalmasında örgüt yönetiminin herhangi bir baskı ve zorlaması söz konusu değildir. Çalışanlar örgüte ve diğer çalışanlara ait sorunları, tamamen özgür iradeleri ve iyi niyetleri ile dile getirmezler. Prososyal davranışlar sergileyen çalışanlar, örgütsel sorunlar karşısında sızlanma ve şikâyet etme gibi davranışlarda bulunmadan, sorunlara katlanarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle prososyal davranışların da örgütsel sessizliğin bir türü olduğunu söylemek mümkündür (Dyne

vd., 2003:1368). Prososyal sessizlik davranışında önemli olan nokta, çalışanın örgütün yararını düşünerek ve hiçbir baskı olmadan kendi isteğiyle sessiz kalmasıdır.

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET

2.3.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Adalet sözcüğü Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde "yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması – herkese kendi hakkı olanı verme, doğruluk", olarak tanımlanmıştır (TDK sözlüğü, 2019). Toplumsal bir varlık olan insan, var olduğu günden beri sosyal adalet kavramı üzerinde durmuş ve kavrama ilişkin birçok çalışma gerçekleştirmiştir. İlk dönemlerde adalet ile ilgili çalışmalar, özellikle, devlet yönetimi, insanların birbirlerine karşı davranışlarının nasıl olması gerektiği ve sahip olunan kaynakların dağılımının nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği konularına yönelik iken; 18. Yüzyılda İngiltere'de gerçekleşen Sanayi Devrimi sonrasında, insanların örgütlerin çatısı altında bir araya çalışmaya başlaması ile birlikte örgüt içi adalet kavramı da önem kazanmaya başlamıştır (Altinkurt, 2010:278).

Adams tarafından 1965 yılında geliştirilen eşitlik kuramı, adalet kavramına yönelik yapılan çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Eşitlik kuramına göre, çalışanlar örgütteki çalışmalarının karşılığında elde ettiği kazanımları, diğer çalışanların hizmetlerinin karşılığında elde ettiği kazanımlarla kıyaslarlar (Demirel, 2011:100). Bir başka deyişle çalışanlar, örgütte harcadıkları emek ve zaman karşılığında elde ettiği ücret ve ödülleri, çalışma arkadaşlarının harcadıkları emek ve zaman karşılığında elde ettiği ücret ve ödüller ile karşılaştırarak, örgütlerine yönelik adalet algılarını oluştururlar (Bakhshi, Kumar ve Rani, 2009:146).

Adalet kavramı, hayatın diğer alanlarında olduğu gibi, insan yaşamının çok önemli bir kısmının geçtiği çalışma hayatında da büyük önem taşımaktadır. Çalışanların birlikte uyum içerisinde çalışabilmesi için, örgütte adaletin sağlanması ve sürdürülebilmesi gerekmektedir. Adalet kavramı, sahip olunan örgütsel kaynakların çalışanlara eşit bir şekilde dağılımının sağlanmasını ve bu sayede örgütte ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesini sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgüney, 2014:8). Örgüt içi adaletin sağlanması, çalışanların işlerinden memnuniyet duyabilmeleri, örgütün yararına olacak davranışlarda

bulunmaları ve verimli bir şekilde çalışmalarını açısından büyük önem taşımaktadır (Baldwin, 2006:1). Bundan ötürü adalet konusuna yönelik olarak geniş bir alan yazın ortaya çıkmış ve çalışma alanındaki adalet olgusunu tanımlayabilmek amacıyla “örgütsel adalet” kavramı ortaya konmuştur (Songur vd., 2017:449).

İlk kez 1987 yılında Greenberg tarafından kullanılan örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgüt içindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve içsel doyum sağlayabilmeleri açısından bir gereklilik olarak nitelendirilmiş ve örgütteki adaletsiz uygulamalar da örgütsel sorunlardan biri olarak nitelendirilmiştir (Önderoğlu, 2010:11). Örgüt çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve örgütsel sorunların çözüme kavuşturulabilmesi için, adaletli bir örgüt düzeninin sağlanması gerekmektedir (Altınkurt, 2013:277). Örgütsel adalet, çalışanların örgütte kendilerine yönelik davranışların adaletli olup olmadığına yönelik algı düzeyleri, olarak tanımlanabilir (Moorman, 1991:845).

Örgütün sahip olduğu kaynakların dağılımına yönelik karar alma ve kararların uygulanması sürecinde, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar ve değerlerin örgüt üyeleri tarafından algılanma şekli örgütsel adalet olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2011:127). Örgütsel adalet çalışanların, örgütteki iş ve işleyişin ahlâki kurallara uygun olarak adil bir şekilde uygulanmasına ve adil uygulamaların teşvik edilmesine yönelik algılarıdır. (Kazancı, 2010:27).

Çalışanların örgütlerine yönelik adalet algıları, onların performans ve verimlilik düzeylerini ve örgüte yönelik tutumlarını etkilemektedir. Örgütsel adalet algısı olumlu olan çalışanların örgütteki performans ve verimlilik düzeylerinin yüksek olduğu ve örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergilediği görülürken; olumsuz algıya sahip çalışanların ise, performanslarının ve verimlilik düzeylerinin düşük olduğu ve olumsuz davranışlar sergilediği görülür (Uğurcan Gülşen, 2010:8).

İşgörenlerde işe alım süreci ile başlayan örgütsel adalet algısı, örgüt içindeki performans değerlendirme, ödül-ceza uygulama, ücretlendirme, hizmet içi eğitim, görevlendirme, yetki sınırlarını belirleme, yükseltme, kariyer olanakları sunma, işe yönelik araç-gereç temini ve işe son verme gibi uygulamalara bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. İşgörenlerin büyük bir bölümü, örgütün sahip olduğu kaynakların yeterlilik düzeyine bakmaksızın, bu kaynaklara sahip olmayı

isteyebilmektedir. Örgütün sahip olduğu kaynakların çalışanlara adil bir şekilde dağıtılmadığı durumlarda ise, çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşabilmektedir. Bu nedenle örgütsel kaynakların dağılımında kullanılan yöntemler ve kurallar da örgütsel adalet çerçevesinde değerlendirilir (Gürboyoğlu, 2009:22).

Çalışanlar örgütlerinde kendilerini nasıl bir örgüt ortamının ve yönetimin beklediğini bilmek açısından örgütsel adalete önem verirler. Örgüt içi uygulamaların adil bir şekilde gerçekleştirildiği örgütlerde, çalışanların ilerleyen dönemlerde karşılaşabilecekleri durumları tahmin etmeleri zor değildir. Çalışanlar kendilerine adil davranılmayan örgütlerde kendilerini değersiz hissedebilirler. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarına karşı şeffaf ve adil olması gerekmektedir (Cropanzano vd., 2007:36).

Örgütlerde adalet algısının oluşturabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar şunlardır (Greenberg, 1990:403-404):

- Örgüt yöneticilerinin, sahip oldukları yetkileri tarafsız bir şekilde kullanmaları,
- Çalışanların yüksek performans ve verimli çalışmalarını teşvik etmek amacıyla kullanılan ödüllendirme sistemlerinin, belli koşullar ve ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi,
- Denetim ve değerlendirme yetkilerine sahip kişi ve makamların, yetkilerini keyfi kullanmalarını engelleyecek ölçülerin ve önlemlerin belirlenmesi,
- Örgütsel konulara yönelik alınan kararların uygulanması, izlenmesi ve aksaklıkların belirlenerek çözüme ulaştırılması için gerekli mekanizmanın oluşturulması.

Örgütsel adalet kavramı, orantılılık, algı, eşitlik, doğruluk, çok seslilik, tutarlılık, düzeltme, temsiliyet, etik, kişilerarası adalet, olmak üzere on temel ilkeye sahiptir. Bu ilkeler aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Hoy ve Tarter, 2004:252):

- Rekabetçi adalet ilkesi; çalışanların örgütteki hizmetleri ve emekleri ile elde ettiği kazançların orantılı olmasıdır.

- Algı ilkesi; çalışanların adalet algılarına ters düşmeyen davranışlar sergilenmesidir.
- Eşitlik ilkesi; örgütsel konulara yönelik alınan kararların tarafsız olması ve tüm çalışanlara karşı eşit olunmasıdır.
- Doğruluk ilkesi; örgütsel konular ile ilgili kararların doğru kaynaklara dayanılarak alınmasıdır.
- Çok seslilik ilkesi; örgütsel konulara yönelik karar alma sürecine çalışanların dahil edilmesidir.
- Tutarlılık ilkesi; yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarının tutarlı olmasıdır.
- Düzeltme ilkesi; örgütsel konulara yönelik alınan yanlış ya da uygun olmayan kararların düzeltilmesidir.
- Temsiliyet ilkesi; örgütsel konular ile ilgili alınan kararların örgütün ve çalışanların menfaatlerini temsil etmesidir.
- Etik ilkesi; çalışanların etik kurallara uygun davranmalarıdır.
- Kişilerarası adalet ilkesi; yöneticilerin ve çalışanların birbirlerinin haklarına saygı göstermeleri, hassas ve adil davranmalarıdır.

Organizasyonlarda örgütsel adalete ilişkin yukarıdaki ilkelerin gözetilmesi çalışanlarda örgütsel adalet algısının oluşmasında etkili olmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Adalet Algısının Kuramsal Temelleri

Greenberg, 1987 yılında örgütsel adalete ilişkin kuramları, reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutları olmak üzere, iki farklı boyutta sınıflandırmıştır. Farklı kavramları bir araya getirerek oluşturduğu sınıflandırmada Greenberg, farklı boyutlardaki kavramların farklı şekillerde sınıflandırılabilceğini ifade etmiştir. Greenberg, bu bağlamda örgütsel davranış alanındaki farklı boyutların bir araya getirilerek kavramsallaştırılmasının, bu alanda önemli yararlar sağlayabileceğini

ifade etmiş ve reaktif-proaktif ile süreç-içerik boyutlarını farklı şekillerde sınıflandırarak dört farklı adalet kavramı oluşturmuştur (Greenberg, 1987:9-10).

Bireylerin adaletsiz uygulamalardan ve olaylardan kaçınması, *reaktif (tepkisel) kuramları* oluşturmaktadır ve bireylerin adaletsizlik durumundaki tepkilerini incelemektedir. Örgütsel adaleti teşvik edecek davranışlara odaklanan *proaktif (önleyici) kuramlar* ise, örgütte adaleti sağlayabilecek davranışları incelemektedir (Greenberg, 1987:9-10). Örgütsel adaletle ilişkin temel kuramlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Adaletle İlişkin Temel Kuramlar

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif İçerik Kuramları	Reaktif Süreç Kuramları
Proaktif	Proaktif İçerik Kuramları	Proaktif Süreç Kuramları

Kaynak: Greenberg, 1987:10

2.3.2.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Kuramları

Reaktif (tepkisel) içerik kuramları, çalışanların örgütte karşılaştıkları adaletsiz uygulamalar karşısındaki tepkilerini inceleyen, kavramsal adalet yaklaşımlarıdır. Örgütsel adaletle ilişkin en fazla kabul gören kavramsallaştırmanın, reaktif içerik kuramlarına ait olduğu ifade edilmektedir. Adams’ın Eşitlik Kuramı (1965), Homans’ın Dağıtım Adaleti Kuramı (1961), Walster ve arkadaşlarının Eşitlik Kuramı (1973) ve Crosby’nin Göreceli Yoksunluk Kuramı (1984) reaktif içerik kuramları kapsamında yer alan önemli kuramlardır. Reaktif içerik kuramlarının tümü, çalışanların örgütteki adaletsiz uygulamalar karşısında olumsuz duygu ve davranışlar sergileyeceğini açıkça bildirmiş ve bu adaletsizliklerin giderilmesi konusunda önemli rol oynamışlardır (Greenberg, 1987:11-12).

Adams’ın eşitlik kuramına göre, çalışanlar örgüte sağladığı girdiler ile çabaları sonucunda elde ettiği kazanımların oranını, diğer çalışanların girdileri ve çabaları sonucu elde ettikleri kazanımların oranı ile karşılaştırırlar. Çalışanların örgütte harcadıkları zaman, bilişsel ve bedensel katkıları vb., girdileri oluştururken; bunların sonucunda elde ettikleri ücret, terfi, ödül ve takdir edilme vb. ise,

kazanımları oluşturmaktadır. Çalışanların bu girdi/kazanım kıyaslamasının sonucu, onların örgütsel adalet algılarını oluşturmaktadır (Cropanzano vd., 2001:167).

Homans'ın dağıtım adaleti kuramı, çalışanların örgütten her bir beklentisi için, örgüte yatırımlar gerçekleştirdiğini ve bu yatırımları sonucunda ise, çeşitli kazanımlar elde ettiğini ifade etmektedir. Çalışanlar, kendilerinin yatırım/kazanım oranını, diğer çalışanların yatırım/kazanım oranları ile karşılaştırırlar. Bu bağlamda, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı'nın, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı'nın temelini oluşturduğu söylenebilir. Karşılaştırma sonucunda oranların eşit olması durumunda, çalışanlarda örgütsel adalet algısı oluşurken; eşit olmaması durumunda ise, adaletsizlik algısı oluşmaktadır (Beurge, 1998:2). Burada önemli olan nokta, kaynakların tüm çalışanlara eşit dağıtılmasının, çalışanlarda adalet algısı oluşturmamasıdır. Tersine; bu durum, adaletsizlik algısı oluşturmaktadır. Çalışanlarda adalet algısının oluşabilmesi için, yatırım/kazanım oranına göre (denklik sağlanarak) eşit kaynak dağıtımını yapılmalıdır.

Walster ve arkadaşlarının eşitlik kuramı, aşağıda sıralanan dört görüşten oluşmaktadır (İçerli, 2010:72'den aktaran Bozkurt, 2015:9-10):

- Çalışanlar, örgütteki çabaları sonucunda elde ettikleri kazanımları en üst seviyeye çıkarmak isterler.
- Örgütler, kaynaklarının çalışanları arasında eşit bir şekilde paylaşımını yapabilmek amacı ile kabul görmüş bir sistem geliştirip, ortak ödülü en üst seviyeye çekebilirler. Walster ve arkadaşları, bu görüşe ek olarak bir düşünce daha geliştirmişlerdir: örgütteki diğer çalışanlara eşit davranan çalışan ödüllendirilebilir, eşit davranmayan çalışan ise, cezalandırılabilir.
- Bir çalışan, eşitsizliğin baskın olduğu ortamlarda stres yaşamaya başlar. Eşitsizliğin seviyesi arttıkça, çalışanın yaşadığı stresin seviyesi de artacaktır.
- Eşitsizlik kaynaklı stres yaşayan çalışanlar, eşitsizlik durumunu ortadan kaldırarak, yaşadıkları stresten kurtulmaya çalışacaklardır.

Crosby'nin göreceli yoksunluk kuramı, birey ya da grupların beklenti ve isteklerinin mutlak yoksunluğundansa; diğerlerine göre, göreceli yoksunluğu ifade

etmektedir. Kurama göre, çalışanlar örgütlerinde elde ettikleri kazanımlar ile referans grupların kazanımlarını karşılaştırmakta; bu karşılaştırma sonucunda, hak ettiklerini düşündükleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin farklı olması durumunda ise, yoksunluk duygusu yaşamaktadırlar. Çalışanların kendilerini, örgütte kendilerinden daha üst pozisyonda bulunan çalışanlar ile kıyaslamaları, hem kızgın bir tutum sergilemelerine hem de geleceğe yönelik umutlu bir bekleyiş içerisinde olmalarına neden olabilir (Cowherd ve Levine, 1992: 303-304).

2.3.2.2. Proaktif (Önleyici) İçerik Kuramları

Reaktif içerik kuramları, çalışanların örgütteki adaletsiz uygulamalara yönelik tepkilerine odaklanırken; proaktif içerik kuramları ise, örgütsel adaleti sağlamaya odaklanmaktadır. Bir başka deyişle proaktif içerik kuramları, örgütsel kazanımların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasını hedeflemektedir (Greenberg, 1987:12; Chan, 2000:73). Proaktif İçerik kuramları, Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Kuramı ile Lerner'in (1977) Adalet Güdüsü Kuramı'ndan oluşmaktadır (Greenberg, 1987:12-13).

Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Kuramı, çalışanların adaletsizlik algılarına odaklanmak yerine, adalet kurallarının örgütsel adaletsizliği ortaya çıkarabileceğini varsayarak adalet kurallarına odaklanmıştır. Kurama göre, örgütteki kazanımların dağıtım ve prosedürel kurallarının, çalışanların adalet algılarını etkilediği ifade edilmektedir. *Dağıtım kuralları*, ödül ve cezaların çalışanlar arasında dağıtım şekli ile ilgilidir. *Prosedürel kurallar ise*, bu ödül ve cezaların dağıtımına yönelik ölçütlerin belirlenmesi ile ilgilidir. Dağıtım ve prosedürel kuralların, çalışanlarda adalet algısı oluşturabilecek şekilde belirlenmesi önemtaşımaktadır (Leventhal, 1976:4-5).

Adalet yargı kuramına göre; önyargılı olmama, tutarlı olma, doğru olma, düzeltilebilme, etik olma ve temsilcilik olmak üzere çalışanların adalet algılarının oluşumunda etkili olan altı kural bulunmaktadır. *Önyargılı olmama*, örgütün çalışanlara karşı peşin hükümlü olmaması kuralıdır; *tutarlı olma*, ödül ve cezaların dağıtımını ile ilgili alınacak kararların, kişiden kişiye ve zamana göre değişmemesi gerektiği kuralıdır; *doğru olma*, çalışanlara karşı şeffaf olunması, bilgilerin tüm çalışanlara açık ve anlaşılır şekilde paylaşılması gerektiğini ifade eden kuralıdır;

düzeltilibilme, çalışanları ilgilendiren kararlara, çalışanların itiraz edebilme hakkının olmasını ve itirazların haklı görülmesi halinde gerekli düzeltmelerin yapılması gerektiğini ifade eden kuraldır; *etik olma*, alınan her kararın etik değerlere uygun şekilde olması gerektiğini ifade eden kuraldır; *temsilcilik ise*, çalışanları ilgilendiren kararların alınacağı zamanlarda ve çalışanların tümünün karar alınma aşamasına katılımının mümkün olmadığı durumlarda çalışanları temsil eden kişilerin seçilerek, kararların seçilen bu temsilciler ile birlikte alınması gerektiğini ifade eden kuraldır (Leventhal, 1976:25-33). Kurama göre, çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşumunu önlemek için, açıklanan bu altı kurala uyulması önem taşımaktadır.

Lerner (1977), insanların en önem verdiği konulardan birinin “adalet” olduğunu ifade etmiştir ve örgütlerde, adaletin örgütün kârını artırmak amacı ile sağlanmaya çalışılması durumunda, çalışanlarda adalet algısının oluşmayacağını söylemiştir. Lerner’in Adalet Güdüsü Kuramı’na göre, çalışanların inançları, tutumları ve çevre ve insanlar ile etkileşimleri, adalet algılarının oluşumuna etki etmektedir. Kuram, örgütte aralarında etkileşim olan çalışanların arasındaki ilişkinin, çalışanlarda adalet algısını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin durumuna göre verilen dağıtım kararları da çalışanların adalet algısını oluşturmaktadır (Lerner, 1977:3-4). Lerner, örgütteki ödül, ceza ve kazanımların dağıtımlarının dört temel ilkeyle açıklanabileceğini ifade etmiştir. Bunlar (Greenberg, 1987:13):

1. Çalışanların örgütteki performanslarına bağlı dağıtım uygulamasını ifade eden; *rekabet ilkesi*,
2. Tüm çalışanlara eşit olarak yapılan dağıtım uygulamasını ifade eden; *eşitlik ilkesi*,
3. Çalışanların katkılarının göreceli olarak değerlendirilerek dağıtımının yapıldığı; *eşit temelli dağıtım ilkesi*,
4. Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda yapılan dağıtım uygulamasını ifade eden; *Marksist adalet ilkesidir*.

Kuram, aralarında etkileşim bulunan taraflar arasındaki ilişkinin, yukarıdaki ilkelerin hangisinin izleneceğinde etkili olduğunu söylemektedir. Örneğin bir

yönetici, aynı zamanda çok yakın arkadaşı olduğu bir astıyla ilgili dağıtım kararı alırken, büyük olasılıkla Marksist adalet ilkesine göre (yani arkadaşı olan astının ihtiyaçlarına uygun); yönetici-çalışan ilişkisi haricinde herhangi özel bir ilişkisinin olmadığı bir başka ast ile ilgili dağıtım kararında ise, çalışanın yüksek performans göstermesi durumunda rekabet ilkesine göre kararlar verecektir (İçerli, 2009:56).

2.3.2.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Kuramları

Reaktif süreç kuramları, örgütlerde ödül, ceza ve kazanımların dağıtım süreçlerine ilişkin kararların, adil olup olmamasına yönelik geliştirilen kuramlardır. Örgütlerde ödül ve kazanımların, çalışanlara dağıtım kararlarının sonuçlarına odaklanan içerik kuramlarından farklı olarak; süreç kuramları, kararların alınma süreçlerinin adillik düzeyine odaklanmaktadır. Hukuk kuralları ve entelektüel gelenekler, süreç kuramlarının temelini oluşturmaktadır (Greenberg, 1987:13-14). Hukuk alanında yapılan araştırmalara göre, hukuki kararların alınmasında izlenen yöntemin adil olmasının, kararların toplum tarafından kabul görmesi üzerinde çok büyük etkisi vardır. Bu nedenle süreç kuramlarına göre, kararların sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olmasındansa; kararların alınma aşamasında izlenen yöntemin adil olup olmaması daha önemlidir (Eker, 2006:10; Bozkurt, 2015:12).

Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında geliştirdiği Prosedürel Adalet Kuramı, reaktif süreç kuramları kapsamında ele alınmaktadır. Kuram, dağıtım kararlarının alınmasındaki süreçlere odaklanmaktadır ve alınan kararların üçüncü kişiler tarafından denetlenebilir olmasının çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kuramda, birbiriyle çatışan iki farklı taraf ile bu çatışan taraflar arasındaki çatışmaya çözüm üretmeye çalışan aracı başka bir taraftan oluşan, toplamda üç taraf söz konusudur (Greenberg, 1987:13-14).

Prosedürel adalet kuramı, çatışma çözüm sürecinin aşamalarını; süreç kontrolü ve karar kontrolü aşamaları olmak üzere ikiye ayırmıştır (Greenberg, 1990:402; İçerli, 2010:76). *Süreç kontrolü aşaması*, söz konusu çatışma ile ilgili delillerin belirlendiği, incelendiği ve gelişmelerin izlendiği ilk aşamadır. *Karar kontrolü aşaması ise*, delillerin değerlendirildiği ve çatışmanın çözümü için uygulanabilecek kararların belirlendiği ikinci aşamadır. Örgütlerde ortaya çıkabilecek çatışmaları, yasal süreçler içinde ele alarak değerlendiren prosedürel

adalet kuramı, çatışmaları adalet ve doğruluk çerçevesinde çözmeyi amaçlamaktadır. Kuram, doğruluk ve adalet unsurlarının, örgütsel sorunların çözüm sürecinin önemli bir koşulu olduğunu ifade etmektedir (İçerli, 2010:76).

2.3.2.4. Proaktif (Önleyici) Süreç Kuramları

Proaktif Süreç Kuramları'nın temel dayanağını Dağıtım Tercihi Kuramı oluşturmaktadır. Leventhal, Karuza ve Fry tarafından 1980 yılında geliştirilen ve Leventhal'in Adalet Yargı Kuramı'nın temelleri üzerine kurulan Dağıtım Tercihi Kuramı, dağıtım kararlarındansa; süreç ile ilgili kararlara odaklanmıştır. Bu nedenle kuram, Proaktif Süreç Kuramları kapsamında ele alınmaktadır (Greenberg, 1987:14).

Kuram, örgütsel kaynakların adil bir şekilde dağıtılmasını sağlayabilmek amacıyla kullanılacak yöntemleri belirlemeye çalışmaktadır. Kurama göre, hedeflere ulaşımı kolaylaştırmayı amaçlayan adil dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilebilmektedir. Bir başka deyişle kuram, insanların hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak, farklı yöntemler kullanan farklı prosedürlerin olduğunu ancak, insanların hedeflerine ulaşmalarını en hızlı ve kolay şekilde sağlayabilecek prosedürleri daha fazla kullanmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir (Greenberg, 1987:14).

Greenberg (1987), Dağıtım Tercihi Kuramı çerçevesinde, çalışanların örgütte karar alma yetkilerine sahip olabilecek kişileri seçme hakkına sahip olmalarının, güvenilir kaynaklara dayanan doğru bilgilere dayanarak karar alınmasının, karar alma mekanizmasının yetkilerinin ve sınırlarının belirlenmesinin, önyargıların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik önlemlerin alınmasının, alınan kararlara ilişkin itirazların değerlendirilmesinin ve değerlendirme sonuçlarının ilan edilmesinin, dağıtım ve süreç prosedürlerinde değişiklik yapılabilmesine fırsatlar sunulmasının ve prosedürlerin etik ve ahlâki standartlara dayanmasının çalışanların örgütsel adalet algısının oluşmasını sağlamada etkili olacağını ifade etmiştir (Greenberg, 1987:14-15).

2.3.3. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Beugre, 1998:44; Colquit vd., 2011:388;

Cohen-Carash ve Spector, 2001:278). Örgütsel adaletin daha iyi anlaşılabilmesi için bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.3.1. Dağıtım Adalet

İlk kez 1960'lı yıllarda Homans tarafından geliştirilen, örgütsel adaletin ilk boyutu olan *dağıtım adalet*, örgütün sahip olduğu kaynakların çalışanlara dağılımının hangi yöntemle yapıldığına ilişkin olarak çalışanların algılarını içermektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2010:469). Çalışanların örgütteki diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin kendilerine yarar sağlayacağına veya örgütsel kazanımların bir süre sonra çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaşımının sağlanacağına yönelik algıları dağıtım adalet olarak ifade edilir (İyigün, 2012:55). Ayrıca, örgütün sahip olduğu maddi kaynakların yanı sıra aynı zamanda takdir, ödül, terfi, roller ve fırsatların da adaletli bir şekilde dağıtılmasını kapsamaktadır (Altinkurt, 2010:277).

Dağıtım adalet çalışanların örgütteki performans ve çabaları sonucunda elde ettiği kazanımların taraflar arasında dağıtımının adil bir şekilde yapılacağına yönelik algıları olarak tanımlanmaktadır (Eker, 2006:31). Yüksek performans gösteren bir çalışanın terfi ettirilerek ödüllendirilmesi, örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde olmasını sağlayacaktır. Terfi eden çalışan, örgütteki üstün çabaları sonucunda terfi ettiğini düşünür ve örgütsel kaynakların dağılımından hak ettiği kazanımı elde ettiğine inanır. Bu durum çalışanın örgütsel adalet algısının yükselmesini sağlar (Cropanzano vd., 2011:169).

Dağıtım adalette en önemli nokta, kaynak dağılımının belirli kurallar çerçevesinde ve eşitlik ilkesine bağlı kalınarak yapılması gerekliliğidir (Leventhall, 1980:29; Colquitt, Lepine ve Wesson, 2011:227). Bireysel çalışmalarda kaynakların hangi çalışana ne ölçüde yapılacağı önceden belirlenen kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Ekip çalışmasının söz konusu olduğu durumlarda ise, kaynakların ekipteki her çalışana eşit bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu durum, çalışanlarda örgütsel adalet algısının yüksek olmasını sağlayacaktır (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2011:227).

Çalışanların, örgütlerindeki işlerine yönelik bilgi, beceri ve tecrübelerini artıracak eğitimler alması örgüte yönelik yatırımları olarak algılanmaktadır.

Örgütlerin, çalışanlarının yatırımları karşılığında, onlara sunduğu maddî ve manevî kazanımlar, terfi, performanslarını tarafsız bir şekilde değerlendirme, kariyer planlaması ve etkili geribildirim vb. vermeleri ise, kazanım olarak değerlendirilmektedir ve bu kazanımlar dağıtımsal adalet çerçevesinde ele alınmaktadır (Lambert vd., 2005:416). Dağıtımsal adaletin sağlanabilmesi için, çalışanların örgütlerine yönelik yatırımları ile elde ettikleri kazanımların dengeli olması gerekmektedir (Karaeminoğulları, 2006:25).

Adams, Homans tarafından geliştirilen dağıtımsal adalet modelini geliştirerek kıyaslama temeline dayanan eşitlik kuramını geliştirmiştir. Eşitlik kuramına göre, bir çalışanın örgütte kendisi ile aynı pozisyonda bulunan ve aynı çabayı gösteren diğer çalışanlar ile kazanımlarının eşit olması gerekmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004:187). Kuram, çalışanların çabalarının takdir edilerek desteklenmesi durumunda, onların motivasyonunun artacağını söylemektedir.

Eşitlik kuramı ile örgütsel adalet algısı ilişkisi olumsuz durumda şöyle bir süreç işleyebilir (Akgüney, 2014:19):

Çalışanlar örgütteki emeklerinin karşılığında en üst düzeyde kazanım elde etmeyi amaçlarlar. Örgütler, çalışanları arasında görevlerin, sorumlulukların, ücretlerin ve ödüllerin eşit bir şekilde dağılımını sağlayabilecekleri bir sistem oluşturarak, çalışanlarda örgütsel adalet algısını yükseltebilir. Örgütlerin çalışanlarına eşit davranmaması sonucu çalışanlarda adaletsizlik algısının oluşması, çalışanların huzurlarını kaçıır, motivasyon düzeylerini düşürür ve işlerine odaklanamamalarına neden olur. Örgütte çalışanlara yönelik adaletsizlik düzeyi artış gösterdikçe, çalışanların stres düzeyleri de orantılı olarak artış gösterebilecektir. Örgütlerindeki kaynakların adil olarak dağılımının gerçekleştirilmediğini düşünen çalışanlar, kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının stres seviyesini düşürebilmek amacı ile kaynakların eşit bir şekilde dağıtılmasını sağlamaya yönelik çabalarda bulunabilirler.

Örgütsel adalet kavramına yönelik gerçekleştirilen ilk çalışmalarda genellikle kaynakların dağılımına odaklanılmıştır. Çalışanlar, örgütlerini değerlendirirken öncelikle terfi olanakları, ücret, görev ve sorumluluk dağılımları gibi kişisel ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar. Bu nedenle örgütsel adaletle ilişkin

kuramların temelinde dağıtımsal adalet boyutunun yer aldığı söylenebilir (Cropanzano, 2007:37). Sonuç olarak, “örgütlerin benzer görev ve sorumluluklara sahip çalışanlarına eşit düzeyde kazanımlar sunması; farklı düzeyde önem taşıyan görev ve sorumlulukları yerine getiren çalışanlarına ise, yaptıkları işin önem düzeyiyle orantılı kazanımlar sunması, çalışanların örgütsel adalet algısını olumlu şekilde etkileyecektir”, kanısına varılabilir (Kılıç ve Demirtaş, 2015:49).

2.3.3.2. İşlemsel Adalet

Çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde, örgütün sahip olduğu kaynakların yalnızca adil bir şekilde dağıtılması değil; aynı zamanda ödüllerin hangi ölçütlere göre gerçekleştirildiği de etkili olmaktadır (Yochi vd., 2001:299). İlk kez Walker ve Thibaut tarafından geliştirilen ve alanyazında süreç adaleti olarak da adlandırılan *işlemsel adalet* boyutu, örgütsel kaynakların dağılımında kullanılan yöntemlerin adil olup olmadığına ilişkin değerlendirmeleri ifade etmektedir (Baldwin, 2006:2).

İşlemsel adaleti iki alt boyutla açıklayan Thibaut ve Walker, örgütsel konulara ilişkin karar alma sürecine çalışanların dahil edilmesinin ve bu süreçte uygulanan yöntemlerin işlemsel adaletin ilk alt boyutunu; örgütsel konulara yönelik alınan kararların tarafsız bir şekilde uygulanmasının ise, ikinci alt boyutunu oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Thibaut ve Walker, 1975:17). Yöneticilerin örgütsel konulara yönelik karar alma sürecine çalışanları dahil etmeleri ve alınan kararların nedenlerini çalışanlara açıklamaları, çalışanlar ile örgüt yönetimi arasındaki iletişimin ve etkileşimin artmasını sağlarken, aynı zamanda onları örgütsel adalet algılarının da artmasını sağlayabilecektir (Erdiş, 2013:22).

Greenberg, çalışanlarda işlemsel adalet algısının beş farklı unsura bağlı olarak gerçekleştiğini ifade etmiştir. Bu unsurlar aşağıda verilmiştir (Greenberg, 2011:69):

- Çalışanlara yönelik kararların alınması sürecine çalışanlar da dahil edilmelidir.
- Çalışanlara yönelik alınan kararlar, tarafsız bir şekilde ve belli bir grubun değil; tüm çalışanların yararına olmalıdır.

- Karar alınacak konular ile ilgili, doğru bilgiler elde edilerek, alınan kararların doğru ve tarafsız olması sağlanmalıdır.
- Karar alma sürecinde ve alınan kararların uygulanmasında yaşanan olumsuzluklar belirlenerek düzeltilmelidir.
- Örgütlerde hatalı kararlar verilmesini engelleyecek mekanizmalar oluşturularak, karar alma sürecinde ortaya çıkabilecek olası hatalar önlenmelidir.

Örgütlerde karar alma süreçlerinde yukarıdaki unsurlara uyulmadığı durumlarda, çalışanların motivasyon ve iş doyumunu düzeyleri azalır, işlemsel adalet algıları düşebilir (Demirbilek, 2018:19). Çalışanlarda işlemsel adalet algısının sağlanması, özellikle üç durumdan ötürü önem taşımaktadır (Cropanzano vd., 2007:34). Çalışanların örgütteki çalışmalar sonucunda ortaya çıkan sonuçların adil bir şekilde dağılımının sağlanmasına inanmaları, bu durumların ilkinin oluşturmaktadır. Örgütteki kazanımların adil bir şekilde dağıtıldığını düşünen çalışanların, kendilerinin de gereken ölçütleri sağladığında, o kazanımları elde edeceğini düşünmesi, ikinci durumu oluşturmaktadır. Kazanımların adil bir şekilde dağılımının sağlandığı örgütlerde; çalışanların, haklarına saygı duyulduğunu düşünmesi ise, üçüncü durumu oluşturmaktadır (Baver ve Erdoğan, 2015: 107). Adaletli bir karar alma süreci sonucunda, alınan kararın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması, çalışanlarda işlemsel adalet algısını azaltmaz. İşlemsel adalette önemli olan kararların sonuçları değil, sürecin adil olmasıdır (Meydan vd., 2011:179).

Adalet kavramını, adalet tipi ve adalet kaynağı olmak üzere iki farklı boyutta ele alan Blader ve Tyler, örgütsel konulara ilişkin kararların alınma şeklini, *adalet tipi*; çalışanların, örgütlerinde maruz kaldıkları davranış ve tutumları da *adalet kaynağı* olarak tanımlamışlardır. Bu boyutların ise, biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde iki alt boyutu bulunmaktadır (Blader ve Tyler, 2003:114). Kararların yönetmelik, tüzük ve kurallar çerçevesinde alınması *biçimsel alt boyutu* oluştururken; yönetmelik, tüzük ve kuralların yetersiz olduğu durumlarda yöneticilerin deneyimleri doğrultusunda karar alınması ise, *biçimsel olmayan alt boyutu* oluşturur (Blader ve Tyler, 2003:114). Biçimsel boyutta alınan kararlar,

belirli yönetmelik ve yasalar kapsamında alındığından, çalışanların işlemsel adalet algısını olumsuz yönde etkilemezken; biçimsel olmayan boyutta alınan kararlar, yöneticilerin izleyeceği yöntemle alındığından, izlenen yöntemde adil olunmaması durumunda çalışanların işlemsel adalet algısı olumsuz yönde etkilenecektir.

Çalışanlar, birçok unsuru göz önünde bulundurarak, işlemsel adalet sürecini değerlendirirler (Akyavuz Külekçi, 2017:814); emeklerinin karşılığını belirleme ve kazanımların dağılımını yapmaya yönelik görüşlerini ifade edebilmeleri gibi unsurlar da işlemsel adalet algısının düzeyini etkilemektedir (Suzanne vd., 2000:741). Ayrıca, çalışanlar genellikle örgütlerde yapılan işlerin kontrol edilmesini ve olumlu ya da olumsuz dahi olsa geri bildirimlerin verilmesini daha adaletli olarak algırlar. Yapılan kontroller neticesinde olumsuz bir sonuçla karşılaşsalar bile, yapılan işlemin adil olduğunu ve sürecin adil olarak işlediğini düşünürler (Çırak ve Atanur Başkan, 2015:1096).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, örgütlerde işlemsel adaletin sağlanabilmesi için, “uygulamaların ve kuralların çalışanların tamamını kapsaması, örgütsel konulara ilişkin alınan kararlara çalışanların dahil edilmesi, çalışanlara geri bildirimler verilmesi ve kaynakların dağılımında adil bir yöntemin izlenmesi gerekmektedir”, kanısına varılabilir. Ayrıca ön yargılardan uzak ve örgüt kültürü ile uyumlu bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi de çalışanların işlemsel adalet algısını olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak kabul edilmektedir (Yavuz, 2010:306).

2.3.3.3. Etkileşimsel Adalet

Yöneticilerin, kaynakların dağılımına yönelik karar alma sürecinde, çalışanlara yönelik gösterdikleri saygı, dürüstlük ve kibarlık düzeyi olarak tanımlanan *etkileşimsel adalet* boyutu ilk kez Bies ve Moag tarafından geliştirilmiştir (Bies ve Moag, 1986:47). Dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet arasında köprü görevi gören etkileşimsel adalet, çalışanların birbirleri ve örgüt yöneticileri ile olan iletişim ve etkileşimleri ile ilgilidir (Altınkurt, 2013:281).

Çalışanlar için, örgütteki emeklerinin karşılığında elde edecekleri kazançların belirlenmesi ve bu kazançların dağıtılması sürecinin adil olması kadar, bu süreçte örgüt yöneticilerinin davranışları ve süreç hakkında kendilerini bilgilendirmeleri de önem taşımaktadır. Bir başka deyişle çalışanların, örgüt içerisinde karşılaştıkları

tutum ve davranışlar, adalet algılarının oluşmasında etkili olmaktadır. Çalışanların örgütteki iletişim ve etkileşim düzeyine bağlı olarak oluşturdukları adalet algısı, etkileşimsel adalet, olarak ifade edilmektedir (Bies, 2001:91).

Greenberg (2006:61) etkileşimsel adaleti, “çalışanların karşılıklı iletişim ve etkileşim sürecinde, birbirlerine nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde yaklaşımları ve onur kırıcı söz ve eylemlerden kaçınmaları”, olarak tanımlamıştır. Çalışanlar hata yaptıklarında ve/veya hatta örgüt içerisinde olumsuz davranışlarda bulduklarında bile insan onuruna yakışır şekilde uyarılmak isterler. Yöneticiler ile çalışanlar arasında nezaket kurallarına ve insan onuruna yakışacak şekilde iletişim kurulması, etkileşimsel adaletin sağlanmasının yanında, alınan kararların uygulamaya geçirilmesi aşamasında, çalışanlardaki her türlü direnci azaltır ve yaşanan stres seviyesini en aza indirir (Greenberg, 2006:61).

Etkileşimsel adaletin, bilgisel adalet ve kişilerarası adalet, olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Çalışanlara örgütsel konulara ilişkin yeterli seviyede bilgi verilmesi, *bilgisel adalet* alt boyutunu oluştururken; yönetici-çalışan ve çalışan-çalışan iletişiminde bireylerin birbirlerine saygı göstermeleri ve dürüst olmaları ise, *kişilerarası adalet* boyutunu oluşturmaktadır. (Minibaş Poussard ve Erkmen, 2008:113).

Kişilerarası adalet alt boyutuna göre; çalışanlar, yöneticilerinin ve diğer çalışanların kendileri ile nezaket, saygı ve hoşgörü içerisinde iletişim ve etkileşim kurmalarını beklerler (Minibaş Poussard ve Erkmen, 2008:113). Ancak, çalışanların etkileşimsel adalet algılarının oluşumunda, birbirleri ile olan iletişim ve etkileşimlerinden; yöneticileri ile olan iletişim ve etkileşimleri daha etkili olmaktadır (Çelik, 2011:126). Çalışanların etkileşimsel adalet algısında bazı unsurlar önem taşımaktadır. Bunlar;

- Doğru sözlü olmak: Çalışanların birbirlerine karşı dürüst olmaları gerekmektedir.
- Saygılı olmak: Örgütte, çalışan-çalışan ve yönetici-çalışan ilişkilerinin saygı çerçevesinde ve kibar davranışlarda bulunularak yürütülmesi gerekmektedir.

- Gerekli zamanlarda uygun şekilde soru sormak: Yöneticiler gereksiz, çalışanlarını eleştiren, aşağılayan, ön yargı içeren ve uygunsuz sorular sormaktan kaçınmalıdır.
- Açıklayıcı olmak: Çalışanlar, örgütsel konular hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlar ile ilgili konular hakkında, çalışanlara yeterli seviyede bilgi vermeleri, onların etkileşimsel adalet algılarının yükselmesi için gerekli bir unsurdur.

Örgüt kaynaklarının dağılımının ve bu dağılım sürecinin adil olması, çalışanların tam anlamıyla örgütsel adalet algısına sahip olmalarında yeterli olamamaktadır. Çalışanların birbirlerine yönelik davranış, tutum ve tavırlarının da adil olması gerekmektedir (Bies, 2001:91). Bir diğer ifadeyle, çalışanlarda örgütsel adalet algısının tam anlamıyla sağlanabilmesi için, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının tamamının önemsenmesi gerektiği söylenebilir.

2.3.4. Örgütsel Adalet Boyutları Arasındaki Etkileşim

Örgütsel adaletin alt boyutları olan; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının birbirleri üzerinde önemli ölçüde etkileri bulunmaktadır. Örgütsel adaletin alt boyutları genel olarak değerlendirildiğinde; dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte olan katkıları sonucunda elde ettikleri kazanımlara odaklanırken; işlemsel adalet, çalışanların örgüte olan katkıları sonucunda elde edebilecekleri kazanımların ve örgüt kaynaklarının dağılımının belirlenmesinde kullanılan yöntemlere odaklanmaktadır. Etkileşimsel adalet ise, örgüt içerisinde yönetici-çalışan ve çalışan-çalışan arasındaki ilişki ve iletişim şekline odaklanmaktadır (Demirel, 2011:102).

Örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki etkileşimin yöneticiler, örgütler ve çalışanlar açısından önemli etkileri bulunmaktadır. Örgüt çalışanlarının öz güveni yüksek ve kendi aralarında uyumlu bir biçimde çalışmalarını çalışanların verimlilik ve performans düzeyleri açısından önem arz etmektedir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve örgütlerine güvenmeleri performans ve verimlilik düzeylerinin artmasını sağlayan önemli unsurların başında gelmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarından iş tatmini düzeylerine kadar birçok konuda

etkili olan örgütsel adalet (Pelit ve Bozdoğan, 2014:37-38), örgütte güven ortamının sağlanması açısından hayati rol oynamaktadır.

Çalışanların örgütteki uzun vadeli yatırımlarını koruyan örgütsel adalet, soyut bir değer olmasının yanı sıra aynı zamanda örgüt çalışanlarının itibarı temsil eden önemli bir göstergedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde olumlu çalışan etkileşiminin olduğu bir ortamın oluşturulması mümkündür. Bu bağlamda örgütsel adaletin çalışanların örgütteki mevcut kazanımlarının yanı sıra aynı zamanda çalışanlara değer ve itibar kazandırması açısından da ele alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (İçerli, 2010:70). Örgütsel adalet ayrıca örgütte ortaya çıkabilecek çatışmaların önlenmesini de sağlayabilmektedir. Çalışanlar, örgüt yöneticileriyle ilgili konuları birer engelleyici unsur olarak nitelendirerek onu bu durumu bir çatışma alanı olarak değerlendirebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:199). Örgütsel adalet algısı yüksek olan örgütlerde, çalışanların işbirliği yapma düzeylerinin yüksek olmasını ve bu bağlamda örgütsel performansın artmasını sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerde ortaya çıkan adaletsiz ve eşit olmayan uygulamalara karşı, çalışanlar olumsuz tepkiler (motivasyon düşüklüğü, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, işe ve örgüte olan bağlılığın azalması, iş doyumunun azalması vb.) gösterebilmektedirler. Bu nedenle çalışanlarda örgütsel adalet algısının oluşturulması, örgütün başarısı açısından oldukça önem taşımaktadır (İşcan, 2010:199).

Cropanzano ve Wright (2003), yüksek örgütsel adalet algısına sahip olan çalışanların memnuniyet düzeyini artırdığı ve buna bağlı olarak çalışanlar arasında yardımsever davranışları artırarak, örgütsel çatışmaları asgari düzeye indirdiğini ifade etmişlerdir. St-Piere ve Holmes (2010), çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin güven, saygınlık algısı, iş doyumunu, performans, verimlilik, devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel bağlılık ve stres düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel süreçlerin adil bir biçimde gerçekleşmesi olarak ifade edilen işlemsel adalet sisteme yönelik iş doyumunu üzerinde etkili olurken, örgütsel çıktılarının ve kazanımlarının dağıtımının adil bir biçimde gerçekleşmesi olarak ifade edilen

dağıtımsal adalet ise sonuçlara yönelik iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır (Giderler Atalay, 2015:54).

Buraya kadar açıklanan bilgiler ışığında, birbirleri ile ilişkili olan örgütsel adaletin tek bir boyutunun dahi önemsenmemesi durumunda, çalışanlarda genel anlamda adalet algısının oluşamayacağını söylemek mümkündür. Bu nedenle örgütlerin, örgütsel adaletin tüm boyutlarına gereken önemi vermesi, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Cropanzano vd., 2007:39).

2.4. KUŞAK FARKLILIKLARI

Doğdukları dönemin sosyal ve politik koşullarından etkilenen, kendilerine özgü inanç, değer ve karakteristik özellikleri bulunan topluluk, kuşak olarak ifade edilmektedir (Strauss ve Howe, 1991:2). Kuşak kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından, benzer dönemlerde doğan, benzer şartlarda yaşayan, benzer sorunlarla, görev ve sorumluluklarla karşı karşıya kalan bireylerin oluşturdukları topluluk olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019). Bir başka tanımda ise kuşak kavramı, yaşadığı dönemde aynı doğal, beşeri, ekonomik ve kültürel koşullar ile politik olayları yaşayan insanların oluşturdukları grup olarak ifade edilmiştir (Hansen ve Leuty, 2012:35).

Somut bir olgu olmayan kuşak kavramı, benzer koşullara ve olanaklara sahip bireyleri ifade etmektedir. Toplumda yakın yaş grubunda bulunan bireyler kuşakları oluştururlar. Ortak zaman ve mekân paydasında bir araya gelen bireyler arasında kuşak bağları oluşur ve bu bireyler yaşantılarında karşılaştıkları olaylar karşısında benzer tepkiler ve davranışlar sergilerler (Parry ve Urwin, 2011:81).

Bir kuşağın içinde bulunduğu sosyal, ekonomik, kültürel, siyasi ve tarihi olaylar o kuşaktaki bireylerin birbirlerine benzer; ancak, diğer kuşaklardaki bireylerden farklı özellikler göstermesine neden olmaktadır. Sokrates, günümüzden yaklaşık 1600 yıl önce yaşadığı dönemdeki gençlerin gösteriş ve lüksü sevdiklerini, asi, saygısız ve çalışmayı sevmeyen kişiler olduklarını söylemiştir (Ağlargoç, 2017:30). Sümerler döneminden kalan çivi yazılarında ise, gençlerden yakınıldığına yönelik ifadelere rastlanmıştır (Tombak ve Topdal, 2017:60). Bu durum, kuşaklar arasındaki farklılıkların çok eski dönemlere kadar uzandığını göstermektedir.

Bireylerin tarihsel dönemlerdeki ortak konumları ve tarihsel dönemlerde ortaya çıkan olaylar ile yaşantıları sonucu ortaya çıkan bilinç durumları kuşak kavramının iki temel unsurunu oluşturmaktadır. Tarihsel dönemlerde yaşanan olayların ortaya çıkardığı bilinç, “kolektif hafıza” olarak birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır. Toplumlarda yerel ya da ulusal çapta meydana gelen olayların oluşturduğu bilinç, toplumdaki ergen ya da genç yetişkin bireylerin düşünce yapıları, eylemleri, tutumları ve tercihleri üzerinde etkili olmaktadır (Turner, 1998:302; Parry ve Urwin, 2011:81). Kolektif hafızaya yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda, üç temel unsur üzerinde yoğunlaşmaktadır. Geçmişin, içerisinde yaşanılan zaman ile arasında kuvvetli bir bağ kurduğu ve aynı zamanda geleceği de etkilemesi dikkat çekilen unsurların, ilkinin oluşturmaktadır. Bireylerin geçmiş dönemde edindikleri düşünce yapılarını organize etmeleri ve eylemlere dönüştürmeleri, ikinci unsuru oluşturmaktadır. Bireylerin geçmiş dönemdeki deneyimleri ve yaşantılarının, yaşanılan zaman açısından bir kültür oluşturması ise, üçüncü unsuru oluşturmaktadır (Griffin, 2004:544).

Bellek, bireylerin geçmiş yaşantılarından edindiği bilgiler olarak nitelendirilmektedir. Bireylerin gençlik dönemlerinde yaşadıkları ulusal ve uluslararası olaylara yönelik algıları, benzer şekillerde oluşmakta ve bu durum, bireylerin yaşamlarının ilerleyen dönemlerindeki tutumlarını, davranışlarını ve tercihlerini etkileyebilmektedir (Schuman ve Scott, 1989:359-360).

Kuşak kavramını yaş-konum çerçevesinde ele alan Strauss ve Howe (1991), farklı yaş grubunda yer alan bireylerin, yaşam süreçlerinde karşılaştıkları olayların ve olguların, kişiliklerinin oluşumu üzerindeki etkisini ve kişilik özelliklerinin hayatlarının ilerleyen dönemlerinde de nasıl aynı kaldığını incelemiştir. Çalışmada aynı zaman diliminde ve benzer konumlarda yaşayan bireylerin oluşturduğu grup, kuşak olarak tanımlanmış ve kuşakların 22 yıllık zaman dilimlerinden oluştuğu ifade edilmiştir. Tarihte tekrar eden benzer olayların, belli sınırları olan örüntülerin ortaya çıkmasına neden olduğu vurgulanmıştır. Bu örüntüler, toplumlara ve kültürel değerlere göre farklılaşabilmektedir. Araştırmada, aynı yaş grubunda olan ve benzer konumlarda yaşayan bireylerin, benzer kişilik özelliklerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmışken; farklı konumlarda yaşamları

sonucu, farklı kültürel değerlere sahip olan bireylerin ise, çok farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Strauss ve Howe, 1991: 34).

Kuşakların ortaya çıkmasının altı temel koşulu olduğunu ifade eden Arsenault (2004) ise kuşak kavramını; aynı zamanda ortak bir kültür, davranış ve alışkanlıklara sahip bireylerin oluşturduğu grup olarak tanımlamıştır. Kuşakların ortaya çıkabilmesinin altı temel koşulunu ise, aşağıdaki gibi açıklamıştır (Arsenault, 2004:127-128):

1. Toplum üzerinde önemli izler bırakan savaşların ve siyasi liderlerin olması,
2. Kaynakların dağılımı konusunda olağanüstü etkiler yaratan toplumsal olayların ve değişimlerin yaşanması,
3. Olumlu çıkışlara ya da olumsuz çöküşlere neden olan özel dönemlerin yaşanması (Örneğin; Büyük Buhran),
4. Toplumda büyük kitleleri bir araya getirerek özel anlar oluşturan ve kolektif hafızayı destekleyen olayların yaşanması (Örneğin; Woodstock festivali),
5. Toplumun büyük bir bölümünü etkileyen çalışmaların yapılması,
6. Geniş kitleler tarafından tanınan ve sevilen kişilerin, toplum üzerinde istenen belli bir etkiyi oluşturabilmek amacıyla çalışmalar yürütmesi sonucu insanların benzer düşünce ve değer yargılarına sahip olması.

Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında, kuşakların oluşabilmesi için bireylerin birbirine yakın yıllarda dünyaya gelerek, dönemin ünlü ve sevilen kişilerinden, toplumsal olaylarından vb. etkilenmesi ve ekonomik, teknolojik ve sosyo- kültürel koşulları paylaşması gerektiği söylenebilir.

2.4.1. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşakların sınıflandırılması, kuşaklar arası görüş farklılıklarını ve olaylara yaklaşımlarını anlayabilmek açısından önem taşımaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014:170). Kuşakların sınıflandırılmasında, bireylerin yaşlarının yanı sıra, kültürel

değerler, önemli tarihsel olaylar ve bu olayların yaşandığı dönemde toplumun olaylara tepkileri gibi unsurlar da etkili olmaktadır (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013:4). Bu unsurlar, kuşakların isimlendirilmesinde belirleyici olmaktadır (Arsenault, 2004:127).

İnsanları kuşaklara ayırma düşüncesi ilk kez Amerika’da ortaya çıkmıştır (Pendergast, 2007:24). Küresel sorunların (işsizlik, nüfusun önemli ölçüde artması-azalması, sağlıksız beslenme ve açlık, terör, salgın hastalıklar, çevre kirliliği vb.) ortaya çıkmasında en büyük pay sahibi ülkenin Amerika olması, kuşak sınıflandırılmalarının ilk olarak Amerika’da ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Zemke vd., 2013:1-2). Araştırmacılar kuşak sınıflandırmasını yaparken, farklı dönemlerde Amerika’da yaşayan insanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve dönemin önemli tarihsel olaylarını incelemişlerdir. Amerika’da yapılan kuşak sınıflandırılmaları aşağıda sırayla verilmektedir.

Lancester ve Stillman (2002) bireyleri yaş, din, etnik köken, cinsiyet, düşünce yapısı, eğitim durumu, sosyo-ekonomik durum ve astrolojik faktörler gibi unsurlara bağlı olarak dört farklı kuşağa ayırmışlardır. Bu kuşaklar aşağıdaki gibidir (Lancester ve Stillman, 2002:13):

1. Gelenekselciler (1940-1945): İkinci Dünya Savaşı’nın yaşandığı yıllarda doğan gelenekselciler, otoriteye oldukça sadıktırlar ve komut beklemektedirler. Bu kuşaktaki bireyler, disipline, istikrara ve güvene önem verirler.

2. Bebek Patlaması (1946-1964): İkinci Dünya Savaşı’ndan hemen sonra çok sayıda bebeğin dünyaya gelmesi sonucu yaklaşık 80 milyon kişiden oluşan sayılarıyla Amerika Birleşik Devletleri’nde doğmuş en büyük kuşaktır. Günümüz iş hayatındaki sayıları her geçen gün azalmakta olan bu kuşaktaki bireyler, teknolojiden uzak büyüdükleri için işlerini kendileri yapmak durumunda kalmış ve bunun sonucunda üretken olmuşlardır. Yüz yüze iletişimi tercih etmektedirler.

3. X Kuşağı (1965-1980): Kırk altı milyondan daha az kişiden oluşan ancak oldukça etkili olan bir kuşaktır. Bu kuşak, bilgisayar sistemlerinin gelişerek, kullanımının yaygınlaşmasına tanıklık etmiştir. Kendilerini de bu değişimlere uyum sağlamaya çalışmışlardır. Otoriteye bağlı ve çalışkanlığa önem veren yapıları vardır.

4. Milenyum Kuşağı (1981-1999): Bir sonraki neslin demografik özelliklerini temsil eden kuşak yaklaşık yetmiş altı milyon kişiden oluşmaktadır. Bu kuşaktaki bireyler için bağımsızlık oldukça önemlidir ve bireyci özellikler gösterirler. Bu nedenle otoriteye bağlı olmayı sevmezler. Teknoloji ve bilgisayar hayatlarının merkezinde yer alır.

Martin ve Tulgan (2002) Amerikan toplumunda kuşak sınıflandırmasını ve çalışma hayatında kuşaklara yönelik yönetim uygulamalarını inceleyen çalışmasında, kuşakları dört farklı şekilde sınıflandırmıştır (Martin ve Tulgan, 2002:72-79):

1. Schwarzkopf Kuşağı (1946 öncesi): İş etiğini gözeten, alanlarına ve örgütlerine yönelik bilgi düzeyleri yüksek, üstün yeteneklere sahip çalışanlardır. Çalışmanın yapıldığı dönemde bu kuşağın 2011 yılı itibariyle çalışma hayatında görülemeyeceği tahmin edilmiştir.

2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964): Kendi içerisinde iki alt sınıfa ayrılan bu kuşak, sayıca en kalabalık kuşaktır. 1946-1953 yılları arasında doğan bireyler woodstockers kuşağı olarak adlandırılırken; 1954-1964 yılları arasında doğan bireyler ise, young boomers kuşağı olarak adlandırılmaktadır.

3. X Kuşağı (1965-1977): Bu yıllarda ABD’de doğum kontrol haplarının kullanımı yoğun bir şekilde yaygınlaştığından ötürü, bu kuşakta doğan kişi sayısı bir önceki kuşak olan Bebek Patlaması kuşağının yalnızca yarısından biraz fazlası kadar olmuştur. Ayrıca bu çalışmada, bu kuşaktaki bireyler için “latchkey kid (kendi kendine yetebilen) ifadesi de kullanılmıştır. Çünkü bu kuşaktaki çocukların ebeveynlerinin %40’ı boşanan çiftlerden oluşuyordu ve evlilik dışı doğum yapan kadın sayısı iki katına çıkmıştı. Bu nedenlerden ötürü, bu kuşağın büyük bir bölümü ebeveynlerinin manevi desteklerini almadan büyümüştür.

4. Y Kuşağı (1978-1989): Küresel vatandaşlar olarak adlandırılan ilk kuşak olan Y kuşağı, bebek patlaması kuşağında yer alan bireylerin çocuklarından oluşmaktadır. Çalışma hayatında her anlamda esneklik isterler ve teknolojiyi en iyi kullanan kuşaktır. Değişime açıktırlar ve fark edilmek isterler.

Tapscott 1998 yılında kuşaklar ile ilgili yaptığı çalışmasında, kuşakları üç farklı şekilde sınıflandırmış ve son kuşağın, önceki kuşaklardan neden farklılık

gösterdiğini araştırmıştır. Tapscott araştırması sonucunda, son kuşağı önceki kuşaklardan farklılaştıran unsurun, teknoloji olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenden dolayı bu kuşağı, “net kuşağı” olarak tanımlamıştır (Tapscott, 1998: 1-2). Çalışmadaki sınıflandırmalar aşağıdaki gibidir (Tapscott, 1997: 17-18; Tapscott, 1998:19-23):

1. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964): Amerika, Avustralya ve Kanada gibi birçok ülkede görülen en büyük kuşak olup, savaş sonrası kuşağı olarak adlandırılmaktadırlar. Bu kuşağı diğer kuşaklardan ayıran özelliklerinden biri de televizyon ile tanışan ilk nesil olmalarıdır.

2. The Baby Bust (1965-1976): Genellikle X kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak, ismini azalan bebek doğum oranlarından almıştır. Yüksek eğitim düzeylerine sahip olmalarına rağmen, bu dönemde ortaya çıkan Büyük Buhran, alışma hayatına katılım oranlarının düşmesine neden olmuştur.

3. Baby Boom Echo (1977-1997): 1977 yılında kadınların doğurganlık oranlarının artması sonucunda, bu dönemde doğan bebek sayısından yeniden bir artış yaşanmıştır. Bu kuşakta, Bebek Patlaması Kuşağına benzer şekilde bir nüfus artışı yaşandığı için “echo (yankı) olarak adlandırılmıştır. Bu dönemde teknolojiye yaşanan gelişmeler ve teknolojinin hayatın birçok alanında kullanımının yaygınlaşması gibi nedenler, bu kuşağın net kuşağı olarak da adlandırılmasına neden olmuştur.

Zemkekilenn ve Raines (2013) ise, çalışmasında kuşakları dört farklı şekilde sınıflandırmıştır (Zemkekilenn ve Raines, 2013:3):

1. Veteranlar (1922-1943): Dünyayı değiştiren olaylardan etkilenen bu kuşak, II. Dünya Savaşı’ndan önce doğan bireylerden oluşmaktadır.

2. Bebek Patlaması (1943-1960): II. Dünya Savaşı’nın son bulması ile artan refah seviyesi ve fırsatlar içerisinde büyüyen neslin oluşturduğu kuşaktır.

3. X Kuşağı (1960-1980): II. Dünya Savaşı sonrasındaki bolluk, refah ve fırsatların yok olduğu dönemde büyüyen neslin oluşturduğu kuşaktır.

4. Sonrakiler (1980-2000): Bilim ve teknolojinin hızla geliştiği bir kuşak olup, X kuşağının ilk dönemlerindeki bireyler ile bebek patlaması kuşağındaki bireylerin çocuklarıdır.

Kuşak sınıflandırmaları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, bireylerin doğum tarihlerinin, hangi kuşakta olmalarını belirleyen kesin bir ölçüt olmadığı sonucuna varılabilir. Bir bireyin hangi kuşakta olduğunu tam olarak belirleyebilmek amacıyla daha karmaşık (yaşadığı ve tanık olduğu olaylar, kültürel değerler, yaşadığı ülkenin sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmişlik seviyesi vb. gibi) ölçütler bulunmaktadır (Lancaster ve Stillman, 2002:15). Ancak, kuşak sınıflandırmalarında kullanılan tarih aralıklarının, belirlenmesinin zor ve tutarsız olmasına rağmen, bilişsel olarak daha kolay kodlanmasından ve hatırlanabilmesinden ötürü alanyazında kuşakların genellikle tarih aralıklarına göre sınıflandırıldığı görülmektedir. Herhangi bir sınıflandırmaya dahil edilemeyen bireylerin olması durumunda ise, yeni bir alt sınıfın oluşturulması; genellemenin tamamen değiştirilmesinden daha hızlı ve kolay olmaktadır (Costanza ve Finkelstein, 2015:312-313). Alanyazında en sık kullanılan sınıflandırmanın *Sessiz Kuşak (1922-1943 yılları arasında doğanlar)*, *Bebek Patlaması Kuşağı (1943-1965 yılları arasında doğanlar)*, *X Kuşağı (1965-1980 yılları arasında doğanlar)*, *Y Kuşağı (1980-2000 yılları arasında doğanlar)* ve *Z Kuşağı (2000 yılı ve sonrası doğanlar)* şeklinde olduğu görülmektedir. Bu kuşakların, çalışma ve özel yaşantılarındaki özellikleri 2.4.3 başlığı altında ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.4.2. Kuşakların Çalışma Hayatındaki Önemi

Örgütlerde farklı kuşak gruplarından çalışanlar bir arada çalışmaktadır. Farklı kuşaklarda olmalarından ötürü birbirinden çok farklı özelliklere, bakış açılarına, hayat tarzlarına, değerlere, iletişim şekillerine, giyim tarzlarına ve davranışlara sahip olan çalışanlar arasında hemen hemen her örgütte çatışmalar yaşanmakta ve bu durum aşılması gereken bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Lancaster ve Stillman, 2002: 15).

Günümüzde olduğu gibi geçmişte de farklı kuşaklar aynı örgütlerde çalışmışlardır. Geçmiş dönemlerde, örgütteki hiyerarşik yapı ve iş tanımları, farklı kuşakları birbirlerinden ayırmıştır. Modern yönetim anlayışının olmadığı

dönemlerde, orta yaş grubunda yer alan çalışanlar, genellikle yönetim kadrolarında yer alırken; genç yaş grubunda yer alan çalışanlar ise, genellikle hizmet ve üretim bölümlerinde çalışan bireyler olmuşlardır. Bu durum, bireylerin çalışma ortamlarındaki sosyal çevrelerinin, kendileriyle aynı yaş grubu ve pozisyondaki çalışma arkadaşları ile sınırlı olmasına neden olmuştur (Gürsoy vd., 2008:448-449). Modern yönetim anlayışının egemen olduğu günümüz örgütlerinde ise, aralarında oldukça fazla yaş farkı olan, Bebek Patlaması, X ve Y gibi farklı kuşaklardaki bireyler, aynı bölümlerde çalışabilmektedirler (Gennamo ve Gardner, 2008:892; Gürbüz, 2015:40). Bu durumun sonucu olarak, kuşak farklılıklarının çalışma hayatına etkisinin incelendiği çalışmalarda, çalışma hayatı, örgüt kültürü, iletişim şekilleri, giyim tarzları, hiyerarşi gibi unsurlarda büyük değişimlerin yaşanacağı ifade edilmektedir (Acılioğlu, 2015:22).

Yöneticiler, siyasi ve ekonomik liderler ile iş yeri sahipleri, örgütlerde kuşak farklılıklarından ötürü ortaya çıkabilecek çatışmaları önleyebilmek amacı ile, bu alanda yapılan çalışmalara önem vermelidirler. Yöneticiler, farklı kuşaklarda bulunan çalışanların değerlerinin, beklentilerinin, isteklerinin ve örgütsel konulara ilişkin yaklaşımlarının farklı olduğunu bilmelidirler. İnsanlar, çoğu zaman çevresinde bulunan kişilerle arasındaki kuşak farklılıklarını fark edemeyerek, onları da kendileri gibi görebilmektedirler. Özellikle, çalışma hayatında yöneticilerin, çalışma arkadaşları ile aralarında kuşaksal farklılıklar bulunabileceğini anlamaları ve bu farklılıklara saygı duymaları oldukça önemlidir (Kupperschmidt, 2000:65). Bu noktada, yöneticilerin “farklılıkların yönetimi” konusunda duyarlı olmaları gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi; örgütlerde, kültürel, eğitsel, sosyal, kuşaksal vb. farklılıkların öneminin farkında olabilmeyi, farklılıkları olumsuz bir durum olarak değil de; bir zenginlik olarak görebilmeyi, değişim ve gelişim için olumlu bir unsur olarak düşünmeyi gerektirir (Memduhoğlu, 2017:297). Farklılıkların yönetimine gerekli hassasiyetin gösterilmesi, örgütte gergin bir çalışma ortamının oluşmasını engelleyebilmekte, çalışanların performanslarını, iş doyumlarını, güdülenmelerini ve bunların sonucunda, verimlilik düzeylerini artırabilmektedir. Sonuç olarak, çalışma hayatında yöneticilerin ve çalışanların kuşak farklılıklarını anlamaları ve bu farklılıklara uyum sağlayabilmeleri, hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Kupperschmidt, 2000:65).

2.4.3. Kuşakların Çalışma ve Özel Yaşantılarındaki Özellikleri

2.4.3.1. Sessiz Kuşak

Alanyazında veteran kuşağı, olgunlar kuşağı ve mükemmel kuşak olarak da adlandırılan *sessiz kuşak*, 1922-1943 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşakta yer alan bireylerin, çalışma hayatında yer alan bireylerin çok küçük bir bölümünü oluşturduğu, büyük bir bölümünün emekli olduğu ve her geçen gün sayılarının hızlı bir şekilde daha da azaldığı söylenebilir (Tolbize, 2008:2; Zemke ve arkadaşları, 2013:31).

Sessiz kuşakta yer alan bireyler, II. Dünya Savaşı öncesinde dünyaya gelmiştir ve 80 milyondan fazla kişinin hayatını kaybettiği bu büyük savaşın neden olduğu büyük yıkımları (salgın hastalıklar, ekonomik krizler, ülkelerin sınırlarının değişmesi vb.) yaşamıştır (Zemke vd., 2013:3). Bebek patlaması kuşağının ebeveynlerinden oluşan sessiz kuşakta yer alan bireyler, yaşadıkları dönemin oldukça zor koşullarına rağmen, boğmaca, tetanoz, polio, tüberküloz gibi hastalıklarla mücadele için aşilar geliştirerek ve uzay programları geliştirmeye yönelik çalışmalar yapıp, Ay'a ilk kez astronot göndererek (Tolbize, 2008:2; Zemke vd., 2013: 29-30); günümüzde sağlık ve teknoloji alanındaki gelişimlerin öncüsü olmuşlardır (Lola vd., 2008:238).

Sessiz kuşakta yer alan bireyler, 1929 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde gelişen Büyük Buhran'dan (Dünya Ekonomik Bunalımı) önemli ölçüde etkilenmiştir. Büyük Buhran, borsanın dibe vurmasına, binlerce işletmenin ve bankanın batmasına ve bunun sonucunda milyonlarca insanın işsiz kalmasına neden olmuştur. Çocuklukları böylesine ağır bir ekonomik çöküş döneminde geçtiğinden ötürü sessiz kuşak bireyleri, fedakâr, cefakâr ve tutumlu olmayı öğrenmişlerdir. Ahlâki değerleri gelişmiştir ve vatanseverdirler. Tanrı korkusu yaşayan ve yardımsever yapıları vardır (Hill, 2004:33; Lancaster ve Stillman, 2002:48, Tolbize, 2008:2).

Ataerkil aile yapısına sahip olan sessiz kuşak neslinin, genellikle anneleri ev hanımı, babaları ise evlerinin geçimini sağlayan baba rolünü üstlenmektedir (Hill,

2004: 33). Annenin çalışma hayatına katılması durumunda ise, annenin evdeki görevlerini, ailenin kız çocuğu yerine getirmektedir. Sosyal çevrenin baskılarına itaat eden ve kanaatkâr bir yapıya sahip olan ebeveynler, çocuklarını da kendilerine benzer şekilde yetiştirmişlerdir (Kupperschmidt, 2000: 65).

Sessiz kuşakta yer alan bireyler, genellikle resmi ve disiplinli liderleri severler. Otoriteye itaat ederler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların görüşlerini sormadan, yalnız başına aldığı kararlara uyarlar (Kupperschmidt, 2000:65). Liderlerinin deneyimlerine güvenmeleri, motivasyonlarını ve örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır (Anantatmula vd., 2012:11). Sessiz kuşak çalışanlarının kararları, mantık ve deneyimleri doğrultusunda şekillenmektedir. Örgütlerinin sahip olduğu değerleri içselleştirerek, kişisel değerleri ile uyumlu olmasını sağlarlar. Bu nedenle, araştırmalarda sessiz kuşak çalışanlarının, örgütlerine ve yöneticilerine bağlı, yüksek performans gösteren ve örgüt kaynaklarını tutumlu bir şekilde kullanan çalışanlar olduğu gözlenmiştir (Kupperschmidt, 2000:65). Bu kuşakta yer alan çalışanların en öne çıkan özelliğinin, örgütlerine ve yöneticilerine bağlı olmaları olduğu söylenebilir (Anantatmula ve Shirivastav, 2012:11; Tolbize, 2008:2).

İşyeri düzenine, iş güvenliğine ve resmiyete önem veren sessiz kuşak çalışanlarının, örgütteki iletişim biçimleri ve kıyafetleri resmidir. Çalışkan olmalarına rağmen, geleneklere bağlı ve risk almayı sevmeyen yapılarından ötürü, değişim ve yeniliklere direnç gösterirler. Bu tutumları aile içinde de benzerdir. Aile yapılarının ve yaşantı tarzlarının değişmesini istemezler (Nicholas, 2009:47). Bu nedenle, modern yönetim anlayışı ve örgüt yapılarını da geleneksel dönemin değerleriyle uyumlu olmaması nedeniyle eleştirerek, toplumsal ve örgütsel değerlerin geleneksel yapıya uygun olmasını isterler (Zemke vd., 2013:31).

2.4.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Alanyazında yer alan çalışmalarda, genellikle 1943-1965 yılları arasında doğan bireylerden oluşan kuşak, *bebek patlaması kuşağı* olarak adlandırmışlardır (Zemke vd., 2013:3; Shuler vd., 2016:32; Tolbize, 2008:2; Kupperschmidt, 2000:66). Bebek patlaması kuşağı, yüksek tüketim harcamaları nedeniyle, “piston içindeki domuz, çiçek çocuklar ve ben kuşağı” olarak da adlandırılmışlardır (Tolbize, 2008:2; Palase vd., 2006:174). II. Dünya Savaşı ve Büyük Buhran sonrasında, Amerikan

toplumu ekonomik yönden toparlanmaya başlamış ve doğum oranlarında çok ciddi oranda bir artış görülmüştür. Amerika’da bu dönemde doğan bebek sayısının, bir önceki dönemde doğan bebek sayısından yaklaşık 12 milyon fazla olduğu görülmektedir (Hansen ve Leuty, 2012:35; Tolbize, 2008:2). Bebek sayısındaki bu artış, bu kuşağın, bebek patlaması kuşağı olarak adlandırılmasına neden olmuştur. Bebek patlaması kuşağında yer alan birey sayısının fazla olması, onları toplumun sayıca en fazla bireyden oluşan kuşak olmasına neden olmuştur (Smola ve Sutton, 2002:364).

Ekonomide ve eğitimde gelişmelerin ve genişlemenin yaşandığı bir dönemde büyüyen bebek patlaması kuşağı, donanımlı eğitimciler ve okullarda eğitim görerek, birçok fırsata ve optimum (en iyi) olanaklara sahip olmuşlardır. Bebek patlaması kuşağının yaşam olanaklarının optimum düzeyde olması, bu kuşak için “optimistik (iyimser)” kavramının kullanılmasına neden olmuştur (Lancaster ve Stillman, 2002:51).

Bu dönemde, sessiz kuşaktaki ataerkil yapı değişmeye başlamıştır. Örgütlerde çalışan kadın sayısında önemli oranda artışlar meydana gelerek, cinsiyet rolleri yeniden şekillenmiştir. Bu durum, bu kuşaktaki çocukların ebeveynlerinden bağımsız olarak daha fazla vakit geçirmesine neden olmuştur. Ayrıca, kadınların ekonomik bağımsızlıklarını sağlamaları ve daha eğitilmiş olmalarının da etkisi ile bu dönemde boşanma oranlarında artışlar yaşanmıştır (Kupperschmidt, 2000:68).

Televizyonun icadı, bebek patlaması kuşağı döneminde ortaya çıkan en önemli buluş olarak ifade edilmektedir. Televizyonun yaygınlaştığı bu dönemde ortaya çıkan televizyon kahramanları, şovlar, ürünler, reklamlar ve haberler; bebek patlaması kuşağının bilinçlenmesini ve bilgi sahibi olmasını sağlamıştır. Televizyon, sessiz kuşağın yaşadığı OPEC petrol ambargosu, Vietnam savaşı ve Watargate gibi olaylardan bebek patlaması kuşağının da haberdar olmasını sağlamıştır (Lancaster ve Stillman, 2002:50). Televizyon aracılığı ile küresel çapta etki yaratan olayların, nedenlerini ve sonuçlarını öğrenen ilk kuşak olan bebek patlaması kuşağı, değişim ve yeniliklere karşı da daha esnek olmuştur (Anantatmula, 2012:11).

İş, dini ve politik alanlarda etkili olan otorite sahiplerinin etkisinde yetişen bebek patlaması kuşağı, sosyal kuruluşlara ve otoriteye olan inançlarını ve saygılarını

yitirmiş ve otuz yaşından büyük kişilere güvenilmemesi gerektiğine inanmışlardır (Tolbize, 2008:4). Geçmiş nesillerden farklı olarak, politik liderleri ve savaş kahramanlarını örnek almayan bebek patlaması kuşağının, rol modelleri genellikle statükoya karşı direnen ve başkaldıran kişiler olmuştur (Smola ve Sutton, 2002:364; Palase vd, 2006: 174).

Çalışma hayatına başladıkları dönemlerde, örgütlerdeki en kalabalık kuşak olan bebek patlaması kuşağı (Wong vd., 2008:879), yaptıkları işin en çok maddi getirilerine odaklanarak, çok çalışmanın gerekliliğine inanmışlardır (Tolbize, 2008: 3). Bu kuşağın, öne çıkan önemli özelliklerinden biri de rekabetçi olmalarıdır. Rekabetçi yapıları ve çok çalışmaları gerektiğini düşünmeleri, akran sayılarının oldukça fazla olmasından kaynaklanmaktadır (Lancaster ve Stillman, 2002:51).

Bebek patlaması kuşağı, rekabetçi özelliklerinin yanı sıra işbirliği yapmayı ve ortak kararlar almayı da önemli görmekte ve çalışanların örgütlerine ve işlerine sadık olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Bu kuşaktaki çalışanlar, işlerine yönelik aldıkları geri bildirimleri önemserler, azimlidirler ve yüksek özgüvene sahiptirler. Çalışma hayatında hem süreç hem de sonuç odaklı olan bebek patlaması kuşağı, fiziki sağlıklarının yanı sıra kişisel gelişimlerine de önem vermektedirler (Tolbize, 2008:3). Çalışma hayatında elde ettikleri ünvan, ofis ve terfi gibi ödüller, bu kuşak için fazlasıyla değerlidir. Bu ödülleri elde edebilmek için kişisel gelişimlerine yönelik para harcamaktan da çekinmezler. Onlar, çalışmak için yaşamaya inanan bir kuşaktır (Sirias vd., 2007: 751; Sullivan vd., 2009:288).

2.4.3.3. X Kuşağı

Alanyazında doğum aralıkları farklı şekillerde belirtilen X kuşağının, genellikle 1965-1980 yılları arasında doğdukları ifade edilmektedir (Palase vd., 2006: 174; Yiğit ve Aksay, 2015:107; Kaifi vd., 2012: 89; Zemke vd., 2013: 23; Tolbize, 2008:3). X kuşağı kavramı, Douglas Coupland'ın reşit olan bireylerin kuşağına ilişkin, 20. yüzyılın sonlarında yazdığı kitapla birlikte ortaya çıkmıştır (Shuler vd., 2016:33). Bebek patlaması kuşağı sonrasında doğum oranlarının düştüğü dönemi ifade eden X kuşağı, sayıca en küçük kuşak olma özelliğini taşımaktadır (Gentry vd., 2011:39). Bu durum X kuşağının “baby bust (doğum oranındaki hızlı düşüş)” olarak da adlandırılmasına neden olmuştur (Tolbize, 2008: 3).

Bebek patlaması kuşağının çocukları olan X kuşağı, genellikle toplumda, ailede ve örgütlerde ortaya çıkan güvensizliğin hakim olduğu bir ortamda büyümüşlerdir. Bebek patlaması kuşağında yaşanan artan boşanma oranları, X kuşağındaki birçok çocuğun yalnız büyümesine neden olmuştur. Sosyal becerileri (empati, iletişim, düşünme, yorumlama vb.) ve özgüveni artırmaya yönelik geliştirilen eğitim uygulamaları, televizyon şovları, sinema, artan milli borç, çocuk karşıtı bir toplum ve küreselleşme X kuşağının yaşadığı önemli şeylerdir (Kupperschmidt, 2000:69). Kişisel bilgisayarlarla büyüyen ilk nesil olma özelliği taşıyan X kuşağı, şüpheli ve alaycı bireyler olarak nitelendirilmektedir. X kuşağı, gelişme döneminde AIDS virüsünün yayılması, Körfez Savaşı, boşanma ve suç oranlarında artış gibi birçok olumsuz olayı yaşamıştır (Hansen ve Leuty, 2012: 35).

X kuşağı, önceki kuşaklara oranla popüler kültüre ve medya tarafından oluşturulan algılara daha fazla maruz kalmış, ebeveynlerinin çalışması nedeniyle kendi kendilerine yetebilmeyi öğrenmişlerdir (Hansen ve Leuty, 2012: 35). Bu bağlamda X kuşağının, içerisinde bulunduğu sosyal çevreye uyum sağlama, psikolojik direnç becerileri ve özgürlük duygusu kazanmalarında kendi başarılarının çarelerine bakmak zorunda kalmalarının etkili olduğu söylenebilir (Hansen ve Leuty, 2012: 36).

Yetenek ve yüksek enerjiye sahip olan X kuşağı, başarıyı önemsemektedir. Örgütlerine olan bağlılık düzeyleri, ebeveynlerine olan bağlılık düzeylerinden daha yüksektir. Ancak örgütlerine olan bu bağlılık iş veya işyeri değiştirmeme seviyesinde değildir. Bu nedenle, sıklıkla iş veya işyeri değiştirebilmektedirler (Hansen ve Leuty, 2012:36). Ebeveynleri olan sessiz kuşak bireylerinin “çalışmak için yaşamak” anlayışı yerine; “yaşamak için çalışmak” anlayışına sahiptirler (Sirias vd., 2007:751; Sullivan vd., 2009:288). Özel yaşantılarına daha fazla zaman ayırabilmek amacıyla, mesai saatleri dışında çalışmaya olumlu bakmamaktadırlar. Temel felsefeleri işi özel yaşantıya taşımamak ve işi iş yerinde bırakmaktır (Gürsoy vd., 2008:452).

Bebek patlaması kuşağı döneminde ortaya çıkan ekonomik daralma, X kuşağının finansal güvensizlikten etkilenmesine neden olmaktadır. 1980 ve 1990’lı yılların başında ortaya çıkan gerileme dönemleri, ABD, Kanada ve Batı Avrupa ülkelerinde uzun dönem genç işsizliğinin ortaya çıkmasına, örgütlerin küçülmeye gitmesine, endüstriyel alanlarda yeniden yapılanmalara gidilmesine, geçici ve yarı

zamanlı çalışma şeklinin oluşmasına neden olmuştur. Bu ekonomik olumsuzluklar, X kuşağının okuldan sonra, bebek patlaması kuşağına oranla daha zor ve karmaşık bir süreç sonunda işe başlayabilmelerine, bazılarının ise işsiz kalmasına neden olmuştur. İşe girebilmenin zorlaşması nedeniyle, X kuşağının yükseköğretime katılma oranı, önceki kuşaklara göre yüksektir. Ayrıca, bu zorlu süreç, bu kuşaktakilerin “hayâl kırıklığına uğramış, yaralı ve kayıp” bireyler olarak ifade edilmesine neden olmuştur (Krahn ve Galambos, 2013:94).

Çalışma hayatında bebek patlaması kuşağına benzer olarak; ödüllendirilmeyi önemserler, bebek patlaması kuşağından farklı olarak ise; örgütlerine bağlılık seviyeleri düşüktür ve bencil, dikkatsiz ve kibirli olabilirler. Örgütlerine olan bağlılıklarının düşük olmasında, kendilerini kolayca ve haksızca işten çıkarabilen işverenlere hizmet ettiklerini ve örgütlerinin yeterli fırsat ve olanaklar sunmayarak, beklentilerini karşılamadığını düşünmeleri etkili olmaktadır (Krahn ve Galambos, 2013:94; Shuler vd., 2016:33). Ayrıca, bu durum X kuşağı bireylerinin iş doyumlarının düşük olmasına ve içsel ödüllere oranla, dışsal ödüllere daha fazla değer vermesine neden olmaktadır. Ancak, bu olumsuz durumların yanı sıra, belirledikleri büyük hedefleri gerçekleştirme isteğine de sahiptirler (Krahn ve Galambos, 2013:94). Çalışmalarına yönelik verilen geri bildirimler, rekabet, mesleki gelişim ve kariyer olanakları X kuşağı bireylerinin güdülenme düzeyini artırmaktadır (Hansen ve Leuty, 2012:36).

Bebek patlaması kuşağına oranla, X kuşağı bireylerinin örgütsel bağlılığının daha düşük olmasına (Krahn ve Galambos, 2013:94) etki eden bir diğer unsurun, bireyci özellikler taşımaları olduğu söylenebilir (Sirias vd., 2007:755). Bireycilik, bireyin yararlarını, örgütün yararlarından daha üstün görmesine neden olur. Bireyci özellikler taşıyan bireyler, özgür olmayı, kendi kendini yönlendirmeyi ve kendi kendine yetebilmeyi isterler. Bu durum, X kuşağının bireysel görevlerdeki başarı oranlarının yükselmesinde etkili olmaktadır (Ansoorian vd., 2003:35). Ancak, bireyci özellikler taşımalarına rağmen, takım çalışmalarında bebek patlaması kuşağına oranla daha başarılıdırlar (Tolbize, 2008:4).

Öğrenmeye ve becerilerini geliştirmeye önem veren X kuşağı bireyleri, eş zamanlı olarak birden fazla faaliyeti aynı anda yapabilmekte ve birden fazla görevi sürdürebilmektedirler. Sonuç odaklıdırlar ve başladıkları işi tamamlamaya önem

verirler. Girişimcilik düzeyleri yüksek ve çalışma hayatında sorumluluk ve risk almaktan kaçınmayan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Otoriteye boyun eğmeyen yapıya sahiptirler ve otoritenin uygulamalarını sorgulayabilmektedirler. Temel güdülenme kaynakları para olmamasına rağmen, maddi olanakların kısıtlı olması motivasyon düzeylerini düşürebilmektedir. Değişime açık olan X kuşağı bireyleri, esnek çalışma saatlerine sahip olmaktan hoşlanırlar. Çalışma hayatından haz duydukları ve örgütleri temel beklentilerine karşılık verdiği sürece, örgütte ortaya çıkan birtakım olumsuzlukları görmezden gelebilirler (Gibson vd., 2009:2). Bebek patlaması kuşağına oranla daha sabırsız ve onurlandırılmayı seven bir yapıya sahip olan X kuşağı, örgütteki başarılarının ve olumlu davranışlarının, övgü, terfi, unvan, prim, ücret artışı gibi çeşitli ödüllerle desteklenmesini beklerler (Gürsoy vd., 2008 :452).

2.4.3.4. Y Kuşağı

Alanyazında 1980-2000 yılları arasında doğan bireyler, Y kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Yiğit ve Aksay, 2015:107; Zemke vd., 2013:97; Smola vd., 2002: 365). Alanyazında Y kuşağı, sonrakiler anlamına gelen nexters, 80'liler, echo boomers (doğum oranlarının az olması), www kuşağı, ağ/şebeke jenerasyonu, millenias ve dijital jenerasyon olarak da adlandırılmışlardır (Tolbize, 2008: 4; Zemke vd., 2013:99).

Y kuşağı bireyleri, 1970'li yıllarda endüstriyel gelişmelerle birlikte yaşam kaliteleri artan ve yüksek yaşam standartlarına sahip olan X kuşağının çocuklarıdır (Yiğit ve Aksay, 2015:107). Dijital çağda büyüyen Y kuşağı bireyleri, cep telefonları, televizyon programları, internet, sosyal medya ve dijital oyunlardan etkilenmişlerdir (Kaifi vd., 2012:89). Bu kuşak, bilgisayar programlarını, sosyal medya araçlarını ve diğer çevrimiçi iletişim ağlarını önceki nesillere oranla çok daha fazla kullanmaktadırlar (Ananatmula ve Shirivastav, 2015:12).

AIDS salgını, savaşlar, uyuşturucu maddeler, sosyal çevrelerinde bulunan istismarcı bireyler, terörizm gibi olumsuzluklar, Y kuşağının karşı karşıya kaldığı önemli sorunlardır. Kuşakların yaşadıkları olaylara karşı tepkilerinin, eylemsel boyutta olduğu varsayıldığında, Y kuşağı bireyelerinin saldırgan ve korkutucu bireyler olduğu söylenebilir. Ancak, bu olumsuz yönlerinin yanı sıra bu kuşaktaki bireyler,

sosyal ilişkileri güçlü, özgüveni yüksek, önceki kuşaklara göre geleceğe daha iyimser bakan ve kendini geliştirebilmek için çalışan bireylerdir (Duchscher ve Cowin, 2004:497).

Kuşaklara bağlı olarak değişkenlik gösteren ebeveyn sorunları, bir önceki kuşağa oranla, Y kuşağında daha düşük düzeyde görülmektedir. Y kuşağı bireylerin ebeveynleri, genellikle çocuklarının yer aldığı etkinliklere katılım sağlayabilmek için programlarını düzenlemektedirler ve ebeveynlerin ikisinin de çalışması durumunda, çocuklarını kreşler, anaokulları ve gündüz bakımevi gibi kuruluşlara göndermektedirler (Yelkılan, 2010:14).

Önceki nesillere oranla dijital teknolojilerle ve medya araçlarıyla daha fazla ilgilenen Y kuşağı, teknolojiyi yaşamının vazgeçilmez bir parçası haline dönüştürmüştür. Ebeveynlerine oranla teknolojiyi daha iyi kullanan Y kuşağı bireylerinin büyük bir bölümü, çok erken yaşlarda bilgisayarla tanışmışlardır. Nörolojik gelişim dönemlerinde, birden fazla uyarıya maruz kalmaları, çoklu görevlere yatkın olmalarında etkili olmuştur (Yelkılan, 2010:14). Ancak, yaptıkları işten çok çabuk sıkılabilen ve sabırsız bir yapıları da vardır (Adıgüzel vd., 2014:173).

Kişisel gelişimlerine ve eğitime büyük önem veren Y kuşağı, yeteneklerini geliştirmek ve güçlü bir kariyere sahip olabilmek amacıyla, deneyim kazanmanın ve bilgilerini güncellemenin önemli olduğunu farkındadır. Ancak, düşük pozisyonlarda çalışmaktan ve terfi sürelerinin uzun olmasından hoşnut değillerdir (Hannay ve Fretwell, 2011:4).

Y kuşağı çalışanları, örgütteki çalışmalarını ile ilgili olarak, geri bildirim almayı ve göstermiş oldukları başarılarının yöneticileri tarafından takdir edilerek ödüllendirilmesini, adaletli olunmasını beklerler. Uğradığı adaletsizlikler karşısında, otoriteye meydan okuyan yapıları vardır (Soto ve Lugo, 2013:66). Çalışma hayatında, yaşlarının henüz genç olmasından ötürü, kendilerine yetişkin gibi davranılmadığına ve saygı gösterilmediğine yönelik inançları, bu kuşağın en büyük sorunlarından biridir. Örgütteki çabalarının, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından yeterince desteklenmediğini ve takdir edilmediğini düşünmektedirler (Gürsoy vd, 2008:458).

Alanyazında, Y kuşağı bireylerinin çalışma hayatında başarılı olabilmek ve alanlarına ilişkin deneyim kazanabilmek için, rol modellerin büyük önem taşıdığı ifade edilmektedir (Özer vd., 2013:128; Doğan ve Özer, 2013:7). Bilim ve teknolojide yaşanan gelişmeler ile birlikte küreselleşmenin en fazla hissedildiği dönemde yaşayan Y kuşağı, eğitim düzeylerinin yüksek olması, yeniliklere uyum sağlayabilmesi ve teknolojiyi ileri düzeyde kullanabilmeleri gibi becerileri, X kuşağına kıyasla çok gelişmiştir (Türk, 2013:27).

2.4.3.5. Z Kuşağı

Henüz çalışma hayatına tam olarak dahil olmayan Z kuşağı, 2000-2020 yılları arasında doğan ya da doğacak olan bireylerin oluşturduğu kuşaktır. Yaşları henüz çok küçük olduğundan ve iş hayatına başlamadıklarından ötürü, bu kuşak ile ilgili çok fazla bilgiye sahip olunamamıştır. Ancak, önceki kuşaklara oranla teknoloji ile daha erken yaşlarda tanışan Z kuşağı bireylerinin, ilerleyen dönemlerde farklı çalışma biçimleri ve yeni buluşlar keşfedecekleri düşünülmektedir (Mengi, 2009:18).

Z kuşağının, teknolojik gelişmeler ile birlikte sosyal ilişkilerini her geçen gün daha da fazla sanal ortamlarda kurarak, gerçek ortamlardaki ilişkilerinin bitme noktasına yaklaşabileceği düşünülmektedir. Hızlı erişim ve iletişim olanaklarına sahip olan Z kuşağı, aynı zamanda internet kuşağı olarak da adlandırılmaktadır. İnternet teknolojisi sayesinde, birçok sanal oluşumun ve ağların üyesi olabilen Z kuşağı üyelerinin, aynı anda birden fazla konuya odaklanabilecekleri söylenebilir (Mengi, 2009:18).

Z kuşağı bireyleri dijital metinleri okumayı, geleneksel metinleri okumaya tercih etmekte, sosyal ilişkileri başta olmak üzere alışveriş, bilgiye erişme gibi günlük hayatlarındaki birçok faaliyetlerini çevrimiçi ortamlarda gerçekleştirmektedirler. Bu bireyler için teknoloji hayatlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir ve telefon, bilgisayar gibi teknolojilerin yer almadığı bir hayatı yaşamaya tahammül edemezler (Latif ve Serbest 2014:131).

Z kuşağı bireyleri yüksek eğitim olanaklarına sahip olduklarından kendilerini birçok alanda geliştirme şansına sahiptir. Bu durum, bu kuşaktaki bireylerin ileride iş hayatında yönetici konumunda yer aldıklarında, örgütü başarıya götürecek kararlar alabilmelerini sağlayabilir. Ancak, bağlılık duygularının az olması ise, uzun süre aynı

örgüt bünyesinde kalmalarını engelleyebilir. Ayrıca bu kuşak, takım çalışmaları yerine, daha çok bireysel çalışmaları tercih etmekte ve kendilerini ifade edebilecekleri alanlar oluşturabilmeyi istemektedir (Arar, 2016:104).

Z kuşağı bireylerinin, çalışma hayatında maddi kazanç elde edebilmenin yanı sıra, iş tatmini sağlamayı da önemseyeceği düşünülmektedir. Değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen bu bireyler, öğrenirken ve çalışırken aynı zamanda eğlenmeyi, yeteneklerini geliştirmeyi ve kariyer olanaklarına sahip olmayı istemektedirler. Bu durumda, örgütlerin Z kuşağı çalışanlarına, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak, yetenek yönetimi anlayışı ile yaklaşarak ve geniş kariyer olanakları sunarak bu bireyleri bünyelerinde tutmaya çalışması gerekecektir (Mitchell, 2008:669).

Çalışma hayatına henüz dahil olmayan Z kuşağına ilişkin bilgiler, varsayımlara dayanmaktadır (Demirkaya vd., 2015:192; Adıgüzel vd., 2014:174). Z kuşağına ilişkin bilgiler, dönemin tamamlanması ile birlikte değişiklik gösterebilecektir.

2.5. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, araştırmaya konu olan değişkenler -dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve kuşak farklılıkları- arasındaki ilişkiler kuramsal ve görgül çalışmalar ışığında incelenerek hipotezler geliştirilmiştir.

2.5.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgütsel sorunların, karşılaşılan aksaklıkların ve örgütün etkinlik ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen tüm etmenlerin yalnızca üst yönetim tarafından saptanması her zaman mümkün olamayabilir. Bu nedenle günümüz modern örgütlerinin birçoğu, önceki dönemlerden farklı olarak; çalışanlarından, farkına vardıkları sorunları, eksiklikleri ve bunların çözümüne yönelik görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmelerini beklemektedir. Çalışanların, bu konuda çeşitli nedenlerden kaynaklanarak çekinceli davranıp ses çıkarmamaları, örgütsel sessizliği getirmektedir. Bu nedenler arasında, lider ve çalışanlar arasında kurulan ilişkilerin

niteliği ile liderin çalışanlara yönelik olarak geliştirdiği davranış tarzı gösterilebilir (Taşkiran, 2011:131).

Liderlik tarzları ile ilgili çalışmalar, genellikle liderin gösterdiği çeşitli davranışları ve altında yatan nedenleri açıklayan kuramları işaret eder (Barutçugil, 2004: 265-266; Dalgın ve Taslak, 2016:364). Buradan hareketle, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki Tolman'ın (1930) bekleyiş kuramına dayandırılabilir. Tolman'a göre, bireylerin davranışları bilinçli beklentiler tarafından yönlendirilir. Bu beklentiler, ilgili davranışın, bireyi istediği hedeflere ulaştırıp ulaştıramayacağına ilişkin beklentilerdir (Luthans, 2011:21; Bolat vd., 2014:239). Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Güdülenme düzeyleri ise, içinde yaşadıkları çevreye bağlıdır ve bu çevre onların ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise, güdülenebileceklerdir (Şimşek vd., 2011:194).

Dönüşümcü liderlerin, örgütteki mevcut düzende yeniliğe/değişime gitmek istemesi, astlarını bu yönde teşvik etmesi ve onların da değişime destek olmalarını beklemesi (Bass vd., 2003: 211); başka bir deyişle çalışanları güçlendirme, cesaretlendirme, elde edilen sonuçların sorumluluğuna ortak olmaya davet etme yönündeki davranışları, çalışanların sessiz kalmayıp açıkça konuşmalarını ve değişimci/yenilikçi görüşlerini sunmalarını sağlayabilir (Taşkiran, 2011: 132). Bunun aksine etkileşimci liderler, istek ve talimatlarını astlarına bildirirler ve onlardan bunları çoğunlukla fazla sorgulamaksızın yerine getirmesini beklerler (Northouse, 2013:195). Bunun altında yatan temel neden, işlerin aksamadan bir an önce tamamlanması ve hiçbir soruna /aksamaya ya da gecikmeye neden olunmamasıdır (Bass vd., 2003: 211). Bu durumda ise, çalışanlar yaşanan sorunlar karşısında sessiz kalma eğilimine girebilirler.

Detert ve Burris (2007)'e göre, örgütsel sorunlar ve karşılaştıkları adaletsizlik karşısında ses çıkarmaları durumunda, liderin kendilerine zarar vereceğini düşünmeleri durumunda, çalışanlar sessiz kalabilmektedir (Detert ve Burris, 2007:881). Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışanların örgütteki sorunlar karşısında açıkça konuşma konusundaki isteksiz olmalarının temel nedeninin, yönetimi karşılarına almamak, örgütte çok dikkat çekip dışlanmamak ve zarar görmeyi istememek olduğunu göstermektedir (Detert ve Burris, 2007:881).

Ayrıca çalışanlar, liderleri ile sorunlar hakkında açıkça konuşmanın hiçbir şeyi değiştiremeyeceğine inandıklarında, hiyerarşinin baskın olduğu ortamlarda ya da lidere iletmek istedikleri mesajların yanlış anlaşılabilceği, saptırılabilceği ve kendi konumlarını güçleştirebileceğini düşünmeleri durumunda da sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2010: 78).

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, dönüşümcü liderlik tarzının, örgütsel sessizliği azaltacağı; etkileşimci liderlik tarzının ise, artıracığı söylenebilir. Bu konuda yapılan görgül çalışmalar da bu düşünceyi destekler niteliktedir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da genellikle bunu destekler niteliktedir: Bildik'in 2009 yılında sağlık, bankacılık, finans, eğitim ve imalat sektörlerinde 1051 çalışan ile yaptığı araştırmada ($\beta = -0.42, p < 0.01$); Batmunkh'un 2011 yılında 112 akademisyen ile yaptığı araştırmada ($r = -0.62, p < 0.01$); Kılıç vd. 2014 yılında kamu, sigorta ve otomotiv sektörlerinde çalışan 242 kişi ile yaptığı araştırmada ($\beta = -0.46, p < 0.001$); Ersançmış'ın 2015 yılında 177 banka çalışanı ile yaptığı araştırmada ($r = -0.35, p < 0.01$); Arcasoy'un 2017 yılında 211 özel hastane çalışanı ile yaptığı araştırmada ($r = -0.44, p = 0.001$), dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Öte yandan, Batmunkh'un 2011 yılında 112 akademisyen ile yaptığı çalışmada ($r = 0.42, p = 0.01$); Ünlüöner ve Çatır'ın 2016 yılında Antalya ilinde bazı 4 ve 5 yıldızlı otellerin 168 çalışanı ile yaptığı araştırmada ($\beta = 0.91, p < 0.001$); Atar'ın 2018 yılında Antalya ili ile İtalya'nın Amalfi Coast bölgesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerin 1075 çalışanı ile yapılan araştırmada ($\beta = 0.33, p < 0.01$); Bezirci'nin 2019 yılında 372 müşteri hizmetleri çalışanı ile yaptığı çalışmada ($r = 0.13, p = 0.05$) etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

Hipotez 1: Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1a: Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sessizlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

Hipotez 1b: Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sessizlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.5.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Örgütsel Adalet İlişkisi

Liderlerin, çalışanlarda örgütsel adaletin sağlandığına yönelik bir algı oluşturabilmesi, örgütlerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır (Yoldaş, 2018:22). Pillai ve arkadaşları, çalışanlarda örgütsel adalet algısının oluşabilmesinde, liderlerin davranışlarının çok belirleyici olduğunu; bu nedenle, liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin varlığını öne sürmüşlerdir (Aykanat ve Yıldırım, 2012:264). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki, Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği Eşitlik Kuramına dayandırılabilir. Eşitlik Kuramına göre, çalışanlar örgütteki çalışmalarının karşılığında elde ettiği kazanımları, diğer çalışanların hizmetlerinin karşılığında elde ettiği kazanımlarla kıyaslarlar (Demirel, 2011:100). Bir başka deyişle çalışanlar, örgütte harcadıkları emek ve zaman karşılığında elde ettiği ücret ve ödülleri, çalışma arkadaşlarının harcadıkları emek ve zaman karşılığında elde ettikleri ücret ve ödüller ile karşılaştırarak, örgütlerine yönelik bir adalet algısı oluştururlar (Cropanzano vd., 2001:167; Bakhshi, Kumar ve Rani, 2009:146). Bu karşılaştırma sonucunda, oranların eşit olması durumunda, çalışanlarda örgütsel adalet algısı oluşurken; eşit olmaması durumunda ise, adaletsizlik algısı oluşmaktadır (Beurge, 1998:2).

Örgütsel adaletin anlatıldığı bölümde detaylıca yer verildiği üzere, örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet, olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. *Dağıtımsal adalet boyutu*, örgütün sahip olduğu kaynakların çalışanlara dağılımının hangi yöntemle yapıldığına ilişkin olarak çalışanların algılarını içermektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010:469). *İşlemsel adalet boyutu*, örgütsel kaynakların dağılımında kullanılan yöntemlerin adil olup olmadığına ilişkin değerlendirmeleri ifade etmektedir (Baldwin, 2006:2). *Etkileşimsel adalet boyutu* ise, liderlerin, kaynakların dağılımına yönelik karar alma sürecinde, çalışanlara yönelik gösterdikleri saygı, dürüstlük ve kibarlık düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Bies ve Moag, 1986:47).

Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet algısının, özellikle işlemsel ve etkileşimsel boyutları ile ilişkilidir. Çünkü dönüşümcü liderler, çalışanların karar alma süreçlerindeki katkısına ve bu süreçte her çalışanın görüş ve önerilerine saygı duyarlar. Alınan kararların iş ile ilgili ölçütler çerçevesinde alınmasına özen gösterirler ve çalışanlara zamanında geri bildirimlerde bulunurlar. Bu durumun çalışanlarda işlemsel adalet algılarının artmasını sağladığı söylenebilir. Ayrıca, dönüşümcü liderler tüm çalışanların, örgütsel hedef ve amaçların ötesinde performans göstermeleri için ilham kaynağı olmakta ve potansiyellerini görmelerinde onlara yardımcı olurlar. Astların her birine özgün ve farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip bireyler olarak yaklaştığından astların kendilerini ifade edebilmelerine olanak tanımakta ve onların düşüncelerini önemsemektedir. Bu durumun ise, çalışanlarda etkileşimsel adalet algılarının artmasını sağladığı söylenebilir (Folgar ve Cropanzano, 1998:93).

Etkileşimci liderlik ise, örgütsel adaletin özellikle dağıtımsal ve işlemsel boyutları ile ilişkilidir. Çünkü etkileşimci liderler, astlardan beklentilerini onlara net bir şekilde bildirirler. Astların lidere itaat etmeleri ve kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri durumunda, hangi ödülleri elde edecekleri; tersi durumda ise, hangi cezalarla karşılaşacakları çok açık bir şekilde ortaya konur (Bolat, 2008:49). Astların, hangi davranışları gösterdiklerinde nasıl bir durumla karşılaşacaklarını açık bir biçimde bilmesi, onların dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarını artırabilecektir.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif bir etkisinin olacağı söylenebilir. Bu konuda yapılan görgül çalışmalar da bu düşünceyi destekler niteliktedir:

- Pillai ve arkadaşlarının (1999) yaptığı araştırmada; ABD’de dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında ($r = 0.25$, $p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.62$, $p < 0.01$); Avustralya’da dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında ($r = 0.35$, $p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.58$, $p < 0.01$); Hindistan’da dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında ($r = 0.30$, $p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.54$, $p < 0.01$); Kolombiya’da dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında ($r = 0.47$, $p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlik

ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.62, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Aynı araştırmada, Ortadoğu’da dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken ($r = 0.05, p > 0.05$), dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.25, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

- Carter’in (2009) 251 özel şirket çalışanı ile yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik ile dağıtım adaleti arasında ($r = 0.68, p < 0.01$), dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında ($r = 0.70, p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlik ile etkileşimsel adalet arasında ($r = 0.65, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır.
- Oğuz’un (2011), ilköğretim okullarında görev yapan 200 öğretmen ile yaptığı çalışmasında, örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik ($r = 0.70, p < 0.01$) ve dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik ($r = 0.27, p < 0.01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
- Dalgın ve Taslak’ın (2016) 339 otel çalışanı ile yaptığı çalışmada, etkileşimci liderlik tarzı ile dağıtım adaleti arasında ($r = 0.25, p < 0.05$), etkileşimci liderlik ile işlemsel adalet ($r = 0.18, p < 0.05$) ve etkileşimci liderlik ile etkileşim adaleti arasında ($r = 0.31, p < 0.05$) anlamlı ve pozitif ilişkiler belirlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

Hipotez 2: Liderlik tarzlarının örgütsel adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2a: Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2b: Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.5.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgütlerde çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilecek ve tutumlarını etkileyebilecek önemli faktörlerden biri, örgütsel adalet algısı kavramıdır. Adalet ile sessizlik kavramının birlikte incelenmesi, sessizlik kavramının ilk olarak 1980’li

yıllarda, adalet kuramı çerçevesinde ele alınmasıyla başlanmıştır. Bu dönemde, çalışanların örgütteki sorunlar ile ilgili konular hakkında konuşmasına ya da konuşmayarak sessiz kalmasına yönelik çalışmalar örgütsel adalet algısı çerçevesinde ele alınmıştır (Bagheri vd., 2012:48). Bu dönemde birçok araştırmacı, yukarı yönlü bilgi akışının örgütün sürekliliği için oldukça önemli olduğunu ifade etmiştir (Morrison ve Milliken, 2000:707). 2000’li yıllara gelindiğinde ise, Pinder ve Harlos’un (2001:33-369) çalışan sessizliği ile örgütteki adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemesiyle, konu yazına girmiştir (Ünlü vd., 2015:141). Örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin açıklanmasında da daha önce açıklanmış olan eşitlik kuramından yararlanabilmek olasıdır. Whiteside ve Barclay’a (2013) göre, örgütlerin çalışanlarına eşit davranmaları, onlarda örgütsel adalet algısının olumlu yönde oluşmasını sağlamakta ve bu durum onların sessizlik davranışı gösterip göstermemelerinde önemli bir etken olmaktadır. Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlarda, sorunlar hakkında konuşmaları durumunda adaletsizliğe uğramayacakları ve sorunları ortadan kaldıracabilecekleri düşüncesi gelişmekte ve bu durumun sonucunda örgütsel sessizlik azalabilmektedir (Meydan vd., 2015:144). Örgütsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda ise, çalışanların huzursuzluk duymakta, motivasyon düzeyleri düşmekte, işlerine odaklanamamakta, örgütsel sorunlara karşı kayıtsız kalmakta ve sonuçta da örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır (Cropanzano, 2007:37).

Çalışanların, örgütteki kazanımların dağıtımında kullanılan yöntem ve süreçlere ilişkin ilgili uygulamaların adil olduğuna dair algılamaları, onları güdüleyerek fikir ve görüşlerini açıkça ifade edebilmelerini sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, yönetimin sergilediği adil davranışlar, çalışanların olumsuzlukla karşılaşma konusundaki korkularını azaltacak ve işle ilgili sorunlar hakkında konuşabilmeleri için onları teşvik edecektir. Aksi bir durum söz konusu olduğunda ise, yani çalışanlar örgütte adil olmayan davranışlarla karşılaştıklarında, kendilerinin örgüt için önemsiz olduklarını hissedebilir ve sessiz kalma yönündeki eğilimleri de artabilir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:701). Pinder ve Harlos’a (2001) göre, örgütte çalışanların birinin ya da bir kısmının kayırılması (ücret dağılımındaki adaletsizlik, haksız yükseltme kararları vb.) sonucu; çalışanlar adaletsizliğe olan tepkilerini, örgütün yararına olabilecek konularda sessiz kalarak verebilir ve böylece örgütsel adaletsizliği azaltmayı amaçlarlar (Pinder ve Harlos, 2001:359).

Yapılan açıklamalardan hareketle, örgütsel adaletin, örgütsel sessizlik ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Yazındaki bazı görgül araştırmalar da bunu destekler niteliktedir:

- Örgütsel adalet algısı ve sessizlik ilişkisinin araştırıldığı, Zahed'in (2015) İran'da 56 vergi dairesi çalışanı ile yaptığı araştırmada ($\beta = -0.71, p < 0.001$); Kurudirek vd. (2016) 116 öğretmen ile yapılan araştırmada ($r = -0.60, p < 0.01$); Köseoğlu'nun (2016) Uşak Üniversitesi 275 akademik ve idari personeli ile yaptığı araştırmada ($r = -0.64, p < 0.01$); Mirkamali vd. (2017) Tahran Üniversitesi'nde görev yapan 302 akademik ve idari personel ile yaptığı araştırmada ($r = -0.51, p < 0.01$) anlamlı ve negatif bir ilişki belirlenmiştir.
- Örgütsel sessizliğin ve örgütsel adalet algısının boyutları arasında yapılan yazınsal araştırmalar incelendiğinde; Deniz'in (2018) hizmet sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin 396 çalışanı ile yaptığı araştırmada, dağıtım adaleti ve kabul edilmiş sessizlik arasında ($r = -0.14, p < 0.05$) anlamlı ve negatif bir ilişki; dağıtım adaleti ve örgüt yararına sessizlik arasında ($r = -0.70, p < 0.05$) anlamlı ve pozitif bir ilişki; süreç adaleti ve örgüt yararına seslilik arasında ($r = 0.50, p < 0.05$) anlamlı ve pozitif bir ilişki; süreç adaleti ve örgüt yararına sessizlik arasında ($r = 0.61, p < 0.05$) anlamlı ve pozitif bir ilişki; etkileşim adaleti ve örgüt yararına seslilik arasında ($r = 0.67, p < 0.05$) anlamlı ve pozitif bir ilişki; etkileşim adaleti ve örgüt yararına sessizlik arasında ise ($r = 0.65, p < 0.05$) anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Efe'nin (2018) İstanbul Sanayi Odası verilerine göre Türkiye'de en büyük 500 firma sıralamasına giren ve İzmir'de faaliyet gösteren özel firmaların 344 beyaz yaka çalışanı ile yaptığı araştırmaya göre, dağıtım adaleti ve kabullenici sessizlik arasında ($r = -0.44, p < 0.01$); dağıtım adaleti ve savunmacı sessizlik arasında ($r = -0.26, p < 0.01$); süreç adaleti ve kabullenici sessizlik arasında ($r = -0.53, p < 0.01$); süreç adaleti ve savunmacı sessizlik arasında ($r = -0.41, p < 0.01$); etkileşim adaleti ve kabullenici sessizlik arasında ($r = -0.45, p < 0.01$); etkileşim adaleti ve savunmacı sessizlik arasında ($r = -0.48, p < 0.01$) anlamlı ve negatif ilişkiler belirlenmiştir. Son olarak, Gökyıldırım Güneş'in (2019) İstanbul'un Pendik ilçesinde görev yapan 6983 öğretmen ile yapılan araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel

sessizlik arasında ($r = -0.54$, $p < 0.01$) anlamlı ve negatif bir ilişki saptanmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 5: Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

2.5.4. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi

Bu bölümde, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık etkisine değinilecektir. Liderlik tarzları, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ilişkisi ile ilgili yapılan önceki açıklamalar ve geliştirilen hipotezler birlikte incelendiğinde; liderlik tarzlarının örgütsel adalet algısı üzerinde ve örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olacağı belirtilmiştir. Buradan hareketle örgütsel adalet algısının liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik algısı ilişkisinde aracılık etkisinin olacağı ifade edilebilir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 4: Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.

2.5.4.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi

Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ilişkisi ile ilgili daha önceki açıklamalar ve geliştirilen hipotezler bir arada ele alındığında; dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif, örgütsel sessizlik algısı üzerinde negatif; örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik algısı üzerinde ise negatif bir etkisinin olacağı belirtilmiştir. Buradan hareketle örgütsel adalet algısının dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik algısı ilişkisinde aracılık etkisinin olacağı söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 4a: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.

2.5.4.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Etkisi

Etkileşimci liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ilişkisi ile ilgili daha önceki açıklamalar ve geliştirilen hipotezler bir arada ele alındığında; etkileşimci liderliğin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları üzerinde pozitif; örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik algısı üzerinde ise negatif bir etkisinin olacağı belirtilmiştir. Buradan hareketle, örgütsel adalet algısının dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik algısı ilişkisinde aracılık etkisinin olacağı söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 4b: Etkileşimci liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.

2.5.5. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Adalet İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi

Kuşak farklılıkların anlatıldığı bölümde de ayrıntılı şekilde yer verildiği gibi, her kuşağın kendine özgü özellikleri vardır. Örgütlerde, farklı kuşaklardan gelen bireyler birlikte çalıştığı için, kuşak farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu durumu açıklayan Çoklu Kuşak kuramına göre, birbirinden farklı dönemlerde büyüyen ve büyüdükleri devirde yaşanan önemli tarihi, ekonomik, sosyal, kültürel vb. olaylardan etkilenen kuşaklar, farklı değer, tutum, davranış ve beklentilere sahip olacaktır ve bu farklılıklar çalışma hayatına da yansıtacaktır (Mannheim, 1952; Inglehart, 1997; McMullin vd., 2007; Glass, 2007; Gürbüz, 2015). Buna kuşakların liderlik tarzlarının ve liderden beklentilerinin farklılaşması ile örgütsel adalet algıları da dahil edilebilir (Costanza vd., 2012:388).

Astından farklı bir kuşakta bulunan ve bulunduğu kuşağın özelliklerini taşıyan bir lider, kuşaksal farklılıklardan ötürü, astıyla çeşitli sorunlar yaşayabilir. Örneğin, verdiği emirlerin sorgulanmadan yerine getirilmesini bekleyen bir X kuşağı lideri, Y kuşağında yer alan bir astı ile uyum sağlayamayabilir ve onun örgütsel

adalet algısını azaltabilir. Bunun nedeni, X kuşağı liderinin, verdiği emirlerin astlarınca sorgulanmaksızın yerine getirilmesini bekleyen; Y kuşağı astının ise, özgürlükçü, otoriteye boyun eğmeyen ve sorgulayıcı yapısıdır (Costanza vd., 2012:388).

Y kuşağı astı, sürekli emir almaktan ve görüşlerine değer verilmemesinden rahatsızlık duyabilir. Bu tarzdan farklı olarak, demokratik ve yenilikçi özelliklere sahip bir lider ile Y kuşağı çalışanlarının rahatlıkla anlaşabileceğini söylemek mümkündür (Costanza vd., 2012:388). Y kuşağı çalışanları, liderlerinden insan odaklı, samimi, güdüleyici, destekleyici ve cesaretlendirici olmalarını beklerler (Ceylan, 2014:52). Hızlı yükselme beklentisi içinde olan ve hareketli çalışma ortamlarından hoşlanan bu kuşak, geleneksel çalışma kurallarını ve hiyerarşiyi sevmez (Schawbel, 2012:8).

Y kuşağı çalışanları, liderlerinden düşüncelerine değer verilmesini ve sorumlulukları paylaşmasını isterler. Sürekli emir ve direktifler veren liderlerden hoşlanmazlar (Chester, 2003; Costanza vd., 2012:388). Örgütteki çalışmaları ile ilgili olarak, geri bildirim almayı, göstermiş oldukları başarılarının yöneticileri tarafından takdir edilerek ödüllendirilmesini ve adaletli olunmasını beklerler; bu kişilerin, uğradıkları adaletsizlikler karşısında, otoriteye meydan okuyan bir yapıları vardır (Soto ve Lugo, 2013:66).

X kuşağı, ekonomik zorlukların ve olanaksızlıkların çok fazla olduğu bir dönemde ve baskı altında büyüdüklerinden, azla yetinmeyi bilen, otoriteye bağlı, oldukça itaatkâr ve çalışkan bir nesil olmuştur (Zemkekilenn ve Raines, 2013:3; Lancaster ve Stillman, 2002:13). Bu nedenle, bu kuşaktaki çalışanlar, liderlerinin verdiği emirleri genellikle sorgulamadan yerine getirirler (Ceylan, 2014:51). İşyerinde düzeni ve resmiyeti seven X kuşağı çalışanlarının, iletişim tarzı ve kıyafet seçimi resmidir; geleneklere bağlı oluşlarından ve risk almayı sevmeyen yapılarından dolayı, yeniliklere ve değişimlere direnç gösterirler (Nicholas, 2009:47). Çalışma hayatından haz duydukları ve örgütleri temel beklentilerine karşılık verdiği sürece, örgütte ortaya çıkan birtakım olumsuzlukları görmezden gelebilirler (Gibson vd., 2009:2).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 5: Liderlik tarzları ve örgütsel adalet ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

Aşağıda, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisine değinilecektir.

2.5.5.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi

Çalışanlarda örgütsel adalet algısını oluşturan boyutlardan biri, etkileşim adaletidir. Daha önce de açıklandığı gibi; etkileşim adaleti, çalışanların birbirleri ve liderleri ile olan iletişim ve etkileşimleri ile ilgilidir. Çalışanların örgütte karşılaştıkları tutum ve davranışlar, adalet algılarının oluşumunda etkili olmaktadır (Bies, 2001:91). Dönüşümcü liderlerin, tüm çalışanlarının beklentilerini, değerlerini, düşüncelerini ve yeteneklerini dikkate alması, empatik düşünmesi ve onlara bireysel ilgi göstermesi, yenilikçi ve insan odaklı bir liderlik anlayışına sahip olması (Bass, 1990:22) vb. özelliklerinin, Y kuşağının bir önceki başlık altında sayılan özellikleri ile daha fazla örtüştüğü görülmektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlerin Y kuşağı ile uyumlu bir etkileşime sahip olabilecekleri ve onlarda örgütsel adalet algısını artırabilecekleri söylenebilir. Bu açıklamalardan hareketle, dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinde X ve Y kuşağının düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ifade edebiliriz.

Alan yazın incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinde kuşak farklılıkların düzenleyici etkisini inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak, Yücebalkan ve Aksu (2013)'nun, Y kuşağının dönüşümcü liderler ile çalışabilirliğine yönelik bir araştırması olup; Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu'nda eğitim gören 388 Y kuşağı üyesi öğrenci ile yapılmıştır. Araştırmada, Y kuşağı için dönüşümcü liderliğin onay bulan bir liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yücebalkan ve Aksu, 2013:29).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 5a: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

2.5.5.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi

Çalışanlarda örgütsel adalet algısını oluşturan boyutlardan bir diğeri, işlemsel adalettir. İşlemsel adalet boyutu, ödüllerin hangi ölçütlere göre gerçekleştirildiği (Yochi vd., 2001:299) ve örgütsel kaynakların dağılımında kullanılan yöntemlerin adil olup olmaması ile ilgilidir (Baldwin, 2006:2). Etkileşimci liderlerin mevcut düzeni sorunsuz bir şekilde devam ettirmek isteyen gelenekselci, otoriter yapıya sahip olması (Bass vd., 2003:211), kurallara sıkı bir şekilde bağlı olması, astlarından beklentilerini net bir şekilde belirtmesi ve astların kendilerine itaat ederek sorumlulukları ile kendilerinden beklenen davranışları yerine getirmeleri durumunda hangi ödülleri elde edeceklerini; tersi durumda, hangi cezalar ile karşılaşacaklarını çok açık bir şekilde ortaya koyması (Bolat, 2008:49) vb. özelliklerinin, X kuşağının özellikleri ile örtüştüğü ifade edilebilir. Bu bağlamda, etkileşimci liderliğin X kuşağı çalışanlarında işlemsel adalet algısını artırabileceği söylenebilir. Bu açıklamalardan hareketle, etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinde X ve Y kuşağının düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ifade edebiliriz.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 5b: Etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinde, kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

2.5.6. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi

Daha önce yapılan açıklamalar doğrultusunda, X ve Y kuşaklarının liderlik tanımları ile liderden beklentilerinin farklılaştığı söylenebilir. Ayrıca, liderin dönüşümcü ya da etkileşimci yapıda olması ile çalışanların kuşaksal özelliklerinin örgütsel sessizliği etkileyebileceğini de söylemek mümkündür. Bu durum, “birbirinden farklı dönemlerde büyüyen ve büyüdükleri devirde yaşanan önemli tarihi, ekonomik, sosyal, kültürel vb. olaylardan etkilenen kuşakların, farklı değer, tutum, davranış ve beklentilere sahip olacağını ve bu farklılıkların çalışma hayatına da yansıtacağını” (Mannheim, 1952; Inglehart, 1997; McMullin vd., 2007; Glass, 2007; Gürbüz, 2015) ifade eden çoklu kuşak kuramı ile açıklanabilir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 6: Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

Aşağıda, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkilerinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisine değinilecektir.

2.5.6.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi

Çoklu kuşak kuramına göre, bireyler arasındaki bazı ortak davranışsal, düşünsel ve algısal özelliklerin oluşmasında, yetiştikleri dönemim özellikleri, koşulları ve yaşanmışlıkları etkili olmaktadır. Bu durum ise, kuşakların birbirinden farklı değer, davranış ve tutumlara sahip olmasına neden olmaktadır (Costanza vd., 2012:388). Buna, kuşakların liderlik tarzlarının ve liderden beklentilerinin farklılaşması ile sessizlik durumları da eklenebilir. Dönüşümcü liderlerin, *bireysel ilgi boyutu* çerçevesinde, astlarının sorunlarını dinlemesi ve sorumluluklarını onlarla paylaşması; *ilham kaynağı olma boyutu* çerçevesinde, astların da katılımıyla ortak vizyon belirlemesi ve onların yaratıcı ve yenilikçi fikirleri desteklemesi; *entelektüel uyarım boyutu* çerçevesinde, astlardan sorunlara yönelik geliştirilen çözüm önerilerinin tartışılabileceği ortamlar oluşturması gibi özelliklerinin; Y kuşağı çalışanlarının sorunlar karşısında konuşmak istemesi, özgürlükçü, sorgulayıcı olması ve otoriteye boyun eğmek istememesi gibi özellikleri ile uyumaktadır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlerin Y kuşağı çalışanlarının örgütsel sessizlik eğilimlerini azaltabilecekleri söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 6a: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

2.5.6.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi

Etkileşimci liderler, örgütte iş yapma prosedürlerinin değiştirilmesini istemeyip; mevcut düzenin devam ettirilmesi yönünde çaba harcarlar (Bass vd., 2003:211); karar alım süreçlerine çalışanların katılmasını genellikle tercih etmeyip, daha ziyade onlardan alınan kararlara uymalarını beklerler. Kararlara uymaları durumunda çalışanları ödüllendirir; uymamaları durumunda ise, cezalandırırlar (Ravazadeh ve Ravazadeh, 2013:166; Kareem, 2016:10). Bu liderlik tarzında, astların sorumlulukları, liderin onlardan beklentileri, astların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur (Bolat, 2008:49) ve bu sorumluluk, beklentiler ve işler önceden lider tarafından belirlenir (Bass, 1985:12). Etkileşimci liderlerin en büyük öncelikleri, astların belirlenen hedeflere ulaşabilmeleridir (Jung ve Avolio, 2000:950); onların diğer ihtiyaç ve beklentileri bu hedeflerin önüne geçemez. Dolayısıyla, örgütün mevcut düzenini, astlar rahatsızlık duysa dahi devam ettirme eğilimindedirler (Bass vd., 2003:211); dönüşümcü liderler gibi astlarının gereksinim, düşünce ve itirazları ile ilgilenmezler. İsteklerini astlarına bildirirler ve astlardan bu isteklerini sorgulamadan yerine getirmelerini beklerler ve astlarını yalnızca işlerinde gösterdikleri performansa göre ödüllendirir ya da cezalandırırlar (Northouse, 2013:195). Daha önceki bölümlerde de yapılan açıklamalar doğrultusunda, X kuşağı çalışanlarının gelenekselci, otoriteye boyun eğen, resmi, verilen emirleri sorgulamadan yapan, değişimleri sevmeyen; Y kuşağı çalışanlarının ise, otoriteyi sorgulayan, emir almaktan fazla hoşlanmayan ve yenilikçi yapıları vardır. X kuşağının sayılan bu özellikleri dikkate alındığında, etkileşimci liderlik tarzına sahip liderler ile uyum içinde çalışabilecekleri öngörülebilir.

Çalışanlarda sessizliğe neden olan boyutlardan biri olan, kabullenici sessizlik boyutu, çalışanların sorunlar karşısında oluşan olumsuz durumlara rıza göstermesi ve herhangi bir düşünce ve öneride bulunmayarak sessiz kalmasını açıklar. Bir diğer boyut olan korunmacı sessizlik boyutu ise, çalışanların sorunlar karşısında konuşmaları durumunda karşılaşılabilecekleri olumsuz tepkilerden korktukları için sessiz kalmalarıdır. Daha önce açıklanan çoklu kuşak kuramı çerçevesinde, X kuşağı çalışanlarının otoriteye boyun eğen, sorunlar karşısında sessiz kalabilen, cefakâr,

elde ettiklerini kaybetmekten ve dışlanmaktan korkan özelliklerinin, etkileşimci liderlerin yukarıda açıklanan özellikleri ile uyduğu söylenebilir. Bu bağlamda, etkileşimci liderlerin, sorunlar olsa da mevcut düzeni sürdürmek istemeleri ve sorunların çözümünde ya da değişim yönünde ses çıkaracak olanları cezalandırma eğiliminde olmaları gibi durumlar, X kuşağının sessiz kalma eğilimini artırabilir. Bu açıklamalardan hareketle, etkileşimci liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinde X ve Y kuşağının düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ifade edebiliriz.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 6b: Etkileşimci liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

2.5.7. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi

Farklı zamanlarda dünyaya gelen ve büyüdüğü dönemin önemli kültürel, sosyal, ekonomik, tarihi vb. olaylarının etkisinde kalan kuşakların, farklı tutum, değer, beklenti ve davranışlar göstereceğini ve sahip oldukları bu farklılıkların çalışma hayatlarına da yansıtacağını belirten çoklu kuşak kuramı (Mannheim, 1952; Inglehart, 1997; McMullin vd., 2007; Glass, 2007; Gürbüz, 2015), kuşakların örgütsel adalet algılarına bağlı olarak örgütsel sessizlik konusunda nasıl bir tutum sergileyeceklerini açıklayabilmektedir. X kuşağı çalışanları, zorlu ekonomik koşulların ve olanaksızlıkların çok fazla yaşadığı bir dönemde yetişen, oldukça itaatkâr ve cefakâr bir nesildir (Lancaster ve Stillman, 2002:13; Zemke ve Raines, 2013:13). Bu özelliklerinden ötürü, çalıştıkları örgüt temel ihtiyaçlarını karşıladığı sürece, örgütsel adalet algıları düşük olsa dahi elde ettiklerini kaybetme, cezalandırılma ve işsiz kalma korkuları, onların sessiz kalmasına neden olabilecektir. Y kuşağı çalışanlarının ise, X kuşağının aksine, uğradığı adaletsizlikler karşısında otoriteye meydan okuyan bir yapıları vardır (Soto ve Lugo, 2013:66); örgütte kendilerine adaletli davranılmadığını düşündüklerinde, yetiştirilme tarzlarından, X kuşağına göre çok daha iyi koşullarda büyüdüğülerinden ve arkalarında ebeveyn desteğini daha güçlü hissettiklerinden ötürü, adaletsizlikler karşısında sessiz kalmayacakları ve hatta agresif bir tutum içine girebilecekleri söylenebilir (Duchscher ve Cowin, 2004:497). Bu açıklamalardan hareketle, örgütsel adalet ve

örgütsel sessizlik ilişkisinde X ve Y kuşağının düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ifade edebiliriz.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

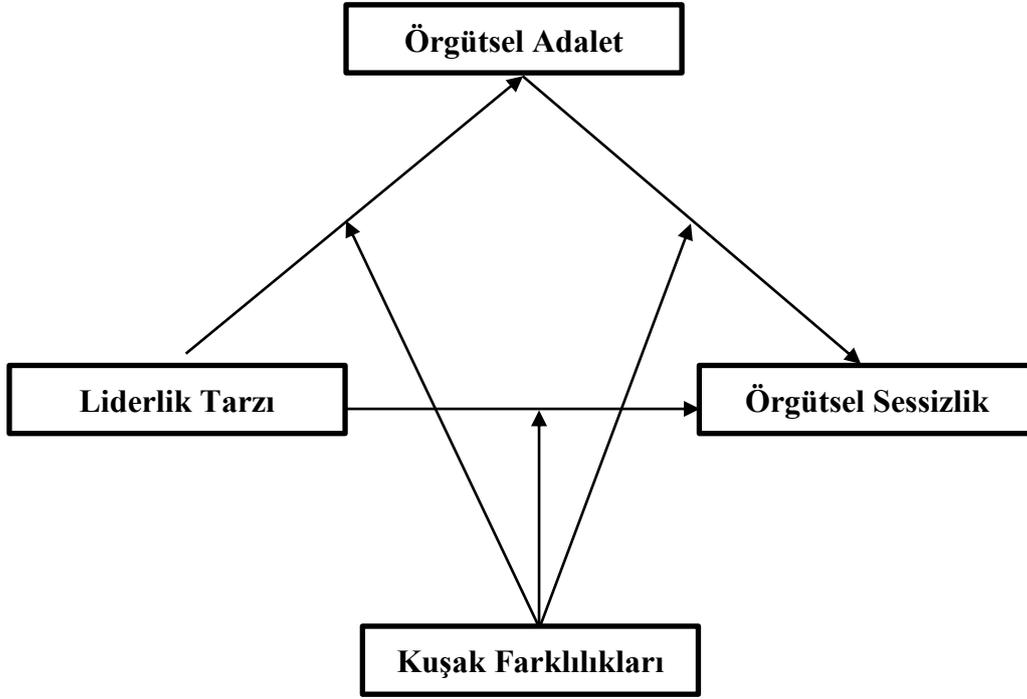
Hipotez 7: Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.

3 YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, seçilen örneklem üzerine uygulanan veri toplama araçları ve teknikleri ile araştırmadan elde edilen verilerin analizine yönelik bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın modeli aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Bu tez çalışmasının evrenini, Balıkesir, Manisa, İzmir, İstanbul, Kahramanmaraş, Elazığ ve Denizli’de faaliyet gösteren 7 devlet hastanesinin sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu 7 devlet hastanesinde toplam 2.961 sağlık çalışanı bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır (Baş, 2001:43-44’ten aktaran Bolat, 2017:133). %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate

alındığında, örneklem büyüklüğü 340 kişi olarak hesaplanmıştır. Toplam örneklem büyüklüğü 475 kişidir. Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış olup, anketlerin uygulanmasında kolayda örnekleme ve online yöntemi kullanılmıştır. 15 Haziran – 28 Haziran 2020 tarihleri arasında uygulanan anketleri doldurmak, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu kapsamda 650 adet anket sağlık çalışanlarına uygulanmıştır. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada 475 adet anket doldurulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %79.2'dir. Elde edilen 475 anketten eksik verilerin olduğu belirlenen 22 adet anket formu çıkarıldıktan sonra 453 adet anket formu analizlere alınmıştır. Çalışmanın örneklemini oluşturan sağlık çalışanları, doktorlar, hemşireler, ebeler ve sağlık teknisyenlerinden oluşmaktadır. Anket uygulaması, www.corexm.com internet sitesine bağlı Web tabanlı Survey Platformu olan Persty Survey iQ üzerinden Anket Gizlilik Politikası ve Anket Aydınlatma Metininde yer alan kural ve taahhütler çerçevesinde yürütülmüştür. Anketteki ifadeler, likert tarzında hazırlanan (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kısmen Katılıyorum, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum ve 6 = Fikrim Yok) ölçeklerle ölçümlenmiştir.

Çalışmanın örneklemini oluşturan 453 katılımcının, 177'sini doktorlar (%39.1), 196'sını hemşireler (%43.2), 34'ünü ebeler (%7.5) ve 46'sını ise sağlık teknisyenleri (%10.2) oluşturmaktadır. 21-40 yaş arası kişilerin sayısı 398 (%87.9), 41-55 yaş arası kişilerin sayısı ise 55 (%12.1) dir. Çalışmaya katılanların 220'si (%48.6) kadın, 233'ü (%51.4) ise erkektir. Eğitim seviyeleri incelendiğinde, lise mezunu 29 kişinin (%6.4), önlisans mezunu 23 kişinin (%5.1), lisans mezunu 171 kişinin (%37.8), yüksek lisans mezunu 44 kişinin (%9.7), doktora mezunu 186 kişinin (%41.1) çalışmaya katıldığı görülmektedir. Evli katılımcı sayısı 272 (%60), bekar katılımcı sayısı ise 181 (%40) dir.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Liderlik Tarzı Ölçeği: Çalışmada kullanılan liderlik tarzı ölçeği tarafımızca geliştirilmiştir. Ölçek için 6'lı likert formatı (1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Genellikle, 5=Her Zaman, 6=Fikrim Yok) belirlenmiştir ve bu formata uygun dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını ölçebileceği düşünülen madde havuzu oluşturulmuştur. Maddeler oluşturulurken, maddelerin sade, anlaşılır ve birden fazla yargı ve düşünceye sahip olmamasına özen gösterilmiştir. Daha sonra, oluşturulan

madde havuzu için uzman yorumuna başvurulmuştur. Uzmanlar ile birlikte soruların gerekliliğinin, anlaşılabilirliğinin ve özgünlüğünün değerlendirilmesi yapılmıştır. Yapılan bu değerlendirme sonucunda, söz konusu liderlik tarzlarının her bir boyutu için 5 madde belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı, idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere beş boyuttan; etkileşimci liderlik tarzı ise, koşullu ödül, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Böylece, ölçek toplamda 40 maddeden oluşturulmuştur. Ölçeğin ilk 25 maddesi dönüşümcü liderlik ile ilgili, sonraki 15 maddesi ise, etkileşimci liderlik ile ilgilidir. Dönüşümcü liderliğin, idealleştirilmiş etki-atfedilen boyutuna örnek ifade “kişisel çıkarlarını, grubun amaçlarına feda edebilir”, idealleştirilmiş etki-davranış boyutuna örnek ifade “sık sık önem verdiği kişisel değerlerinden bahseder”, telkinle güdüleme boyutuna örnek ifade “hedeflere ulaşacağımız konusunda kendimize güvenmemizi sağlar”, entelektüel uyarım boyutuna örnek ifade “mevcut sorunları, daha önce denenmemiş yöntemlerle çözmenin öneminden bahseder”, bireysel ilgi boyutuna ise örnek ifade “ihtiyaçlarımızla ilgilenir”dir. Etkileşimci liderliğin, koşullu ödül boyutuna örnek ifade “başarılı olduğumuzda bizi ödüllendirir”, istisnalarla yönetim-aktif boyutuna örnek ifade “genellikle bardağın boş tarafı ile ilgilenir”, istisnalarla yönetim-pasif boyutuna ise örnek ifade “büyük bir engel yaratmadıkça, sorunlarla ilgilenmez”dir. Ölçek öncelikle pilot uygulama olarak, tez çalışmasının da örneklemini oluşturan sağlık çalışanlarına uygulanmıştır. 107 sağlık çalışanı ile yapılan pilot uygulama sonucunda, geliştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha değeri) 0.83 olarak tespit edilmiştir. Çalışma tamamlandıktan sonraki güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha değeri) ise 0.89 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Çalışmada katılımcıların örgütsel sessizlik algılarını ölçmek amacı ile 2003 yılında Van Dyne vd. tarafından oluşturulan, 2011 yılında Erdoğan tarafından Türkçe’ye uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Toplamda on beş ifadeden oluşan ölçek, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarını ölçmektedir. Her bir boyut beş ifadeden oluşmaktadır. Kabullenici sessizlik boyutuna örnek ifade “benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir”, savunmacı sessizlik boyutuna örnek ifade “yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem

ve konuşmam”, örgüt yararına sessizlik boyutuna örnek ifade ise “bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım”dır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha değeri), Tayfun ve Çatır tarafından 2013 yılında yapılan çalışmada, 0.81; Kahya tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada, 0.84; Çavuş vd. tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada, 0.92; Ballı ve Çakıcı tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada, 0.72 olarak tespit edilmiştir. Tarafımızca yapılan analizde ise, ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0.80 olarak saptanmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Çalışmada katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacı ile Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilen, Yıldırım tarafından 2007 yılında Türkçe’ye uyarlanan örgütsel adalet ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, toplamda yirmi ifadeden oluşmaktadır. İlk beş ifade örgütsel adaletin, dağıtım adaleti boyutunu, sonraki altı ifade prosedür adaleti boyutunu, son dokuz ifade ise, etkileşimsel adalet boyutunu ölçmektedir. Dağıtım adaleti boyutuna örnek ifade “ücretimin adil olduğunu düşünüyorum”, prosedür adaleti boyutuna örnek ifade “yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar”, etkileşimsel adalet boyutuna örnek ifade ise “işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana anlamlı gelen açıklamaları yapar”dır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha değeri), Polat ve Ceep tarafından 2008 yılında yapılan çalışmada, 0.96; Ünlü vd. tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada, 0.95; Köybaşı vd. tarafından yapılan çalışmada 0.85; Baltacı tarafından 2019 yılında yapılan çalışmada 0.87 olarak tespit edilmiştir. Tarafımızca yapılan analizde ise ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0.96’dır.

3.4. Verilerin Analizi

Bu bölümde, verilerin analizine geçilmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla normal dağılım ile ilgili testler yapılmıştır. Sonrasında doğrulayıcı faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve son olarak ise regresyon analizleri yapılmıştır. Normallik testi için “*basıklık (kurtosis)* ve *çarpıklık (skewness)*” değerleri (Field, 2009:139) incelenmiştir. Değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ve +1 arasında olması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilebilir (Can, 2014:62). Bu çerçevede dönüşümcü liderlik (basıklık -0.97, çarpıklık değeri -0.12). Etkileşimci liderlik (basıklık 0.10;

çarpıklık -0.02), örgütsel sessizlik (basıklık 0.16; çarpıklık 0.35), örgütsel adalet (basıklık-0.27, çarpıklık 0.11) değerlerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal aralıklarda olduğu görülmüştür.

3.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, gizil değişkenler ile ilgili kuramların test edilmesine yönelik ve ileri düzey araştırmalarda kullanılan oldukça gelişmiş bir analiz yöntemidir. Doğrulayıcı faktör analizi ile daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığı test edilir (Çokluk vd., 2012:275). Bu kapsamda, on dört faktörden oluşan ölçme modeli (İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen, İdealleştirilmiş Etki-Davranış, Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım, Bireysel İlgi, Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim-Aktif, İstisnalarla Yönetim-Pasif, Kabullenici Sessizlik, korunmacı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet) en yüksek olabilirlik kestirim (maksimum likelihood) yöntemi ile birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine sokulmuştur.

Tablo 7. Kullanılan Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

	X^2	df	X^2/df	RMSEA	CFI	NFI	AGFI
Dönüşümcü Liderlik (İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen, İdealleştirilmiş Etki-Davranış, Telkinle Güdüleme,Entelektüel Uyarım, Bireysel İlgi)	707.62**	170	4.16	0.08	0.98	0.98	0.83
Etkileşimci Liderlik (Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim-Aktif, İstisnalarla Yönetim-Pasif)	10.62**	5	2.12	0.05	1	0.99	0.97
Örgütsel Sessizlik (Kabullenici Sessizlik, korunmacı sessizlik, örgüt yararına sessizlik)	141.14**	35	4.03	0.08	0.98	0.97	0.91
Örgütsel Adalet (Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet)	675.41**	170	3.97	0.08	0.98	0.98	0.84

N = 453 ** p < 0.01

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında, standartlaştırılmış yüklerin, 1,00'in üzerinde ve 0,50'nin altında olmaması; t değerlerinin (-/+ 1,96) anlamlı olduğu;

uyum iyiliği değerlerinin de (Tablo 8) istenilen seviyede olması ölçütleri dikkate alınmıştır (Çokluk vd., 2012:304; Bolat, 2017:139).

Ölçme modelinin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir:

- *Dönüşümcü liderlik uyum iyiliği değerleri*; [$X^2/df = (707.62/170) 4.16$; $p < 0.01$; RMSEA = 0.08; CFI = 0.98; NFI = 0.98].
- *Etkileşimci liderlik uyum iyiliği değerleri*; [$X^2/df = (10.62/5) 2.12$; $p < 0.01$; RMSEA = 0.05; CFI = 1; NFI = 0.99].
- *Örgütsel sessizlik uyum iyiliği değerleri*; [$X^2/df = (141.14/35) 4.03$; $p < 0.01$; RMSEA = 0.08; CFI = 0.98; NFI = 0.97].
- *Örgütsel adalet uyum iyiliği değerleri*; [$X^2/df = (675.41/170) 3.97$; $p < 0.01$; RMSEA = 0.08; CFI = 0.98; NFI = 0.98].

On dört faktörlü ölçme modelinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Ölçme Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Ölçme Modeli			
			Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Adalet
X^2/df	≤ 3	≤ 5	4.16	2.12	4.03	3.97
RMSEA A	≤ 0.05	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.08	0.05	0.08	0.08
NFI	≥ 0.95	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0.98	0.99	0.97	0.98
CFI	≥ 0.95	$0.90 \leq CFI < 0.95$	0.98	1	0.98	0.98

Not: X^2/df : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi.

Kaynak: Çokluk, 2012:315 ve Schermelleh-Engel vd., (2003:52); Hair vd., (2010:646-654,698); Kline, (2011:199-209); Doğan ve Sapmaz, (2012:302)'den aktaran Bolat, 2017:145).

Dönüşümcü liderlik ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde; faktör yüklerinin *İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen* boyutunda, 0.78-0.85 arasında; *İdealleştirilmiş Etki-Davranış* boyutunda, 0.52-0.82 arasında; *Telkinle Güdüleme* boyutunda, 0.61-0.86 arasında, *Entelektüel Uyarım* boyutunda, 0.65-0.82 arasında ve *Bireysel İlgi* boyutunda 0.82-0.85 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin 0.50'den yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010:686'dan aktaran

Bolat, 2012: 145). Ayrıca t değerlerinin tamamının anlamlı olduğu ($t > -/+1.96$) tespit edilmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Maddelerine Yönelik Standartlaştırılmış Yük, R^2 , t ve SE Değerleri

		Maddeler	Standartlaştırılmış Yükler	R^2	t	SE
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki Atfedilen (İDEA)	İDEA-1	0.78	0.61	19.41	0.39
		İDEA-4	0.79	0.62	19.88	0.38
		İDEA-5	0.85	0.72	21.97	0.15
	İdealleştirilmiş Etki Davranış (İDED)	İDED-3	0.52	0.27	10.96	0.48
		İDED-4	0.72	0.52	16.40	0.28
		İDED-5	0.82	0.67	19.50	0.18
	Telkinle Gütüleme (TELG)	TELG-1	0.71	0.50	17.15	0.29
		TELG-2	0.79	0.62	19.79	0.21
		TELG-3	0.80	0.64	20.35	0.20
		TELG-4	0.86	0.74	22.55	0.14
		TELG-5	0.61	0.37	14.14	0.39
	Entelektüel Uyarım (ENT)	ENT-1	0.66	0.44	15.45	0.34
		ENT-2	0.65	0.42	15.16	0.35
		ENT-3	0.82	0.67	20.97	0.18
		ENT-4	0.70	0.49	16.79	0.30
		ENT-5	0.78	0.61	19.38	0.22
	Bireysel İlgisi (BİR)	BİR-1	0.83	0.69	21.57	0.17
		BİR-2	0.83	0.69	21.30	0.17
		BİR-3	0.84	0.71	21.86	0.16
		BİR-4	0.82	0.67	21.03	0.18
BİR-5		0.85	0.72	22.49	0.15	

Not: İDEA-2, İDEA-3, İDED-1 ve İDED-2 çıkarılmıştır

Etkileşimci liderlik ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde; faktör yüklerinin *Koşullu Ödül* boyutunda, 0.64-0.88 arasında; *İstisnalarla Yönetim-Aktif* boyutunda, 0.59-0.83 arasında ve *İstisnalarla Yönetim-Pasif* boyutunda, 0.55-0.74 arasında değerler elde edildiği ve elde edilen bu değerlerin ise 0.50'den yüksek değerler olduğu görülmektedir (Hair vd.,

2010:686'dan aktaran Bolat, 2012: 145). Ayrıca t değerlerinin tamamının anlamlı olduğu ($t > -/+1.96$) saptanmıştır (Tablo 10).

Tablo 10. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Maddelerine Yönelik Standartlaştırılmış Yük, R^2 , t ve SE Değerleri

		<i>Maddeler</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	R^2	t	SE
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül (KOS)	KOS-1	0.88	0.77	22.45	0.12
		KOS-2	0.64	0.41	14.50	0.36
		KOS-3	0.70	0.49	16.25	0.30
		KOS-4	0.65	0.42	14.60	0.35
		KOS-5	0.66	0.44	15.07	0.34
	İstisnalarla Yönetim-Aktif (İYA)	İYA-1	0.67	0.45	15.41	0.33
		İYA-2	0.69	0.48	16.00	0.31
		İYA-3	0.83	0.69	20.37	0.17
		İYA-4	0.77	0.59	18.40	0.23
		İYA-5	0.59	0.35	13.02	0.41
	İstisnalarla Yönetim-Pasif (İYP)	İYP-1	0.74	0.55	17.01	0.26
		İYP-2	0.68	0.46	15.26	0.32
		İYP-3	0.73	0.53	16.56	0.27
		İYP-4	0.69	0.48	15.51	0.31
		İYP-5	0.55	0.30	11.78	0.45

Örgütsel sessizlik ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde; faktör yüklerinin *Kabullenici Sessizlik* boyutunda, 0.61-0.71 arasında; *Korunmacı Sessizlik* boyutunda, 0.52-0.77 arasında ve *Örgüt Yararına Sessizlik* boyutunda, 0.51-0.56 arasında değerler elde edildiği ve elde edilen bu değerlerin ise 0.50'den yüksek değerler olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010:686'dan aktaran Bolat, 2012: 145). Ayrıca t değerlerinin tamamının anlamlı olduğu ($t > -/+1.96$) belirlenmiştir (Tablo 11).

Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddelerine Yönelik *Standartlaştırılmış Yük*, R^2 , t ve SE Değerleri

		<i>Maddeler</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	R^2	t	SE
Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik (KABS)	KABS-1	0.64	0.41	14.07	0.59
		KABS-2	0.61	0.37	13.48	0.63
		KABS-3	0.66	0.44	14.69	0.56
		KABS-4	0.70	0.49	16.04	0.51
		KABS-5	0.71	0.50	16.33	0.50
	Korunmacı Sessizlik (KORS)	KORS-1	0.77	0.59	18.46	0.41
		KORS-2	0.76	0.58	17.91	0.42
		KORS-3	0.52	0.27	11.27	0.73
		KORS-4	0.69	0.48	15.75	0.52
		KORS-5	0.73	0.53	17.11	0.47
	Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYS)	ÖYS-1	0.56	0,31	7.75	0.69
		ÖYS-3	0.51	0.26	6.74	0.74
		ÖYS-4	0.52	0.27	6.77	0.73

Not: OYS-2 ve OYS-5 çıkarılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde; faktör yüklerinin *Dağıtumsal Adalet* boyutunda, 0.58-0.75 arasında; *İşlemsel Adalet* boyutunda, 0.52-0.76 arasında ve *Etkileşimsel Adalet* boyutunda, 0.69-0.81 arasında değerler elde edildiği ve elde edilen bu değerlerin ise 0.50'den yüksek değerler olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010:686'dan aktaran Bolat, 2012: 145). Ayrıca *t* değerlerinin tamamının anlamlı olduğu ($t > -/+1.96$) saptanmıştır (Tablo 12).

Tablo 12. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Maddelerine Yönelik Standartlaştırılmış Yük, R^2 , *t* ve SE Değerleri

		<i>Maddeler</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	R^2	<i>t</i>	SE
Örgütsel Adalet	Dağıtumsal Adalet (DA)	DA-1	0.70	0.49	16.93	0.51
		DA-2	0.58	0.34	13.49	0.66
		DA-3	0.75	0.56	18.62	0.44
		DA-4	0.64	0.41	15.32	0.59
		DA-5	0.75	0.56	18.63	0.44
	İşlemsel Adalet (İA)	İA-1	0.65	0.42	15.37	0.58
		İA-2	0.71	0.50	17.13	0.50
		İA-3	0.76	0.58	18.71	0.42
		İA-4	0.63	0.40	14.83	0.60
		İA-5	0.70	0.49	16.85	0.51
		İA-6	0.52	0.27	11.65	0.73
	Etkileşimsel Adalet (EA)	EA-1	0.69	0.48	16.76	0.52
		EA-2	0.76	0.58	19.07	0.42
		EA-3	0.80	0.64	20.48	0.36
		EA-4	0.79	0.62	20.14	0.38
		EA-5	0.81	0.66	20.66	0.34
		EA-6	0.77	0.59	19.49	0.41
		EA-7	0.69	0.48	16.59	0.52
		EA-8	0.79	0.62	20.07	0.38
EA-9		0.77	0.59	19.29	0.41	

3.4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Korelasyon analizine geçmeden önce çoklu bağlantı probleminin olup olmadığını test etmekte fayda vardır. Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderlik (VIF=1.78, CI=21.23), etkileşimci liderlik (VIF=1.08, CI=6.62)

ile örgütsel adalet (VIF=1.80, CI=13.74) arasındaki ilişkide VIF ve CI değerlerinin uygun aralıklarda olduğu görülmektedir. Bu çerçevede çoklu bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir. Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında ($r = -0.97$, $p < 0.05$) anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Aradaki ilişkinin yüksek çıkması çalışmanın örnekleminde kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 13'te dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere yönelik ortalamalar, güvenilirlik değerleri ve standart sapmalar gösterilmektedir. Tablo 13'te de görüldüğü gibi istatistiksel olarak dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik ($r = -0.97$, $p < 0.05$) arasında anlamlı ve negatif yönde, örgütsel adalet arasında ise ($r = 0.66$, $p < 0.001$) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ($r = 0.25$, $p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönde, örgütsel adalet arasında ise ($r = -0.13$, $p < 0,01$) anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre, *hipotez 1b* ve *hipotez 2a* kabul edilirken; *hipotez 1a*, *hipotez 2b* ve *hipotez 3* reddedilmiştir. Bu duruma bağlı olarak, *hipotez 1* ve *hipotez 2* ise kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 13. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.Dön.Liderlik	3.11	0.93	(0.90)																	
2.Etk.Liderlik	3.12	0.52	-0.97**	(0.88)																
3.Örg.Sessizlik	2.89	0.59	-0.39	0.25**	(0.80)															
4.Örg.Adalet	2.82	0.92	0.66**	-0.13**	-0.17	(0.96)														
5.Kabul.Sessz.	2.47	0.85	-0.48	0.22	0.83	-0.10	(0.78)													
6.Korun.Sessz.	2.41	0.89	-0.09	0.24	0.87**	-0.08	0.71**	(0.81)												
7.Örg.Yar.Sessz.	3.78	0.68	0.07	0.04	0.41**	0.07	-0.02	0.08	(0.79)											
8.Dağıtım.Adalet	2.75	0.94	0.62**	-0.12**	0.01	0.94**	-0.01	-0.04	0.07	(0.94)										
9.İşlem.Adalet	2.85	0.93	0.62**	-0.11*	-0.01	0.94**	-0.01	-0.08	0.09*	0.84**	(0.95)									
10.Etkileş.Adalet	2.84	0.98	0.65**	-0.15**	-0.03	0.98**	-0.01	-0.09	0.04	0.91**	0.88**	(0.97)								
11.İdeal.Etk.Atf.	3.30	0.88	0.84**	-0.03	0.02	0.53**	0.01	-0.01	0.05	0.50**	0.49**	0.52**	(0.82)							
12.İdeal.Etk.Dav.	3.35	0.91	0.78**	0.10*	0.02	0.43**	0.01	-0.01	0.07	0.41**	0.41**	0.42**	0.58**	(0.94)						
13.Telk.Güdü.	2.90	1.15	0.92**	-0.09*	-0.02	0.62**	-0.02	-0.06	0.04	0.59**	0.58**	0.60**	0.70**	0.64**	(0.84)					
14.Ent.Uyarım	2.98	1.12	0.92**	-0.10*	-0.04	0.61**	-0.06	-0.09*	0.08	0.58**	0.58**	0.59**	0.70**	0.65**	0.84**	(0.92)				
15.Bireysel İlgı	3.03	1.18	0.91**	-0.24**	-0.11*	0.67**	-0.11	-0.17**	0.07	0.64**	0.62**	0.67**	0.74**	0.60**	0.81**	0.82**	(0.95)			
16.Koşullu Ödül	3.01	1.05	0.87**	0.02	-0.03	0.61**	-0.02	-0.10*	0.07	0.58**	0.58**	0.60**	0.73**	0.66**	0.80**	0.79**	0.82**	(0.87)		
17.İst.Yönt.Aktif	3.06	1.07	-0.54**	0.70**	0.21**	-0.46**	0.17**	0.25**	0.01	-0.43**	-0.42**	-0.45**	-0.46**	-0.26**	-0.48**	-0.51**	-0.64**	-0.52**	(0.92)	
18.İst.Yönt.Pasif	3.28	1.03	-0.46**	0.75**	0.19**	-0.35**	0.18**	0.21**	-0.01	-0.32**	-0.32**	-0.36**	-0.31**	-0.25**	-0.45**	-0.42**	-0.54**	-0.43**	0.56**	(0.91)

N = 453, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, Cronbach's Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

3.4.3. Regresyon Analizi

Tablo 14’de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ($\beta = -0.03$, $p > 0.05$) anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ise ($\beta = 0.25$, $p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 14. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzları	Örgütsel Sessizlik	
	β	β
Regresyon Sabiti	2.968	1.999
1. Dönüşümcü Liderlik	-0.03	
2. Etkileşimci Liderlik		0.25**
F	0.693	30.477
R	0.039	0.252
R ²	0.002	0.063

N = 453, ** $p < 0.01$, Standart beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 15’de görüldüğü üzere, kabullenici sessizlik ile dönüşümcü liderliğin boyutlarından, idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.011$, $p > 0.05$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.002$, $p > 0.05$), telkinle güdüleme ($\beta = -0.17$, $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($\beta = -0.053$, $p > 0.05$) ve bireysel ilgi ($\beta = -0.081$, $p > 0.05$) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Kabullenici Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Kabullenici Sessizlik				
	β	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	2.433	2.463	2.521	2.627	2.716
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.011				
2. İdealleştirilmiş Etki-Davranış		0.002			
3. Telkinle Güdüleme			-0.17		
4. Entelektüel Uyarım				-0.053	
5. Bireysel İlgi					-0.081
F	0.060	0.002	0.247	2.137	5.733
R	0.012	0.002	0.023	0.069	0.112
R ²	0.001	0.001	0.001	0.005	0.013

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 16’da görüldüğü üzere, korunmacı sessizlik ile dönüşümcü liderliğin boyutlarından, idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = -0.015, p > 0.05$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = -0.011, p > 0.05$), telkinle güdüleme ($\beta = -0.051, p > 0.05$), entelektüel uyarım ($\beta = -0.079, p > 0.05$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır; bireysel ilgi ($\beta = -0.135, p < 0.01$) arasında ise, istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 16. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Korunmacı Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Korunmacı Sessizlik				
	β	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	2.465	2.453	2.565	2.652	2.825
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	-0.015				
2. İdealleştirilmiş Etki-Davranış		-0.011			
3. Telkinle Güdüleme			-0.051		
4. Entelektüel Uyarım				-0.079	
5. Bireysel İlgi					-0.135**
F	0.096	0.058	1.993	4.487	14.999
R	0.015	0.011	0.066	0.099	0.179
R ²	0.001	0.001	0.004	0.010	0.032

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 17’de görüldüğü üzere, örgüt yararına sessizlik ile dönüşümcü liderliğin boyutlarından, idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.045$, $p > 0.05$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.056$, $p > 0.05$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.028$, $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.054$, $p > 0.05$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.043$, $p > 0.05$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Örgüt Yararına Sessizlik				
	β	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	3.637	3.597	3.703	3.624	3.654
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.045				
2. İdealleştirilmiş Etki-Davranış		0.056			
3. Telkinle Güdüleme			0.028		
4. Entelektüel Uyarım				0.054	
5. Bireysel İlgi					0.043
F	1.527	2.572	1.025	3.564	2.553
R	0.058	0.075	0.048	0.089	0.075
R ²	0.003	0.006	0.002	0.008	0.006

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 18’de görüldüğü üzere, kabullenici sessizlik ile etkileşimci liderliğin boyutlarından, koşullu ödül ($\beta = -0.22$, $p > 0.05$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir; istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = 0.142$, $p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = 0.155$, $p < 0.01$) boyutlarında ise istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Tablo 18. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile Kabullenici Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Etkileşimci Liderlik Boyutları	Kabullenici Sessizlik		
	β	β	β
Regresyon Sabiti	2.537	2.033	1.959
1. Koşullu Ödül	-0.22		
2. İstisnalarla Yönetim-Aktif		0.142**	
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif			0.155**
F	0.339	14.776	16.453
R	0.027	0.178	0.188
R ²	0.001	0.032	0.035

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 19’da görüldüğü üzere, korunmacı sessizlik ile etkileşimci liderliğin boyutlarından, koşullu ödül ($\beta = -0.86, p > 0.05$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir; istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = 0.209, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = 0.189, p < 0.01$) boyutlarında ise istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 19. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile Korunmacı Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Etkileşimci Liderlik Boyutları	Korunmacı Sessizlik		
	β	β	β
Regresyon Sabiti	2.675	1.774	1.795
1. Koşullu Ödül	-0.86		
2. İstisnalarla Yönetim-Aktif		0.209**	
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif			0.189**
F	4.695	30.425	22.793
R	0.102	0.251	0.219
R ²	0.010	0.063	0.048

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 20’de görüldüğü üzere, örgüt yararına sessizlik ile etkileşimci liderliğin boyutlarından, koşullu ödül ($\beta = 0.048$, $p > 0.05$), istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = 0.005$, $p > 0.05$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = -0.10$, $p > 0.05$) boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 20. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Etkileşimci Liderlik Boyutları	Örgüt Yararına Sessizlik		
	β	β	β
Regresyon Sabiti	3.641	3.770	3.819
1. Koşullu Ödül	0.048		
2. İstisnalarla Yönetim-Aktif		0.005	
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif			-0.10
F	2.458	0.026	0.111
R	0.074	0.008	0.016
R ²	0.005	0.001	0.001

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 21’de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet üzerinde ($\beta = 0.66, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu; etkileşimci liderliğin örgütsel adalet üzerinde ise ($\beta = -0.14, p < 0.01$) anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 21. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzları	Örgütsel Adalet	
	β	β
Regresyon Sabiti	0.776	3.586
1. Dönüşümcü Liderlik	0.66**	
2. Etkileşimci Liderlik		-0.14**
F	351.980	8.751
R	0.662	0.138
R ²	0.438	0.019

N = 453, ** $p < 0.01$, Standart beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 22’de görüldüğü üzere, dağıtımsal adalet ile dönüşümcü liderliğin boyutlarından, idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.546, p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.425, p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.484, p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.494, p < 0.01$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.511, p < 0.01$) arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 22. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Dağıtımsal Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Dağıtımsal Adalet				
	β	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	0.954	1.332	1.350	1.283	1.209
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.546**				
2. İdealleştirilmiş Etki-Davranış		0.425**			
3. Telkinle Güdüleme			0.484**		
4. Entelektüel Uyarım				0.494**	
5. Bireysel İlgi					0.511**
F	158.098	91.811	242.079	234.222	314.159
R	0.509	0.411	0.591	0.585	0.641
R ²	0.260	0.169	0.349	0.342	0.411

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 23'te görüldüğü üzere, işlemsel adalet ile dönüşümcü liderliğin boyutlarından, idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.521$, $p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.425$, $p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.470$, $p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.484$, $p < 0.01$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.492$, $p < 0.01$) arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 23. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile İşlemsel Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	İşlemsel Adalet				
	β	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	1.133	1.431	1.489	1.409	1.363
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.521**				
2. İdealleştirilmiş Etki-Davranış		0.425**			
3. Telkinle Güdüleme			0.470**		
4. Entelektüel Uyarım				0.484**	
5. Bireysel İlgi					0.492**
F	145.245	94.903	230.996	230.530	291.548
R	0.494	0.417	0.582	0.582	0.627
R ²	0.244	0.174	0.339	0.338	0.393

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 24'te gösterildiği üzere, etkileşimsel adalet ile dönüşümcü liderliğin boyutlarından, idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.588$, $p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.455$, $p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.518$, $p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.521$, $p < 0.01$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.561$, $p < 0.01$) arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 24. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ile Etkileşimsel Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Etkileşimsel Adalet				
	β	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	0.896	1.317	1.337	1.284	1.141
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.588**				
2. İdealleştirilmiş Etki-Davranış		0.455**			
3. Telkinle Güdüleme			0.518**		
4. Entelektüel Uyarım				0.521**	
5. Bireysel İlgi					0.561**
F	175.007	98.492	264.223	245.930	381.991
R	0.529	0.423	0.608	0.594	0.677
R ²	0.280	0.179	0.369	0.353	0.459

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 25’te görüldüğü üzere, dağıtımsal adalet ile etkileşimci liderliğin boyutlarından, koşullu ödül ($\beta = 0.528, p < 0.01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = -0.387, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = -0.299, p < 0.01$) boyutları arasında ise, istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 25. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile Dağıtımsal Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Etkileşimci Liderlik Boyutları	Dağıtımsal Adalet		
	β	β	β
Regresyon Sabiti	1.167	3.947	3.470
1. Koşullu Ödül	0.528**		
2. İstisnalarla Yönetim-Aktif		-0.387**	
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif			-0.299**
F	238.834	107.877	53.981
R	0.588	0.439	0.327
R ²	0.346	0.193	0.107

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 26’da görüldüğü üzere, işlemsel adalet ile etkileşimci liderliğin boyutlarından, koşullu ödül ($\beta = 0.519, p < 0.01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = -0.373, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = -0.295, p < 0.01$) boyutları arasında ise, istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 26. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile İşlemsel Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Etkileşimci Liderlik Boyutları	İşlemsel Adalet		
	β	β	β
Regresyon Sabiti	1.293	4.001	3.825
1. Koşullu Ödül	0.519**		
2. İstisnalarla Yönetim-Aktif		-0.373**	
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif			-0.295**
F	236.333	101.926	54.129
R	0.586	0.429	0.327
R ²	0.344	0.184	0.107

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 27’de görüldüğü üzere, etkileşimsel adalet ile etkileşimci liderliğin boyutlarından, koşullu ödül ($\beta = 0.560, p < 0.01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = -0.419, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = -0.345, p < 0.01$) boyutları arasında ise, istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 27. Etkileşimci Liderlik Boyutları ile Etkileşimsel Adalet İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Etkileşimci Liderlik Boyutları	Etkileşimsel Adalet		
	β	β	β
Regresyon Sabiti	1.154	4.128	3.977
1. Koşullu Ödül	0.560**		
2. İstisnalarla Yönetim-Aktif		-0.419**	
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif			-0.345**
F	254.797	119.544	68.828
R	0.601	0.458	0.364
R ²	0.361	0.210	0.132

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 28’de görüldüğü üzere, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ($\beta = -0.01, p > 0.05$) arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Tablo 28. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet	Örgütsel Sessizlik
	β
Regresyon Sabiti	2.921
1. Örgütsel Adalet	-0.01
F	0.132
R	0.017
R ²	0.001

N = 453, Standart beta değeri kullanılmıştır.

Tablo 29’da gösterildiği üzere, kabullenici sessizlik ile örgütsel adaletin boyutlarından, dağıtımsal adalet ($\beta = -0.006, p > 0.05$) arasında, işlemsel adalet ($\beta = -0.016, p > 0.05$) arasında ve etkileşimsel adalet ($\beta = -0.005, p > 0.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 29. Örgütsel Adalet Boyutları ile Kabullenici Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet Boyutları	Kabullenici Sessizlik		
	β	β	β
Regresyon Sabiti	2.488	2.515	2.486
1. Dağıtımsal Adalet	-0.006		
2. İşlemsel Adalet		-0.016	
3. Etkileşimsel Adalet			-0.005
F	0.023	0.129	0.017
R	0.007	0.017	0.006
R ²	0.001	0.001	0.001

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 30’da gösterildiği üzere, korunmacı sessizlik ile örgütsel adaletin boyutlarından, dağıtımsal adalet ($\beta = -0.44, p > 0.05$) arasında, işlemsel adalet ($\beta = -0.77, p > 0.05$) arasında ve etkileşimsel adalet ($\beta = -0.082, p > 0.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Tablo 30. Örgütsel Adalet Boyutları ile Korunmacı Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet Boyutları	Korunmacı Sessizlik		
	β	β	β
Regresyon Sabiti	2.537	2.635	2.649
1. Dağıtımsal Adalet	-0.44		
2. İşlemsel Adalet		-0.77	
3. Etkileşimsel Adalet			-0.082
F	0.975	2.906	3.719
R	0.046	0.080	0.090
R ²	0.002	0.006	0.008

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 31’de görüldüğü üzere, örgüt yararına sessizlik ile örgütsel adaletin boyutlarından, dağıtımsal adalet ($\beta = 0.053$, $p > 0.05$) arasında, işlemsel adalet ($\beta = 0.072$, $p > 0.05$) arasında ve etkileşimsel adalet ($\beta = 0.034$, $p > 0.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 31. Örgütsel Adalet Boyutları ile Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Adalet Boyutları	Örgüt Yararına Sessizlik		
	β	β	β
Regresyon Sabiti	3.638	3.581	3.689
1. Dağıtımsal Adalet	0.053		
2. İşlemsel Adalet		0.072	
3. Etkileşimsel Adalet			0.034
F	2.485	4.359	1.079
R	0.074	0.098	0.049
R ²	0.005	0.010	0.002

N = 453, ** $p < 0.01$, Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır.

3.4.3. Aracı İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Örgütsel adaletin, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide olan aracılık etkisini tespit etmek için Baron ve Kenny (1986:1177) tarafından önerilen *üç aşamalı* regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, birinci aşamada bağımsız değişken (dönüşümcü liderlik) ile aracılık etkisi olup olmadığı belirlenecek olan değişken (örgütsel adalet) arasında bir regresyon analizinin yapılarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin tespit edilmesi durumunda ikinci aşamaya geçilmektedir. İkinci aşamada, bağımsız değişken (dönüşümcü liderlik) ile bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) arasındaki sebep sonuç ilişkisi incelenmelidir. Son aşama olan üçüncü aşamada ise, bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) ile aracı değişken (örgütsel adalet) arasında bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) kontrol edildiği bir regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. Yapılan bu analizlerin sonucunda, bir aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemeye yönelik ikinci aşamada

bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerindeki etkisinin tam olarak ortadan kalkıp kalkmadığını belirlemek gerekir. Etki tamamen kayboluyorsa *tam aracılık etkisinin*, ilişki anlamlılığını koruyarak etkide bir azalma olmuş ise, *kısmi aracılık etkisinin* olduğunu söyleyebiliriz (Baron ve Kenny, 1986:1177; Bolat, 2011:262).

Tablo 32’de görüldüğü üzere, ilk olarak dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olarak, örgütsel adaletin ise bağımlı değişken olarak belirlendiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu modelde, dönüşüm liderlik değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan örgütsel adalet değişkenindeki değişikliğin 0.662’sini ($p < 0.01$) açıklamaktadır. İkinci modelde ise, dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Yapılan bu modelde, dönüşümcü liderlik değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($\beta = -0.039$, $p > 0.05$). Baron ve Kenny (1986)’nin hiyerarşik regresyon analizi aşamalarına göre, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamadığından analize devam edilmemiştir. Bu bulgulara göre, *hipotez 4a* reddedilmiştir.

Tablo 32. Örgütsel Adaletin, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet	Örgütsel Sessizlik
	β	β
Model 1		
1.Dönüşümcü Liderlik	0.662**	
<i>F</i>	351.980	
<i>R</i> ²	0.438	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.437	
Model 2		
1.Dönüşümcü Liderlik		-0.039
<i>F</i>		0.693
<i>R</i> ²		0.002
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		-0.001

Not: ** $p < 0.01$, standart beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 33’de görüldüğü üzere, ilk olarak etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olarak, örgütsel adaletin ise bağımlı değişken olarak belirlendiği bir

regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu modelde, etkileşimci liderlik değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan örgütsel adalet değişkenindeki değişikliğin -0.138'sini ($p < 0.01$) açıklamaktadır. İkinci modelde ise, etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel sessizliğin bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Bu modelde, etkileşimci liderlik değişkeni, örgütsel sessizlik değişkenindeki değişikliğin 0.252'sini ($p < 0.01$) açıklamaktadır. Son olarak üçüncü modelde ise, örgütsel adalet ve etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olduğu; örgütsel sessizliğin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. (Model 3). Modelde, örgütsel adalet değişkeni ile örgütsel sessizlik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Aracı değişken (örgütsel adalet) ile bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız dönüşüğü için etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu bulgular doğrultusunda *hipotez 4b* reddedilmiştir. *Hipotez 4a* ve *hipotez 4b*'nin reddedilmesi sonucunda ise *hipotez 4*'te reddedilmiştir.

Tablo 33. Örgütsel Adaletin, Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet	Örgütsel Sessizlik
	β	β
Model 1		
1.Etkileşimci Liderlik	-0.138**	
<i>F</i>	8.751	
<i>R</i> ²	0.019	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.017	
Model 2		
1.Etkileşimci Liderlik		0.252**
<i>F</i>		30.477
<i>R</i> ²		0.063
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.061
Model 3		
1.Etkileşimci Liderlik		0.254**
2.Örgütsel Adalet		0.018
<i>F</i>		15.286
<i>R</i> ²		0.064
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.059

Not: ** $p < 0.01$, standart beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Liderlik tarzları, örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin boyutları açısından hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçları aşağıda Tablo 34, Tablo 35, Tablo 36, Tablo 37, Tablo 38 ve Tablo 39 da gösterilmektedir.

Tablo 34’te gösterildiği üzere, ilk olarak dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olarak, örgütsel adaletin ise bağımlı değişken olarak belirlendiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu modelde, dönüşüm liderlik değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan örgütsel adalet değişkenindeki değişikliğin 0.660’ını ($p < 0.01$) açıklamaktadır. İkinci modelde ise, dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunun bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Yapılan bu modelde, dönüşümcü liderlik değişkeni ile kabullenici sessizlik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ($\beta = -0.05$, $p > 0.05$). Baron ve Kenny (1986)’nin hiyerarşik regresyon analizi aşamalarına göre, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilemediğinden analize devam edilmemiştir.

Tablo 34. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Kabullenici Sessizlik Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet	Kabullenici Sessizlik
	β	β
Model 1		
1.Dönüşümcü Liderlik	0.660**	
<i>F</i>	351.980	
<i>R</i> ²	0.438	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.437	
Model 2		
1.Dönüşümcü Liderlik		-0.050
<i>F</i>		1.057
<i>R</i> ²		0.002
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.001

Not: ** $p < 0.01$, standart beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Tablo 35’te görüldüğü üzere, ilk olarak dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olarak, örgütsel adaletin ise bağımlı değişken olarak belirlendiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu modelde, dönüşüm liderlik değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan örgütsel adalet değişkenindeki değişikliğin 0.660’ını ($p < 0.01$) açıklamaktadır. İkinci modelde ise, dönüşümcü liderliğin bağımsız

değişken olduğu ve örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutunun bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Yapılan bu modelde, dönüşümcü liderlik değişkeni ile korunmacı sessizlik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($\beta = -0.09, p > 0.05$). Baron ve Kenny (1986)'nin hiyerarşik regresyon analizi aşamalarına göre, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamadığından analize devam edilmemiştir.

Tablo 35. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Korunmacı Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet	Korunmacı Sessizlik
	β	β
Model 1		
1.Dönüşümcü Liderlik		
<i>F</i>	0.660**	
<i>R</i> ²	351.980	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.438	
Model 2		
1.Dönüşümcü Liderlik		-0.090
<i>F</i>		3.787
<i>R</i> ²		0.008
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.006

Not: ** $p < 0.01$, standart beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Tablo 36'da görüldüğü gibi, ilk olarak dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olarak, örgütsel adaletin ise bağımlı değişken olarak belirlendiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu modelde, dönüşüm liderlik değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan örgütsel adalet değişkenindeki değişikliğin 0.660'ını ($p < 0.01$) açıklamaktadır. İkinci modelde ise, dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutunun bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Yapılan bu modelde, dönüşümcü liderlik değişkeni ile örgüt yararına sessizlik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($\beta = -0.05, p > 0.05$). Baron ve Kenny (1986)'nin hiyerarşik regresyon analizi aşamalarına göre, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamadığından analize devam edilmemiştir.

Tablo 36. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet	Örgüt Yararına Sessizlik
	β	β
Model 1		
1.Dönüşümcü Liderlik		
<i>F</i>	0.660**	
<i>R</i> ²	351.980	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.438	
Model 2		
1.Dönüşümcü Liderlik		-0.080
<i>F</i>		2.777
<i>R</i> ²		0.006
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.004

Not: ** $p < 0.01$, standart beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Tablo 37’de görüldüğü üzere, ilk olarak etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olarak, örgütsel adaletin ise bağımlı değişken olarak belirlendiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu modelde, etkileşimci liderlik değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan örgütsel adalet değişkenindeki değişikliğin -0.140’ünü ($p < 0.01$) açıklamaktadır. İkinci modelde ise, etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunun bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Bu modelde, etkileşimci liderlik değişkeni, kabullenici sessizlik değişkenindeki değişikliğin 0.230’ünü ($p < 0.01$) açıklamaktadır. Son olarak üçüncü modelde ise, örgütsel adalet ve etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olduğu; kabullenici sessizliğin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. (Model 3). Modelde, örgütsel adalet değişkeni ile kabullenici sessizlik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Aracı değişken (örgütsel adalet) ile bağımlı değişken (kabullenici sessizlik) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız dönüştüğü için etkileşimci liderlik ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 37. Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Adalet ve Korunmacı Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet	Korunmacı Sessizlik
	β	β
Model 1		
1.Etkileşimci Liderlik	-0.140**	
<i>F</i>	8.751	
<i>R</i> ²	0.019	
Düzeltilmiş <i>R</i> ²	0.017	
Model 2		
1.Etkileşimci Liderlik		0.230**
<i>F</i>		24.604
<i>R</i> ²		0.052
Düzeltilmiş <i>R</i> ²		0.050
Model 3		
1.Etkileşimci Liderlik		0.230**
2.Örgütsel Adalet		0.020
<i>F</i>		12.392
<i>R</i> ²		0.052
Düzeltilmiş <i>R</i> ²		0.048

Not: ** $p < 0.01$, standart beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Tablo 38’de gösterildiği gibi, ilk olarak etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olarak, örgütsel adaletin ise bağımlı değişken olarak belirlendiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu modelde, etkileşimci liderlik değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan örgütsel adalet değişkenindeki değişikliğin -0.140’ünü ($p < 0.01$) açıklamaktadır. İkinci modelde ise, etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutunun bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Bu modelde, etkileşimci liderlik değişkeni, korunmacı sessizlik değişkenindeki değişikliğin 0.250’ini ($p < 0.01$) açıklamaktadır. Son olarak üçüncü modelde ise, örgütsel adalet ve etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olduğu; korunmacı sessizliğin ise bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. (Model 3). Modelde, örgütsel adalet değişkeni ile korunmacı sessizlik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aracı değişken (örgütsel adalet) ile bağımlı değişken (korunmacı sessizlik) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsızla dönüştüğü için etkileşimci liderlik ile korunmacı sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisinin olmadığını ifade edebiliriz.

Tablo 38. Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Adalet ve Korunmacı Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet	Korunmacı Sessizlik
	β	β
Model 1		
1.Etkileşimci Liderlik	-0.140**	
<i>F</i>	8.751	
<i>R</i> ²	0.019	
Düzeltilmiş <i>R</i> ²	0.017	
Model 2		
1.Etkileşimci Liderlik		0.250**
<i>F</i>		29.745
<i>R</i> ²		0.062
Düzeltilmiş <i>R</i> ²		0.060
Model 3		
1.Etkileşimci Liderlik		0.240**
2.Örgütsel Adalet		-0.070
<i>F</i>		15.374
<i>R</i> ²		0.064
Düzeltilmiş <i>R</i> ²		0.060

Not: ** $p < 0.01$, standart beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Tablo 39’da görüldüğü üzere, ilk olarak etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olarak, örgütsel adaletin ise bağımlı değişken olarak belirlendiği bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 1). Bu modelde, etkileşimci liderlik değişkeni, aracı değişken olarak ele alınan örgütsel adalet değişkenindeki değişikliğin -0.140’ını ($p < 0.01$) açıklamaktadır. İkinci modelde ise, etkileşimci liderliğin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutunun bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır (Model 2). Yapılan bu modelde, etkileşimci liderlik değişkeni ile örgüt yararına sessizlik değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ($\beta = 0.040$, $p > 0.05$). Baron ve Kenny (1986)’nin hiyerarşik regresyon analizi aşamalarına göre, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamadığından analize devam edilmemiştir.

Tablo 39. Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet	Örgüt Yararına Sessizlik
	β	β
Model 1		
1.Etkileşimci Liderlik	-0.140**	
<i>F</i>	8.751	
<i>R</i> ²	0.019	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0.017	
Model 2		
1.Etkileşimci Liderlik		0.040
<i>F</i>		0.890
<i>R</i> ²		0.002
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0.001

Not: ** $p < 0.01$, standart beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Tablo 40'ta görüldüğü üzere, Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide ($\beta = -0.090$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır. Bu bulgulara göre, *hipotez 6a* reddedilmiştir.

Tablo 40. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.775
1. Dönüşümcü Liderlik	0.060
2. X-Y Kuşakları	0.210
3. Dönüşümcü Liderlik * X-Y Kuşakları	-0.090
<i>F</i>	0.781
<i>R</i>	0.072
<i>R</i> ²	0.005

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, $n = 453$

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizleri yapılarak sonuçları aşağıdaki Tablo 41, Tablo 42 ve Tablo 43'te gösterilmiştir. Tablo

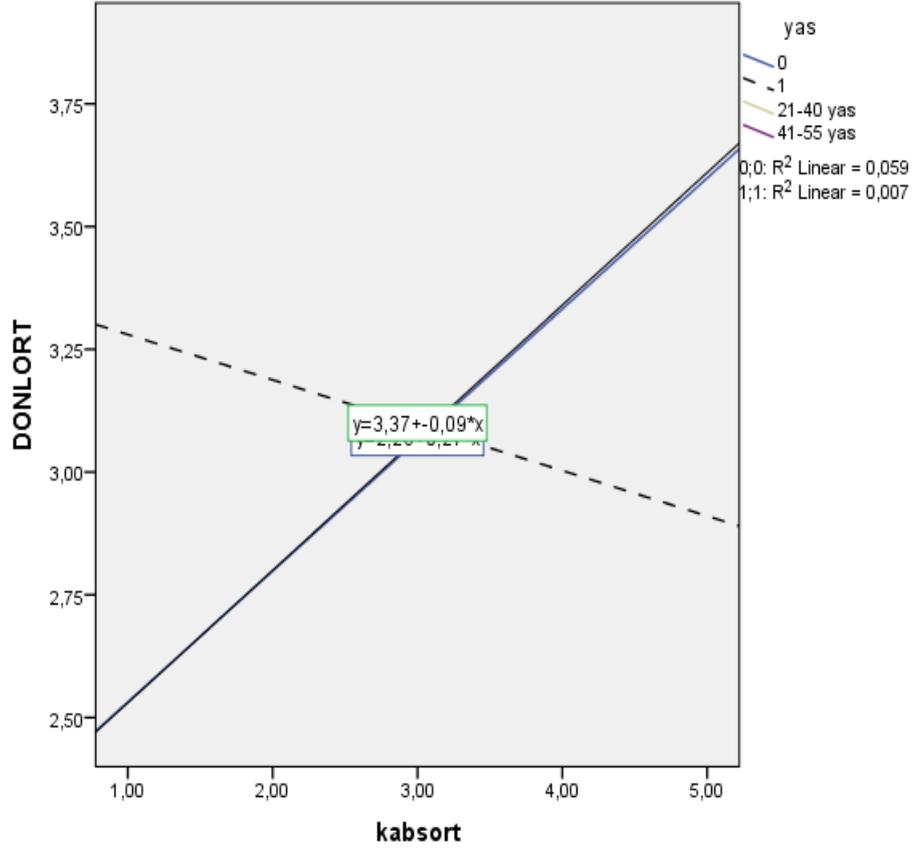
41’de görüldüğü üzere, Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.300, p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Grafik 1, kabullenici sessizlik, X ve Y kuşakları ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013’ten aktaran Bolat, 2017:169). Grafikte görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi, X kuşağı çalışanlarında, Y kuşağı çalışanlarına göre daha fazladır. Yani bu durum, dönüşümcü liderlik tarzının, X kuşağındaki çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerini, Y kuşağındaki çalışanlarından daha fazla azalttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 41. Dönüşümcü Liderlik ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.840
1. Dönüşümcü Liderlik	0.220
2. X-Y Kuşakları	0.870
3. Dönüşümcü Liderlik * X-Y Kuşakları	-0.300**
F	2.022
R	0.110
R ²	0.010

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Grafik 1. Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Kabullenici Sessizlik ve Kuşak Farklılıkları Etkileşiminin Eğim Grafiği



Tablo 42’de görüldüğü üzere, Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.070$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 42. Dönüşümcü Liderlik ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.639
1. Dönüşümcü Liderlik	-0.010
2. X-Y Kuşakları	0.030
3. Dönüşümcü Liderlik * X-Y Kuşakları	-0.070
F	2.146
R	0.118
R ²	0.014

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 43’te görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.090$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmemiştir.

Tablo 43. Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.847
1. Dönüşümcü Liderlik	-0.020
2. X-Y Kuşakları	-0.270
3. Dönüşümcü Liderlik * X-Y Kuşakları	-0.090
F	1.188
R	0.080
R ²	0.007

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Dönüşümcü liderliğin boyutları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizleri yapılarak sonuçları aşağıda Tablo 44 – Tablo 58 arasında gösterilmiştir. Tablo 44’te görüldüğü üzere, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.170$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmamıştır.

Tablo 44. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.971
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.160
2. X-Y Kuşakları	0.530
3. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen * X-Y Kuşakları	-0.170
F	0.572
R	0.061
R ²	0.003

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 45'te görüldüğü üzere, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.070$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 45. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.837
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	-0.070
2. X-Y Kuşakları	-0.440
3. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen * X-Y Kuşakları	-0.070
F	1.022
R	0.082
R ²	0.007

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 46’da görüldüğü şekilde, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.110$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenmemiştir.

Tablo 46. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.919
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	-0.050
2. X-Y Kuşakları	0.320
3. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen * X-Y Kuşakları	0.110
F	0.839
R	0.074
R ²	0.006

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 47’de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-davranış boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.270$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmemiştir.

Tablo 47. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.685
1. İdealleştirilmiş Etki-Davranış	0.240
2. X-Y Kuşakları	0.870
3. İdealleştirilmiş Etki-Davranış * X-Y Kuşakları	-0.270
F	1.236
R	0.090
R ²	0.008

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 48’de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-davranış boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.230, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi bulunmamıştır.

Tablo 48. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.954
1. İdealleştirilmiş Etki-Davranış	0.190
2. X-Y Kuşakları	0.540
3. İdealleştirilmiş Etki-Davranış * X-Y Kuşakları	-0.230
F	1.746
R	0.107
R ²	0.011

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 49’da görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-davranış boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.120$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmamıştır.

Tablo 49. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.235
1. İdealleştirilmiş Etki-Davranış	0.160
2. X-Y Kuşakları	0.400
3. İdealleştirilmiş Etki-Davranış * X-Y Kuşakları	-0.120
F	1.235
R	0.090
R ²	0.008

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

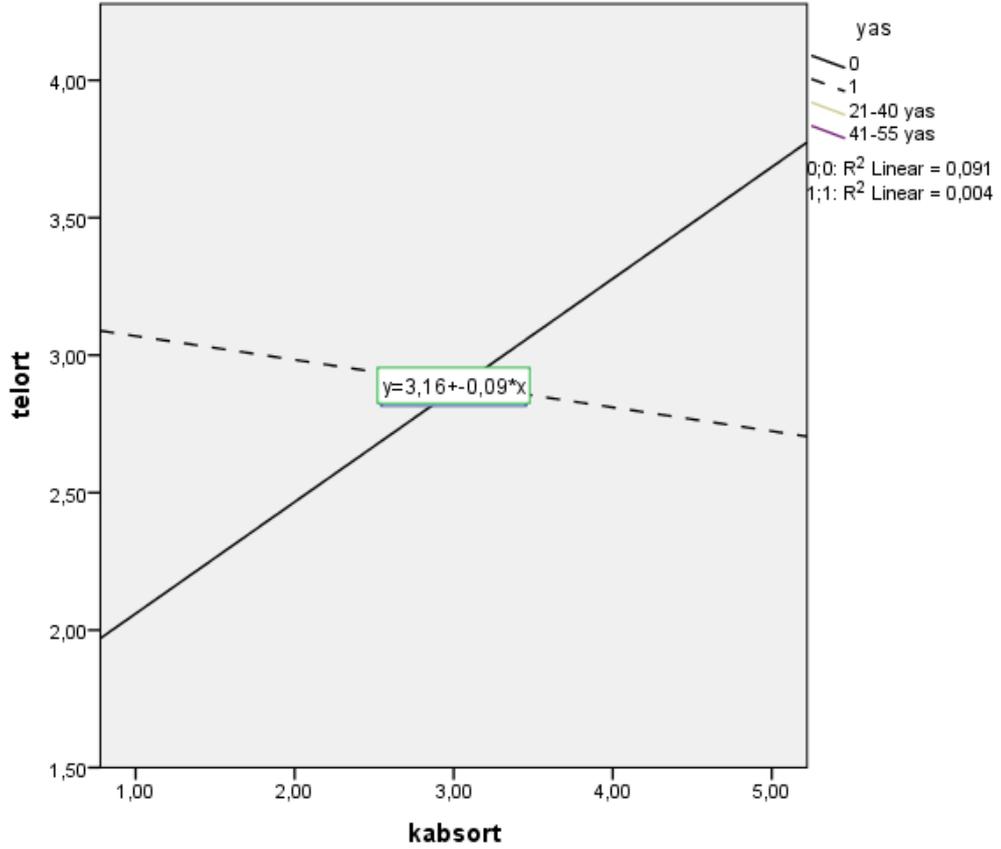
Tablo 50’de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.270$, $p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Grafik 2, kabullenici sessizlik, X ve Y kuşakları ve telkinle güdüleme arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013’ten aktaran Bolat, 2017:169). Grafikte görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutunun kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi, X kuşağı çalışanlarında, Y kuşağı çalışanlarına göre daha fazladır. Yani bu durum, dönüşümcü liderlerin telkinle güdüleme kapsamına giren davranış ve özelliklerinin, X kuşağındaki çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerini, Y kuşağındaki çalışanlarınkinden daha fazla azalttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 50. Telkinle Güdüleme ve Kabullenici Sessizlik İlişkinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.891
1. Telkinle Güdüleme	0.220**
2. X-Y Kuşakları	0.710**
3. Telkinle Güdüleme * X-Y Kuşakları	-0.270**
F	2.147
R	0.118
R ²	0.014

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Grafik 2. Telkinle Güdüleme, Kabullenici Sessizlik ve Kuşak Farklılıkları Etkileşiminin Eğim Grafiği



Tablo 51’de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.090$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmamıştır.

Tablo 51. Telkinle Güdüleme ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.512
1. Telkinle Güdüleme	0.030
2. X-Y Kuşakları	0.040
3. Telkinle Güdüleme * X-Y Kuşakları	-0.090
F	1.689
R	0.105
R ²	0.011

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 52’de gösterildiği üzere, dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.060$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmemiştir.

Tablo 52. Telkinle Güdüleme ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.826
1. Telkinle Güdüleme	-0.020
2. X-Y Kuşakları	-0.140
3. Telkinle Güdüleme * X-Y Kuşakları	0.060
F	0.483
R	0.050
R ²	0.003

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

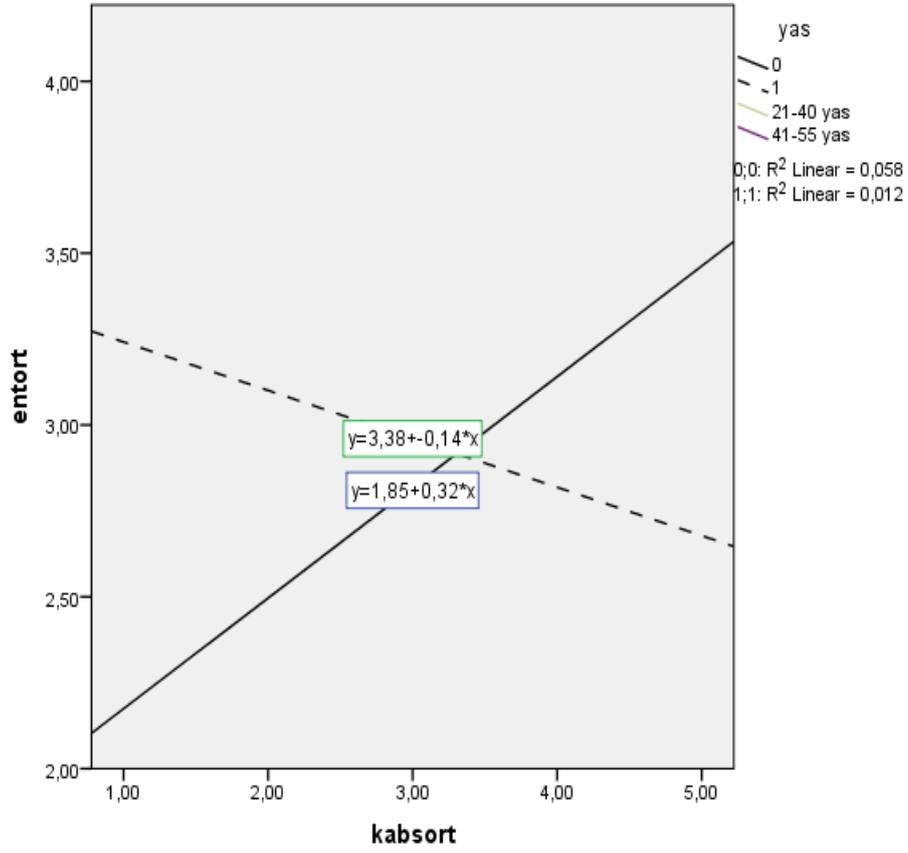
Tablo 53'te gösterildiği üzere, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.260, p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Grafik 3, kabullenici sessizlik, X ve Y kuşakları ve entelektüel uyarım arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013'ten aktaran Bolat, 2017:169). Grafikte görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutunun kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi, X kuşağı çalışanlarında, Y kuşağı çalışanlarına göre daha fazladır. Yani bu durum, dönüşümcü liderlerin entelektüel uyarım kapsamına giren davranış ve özelliklerinin, X kuşağındaki çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerini, Y kuşağındaki çalışanlarınkinden daha fazla azalttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 53. Entelektüel Uyarım ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.016
1. Entelektüel Uyarım	0.170
2. X-Y Kuşakları	0.700**
3. Entelektüel Uyarım * X-Y Kuşakları	-0.260**
F	2.614
R	0.131
R ²	0.017

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Grafik 3. Entelektüel Uyarım, Kabullenici Sessizlik ve Kuşak Farklılıkları Etkileşiminin Eğim Grafiği



Tablo 54'te görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.120$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmemiştir.

Tablo 54. Entelektüel Uyarım ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.520
1. Entelektüel Uyarım	0.030
2. X-Y Kuşakları	0.130
3. Entelektüel Uyarım * X-Y Kuşakları	-0.120
F	2.552
R	0.129
R ²	0.016

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 55'te görüldüğü üzere, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.130$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 55. Entelektüel Uyarım ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.936
1. Entelektüel Uyarım	-0.060
2. X-Y Kuşakları	0.360
3. Entelektüel Uyarım * X-Y Kuşakları	0.130
F	1.961
R	0.113
R ²	0.012

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 56’da gösterildiği üzere, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.170$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanmamıştır.

Tablo 56. Bireysel İlgi ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.289
1. Bireysel İlgi	0.070
2. X-Y Kuşakları	0.490
3. Bireysel İlgi * X-Y Kuşakları	-0.170
F	2.847
R	0.136
R ²	0.018

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 57’de gösterildiği üzere, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.020$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi bulunmamıştır.

Tablo 57. Bireysel İlgi ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.040
1. Bireysel İlgi	-0.150
2. X-Y Kuşakları	-0.250
3. Bireysel İlgi * X-Y Kuşakları	0.020
F	5.737
R	0.192
R ²	0.036

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 58’de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.110$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmemiştir.

Tablo 58. Bireysel İlgi ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.939
1. Bireysel İlgi	-0.060
2. X-Y Kuşakları	-0.320
3. Bireysel İlgi * X-Y Kuşakları	0.110
F	1.536
R	0.100
R ²	0.010

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 59’da da görüldüğü gibi, etkileşimli liderlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde ($\beta = -0.150$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenmemiştir. Bu bulgulara göre, *hipotez 6b* reddedilmiştir. *Hipotez 6a* ve *hipotez 6b*’nin reddedilmesi sonucunda *hipotez 6*’da reddedilmiştir.

Tablo 59. Etkileşimli Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.612
1. Etkileşimli Liderlik	0.430**
2. X-Y Kuşakları	0.420
3. Etkileşimli Liderlik * X-Y Kuşakları	-0.150
F	10.690
R	0.258
R ²	0.066

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizleri yapılarak sonuçları aşağıdaki Tablo 60, Tablo 61 ve Tablo 62’de gösterilmiştir. Tablo 60’ta da görüldüğü üzere, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.038, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanmamıştır.

Tablo 60. Etkileşimci Liderlik ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.434
1. Etkileşimci Liderlik	0.340
2. X-Y Kuşakları	-0.140
3. Etkileşimci Liderlik * X-Y Kuşakları	0.038
F	8.189
R	0.227
R ²	0.051

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 61’de de gösterildiği üzere, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.419, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 61. Etkileşimci Liderlik ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0.090
1. Etkileşimci Liderlik	0.800
2. X-Y Kuşakları	1.080
3. Etkileşimci Liderlik * X-Y Kuşakları	-0.419
F	11.833
R	0.270
R ²	0.073

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 62’de de görüldüğü üzere, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.098, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmemiştir.

Tablo 62. Etkileşimci Liderlik ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.310
1. Etkileşimci Liderlik	0.146
2. X-Y Kuşakları	0.320
3. Etkileşimci Liderlik * X-Y Kuşakları	-0.098
F	0.380
R	0.050
R ²	0.002

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Etkileşimci liderlik boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkide X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini tespit etmeye yönelik regresyon analizleri yapılarak sonuçları aşağıda Tablo 63 – Tablo 71 arasında gösterilmiştir. Tablo 63’te gösterildiği üzere, etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.180, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanmamıştır.

Tablo 63. Koşullu Ödül ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.105
1. Koşullu Ödül	0.130
2. X-Y Kuşakları	0.490
3. Koşullu Ödül * X-Y Kuşakları	-0.180
F	0.862
R	0.075
R ²	0.005

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 64'te görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.090$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi bulunmamıştır.

Tablo 64. Koşullu Ödül ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.597
1. Koşullu Ödül	0.010
2. X-Y Kuşakları	0.070
3. Koşullu Ödül * X-Y Kuşakları	-0.090
F	2.489
R	0.127
R ²	0.016

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 65'te görüldüğü üzere, etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.150$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmemiştir.

Tablo 65. Koşullu Ödül ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	4.015
1. Koşullu Ödül	-0.080
2. X-Y Kuşakları	-0.420
3. Koşullu Ödül * X-Y Kuşakları	0.150
F	1.681
R	0.105
R ²	0.011

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 66’da gösterildiği üzere, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-aktif boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.200, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi görülmemiştir.

Tablo 66. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.613
1. İstisnalarla Yönetim-Aktif	-0.030
2. X-Y Kuşakları	-0.650
3. İstisnalarla Yönetim-Aktif * X-Y Kuşakları	0.200
F	5.948
R	0.195
R ²	0.038

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 67’de görüldüğü şekilde, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-aktif boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.090$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmamıştır.

Tablo 67. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.695
1. İstisnalarla Yönetim-Aktif	0.290**
2. X-Y Kuşakları	0.080
3. İstisnalarla Yönetim-Aktif * X-Y Kuşakları	0.090
F	11.380
R	0.265
R ²	0.700

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 68’de görüldüğü gibi, etkileşimli liderliğin istisnalarla yönetim-aktif boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.150, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 68. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.320
1. İstisnalarla Yönetim-Aktif	0.140
2. X-Y Kuşakları	0.500
3. İstisnalarla Yönetim-Aktif * X-Y Kuşakları	-0.150
F	0.937
R	0.078
R ²	0.006

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 69’da görüldüğü gibi, etkileşimli liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.030, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmemiştir.

Tablo 69. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.038
1. İstisnalarla Yönetim-Pasif	0.120
2. X-Y Kuşakları	-0.080
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif * X-Y Kuşakları	0.030
F	5.485
R	0.188
R ²	0.035

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 70’de gösterildiği gibi, etkileşimli liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.040$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmemiştir.

Tablo 70. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.812
1. İstisnalarla Yönetim-Pasif	0.225
2. X-Y Kuşakları	-0.010
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif * X-Y Kuşakları	-0.040
F	8.209
R	0.228
R ²	0.052

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 71’de görüldüğü gibi, etkileşimli liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.050$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu gözlenmemiştir.

Tablo 71. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.636
1. İstisnalarla Yönetim-Pasif	0.030
2. X-Y Kuşakları	0.200
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif * X-Y Kuşakları	0.050
F	0.132
R	0.029
R ²	0.001

Not: Standartlaştırılmamış beta değerleri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 72’de de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide ($\beta = 0.002$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi belirlenememiştir. Bu bulgulara göre, *hipotez 5a* reddedilmiştir.

Tablo 72. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0.753
1. Dönüşümcü Liderlik	0.650**
2. X-Y Kuşakları	0.020
3. Dönüşümcü Liderlik * X-Y Kuşakları	0.002
F	116.874
R	0.662
R ²	0.438

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkide X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini saptamaya yönelik regresyon analizleri yapılarak sonuçları aşağıda Tablo 73 – Tablo 74 – Tablo 75’te gösterilmiştir. Tablo 73’te de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.012, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 73. Dönüşümcü Liderlik ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dağıtımsal Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0.786
1. Dönüşümcü Liderlik	0.630
2. X-Y Kuşakları	-0.030
3. Dönüşümcü Liderlik * X-Y Kuşakları	0.012
F	98.223
R	0.629
R ²	0.396

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 74'te gösterildiği üzere, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.004, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu gözlenmemiştir.

Tablo 74. Dönüşümcü Liderlik ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşlemsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0.886
1. Dönüşümcü Liderlik	0.618**
2. X-Y Kuşakları	0.034
3. Dönüşümcü Liderlik * X-Y Kuşakları	0.004
F	94.037
R	0.621
R ²	0.385

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 75'te de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.005, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmemiştir.

Tablo 75. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0.647
1. Dönüşümcü Liderlik	0.692**
2. X-Y Kuşakları	0.056
3. Dönüşümcü Liderlik * X-Y Kuşakları	-0.005
F	110.309
R	0.651
R ²	0.424

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Dönüşümcü liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizleri yapılarak sonuçları aşağıda Tablo 76 – Tablo 90 arasında gösterilmiştir. Tablo 76’da görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen boyutu ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.070$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmemiştir.

Tablo 76. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dağıtımsal Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0.674
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.600**
2. X-Y Kuşakları	0.320
3. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen * X-Y Kuşakları	-0.070
F	52.876
R	0.510
R ²	0.261

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Tablo 77’de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen boyutu ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.060, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanmamıştır.

Tablo 77. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşlemsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0.863
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.570**
2. X-Y Kuşakları	0.310
3. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen * X-Y Kuşakları	-0.060
F	48.837
R	0.496
R ²	0.246

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 78’de gösterildiği üzere, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.100, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmemiştir.

Tablo 78. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0.489
1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.670**
2. X-Y Kuşakları	0.470
3. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen * X-Y Kuşakları	-0.100
F	58.925
R	0.531
R ²	0.282

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 79’da görüldüğü üzere, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-davranış boyutu ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.020, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi görülmemiştir.

Tablo 79. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dağıtımsal Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.309
1. İdealleştirilmiş Etki-Davranış	0.400**
2. X-Y Kuşakları	0.030
3. İdealleştirilmiş Etki-Davranış * X-Y Kuşakları	0.020
F	30.713
R	0.412
R ²	0.170

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 80’de gösterildiği üzere, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-davranış boyutu ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.020, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanmamıştır.

Tablo 80. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşlemsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.257
1. İdealleştirilmiş Etki-Davranış	0.440**
2. X-Y Kuşakları	0.200
3. İdealleştirilmiş Etki-Davranış * X-Y Kuşakları	-0.020
F	31.986
R	0.419
R ²	0.176

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 81’de gösterildiği üzere, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-davranış boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.090, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi görülmemiştir.

Tablo 81. İdealleştirilmiş Etki-Davranış ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.456
1. İdealleştirilmiş Etki-Davranış	0.370**
2. X-Y Kuşakları	0.140
3. İdealleştirilmiş Etki-Davranış * X-Y Kuşakları	0.090
F	33.287
R	0.426
R ²	0.181

Not: ** p < 0.01, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 82’de gösterildiği gibi, dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.003, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 82. Telkinle Güdüleme ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dağıtımsal Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.334
1. Telkinle Güdüleme	0.480**
2. X-Y Kuşakları	0.020
3. Telkinle Güdüleme * X-Y Kuşakları	-0.003
F	80.339
R	0.591
R ²	0.349

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 83’te gösterildiği şekilde, dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.050, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi bulunmamıştır.

Tablo 83. Telkinle Güdüleme ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşlemsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.568
1. Telkinle Güdüleme	0.420**
2. X-Y Kuşakları	-0.090
3. Telkinle Güdüleme * X-Y Kuşakları	0.050
F	76.908
R	0.582
R ²	0.339

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 84'te gösterildiği üzere, dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.010$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit saptanmamıştır.

Tablo 84. Telkinle Güdüleme ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.327
1. Telkinle Güdüleme	0.500**
2. X-Y Kuşakları	0.010
3. Telkinle Güdüleme * X-Y Kuşakları	0.010
F	87.774
R	0.608
R ²	0.369

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 85'te gösterildiği üzere, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.120$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 85. Entelektüel Uyarım ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dağıtımsal Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.606
1. Entelektüel Uyarım	0.380**
2. X-Y Kuşakları	-0.370
3. Entelektüel Uyarım * X-Y Kuşakları	0.120
F	78.596
R	0.586
R ²	0.344

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 86’da gösterildiği üzere, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.110$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi bulunmamıştır.

Tablo 86. Entelektüel Uyarım ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşlemsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.679
1. Entelektüel Uyarım	0.380**
2. X-Y Kuşakları	-0.310
3. Entelektüel Uyarım * X-Y Kuşakları	0.110
F	77.191
R	0.583
R ²	0.340

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 87’de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.090$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit gözlenmemiştir.

Tablo 87. Entelektüel Uyarım ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.510
1. Entelektüel Uyarım	0.430**
2. X-Y Kuşakları	-0.260
3. Entelektüel Uyarım * X-Y Kuşakları	0.090
F	82.046
R	0.590
R ²	0.350

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 88’de gösterildiği üzere, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.010, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 88. Bireysel İlgi ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dağıtımsal Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.200
1. Bireysel İlgi	0.500**
2. X-Y Kuşakları	0.010
3. Bireysel İlgi * X-Y Kuşakları	0.010
F	104.333
R	0.640
R ²	0.410

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 89’da görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.040, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanmamıştır.

Tablo 89. Bireysel İlgi ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşlemsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.184
1. Bireysel İlgi	0.530**
2. X-Y Kuşakları	0.200
3. Bireysel İlgi * X-Y Kuşakları	-0.040
F	97.207
R	0.627
R ²	0.393

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 90’da görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.040, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi görülmemiştir.

Tablo 90. Bireysel İlgi ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0.977
1. Bireysel İlgi	0.590**
2. X-Y Kuşakları	0.190
3. Bireysel İlgi * X-Y Kuşakları	-0.040
F	127.192
R	0.677
R ²	0.459

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

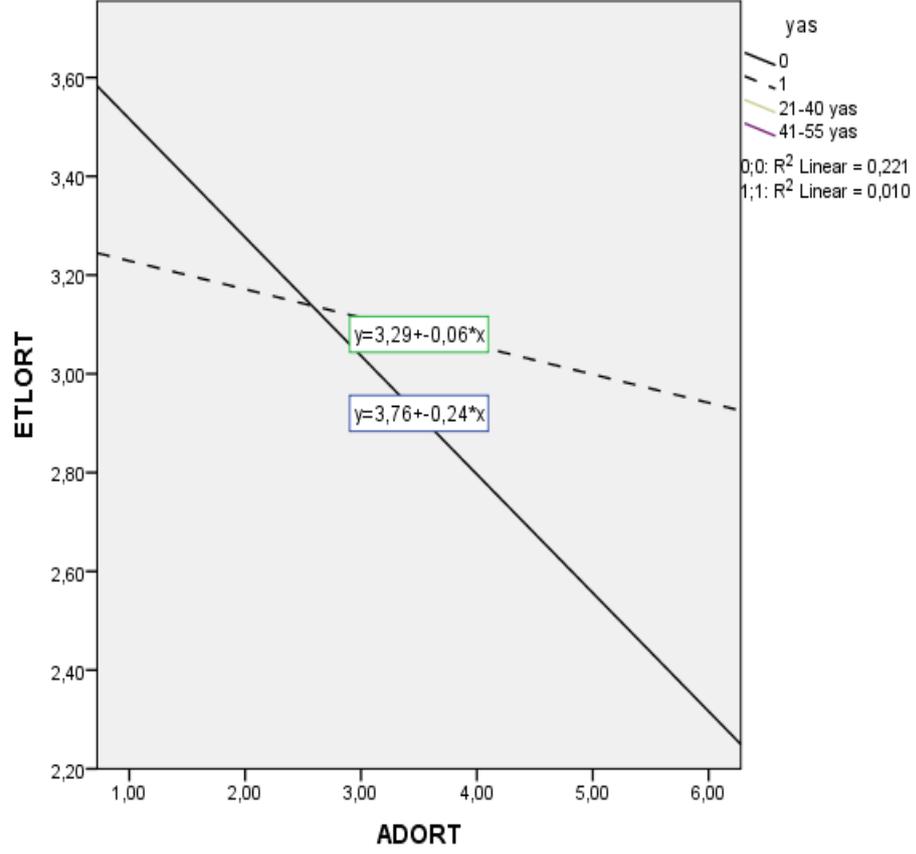
Tablo 91’de görüldüğü üzere, etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide ($\beta = 0.740, p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Grafik 1, örgütsel adalet, X ve Y kuşakları ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013’den aktaran Bolat, 2017:169). Grafikte görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi, X kuşağı çalışanlarında, Y kuşağı çalışanlarına göre fazladır. Yani bu durum, X kuşağı çalışanlarının, etkileşimci tarza sahip liderleri adaletli algılama düzeylerinin, Y kuşağı çalışanlarına göre daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu bulgulara göre, *hipotez 5b* kabul edilmiştir. *Hipotez 5a*’nın reddedilmesi ve *hipotez 5b*’nin kabul edilmesi sonucunda ise *hipotez 5* kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 91. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	5.543
1. Etkileşimci Liderlik	-0.92**
2. X-Y Kuşakları	-0.150
3. Etkileşimci Liderlik * X-Y Kuşakları	0.740**
F	5.942
R	0.195
R ²	0.038

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Grafik 4. Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıkları Etkileşiminin Eğim Grafiği



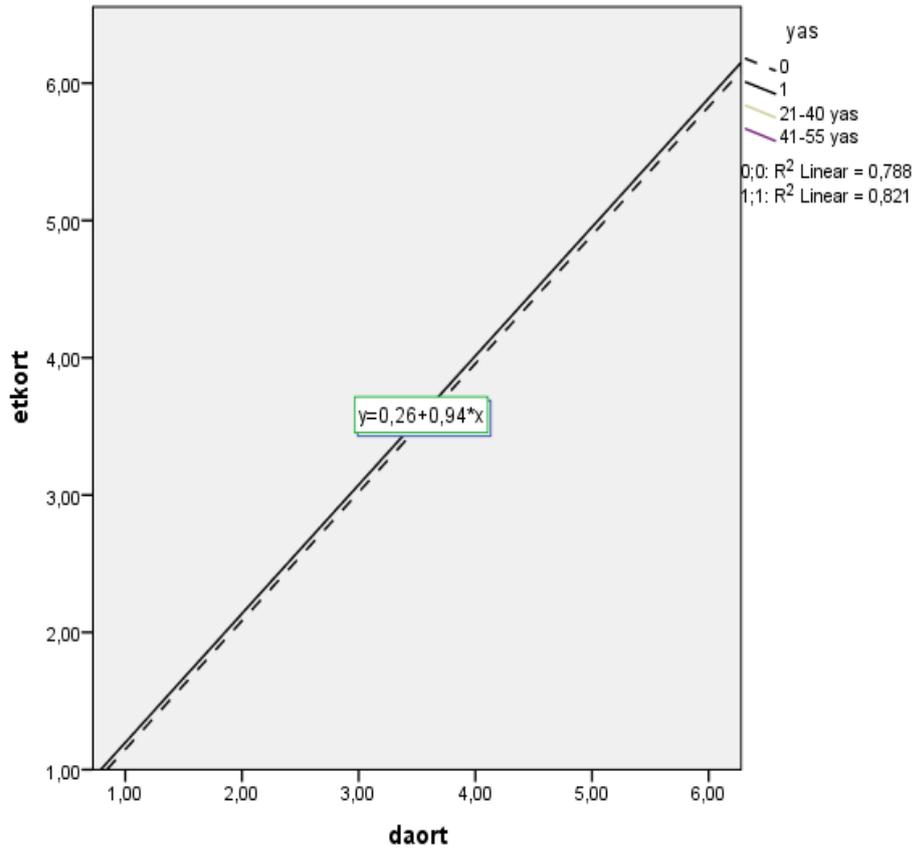
Etkileşimci liderlik ile örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik regresyon analizleri yapılarak aşağıdaki Tablo 92 – Tablo 93 ve Tablo 94’te gösterilmiştir. Tablo 92’de gösterildiği üzere, etkileşimci liderlik ile örgütsel adaletin dağıtimsal adalet boyutu arasındaki ilişkide de ($\beta = 0.738$, $p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Grafik 5, dağıtimsal adalet, X ve Y kuşakları ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013’ten aktaran Bolat, 2017:169). Grafikte görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin dağıtimsal adalet üzerindeki etkisi, birbirine çok yakın olmakla birlikte Y kuşağı çalışanlarında, X kuşağı çalışanlarına göre daha fazladır. Yani bu durum, etkileşimci liderlerin, Y kuşağındaki çalışanların dağıtimsal adalet algı düzeylerini, X kuşağındaki çalışanlarınkinden biraz daha fazla artırdığı anlamına gelmektedir.

Tablo 92. Etkileşimci Liderlik ve Dağıtimsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dağıtimsal Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	5.402
1. Etkileşimci Liderlik	-0.889**
2. X-Y Kuşakları	-2.150**
3. Etkileşimci Liderlik * X-Y Kuşakları	0.738**
F	4.832
R	0.176
R ²	0.031

Not: ** p < 0.01, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Grafik 5. Etkileşimci Liderlik, Dağıtimsal Adalet ve Kuşak Farklılıkları Etkileşiminin Eğim Grafiği



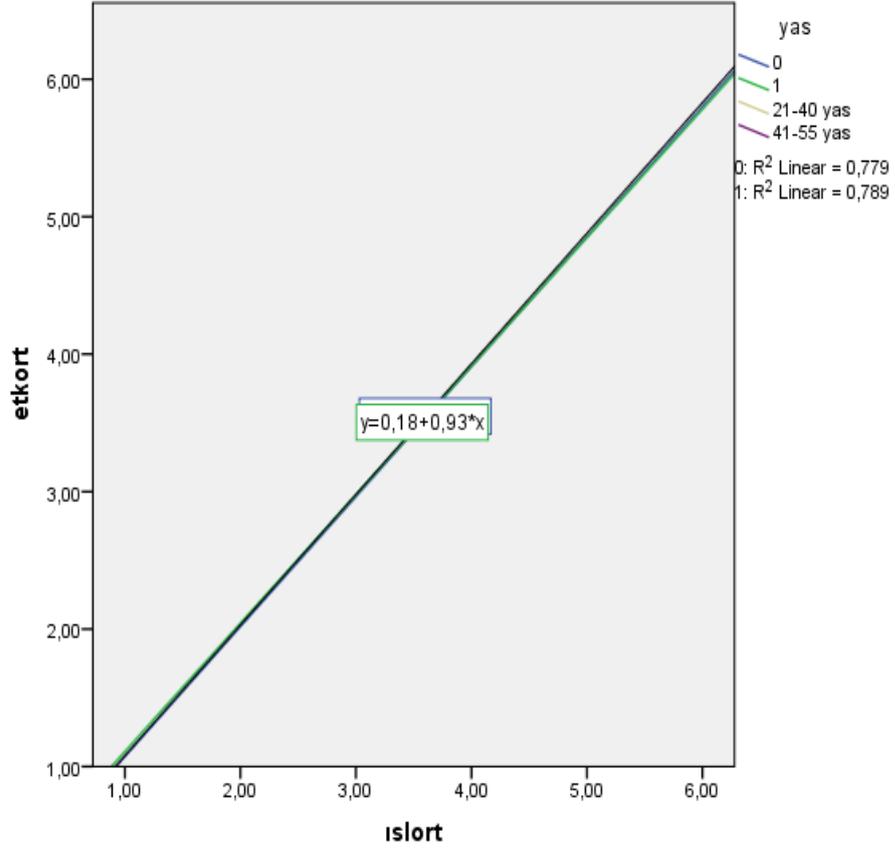
Tablo 93'te görüldüğü üzere, etkileşimci liderlik ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkide de ($\beta = 0.613, p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Grafik 6, işlemsel adalet, X ve Y kuşakları ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013'ten aktaran Bolat, 2017:169). Grafikte görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin işlemsel adalet üzerindeki etkisi, X ve Y kuşağı çalışanları üzerinde hemen hemen aynı seviyededir.

Tablo 93. Etkileşimci Liderlik ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşlemsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	5.075
1. Etkileşimci Liderlik	-0.760**
2. X-Y Kuşakları	-1.720
3. Etkileşimci Liderlik * X-Y Kuşakları	0.613**
F	4.242
R	0.166
R ²	0.027

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Grafik 6. Etkileşimci Liderlik, İşlemsel Adalet ve Kuşak Farklılıkları Etkileşiminin Eğim Grafiği



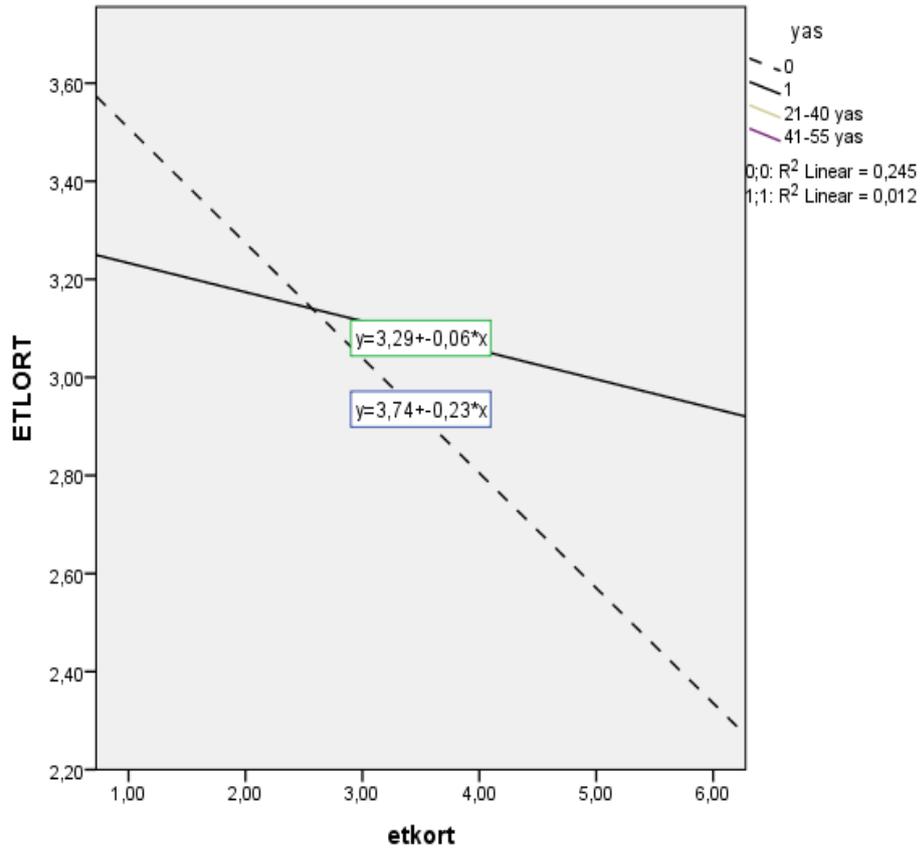
Tablo 94'te görüldüğü şekilde, etkileşimci liderlik ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkide de ($\beta = 0.842$, $p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Grafik 7, etkileşimsel adalet, X ve Y kuşakları ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013'ten aktaran Bolat, 2017:169). Grafikte görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin etkileşimsel adalet üzerindeki etkisi, Y kuşağı çalışanlarında, X kuşağı çalışanlarına göre daha fazladır. Yani bu durum, etkileşimci liderlerin, Y kuşağındaki çalışanların etkileşimsel adalet algı düzeylerini, X kuşağındaki çalışanlarınkinden daha fazla azalttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 94. Etkileşimci Liderlik ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	5.934
1. Etkileşimci Liderlik	-1.040**
2. X-Y Kuşakları	-2.434**
3. Etkileşimci Liderlik * X-Y Kuşakları	0.842**
F	6.793
R	0.208
R ²	0.043

Not: ** p < 0.01, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Grafik 7. Etkileşimci Liderlik, Etkileşimsel Adalet ve Kuşak Farklılıkları Etkileşiminin Eğim Grafiği



Etkileşimci liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını tespit etmeye yönelik regresyon analizleri yapılarak, sonuçlar aşağıda Tablo 95 – Tablo 103 arasında gösterilmiştir. Tablo 95’te gösterildiği üzere, etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.030, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanmamıştır.

Tablo 95. Koşullu Ödül ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dağıtımsal Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.080
1. Koşullu Ödül	0.560**
2. X-Y Kuşakları	0.090
3. Koşullu Ödül * X-Y Kuşakları	-0.030
F	79.316
R	0.588
R ²	0.346

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Tablo 96’da görüldüğü şekilde, etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.010, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmemiştir.

Tablo 96. Koşullu Ödül ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşlemsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.269
1. Koşullu Ödül	0.510**
2. X-Y Kuşakları	0.030
3. Koşullu Ödül * X-Y Kuşakları	0.010
F	78.484
R	0.586
R ²	0.344

Not: ** p < 0.01, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 97’de gösterildiği gibi, etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.010, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 97. Koşullu Ödül ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1.129
1. Koşullu Ödül	0.550**
2. X-Y Kuşakları	0.030
3. Koşullu Ödül * X-Y Kuşakları	0.010
F	84.595
R	0.600
R ²	0.361

Not: ** p < 0.01, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 98’de görüldüğü üzere, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-aktif boyutu ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.190$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanmamıştır.

Tablo 98. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dağıtımsal Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	4.349
1. İstisnalarla Yönetim-Aktif	-0.550**
2. X-Y Kuşakları	-0.450
3. İstisnalarla Yönetim-Aktif * X-Y Kuşakları	0.190
F	37.467
R	0.447
R ²	0.200

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Tablo 99’da görüldüğü üzere, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-aktif boyutu ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişki ($\beta = 0.130, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi bulunmamıştır.

Tablo 99. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve İşlemsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşlemsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	4.206
1. İstisnalarla Yönetim-Aktif	-0.490**
2. X-Y Kuşakları	-0.230
3. İstisnalarla Yönetim-Aktif * X-Y Kuşakları	0.130
F	35.272
R	0.436
R ²	0.190

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 100’de görüldüğü gibi, etkileşimli liderliğin istisnalarla yönetim-aktif boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.240$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 100. İstisnalarla Yönetim-Aktif ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	4.625
1. İstisnalarla Yönetim-Aktif	-0.630**
2. X-Y Kuşakları	-0.550
3. İstisnalarla Yönetim-Aktif * X-Y Kuşakları	0.240
F	42.296
R	0.469
R ²	0.220

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

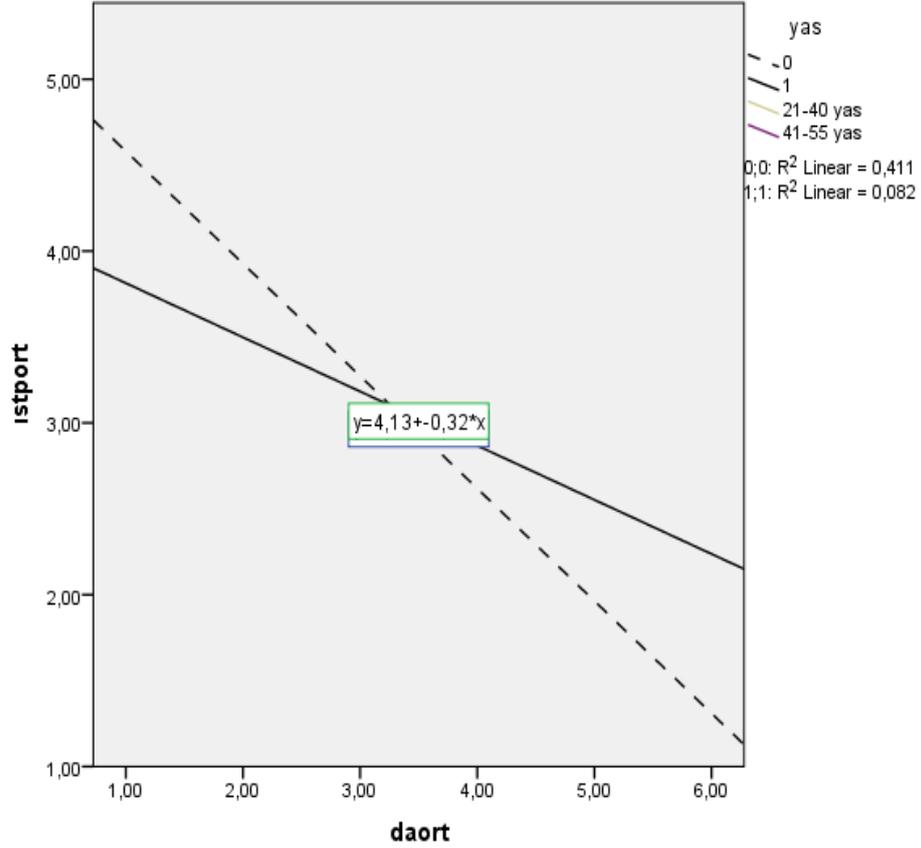
Tablo 101’de gösterildiği üzere, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutu ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.360, p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Grafik 8, istisnalarla yönetim-pasif, X ve Y kuşakları ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013’ten aktaran Bolat, 2017:169). Grafikte görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutunun dağıtımsal adalet üzerindeki etkisi, Y kuşağı çalışanlarında, X kuşağı çalışanlarına göre daha fazladır. Yani bu durum, etkileşimci liderlerin istisnalarla yönetim-pasif kapsamına giren davranış ve özelliklerinin, Y kuşağındaki çalışanların dağıtımsal adalet algı düzeylerini, X kuşağındaki çalışanlarınkinden daha fazla azalttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 101. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve Dağıtımsal Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dağıtımsal Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	4.840
1. İstisnalarla Yönetim-Pasif	-0.620**
2. X-Y Kuşakları	-1.210**
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif * X-Y Kuşakları	0.360**
F	20.789
R	0.349
R ²	0.122

Not: ** p < 0.01, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Grafik 8. İstisnalarla Yönetim-Pasif, Dağıtımsal Adalet ve Kuşak Farklılıkları Etkileşiminin Eğim Grafiği



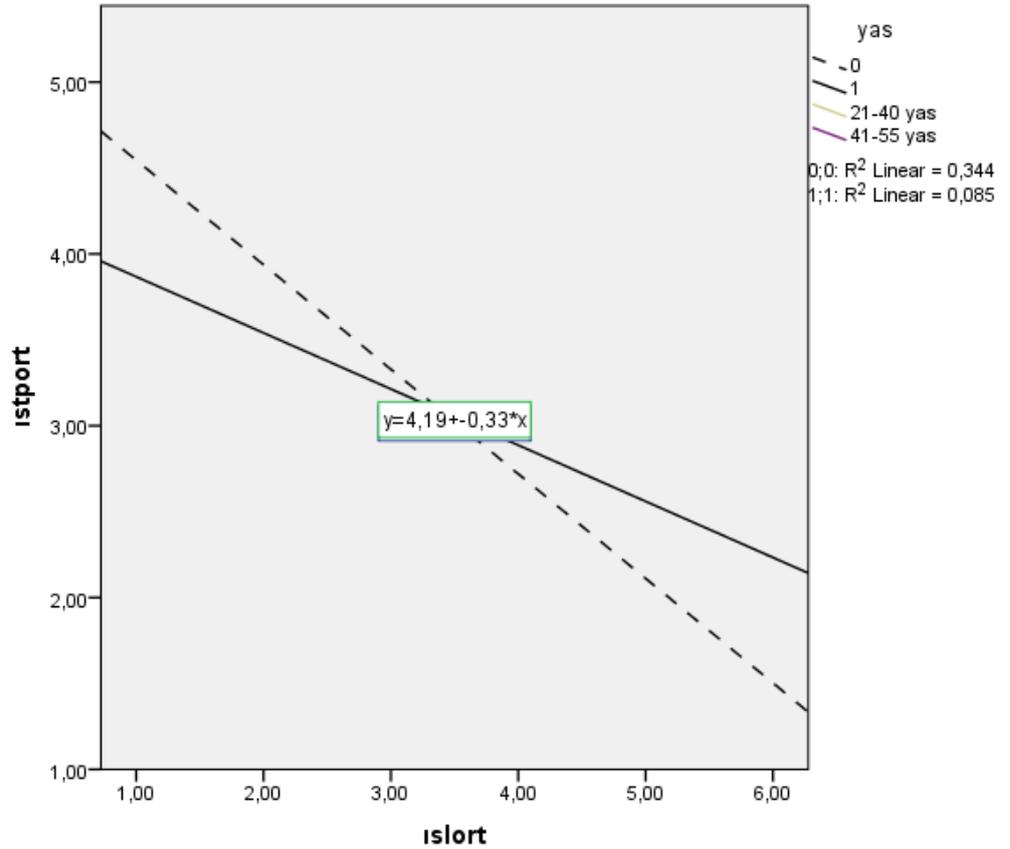
Tablo 102’de görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutu ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.300$, $p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Grafik 9, istisnalarla yönetim-pasif, X ve Y kuşakları ve işlemsel adalet arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013’ten aktaran Bolat, 2017:169). Grafikte görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutunun işlemsel adalet üzerindeki etkisi, Y kuşağı çalışanlarında, X kuşağı çalışanlarına göre daha fazladır. Yani bu durum, etkileşimci liderlerin istisnalarla yönetim-pasif kapsamına giren davranış ve özelliklerinin, Y kuşağındaki çalışanların işlemsel adalet algı düzeylerini, X kuşağındaki çalışanlarından daha fazla azalttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 102. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve İşlemsel Adalet İlişkinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İşlemsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	4.685
1. İstisnalarla Yönetim-Pasif	-0.560**
2. X-Y Kuşakları	-0.950*
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif * X-Y Kuşakları	0.300**
F	20.169
R	0.344
R ²	0.118

Not: * p < 0.05 ** p < 0.01, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Grafik 9. İstisnalarla Yönetim-Pasif, İşlemsel Adalet ve Kuşak Farklılıkları Etkileşiminin Eğim Grafiği



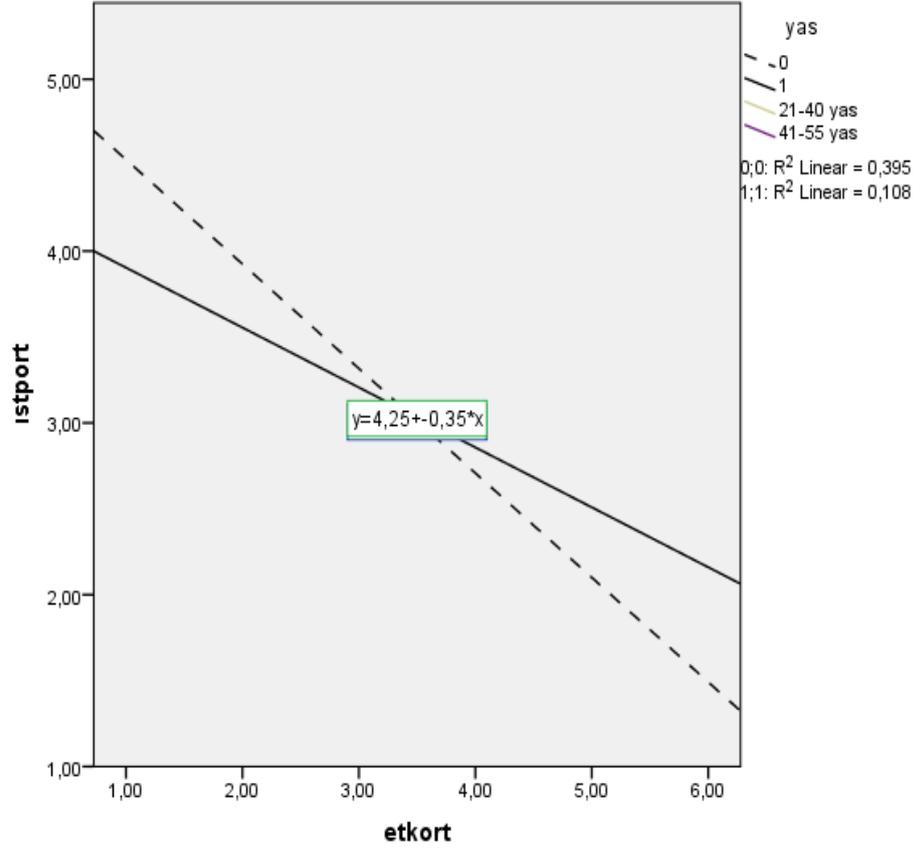
Tablo 103'te gösterildiği üzere, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.340, p < 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Grafik 10, istisnalarla yönetim-pasif, X ve Y kuşakları ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013'ten aktaran Bolat, 2017:169). Grafikte görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutunun etkileşimsel adalet üzerindeki etkisi, Y kuşağı çalışanlarında, X kuşağı çalışanlarına göre daha fazladır. Yani bu durum, etkileşimci liderlerin istisnalarla yönetim-pasif kapsamına giren davranış ve özelliklerinin, Y kuşağındaki çalışanların etkileşimsel adalet algı düzeylerini, X kuşağındaki çalışanlarınkinden daha fazla azalttığı anlamına gelmektedir.

Tablo 103. İstisnalarla Yönetim-Pasif ve Etkileşimsel Adalet İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Etkileşimsel Adalet
	β
Model	
Regresyon Sabiti	4.957
1. İstisnalarla Yönetim-Pasif	-0.640**
2. X-Y Kuşakları	-1.080*
3. İstisnalarla Yönetim-Pasif * X-Y Kuşakları	0.340*
F	25.386
R	0.380
R ²	0.145

Not: * p < 0.05, ** p < 0.01, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Grafik 10. İstisnalarla Yönetim-Pasif, Etkileşimsel Adalet ve Kuşak Farlılıkları Etkileşimin Eğim Grafiği



Tablo 104'te gösterildiği üzere, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide ($\beta = 0.050$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi saptanamamıştır. Bu bulgulara göre, *hipotez 7* reddedilmiştir.

Tablo 104. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.109
1. Örgütsel Adalet	-0.050
2. X-Y Kuşakları	-0.210
3. Örgütsel Adalet * X-Y Kuşakları	0.050
F	0.383
R	0.050
R ²	0.002

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik regresyon analizleri yapılarak sonuçları aşağıda Tablo 105 – Tablo 106 ve Tablo 107’de gösterilmiştir. Tablo 105’te gösterildiği üzere, örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.078$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi tespit edilmemiştir.

Tablo 105. Örgütsel Adalet ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.329
1. Örgütsel Adalet	0.060
2. X-Y Kuşakları	0.188
3. Örgütsel Adalet * X-Y Kuşakları	-0.078
F	0.133
R	0.029
R ²	0.001

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 106’da gösterildiği gibi, örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.087, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmemiştir.

Tablo 106. Örgütsel Adalet ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.001
1. Örgütsel Adalet	-0.149
2. X-Y Kuşakları	-0.435
3. Örgütsel Adalet * X-Y Kuşakları	0.087
F	1.900
R	0.112
R ²	0.012

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, $n = 453$

Tablo 107’de de gösterildiği gibi, örgütsel adalet ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.156, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmemiştir.

Tablo 107. Örgütsel Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.995
1. Örgütsel Adalet	-0.085
2. X-Y Kuşakları	-0.410
3. Örgütsel Adalet * X-Y Kuşakları	0.156
F	1.482
R	0.099
R ²	0.009

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını tespit etmeye yönelik regresyon analizleri yapılarak, sonuçları aşağıda Tablo 108 – Tablo 116 arasında gösterilmiştir. Tablo 108’de de görüldüğü üzere, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.140$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 108. Dağıtımsal Adalet ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.171
1. Dağıtımsal Adalet	0.120
2. X-Y Kuşakları	0.350
3. Dağıtımsal Adalet * X-Y Kuşakları	-0.140
F	0.401
R	0.051
R ²	0.002

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 109’da da gösterildiği gibi, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.010$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 109. Dağıtımsal Adalet ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.681
1. Dağıtımsal Adalet	-0.030
2. X-Y Kuşakları	-0.170
3. Dağıtımsal Adalet * X-Y Kuşakları	-0.010
F	1.197
R	0.090
R ²	0.008

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 110’da da gösterildiği gibi, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.100$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 110. Dağıtımsal Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.865
1. Dağıtımsal Adalet	-0.040
2. X-Y Kuşakları	-0.250
3. Dağıtımsal Adalet* X-Y Kuşakları	0.100
F	1.140
R	0.086
R ²	0.007

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 111’de de görüldüğü gibi, örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.090$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Tablo 111. İşlemsel Adalet ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.316
1. İşlemsel Adalet	0.060
2. X-Y Kuşakları	0.220
3. İşlemsel Adalet * X-Y Kuşakları	-0.090
F	0.197
R	0.036
R ²	0.001

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 112’de de gösterildiği üzere, örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.110$, $p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisi bulunmamıştır.

Tablo 112. İşlemsel Adalet ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.075
1. İşlemsel Adalet	-0.170
2. X-Y Kuşakları	-0.510
3. İşlemsel Adalet * X-Y Kuşakları	0.110
F	2.009
R	0.115
R ²	0.013

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 113'te de gösterildiği üzere, örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.110, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Tablo 113. İşlemsel Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.857
1. İşlemsel Adalet	-0.030
2. X-Y Kuşakları	-0.310
3. İşlemsel Adalet * X-Y Kuşakları	0.110
F	1.855
R	0.110
R ²	0.012

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 114'te de gösterildiği üzere, örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.020, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

Tablo 114. Etkileşimsel Adalet ve Kabullenici Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.444
1. Etkileşimsel Adalet	0.010
2. X-Y Kuşakları	0.040
3. Etkileşimsel Adalet * X-Y Kuşakları	-0.020
F	0.030
R	0.014
R ²	0.001

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 115'te de gösterildiği üzere, örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.100, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 115. Etkileşimsel Adalet ve Korunmacı Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Korunmacı Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3.059
1. Etkileşimsel Adalet	-0.170
2. X-Y Kuşakları	-0.480
3. Etkileşimsel Adalet * X-Y Kuşakları	0.100
F	2.253
R	0.121
R ²	0.014

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

Tablo 116'da da görüldüğü üzere, örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = 0.180, p > 0.05$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Tablo 116. Etkileşimsel Adalet ve Örgüt Yararına Sessizlik İlişkisinde X ve Y Kuşaklarının Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Yararına Sessizlik
	β
Model	
Regresyon Sabiti	4.102
1. Etkileşimsel Adalet	-0.120
2. X-Y Kuşakları	-0.470
3. Etkileşimsel Adalet* X-Y Kuşakları	0.180
F	1.428
R	0.097
R ²	0.009

Not: ** $p < 0.01$, standartlaştırılmamış beta değeri kullanılmıştır, n = 453

3.4.4. Varyans Analizi

Varyans analizi temel olarak karşılaştırılan iki ortalamanın birbirinden istatistiki anlamda farklı olup olmadığının ölçülmesidir (Kurtuluş, 2010:184). Bu kapsamda, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet değişkenlerine X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. Sonuçlar tablolastırılarak aşağıda Tablo 117’de gösterilmiştir.

Değişkenler ile ilgili bağımsız örneklem T testine ait sonuçların gösterildiği Tablo 117 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir fark saptanamamıştır.

Tablo 117. Liderlik Tarzları Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet Değişkenlerinin X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi

Sonuçları

Liderlik Tarzları	Kuşaklar	Ort.	SS	F	P
Örgütsel Sessizlik	X Kuşağı	2.92	0.91	0.07	0.10
	Y Kuşağı	3.14	0.92		
Örgütsel Adalet	X Kuşağı	3.11	0.46	1	0.92
	Y Kuşağı	3.12	0.53		
Dönüşümcü Liderlik	X Kuşağı	2.95	0.65	1.21	0.39
	Y Kuşağı	2.88	0.58		
Etkileşimci Liderlik	X Kuşağı	2.67	0.90	0.03	0.18
	Y Kuşağı	2.84	0.92		

*p < 0.05, n= 453 (X kuşağı 50 kişi, Y kuşağı 403 kişi)

Dönüşümcü liderlik boyutları ile X ve Y kuşaklarına yönelik bağımsız örneklem T testine ait sonuçların gösterildiği Tablo 118 incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir fark saptanmıştır. Y kuşağının entelektüel uyarım düzeyinin X kuşağından daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer boyutlar ile anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 118. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Boyutları	Kuşaklar	Ort.	SS	F	P
İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	X Kuşağı	3.22	0.13	0.16	0.44
	Y Kuşağı	3.31	0.04		
İdealleştirilmiş Etki-Davranış	X Kuşağı	3.25	0.12	1.24	0.40
	Y Kuşağı	3.37	0.05		
Telkinle Güdüleme	X Kuşağı	2.67	0.15	0.11	0.10
	Y Kuşağı	2.94	0.59		
Entelektüel Uyarım	X Kuşağı	2.65	0.15	0.08	0.02
	Y Kuşağı	3.03	0.06		
Bireysel İlgi	X Kuşağı	2.85	0.16	0.01	0.22
	Y Kuşağı	3.06	0.06		

*p < 0.05, n= 453 (X kuşağı 50 kişi, Y kuşağı 403 kişi)

Etkileşimci liderlik boyutları ile X ve Y kuşaklarına yönelik olarak yapılan bağımsız örneklem T testine ait sonuçların gösterildiği Tablo 119 incelendiğinde, etkileşimci liderlik boyutları X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir fark saptanamamıştır.

Tablo 119. Etkileşimci Liderlik Boyutlarının X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Etkileşimci Liderlik Boyutları	Kuşaklar	Ort.	SS	F	P
Koşullu Ödül	X Kuşağı	2.77	0.14	1.02	0.07
	Y Kuşağı	3.05	0.05		
İstisnalarla Yönetim-Aktif	X Kuşağı	3.07	0.14	0.86	0.99
	Y Kuşağı	3.07	0.05		
İstisnalarla Yönetim-Pasif	X Kuşağı	3.51	0.13	1.50	0.08
	Y Kuşağı	3.25	0.05		

*p < 0.05, n= 453 (X kuşağı 50 kişi, Y kuşağı 403 kişi)

Örgütsel sessizlik boyutları ile X ve Y kuşaklarına yönelik olarak yapılan bağımsız örneklem T testine ait sonuçların gösterildiği Tablo 120 incelendiğinde, örgütsel sessizlik boyutları X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 120. Örgütsel Sessizlik Boyutlarının X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Kuşaklar	Ort.	SS	F	P
Kabullenici Sessizlik	X Kuşağı	2.49	0.11	0.63	0.85
	Y Kuşağı	2.47	0.04		
Korunmacı Sessizlik	X Kuşağı	2.60	0.13	1.08	0.10
	Y Kuşağı	2.39	0.44		
Örgüt Yararına Sessizlik	X Kuşağı	3.77	0.11	6.21	0.84
	Y Kuşağı	3.79	0.03		

*p < 0.05, n= 453 (X kuşağı 50 kişi, Y kuşağı 403 kişi)

Örgütsel adalet boyutları ile X ve Y kuşaklarına yönelik olarak yapılan bağımsız örneklem T testine ait sonuçların gösterildiği Tablo 121 incelendiğinde, örgütsel adalet boyutları X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 121. Örgütsel Adalet Boyutlarının X ve Y Kuşaklarına Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Örgütsel Adalet Boyutları	Kuşaklar	Ort.	SS	F	P
Dağıtımsal Adalet	X Kuşağı	2.63	0.13	0.01	0.29
	Y Kuşağı	2.78	0.05		
İşlemsel Adalet	X Kuşağı	2.68	0.13	0.02	0.30
	Y Kuşağı	2.82	0.05		
Etkileşimsel Adalet	X Kuşağı	2.68	0.13	0.13	0.18
	Y Kuşağı	2.86	0.05		

*p < 0.05, n= 453 (X kuşağı 50 kişi, Y kuşağı 403 kişi)

4 SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç ve öneriler bölümü; hipotez sonuçları, tartışma, yazın ve uygulamaya yönelik katkılar, sınırlılıklar ve öneriler başlıkları altında ele alınmıştır.

Hipotez Sonuçları

Alanyazın incelendiğinde, liderlerin tarzlarını ve davranışlarını, çalışanların sessiz kalmasına ve adalet algılarının oluşumuna neden olan unsurları inceleyen çok sayıda kuramsal ve görgül çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık etkisi ve X ve Y kuşakları açısından söz konusu ilişkilerin değişip değişmeyeceği; yani çalışanın bulunduğu kuşağa göre, sessizlik tutumu ve adalet algısının farklılaşp farklılaşmayacağı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu noktada, bu çalışmanın beş temel amacının olduğunu söyleyebiliriz. Bu amaçlar:

1. Liderlik tarzları (dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik) ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri saptamak,
2. Liderlik tarzları (dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik) ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri saptamak,
3. Örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi saptamak,
4. Liderlik tarzları (dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik) ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin aracılık etkisini saptamak,
5. Liderlik tarzları (dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik) – örgütsel sessizlik, liderlik tarzları – örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik – örgütsel adalet arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını saptamaktır.

Yukarıda sıralanan amaçlar doğrultusunda gerekli alanyazın araştırmaları yapılarak çalışmanın kuramsal temelleri oluşturulmuştur. Çalışmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler çeşitli kuramlara dayandırılmaktadır. Çalışmada dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler

bekleyiş kuramı, örgütsel adalet ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler eşitlik kuramı ve kuşaklar ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler ise çoklu kuşak kuramına dayandırılarak açıklanmaktadır. Bu kuramsal temeller çerçevesinde araştırma, Balıkesir, Manisa, İzmir, İstanbul, Kahramanmaraş, Elazığ ve Denizli’de faaliyet gösteren 7 devlet hastanesinin 453 sağlık çalışanı ile yapılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik verilerine göre; araştırmaya katılan kişilerin %87.9 (398 kişi)’unu Y kuşağındakiler, %12.1 (55 kişi)’ini ise, X kuşağındakiler oluşturmaktadır. Oranlar incelendiğinde; katılımcıların büyük bir bölümünü Y kuşağı çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik yapılan güvenilirlik analizi sonucu; Cronbach’s Alpha değerleri, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeği için 0.89; örgütsel sessizlik ölçeği için 0.80; örgütsel adalet ölçeği için ise 0.96 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlik oranlarına sahip olduğunu göstermektedir.

Yukarıda sıralanan beş temel amaç çerçevesinde, araştırmadan elde edilen sonuçlara bakacak olursak,

1. Liderlik tarzları (dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik) ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla yapılan analizlere göre; dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuca bağlı olarak, *hipotez Ia* reddedilmiştir. Ancak, dönüşümcü liderlik boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacı ile yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile korunmacı sessizlik boyutu arasında ($\beta = -0.135, p < 0.01$) beklediğimiz gibi, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bireysel ilgi boyutu, dönüşümcü liderliğin anlatıldığı bölümde de detaylıca açıklandığı gibi; liderin çalışanlarının her birinin beklenti ve istekleri ile özel olarak ilgilenmesi ve önerilerde bulunarak kendilerini değerli hissetmesini sağlaması anlamına gelen boyuttur. Korunmacı sessizlik ise, çalışanların kendilerini dışarıdan gelebilecek tehlike ve

tepkilerden korkması sonucu zarar görmemek için sessiz kalması anlamına gelen boyuttur. Bireysel ilgi boyutu ile korunmacı sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki saptanması, dönüşümcü liderlerin çalışanlarına bireysel ilgi göstermesinin, çalışanlarda korunmacı sessizliği azalttığı anlamına gelmektedir. Diğer boyutlar arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir.

Etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi ($r = 0.252, p < 0.001$) ve regresyon analizi ($\beta = 0.250, p < 0.01$) sonuçlarına göre; söz konusu iki değişken arasında beklenildiği gibi anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuca bağlı olarak, *hipotez 1b* kabul edilmiştir. Hipotez 1a'nın reddedilmesi ve hipotez 1b'nin kabul edilmesi sonucunda ise *hipotez 1* kısmen kabul edilmiştir. Ayrıca, etkileşimci liderlik boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik de analizler yapılmıştır. Etkileşimci liderlik boyutları ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; kabullenici sessizlik ile etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = 0.142, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = 0.155, p < 0.01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Etkileşimci liderlik boyutları ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = 0.209, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = 0.189, p < 0.01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Etkileşimci liderlik boyutları ile örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

2. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi ($r = 0.662, p < 0.001$) ve regresyon analizi ($\beta = 0.660, p < 0.01$) sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik ve

örgütsel adalet arasında beklenildiği gibi, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Çalışmamızın bu sonuçlarına göre, *hipotez 2a* kabul edilmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik de regresyon analizleri yapılmıştır. Dönüşümcü liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; dağıtımsal adalet ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.546, p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.425, p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.484, p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.494, p < 0.01$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.511, p < 0.01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Dönüşümcü liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işlemsel adalet ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.521, p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.425, p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.470, p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.484, p < 0.01$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.492, p < 0.01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Dönüşümcü liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; etkileşimsel adalet ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.588, p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.455, p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.518, p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.521, p < 0.01$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.561, p < 0.01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi ($r = -0.138, p < 0.001$) ve regresyon analizi ($\beta = -0.140, p < 0.01$) sonuçlarına göre; etkileşimci liderlik ile örgütsel

adalet arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu iki değişken arasında beklenen anlamlı ve pozitif etkinin, anlamlı ve negatif tespit edilmesi ve bu sonuca bağlı olarak *hipotez 2b* reddedilmiştir. Hipotez 2a'nın kabul edilmesi ve hipotez 2b'nin reddedilmesi sonucunda ise *hipotez 2* kısmen kabul edilmiştir.

Etkileşimci liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkileri belirlemeye dönük olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; dağıtımsal adalet ile etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu arasında ($\beta = 0.528, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = -0.387, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = -0.299, p < 0.01$) boyutları arasında ise anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

Etkileşimci liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işlemsel adalet ile etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu arasında ($\beta = 0.519, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = -0.373, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = -0.295, p < 0.01$) boyutları arasında ise anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Etkileşimci liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkiyi saptayabilmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; etkileşimsel adalet ile etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu arasında ($\beta = 0.560, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = -0.419, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = -0.345, p < 0.01$) boyutları arasında ise anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

3. Örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, söz konusu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumun sonucunda, *hipotez 3* reddedilmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizlik boyutları ile örgütsel adalet

boyutları arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik olarak da regresyon analizleri yapılmıştır. Boyutlar arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

4. Liderlik tarzları (dönüşümcü liderlik ve etkileşimli liderlik) ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan analiz sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adaletin beklenen aracılık etkisine sahip olmadığı saptanmıştır. Benzer şekilde, etkileşimli liderlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde de örgütsel adaletin beklenen aracılık etkisi belirlenememiştir. Elde edilen bu sonuçlar, *hipotez 4*, *hipotez 4a* ve *hipotez 4b*'nin reddedilmesine neden olmuştur.

5. Dönüşümcü liderliğin boyutları ile etkileşimli liderliğin boyutları arasındaki ilişkilerde, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik olarak regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.270$, $p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.260$, $p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Etkileşimli liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinde X ve Y kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, etkileşimli liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide ($\beta = 0.740$, $p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Etkileşimli liderlik ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye

yönelik de regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, etkileşimci liderlik ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ($\beta = 0.738, p < 0.01$), işlemsel adalet ($\beta = 0.613, p < 0.01$) ve etkileşimsel adalet ($\beta = 0.842, p < 0.01$) boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Etkileşimci liderliğin boyutları ve örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik olarak da regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutu ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ($\beta = 0.360, p < 0.01$), işlemsel adalet ($\beta = 0.300, p < 0.01$) ve etkileşimsel adalet ($\beta = 0.340, p < 0.01$) boyutları arasındaki ilişkilerde, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamızda dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet değişkenlerine X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. Test sonucunda, anlamlı bir fark saptanamamıştır. Ayrıca, değişkenlerin boyutlarına X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak da bağımsız örneklem T testi yapılmıştır. Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu X ve Y kuşaklarının ortalamaları açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir fark saptanmıştır.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda çalışmanın hipotezlerinin ve sonuçlarının tablo şeklinde gösterilmesinde yarar vardır. Toplam 17 hipotez geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezlerin 3'ü kabul; 3'ü kısmen kabul edilirken; 11'i reddedilmiştir. Hipotezler ve sonuçları Tablo 122'de gösterilmektedir.

Tablo 122. Çalışmanın Hipotezleri ve Sonuçları

Hipotez 1: Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen kabul
Hipotez 1a: Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sessizlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 1b: Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sessizlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2: Liderlik tarzlarının örgütsel adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen kabul
Hipotez 2a: Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2b: Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 3: Örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	Red
Hipotez 4: Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.	Red
Hipotez 4a: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.	Red
Hipotez 4b: Etkileşimci liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracılık etkisi vardır.	Red
Hipotez 5: Liderlik tarzları ve örgütsel adalet ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen kabul
Hipotez 5a: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
Hipotez 5b: Etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinde, kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6: Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
Hipotez 6a: Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
Hipotez 6b: Etkileşimci liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red
Hipotez 7: Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisi vardır.	Red

Tartışma

Hipotez sonuçları bölümünde de açıklandığı üzere, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Alanyazın incelendiğinde, Bildik (2009), Batmunkh (2011), Kılıç vd. (2014), Ersançmış (2015) ve Arcasoy (2017)'un dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve

negatif yönlü ilişkiler saptadıkları görülmektedir. Çalışmamızda da yukarıda bahsedilen diğer araştırmacıların elde ettiği sonuçlar gibi beklenen anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin bulunamaması ve bu duruma bağlı olarak *hipotez 1a*'nın reddedilmesine, örneklemin ağırlıklı olarak Y kuşağından (%87.9) oluşması neden olmuş olabilir. Y kuşağındaki bireylerin kişilik özellikleri ve alanyazında dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardaki örneklemelerin demografik özellikleri bu düşüncemizi destekler niteliktedir. Bu duruma araştırmanın yapıldığı sektör ve meslek grubu ile katılımcıların eğitim seviyesi, cinsiyet vb. gibi diğer demografik özelliklerinin neden olabileceğini de söyleyebiliriz.

Araştırma sonuçlarına göre, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Alanyazın incelendiğinde, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin bulguları, Batmunkh (2011), Ünlüöner ve Çatır (2016), Atar (2018) ve Bezirci (2019) tarafından yapılan çalışmalarda da benzerdir. Bu sonuçlar, etkileşimci liderlik tarzının örgütsel sessizlik ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ve etkileşimci liderlik tarzına yönelik atılan her bir adımın örgütsel sessizliği artıracak anlamına gelmektedir.

Etkileşimci liderlik boyutları ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; kabullenici sessizlik ile etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = 0.142, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = 0.155, p < 0.01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin tespit edildiği de belirtilmişti. Etkileşimci liderliğin anlatıldığı bölümde detaylıca açıklandığı gibi, istisnalarla yönetim-aktif boyutu, liderin kuralları hataların önüne geçmek için uyguladığını ve hataların kayıtlarını tutarak standartlardan sapmaların nedenleri üzerinde yoğunlaştığını açıklayan boyuttur. İstisnalarla yönetim-pasif boyutu ise liderin örgütte yaşanan sorunlar içinden çıkılmaz hale gelmedikçe, herhangi bir müdahalede bulunmamasını ifade etmektedir. Kabullenici sessizlik, çalışanların örgütte gözlemledikleri ya da yaşadıkları sorunları açıkça söyleseler bile, sorunların çözüme ulaştırılmayacağına inanmaları durumunda sessiz kalmalarını ifade eden örgütsel sessizlik boyutudur. Kabullenici sessizlik ile istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin tespit edilmesi, çalışanların

etkileşimci tarza sahip liderine sorunlarını açıkça ifade etseler de liderin özelliğinden ötürü soruna çözüm üretmeyeceğine inanmalarından ötürü sessiz kalmaları anlamına gelmektedir. Bu durumda, istisnalarla yönetim tarzının çalışanlarda kabullenici sessizliği artıracağını söyleyebiliriz.

Etkileşimci liderlik boyutları ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = 0.209, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = 0.189, p < 0.01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin saptandığı belirtilmişti. Bu sonuç, istisnalarla yönetim tarzının çalışanlarda korunmacı sessizliği artıracağı anlamını taşımaktadır.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi ($r = 0.662, p < 0.001$) ve regresyon analizi ($\beta = 0.660, p < 0.01$) sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalet arasında beklenildiği gibi, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin saptandığı vurgulanmıştır. Alanyazın incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin bulguları, Pillai vd. (1999), Carter (2009), Oğuz (2011) ve Dalgın ve Taslak (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da benzerdir. Bu durum, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ve dönüşümcü liderliğe yönelik atılan her bir adımın çalışanlarda örgütsel adalet algısını artıracağını ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; dağıtımsal adalet ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.546, p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.425, p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.484, p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.494, p < 0.01$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.511, p < 0.01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edildiği belirtilmişti. Örgütsel adaletin anlatıldığı bölümde de detaylıca açıklandığı gibi; dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaşımı ile ilgili olan boyuttur. Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen boyutu, liderin çalışanların kendisi ile çalışıyor olmaktan gurur duymalarını sağlaması, kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının gerisinde tutması, saygı duyulan biri olduğunun izlenimini uyandırması vb. gibi lidere atfedilen unsurları içeren boyuttur.

İdealleştirilmiş etki-davranış boyutu, liderin içselleştirdiği inanç ve değerlerden bahsederek, bu inanç ve değerlerin çalışanlarca da içselleştirilmesini sağlaması ve alınan kararların ahlâkî sonuçlarını açıklaması gibi davranışlarını içeren boyuttur. Telkinle güdüleme, liderin çalışanlara hedef ve amaçlara ulaşılabilceği konusunda güven vermesi, olumlu tutumlar sergilemesi ve onları güdüleyebilmesi ile ilgili boyuttur. Entelektüel uyarım, liderin eski tarz uygulamaları, inanışları ve gelenekleri eleştirerek yenilikçi fikirler ve uygulamalar geliştirip çalışanlarını da bu yenilikler doğrultusunda güdüleyebilmesidir. Dönüşümcü liderlik boyutları ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin saptanması, dönüşümcü liderlik tarzına yönelik olarak atılan her bir adımın, çalışanlarda dağıtımsal adalet algısını artıracığı anlamına gelmektedir.

Dönüşümcü liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işlemsel adalet ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.521, p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.425, p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.470, p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.484, p < 0.01$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.492, p < 0.01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu belirtilmişti. Örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu, örgütsel adalet konusunun anlatıldığı bölümde de detaylıca açıklandığı gibi, örgütsel kaynakların dağıtım yöntemlerinin adil olup olmaması ile ilgili olan boyuttur. Dönüşümcü liderlik boyutları ile işlemsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin saptanması, dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğunun ve dönüşümcü liderliğe yönelik olarak atılan her bir adımın, çalışanlarda işlemsel adalet algısını artıracığı anlamını taşımaktadır.

Dönüşümcü liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; etkileşimsel adalet ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki-atfedilen ($\beta = 0.588, p < 0.01$), idealleştirilmiş etki-davranış ($\beta = 0.455, p < 0.01$), telkinle güdüleme ($\beta = 0.518, p < 0.01$), entelektüel uyarım ($\beta = 0.521, p < 0.01$) ve bireysel ilgi ($\beta = 0.561, p < 0.01$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu vurgulanmıştı. Örgütsel adaletin anlatıldığı bölümde de detaylıca yer verildiği gibi; etkileşimsel adalet, liderin karar alım sürecinde, çalışanlarına karşı

gösterdiği dürüstlük, saygı ve kibarlık düzeyi ile ilgili olan boyuttur. Etkileşimsel adalet ile dönüşümcü liderlik boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olması, dönüşümcü liderlik ile ilgili atılacak her bir adımın, çalışanlarda etkileşimsel adalet algısının artmasını sağlayacağı anlamını taşımaktadır.

Etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik korelasyon ($r = -0.138, p < 0.001$) ve regresyon ($\beta = -0.140, p < 0.01$) analizleri yapıldığı ve analiz sonuçlarına göre, iki değişken arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin tespit edildiği belirtilmiştir. Sonucun anlamlı ve negatif çıkmasına, örneklemin ağırlıklı olarak Y kuşağından oluşması ve bu kuşağın özellikleri gereği genellikle düşük güç mesafesine sahip olmasının neden olabileceği söylenebilir. Güç mesafesi düşük olan çalışanların, karar alımlarında kendilerine danışılmasını beklemeleri, daha az otoriter değerlere sahip olmaları gibi özellikleri ile etkileşimci liderlerin özellikleri düşünüldüğünde, güç mesafesi ile etkileşimci liderlik arasında pozitif bir ilişkinin olacağı beklenmektedir. 2016 yılında tarafımızca yapılan yüksek lisans tez çalışmasında, güç mesafesi ile etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan analiz sonuçları da ($r = 0.189, p < 0.01$) bu durumu desteklemektedir (Kinter, 2016:94). Çalışanların güç mesafesi düştükçe, etkileşimci liderlik tarzını benimseme oranları da düşecektir ve bu durumun sonucunda, etkileşimci liderleri adaletsiz olarak algılayabileceklerdir. Alanyazın incelendiğinde, Pillai vd. (1999), Baltacı vd. (2014) ve Dalgın ve Taslak (2016) tarafından yapılan çalışmalarda, etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Ancak bu çalışmaların örneklemelerinin demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla X kuşağı çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişkinin olması, etkileşimci liderlik tarzına yönelik olarak atılan her bir adımın, çalışanlarda adalet algısını azaltacağı anlamına gelmektedir.

Etkileşimci liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu arasındaki ilişkileri belirlemeye dönük olarak yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; dağıtımsal adalet ile etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu arasında ($\beta = 0.528, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = -0.387, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = -0.299, p < 0.01$) boyutları arasında ise anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin saptandığı belirtilmiştir. Etkileşimci

liderliğin anlatıldığı bölümde de detaylıca açıklandığı gibi; koşullu ödül, liderin çalışanlara ulaşacakları hedefleri ve bu hedeflere ulaşmaları durumunda elde edecekleri ödülleri bildirmesi ile ilgili olan boyuttur. Koşullu ödül boyutu ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olması, koşullu ödül boyutu ile ilgili davranışların, çalışanlarda dağıtımsal adalet algısını artıracak anlamına gelmektedir. İstisnalarla yönetim ile dağıtımsal adalet arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olması ise, istisnalarla yönetim anlayışının, çalışanlarda dağıtımsal adalet algısını azaltacağı anlamını taşımaktadır.

Etkileşimci liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin işlemsel adalet boyutu arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; işlemsel adalet ile etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu arasında ($\beta = 0.519, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = -0.373, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = -0.295, p < 0.01$) boyutları arasında ise anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu belirtilmişti. Koşullu ödül boyutu ile işlemsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olması, koşullu ödül boyutu ile ilgili davranışların, çalışanlarda işlemsel adalet algısını artıracak anlamını taşımaktadır. İstisnalarla yönetim ile işlemsel adalet arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olması ise, istisnalarla yönetim anlayışının, çalışanlarda işlemsel adalet algısını azaltacağı anlamına gelmektedir.

Etkileşimci liderliğin boyutları ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkiyi saptayabilmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; etkileşimsel adalet ile etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu arasında ($\beta = 0.560, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; istisnalarla yönetim-aktif ($\beta = -0.419, p < 0.01$) ve istisnalarla yönetim-pasif ($\beta = -0.345, p < 0.01$) boyutları arasında ise anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu ifade edilmişti. Koşullu ödül boyutu ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunması, koşullu ödül boyutu ile ilgili davranışların, çalışanlarda etkileşimsel adalet algısını artıracak anlamını ifade etmektedir. İstisnalarla yönetim ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olması ise, istisnalarla yönetim anlayışının, çalışanlarda etkileşimsel adalet algısını azaltacağı anlamına geldiği ifade edilebilir.

Alanyazın incelendiğinde, Zahed (2015), Kurudirek vd. (2016), Mirkamali vd. (2017), Deniz (2018), Efe (2018), İstanbul Sanayi Odası (2018) ve Gökyıldırım ve Güneş (2018)'in örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit ettikleri görülmüştür. Ancak, tarafımızca yapılan regresyon ve korelasyon analizlerinde örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ve söz konusu değişkenlerin boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Dönüşümcü liderliğin boyutları ile etkileşimci liderliğin boyutları arasındaki ilişkilerde, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik olarak regresyon analizleri yapıldığı ve yapılan analizlerin sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.270, p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğunun saptandığı belirtilmişti. Elde edilen bu sonuç, dönüşümcü liderlerin telkinle güdülemeye yönelik davranışlarının çalışanların sorunlar karşısında sessiz kalıp kalmamasında, kuşaksal özelliklerinin etkili olabileceğini göstermektedir. Telkinle güdülemeye yönelik davranışların, çalışanların sorunlar karşısında ses çıkarmasını sağlamasında, Y kuşağı çalışanlarında, X kuşağı çalışanlarına oranla daha fazla etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu arasındaki ilişkide ($\beta = -0.260, p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğunun tespit edildiği belirtilmişti. Bu durum, dönüşümcü liderlerin entelektüel uyarım kapsamındaki davranışlarının, çalışanların sorunlar karşısında ses çıkarıp çıkarmamasında, kuşaksal özelliklerinin etkili olabileceğini göstermektedir. Entelektüel uyarıma yönelik davranışların, çalışanların sorunlar karşısında ses çıkarmasını sağlamasında, Y kuşağı çalışanlarında, X kuşağı çalışanlarına oranla daha fazla etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet ilişkisinde X ve Y kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, etkileşimci liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide ($\beta = 0.740, p < 0.01$) X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğunun tespit edildiği belirtilmişti. Bu durum, etkileşimci tarza sahip bir liderin, çalışanlar tarafından adil bulunup bulunmamasında, çalışanların kuşaksal özelliklerinin de etkili olduğunu

göstermektedir. Etkileşimci tarza sahip bir lider, X kuşağında bulunan çalışanlarca adil olarak algılanırken; Y kuşağında bulunan çalışanlarca adaletsiz olarak algılanabilecektir.

Etkileşimci liderlik ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik de regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, etkileşimci liderlik ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ($\beta = 0.738, p < 0.01$), işlemsel adalet ($\beta = 0.613, p < 0.01$) ve etkileşimsel adalet ($\beta = 0.842, p < 0.01$) boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, etkileşimci liderlerin, çalışanlarının dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının olumlu ya da olumsuz bir şekilde oluşmasında, çalışanların kuşaksal özelliklerinin de etkili olacağını ifade etmektedir. Etkileşimci liderin, X kuşağında bulunan astlarında dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları yüksek olurken; Y kuşağında bulunan astlarında düşük olabilmektedir.

Etkileşimci liderliğin boyutları ve örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkilerde X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik olarak da regresyon analizleri yapılarak, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim-pasif boyutu ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ($\beta = 0.360, p < 0.01$), işlemsel adalet ($\beta = 0.300, p < 0.01$) ve etkileşimsel adalet ($\beta = 0.340, p < 0.01$) boyutları arasındaki ilişkilerde, X ve Y kuşaklarının düzenleyici etkiye sahip olduğu belirtilmişti. Etkileşimci liderin istisnalarla yönetim-pasif boyutu kapsamındaki davranış ve özellikleri, X kuşağında bulunan astlarda dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarını artırırken, Y kuşağında bulunan astlarda, bu algıları düşürebilecektir.

Yazın ve Uygulamaya Yönelik Katkıları

Çalışmamızın konusunun güncel ve önemli kavramlardan oluşmasından, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin alanyazında incelenmeye devam ediliyor olmasından ve çalışmaya konu olan kavramların tümünü birden ele alan başka bir araştırmaya tarafımızca rastlanılmamış olmasından ötürü çalışmamızın alanyazına önemli bir katkı sağladığı kanaatindeyiz. Kuşakların yapısal özellikleri gün geçtikçe değişim göstermektedir. Örneğin, Z kuşağının kendinden önceki kuşaklara göre, esnek çalışma, kararlara katılım gibi beklentileri daha fazladır. Bu kapsamda örgütlerin bu

istekleri karşılamak ile ilgili hazırlıklarda bulunmaları gerekmektedir. Ayrıca, çalışmanın sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sessizliği azaltacağı ve çalışanlarda adalet algısını artıracacağı görülmektedir. Uygulayıcıların da yönetim yapılanmasını oluştururken bu sonuçlar doğrultusunda hareket etmelerinde fayda olacaktır.

Sınırlılıklar ve Öneriler

Günümüzde işletmelerin faaliyette buldukları pazarların sınırları, küreselleşmenin etkisi ile kaybolmuş ve adeta tek bir pazar yapısına bürünmüştür. Bu durum ise, işletmelerin rakip sayısının çok artmasına ve işletmelerin yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Böylesine yoğun bir rekabet ortamında, rakiplerine oranla teknolojik ve finansal olanaklar gibi maddi unsurlar açısından üstünlüklere sahip olmasına rağmen, rakipleri karşısında başarısız olan pek çok işletme örneği vardır. Bu başarısızlıkların en büyük nedeninin, işletmelerin yönetim hataları olduğu söylenebilir. Sahip olduğu insan kaynağından verim alamayan işletmeler, diğer tüm kaynaklar bakımından üstün durumda olsalar da başarılı olamayacaklardır.

Lider ve liderin tarzı, işletmelerin sahip olduğu en değerli kaynak olan insan kaynağının yönetiminde ve işletmenin karşılaşılabileceği olumsuz durumlardan kaçınılmasında çok büyük bir öneme sahiptir. Liderin, işletmenin içinde bulunduğu koşullara göre davranabilmesi ve çalışanların kendisinden beklentilerine yanıt verebilmesi gerekmektedir. Ayrıca, örgütte verimlilik ve etkinliği olumsuz şekilde etkileyen aksaklıkların, sorunların vb. tamamı üst yönetim tarafından her zaman fark edilmeyebilir. Bundan ötürü, çağdaş örgütler, çalışanlarından örgütte gözlemledikleri aksaklık ve sorunları açıkça dile getirmesini beklerler. Çalışanların, örgütte karşılaştıkları ya da gözlemledikleri sorunlar hakkında, çeşitli nedenlerden ötürü sessiz kalmaları, örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. Buna neden olan etmenlerden birinin, lider ile çalışanlar arasındaki iletişimin şekli ve liderin davranış tarzı olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütlerde yaşanan sorunların çözüme ulaştırılamamasına, çalışanların etkinlik ve verimlilik düzeylerinin düşmesine ve rakipler karşısında başarısızlığa uğramasına neden olan önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle liderlerin çalışanları, gözlemledikleri örgütsel sorunlar ve karşılaştıkları adaletsizlikler karşısında sessiz kalmamaları yönünde

cesaretlendirmesi önerilmektedir. Çalışanlar, örgütsel sorunları dile getirmeleri durumunda, onların çözüme kavuşturulacağına inanmazlarsa ya da bireysel olarak zarar göreceklarini düşünürlerse sessiz kalma eğilimine girebileceklerdir. Bu nedenle lider, dile getirilen sorunlar üzerinde titizlikle durmalı ve örgütsel sessizliği önlemeye çalışmalıdır. Elde edilen sonuçlardan da görüldüğü gibi, etkileşimci liderlerin ise genellikle, verdiği emirlerin çalışanlarca sorgulanmaksızın yerine getirilmesini beklemesi, değişimden hoşlanmayan, sorunlar olsa bile mevcut düzenin sürdürülmesini bekleyen yapısı vb. özelliklerinin örgütsel sessizliği artıracakı söylenilebilir. Örgütsel sessizliğin önlenmesi için, örgütlerin yönetici seçiminde bu noktaya dikkat etmesi önerilmektedir.

Diğer yandan, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine yönelik adalet algısının olumsuz olması, örgütlerin başarısı karşısında büyük bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin başarısı için en önemli koşullardan, çalışanlarda olumlu bir adalet algısı oluşturabilmektir. Çalışanlarda, örgütlerine yönelik olumlu bir adalet algısının oluşmasında, liderlerin tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyici olduğu ifade edilebilir. Çalışanlar, örgüte olan katkılarının sonucunda elde ettikleri kazanımları, diğer çalışanların katkıları sonucu elde ettikleri kazanımlar ile kıyaslayarak, örgüt ve yöneticilerine yönelik olarak adalet algılarını oluştururlar. Bu kıyaslama sonucunda, örgütünün ve yöneticilerinin adaletsiz olduğunu düşünen çalışanlar, daha verimsiz çalışabilirler. Hatta işgücü devir ve devamsızlık oranlarında artışlar, örgüte yönelik imaj kayıpları ve bu durumun sonucunda, kalifiye çalışanları elde tutmada ve örgüte çekmede zorluklar yaşanabilir. Bu nedenle örgütsel adalet konusuna, örgütlerin önem vermesi gerekmektedir.

Dönüşümcü liderler, karar alımlarında katılımcı bir yaklaşım izleyerek, çalışanların kararlara katılımını ve sorunlar karşısında sessiz kalmamalarını sağlarlar. Çalışanlarına, her birinin farklı istek, ihtiyaç ve beklentilere sahip bir birey olduğunun farkındalığı ile yaklaşır. Dönüşümcü liderlerin bu özellikleri, çalışanlarda adalet algısının yüksek olmasını sağlayabilir. Etkileşimci liderler ise, karar alımlarında çalışanların düşüncelerini almazlar ve verdikleri emirlerin sorgulanmadan yerine getirilmesini beklerler. Bu bilgiler ve analiz sonuçlarımıza dayanarak, çalışanlarda yüksek bir adalet algısı oluşturabilmek için, etkileşimci liderlik tarzındansa; dönüşümcü liderlik tarzı önerilmektedir.

Birbirinden farklı düşünce, davranış ve beklentilere sahip olan X ve Y kuşağı çalışanları aynı örgütte çalıştıklarında, kuşaksal farklılıklardan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkabilir. Bu sorunlara, kuşakların liderlerinden beklentilerinin farklılaşması ile örgütsel adalet algıları da dahil edilebilir. Bu noktada liderin, çalışanlarını anlayabilmesi çok önemlidir. X kuşağı çalışanları, resmiyet, geleneksellik, güçlü bir otorite ve yenilikler yerine, süreklilik beklentisindedirler; Otoriteye boyun eğer ve verilen emirleri sorgulamadan yerine getirirler. Y kuşağında bulunan çalışanlar ise, kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken, fikirlerinin alınmasını, demokratik olunmasını, düşüncelerine önem verilmesini, yeniliklere açık ve özgürlükçü olunmasını beklerler. X ve Y kuşağının bu özellikleri ile dönüşümcü liderlerin ve etkileşimci liderlerin daha önce açıklanan özellikleri dikkate alındığında; dönüşümcü liderlerin Y kuşağı çalışanları ile etkileşimci liderlerin ise, X kuşağı çalışanları ile daha uyumlu çalışacağı ifade edilebilir. Ayrıca, liderin etkileşimci tarza sahip olması ile çalışanların kuşaksal özelliklerinin örgütsel sessizliği etkileyeceği de çalışmamızın analizleri sonucu elde edilmiştir. Örgütlerin, bu noktalara dikkat etmesi önerilmektedir.

Yukarıda açıklanan sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, liderlik tarzlarının, çalışanların örgütte yaşanan sorunlara sessiz kalıp kalmamasında etkili olabileceğini söyleyebiliriz. Benzer şekilde liderin tarzının, çalışanların örgütsel adalet algılarının oluşumunda etkili olduğunu da ifade edebiliriz. Ayrıca, bu algının oluşumunda, çalışanların kuşaksal özelliklerinin de belirleyici olduğu görülmektedir. Bu noktada, örgütlerin başarısı önünde büyük bir engel oluşturan örgütsel sessizliği önlemek ve çalışanlarda olumlu bir adalet algısı oluşturabilmek için, örgütlerin çalışanların kuşaksal özelliklerini de dikkate alarak içinde bulunduğu koşullara uygun kişileri yönetici olarak konumlandırması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların sorunlar karşısında ses çıkarması ya da tersine sessiz kalması durumu, çalışanların kişilik özelliklerinden de kaynaklanabilir. Örneğin, çalışanın içe dönük olması sessiz kalmasına neden olabileceken; dışa dönük olması ise ses çıkarmasını sağlayabilecektir. Bu nedenle, sonraki çalışmalarda örgütsel sessizlik ile kişilik arasındaki ilişkileri konu edinen nitel ve nicel çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Çalışmamızda, sosyal beğenirlik ilkesi, göz ardı edilmiştir. Sosyal beğenirlik, bir bireyin kendi tutum, düşünce ve fikirleri hakkında yanıtlarda bulunurken; kendini

maskeleyerek, toplum tarafından kabul görüp, beğenileceğini düşündüğü tutum, düşünce ve fikirlere sahipmiş gibi yanıtlar vermesi olarak açıklanabilir (Pauls ve Stemmler, 2003:269). Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, özellikle örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algıları ölçülürken, sosyal beğenirlik ilkesine uyulup uyulmadığını tespit etmek amacıyla testler yapılması, araştırmacıların daha doğru sonuçlar elde edebilmesini sağlayacaktır. Ayrıca, çalışmamızda kendi kendini değerlendirme ve tek yöntem kullanılmıştır. Çalışmamızda, özellikle örgütsel adalet algısının ölçümünde, kendi kendini değerlendirme yöntemi, araştırma sonuçlarını etkileyebilir. Örneğin, katılımcının yakın zamanda yöneticileri ve iş arkadaşları ile yaşadığı olumsuz bir durum, liderini ve arkadaşlarını olumsuz değerlendirmesine; tersi bir durumda ise olumlu değerlendirmesine neden olabilir. Bundan ötürü, verilerin tek bir zamanda toplanması yerine belirli aralıklarla toplanması daha doğru sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Araştırmamız bireysel kaynaklardan elde edilen verilerle yapılmıştır. Ancak, performans değerlendirmede de kullanılan ve 360 derecelik dönüt olarak da bilinen “çoklu değerlendirme”, daha doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

Araştırmada korelasyon analizine geçmeden önce çoklu bağlantı probleminin olup olmadığını test etmek amacıyla VIF analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü liderlik (VIF=1.78, CI=21.23), etkileşimci liderlik (VIF=1.08, CI=6.62) ile örgütsel adalet (VIF=1.80, CI=13.74) arasındaki ilişkide VIF ve CI değerlerinin uygun aralıklarda olduğu görülmektedir. Bu çerçevede çoklu bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutları arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla yapılan korelasyon analizlerinde ilişkilerin normal değerlerde olduğu görülmüştür. Ancak, dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında ($r = -0.97, p < 0.05$) anlamlı ve negatif yönde ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Aradaki ilişkinin yüksek çıkması çalışmanın örneklemeden kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle, geliştirilen liderlik ölçeklerinin sonraki çalışmalarda farklı sektör ve örneklem gruplarına da yapılması önerilmektedir.

Kuşak, doğdukları dönemin sosyal ve politik koşullarından etkilenen, kendilerine özgü inanç, değer ve karakteristik özellikleri bulunan topluluk olarak tanımlanmaktadır (Strauss ve Howe, 1991:2). Ancak, burada bir genelleme söz

konusudur. Bir bireyin kişilik yapısı, bulunduğu kuşağın özelliklerini taşımasına neden olabilir. Bu nedenle, araştırmalarda katılımcıların kişilik özelliklerinin de dikkate alınması daha doğru sonuçlara ulaşılabilmesi açısından önemlidir.

Etik yaklaşım, araştırılan konu ya da kavrama yönelik olarak evrensel bir geçerliliğin olacağını varsaymakta; sonuçların bütün kültürlerde ya da toplumlarda farklı düzeylerde de olsa geçerli olacağını iddia eden bir yaklaşımdır. Emik yaklaşım ise, evrenselciliği dışlayarak araştırılan konu ya da kavramın sonuçlarının, araştırmanın yapıldığı bölge ile sınırlı kalacağını savunur. Kuşaklar daha önce de ifade edildiği üzere doğdukları dönemin ekonomik, sosyal, kültürel vb. koşulları altında yetiştiklerinden, benzer özellikler gösterirler. Ancak, aynı yıllarda ülkeden ülkeye söz konusu bu koşullar birbirinden çok farklı olabilmektedir. Örneğin, 1960-1980 yılları arasında Almanya çok güçlü bir ekonomiye ve sosyal olanaklara sahip olmasına rağmen, Türkiye’de aynı koşullara sahip bir ülke konumunda değildi. Dolayısıyla Almanya’daki X kuşağı bireyleri ile Türkiye’deki X kuşağı bireylerinin çok benzer özellikler gösterdiğini iddia etmek çok gerçekçi olmayacaktır. Bu mantık çerçevesinde düşünüldüğünde, çalışmamızın emik yaklaşım kapsamında değerlendirilebileceğini ifade edebiliriz.

Maliyet ve süre kısıtlılıklarından ötürü, çalışmanın konusu liderliğin yalnızca dönüşümcü ve etkileşimci tarzları ile örneklem ise 453 kişi ile sınırlı kalmıştır. Ayrıca Z kuşağının çok büyük bir bölümünün henüz eğitimini tamamlayarak iş hayatına geçmemiş olmasından ötürü, analizlere alınan kuşaklar X ve Y kuşakları ile sınırlı kalmıştır. Bu noktada, sonraki çalışmalara diğer liderlik tarzlarının da dahil edilmesi, genellenebilirliğin artması için örneklemin artırılması ve Z kuşağının iş hayatına başlaması ile birlikte araştırmalara Z kuşağının da dahil edilmesi önerilmektedir. Araştırmamız, yine süre ve maliyet kısıtlılıklarından ötürü Balıkesir, Manisa, İzmir, İstanbul, Kahramanmaraş, Elazığ ve Denizli’de faaliyet gösteren 7 devlet hastanesinin sağlık çalışanları ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle, tarafımızca geliştirilen liderlik ölçeğinin ve sonuçların güvenilirliğini artırmak amacıyla gelecekte yapılacak araştırmalarda başka melek grupları ve sektörleri ele alan çalışmaların yapılması da faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A., Konakay, G., ve Demirkaya, H. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 10-27.
- Aksu, G. (2012). Takım Liderinin Astların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-21.
- Albayrak, A. ve Özkul, E. (2013). Y Kuşağı Turistlerin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature ve History of Turkish or Turkic*, 8(6), 34-42.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Anderson, N., Öneş, D. S., Sinangil, H. K. ve Viswesvaran C. (2009). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı: Personel Psikolojisi*. Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Arı, G. S. ve Tosunoğlu, N. G. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 85-103.
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014). Öğretmen Adaylarının Öğrenme Stilleri ile Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(173), 341-355.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M (2009). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual ve Sampler Set*. (Third Edition). Mindgarden: Redwood City, CA.
- Aydın, E. (2010). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algulamalarının Rolü: Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Aygenoğlu, K. (2015). *X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Aykanat, Z., ve YILDIRIM, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Ayverdi, Ş. (2011). *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*. Kubbealtı Lügatı Yayıncılık: İstanbul.

- Babaoğlu, B. (2015). *Turizm Sektöründe Astarların Kuşak Farklılıklarına Olan Algılamaları ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Ballı, E ve Çakıcı, A. (2016). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 79-98.
- Baltacı, A. (2019). Din Kültürü Ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 28-49.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 11-73.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press: New York.
- Bass, B. M. (2003). *New Paradigms in Leadership. “The New Paradigma and the Ethics of Authentic and Pseudotransformational Leadership”*. Safty, A. And Güven, H. (Ed.). Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Bass, B. M. ve Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, New Jersey.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. ve Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational Ve Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Başgöze, P. ve Bayar, N. A. (2015). Eko Otellerden Hizmet Satın Alımında Kuşaklar Arası Farklılaşmalar Üzerine Bir Çalışma. *Sosyoekonomi Dergisi*, 23(24), 118-131.
- Baydar, B. (2016). *Bazı Demografik Özelliklere Göre Farklı Kuşakların Yaşam Doyumlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Bayram, S. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge Management ve Organizational Performance in the Service Industry: The Role Of Transformational Leadership Beyond The Effects Of Transactional Leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629.
- Bogasian, R. ve Stefanchin, J. (2013). Silence Is Not Always Consent: Employee Silence Barrier To Knowledge Transfer. *International Conference on Organisational Learning, Knowledge ve Capabilities*, Washington DC.1-21.

- Bolat, O. İ. (2017). *İşletme Hizmet Verme Yatkinlığı ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan Hizmet Verme Yatkinlığı ve Duygusal Emegın Etkisi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bolat, O.İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 255-266.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bolden, R. (2004). What is Leadership?. South West of England Regional Development Agency. https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17493/what_is_leadership.pdf?sequence=1&isAllowed=y Erişim Tarihi: 02.09.2018.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory ve Competency Frameworks?. *University of Exeter, Centre for Leadership Studies*. http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/mgmt_standards.pdf. Erişim Tarihi: 09.09. 2018.
- Boone, L. E. ve Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme* (Çev. A. Yalçın). (14.Basım). Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Bozkurt, E. (2015). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi* (6. Basım). Barış Yayınları: İzmir.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, (17.Basım), Pegem Akademi: Ankara.
- Can, A. (2014). SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi (3. Baskı). Pegem Akademi: Ankara.
- Carter, M. (2009). *Transformational-Transactional Leadership and Work Outcomes: An Organizational Justice and Cultural Perspective*. Doctora Tezi, Auburn Üniversitesi, Auburn Alabama.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Certo, S. C. (1992). *Modern Management: Quality Ethics ve The Global Environment*. (5. Basım), Allyn Bacon: New York.
- Chen, H. (2010). Advertising ve Generational Identity: A Theoretical Model. *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.
- Coupland, D. (1989). The Young ve Restless Work Force Following the Baby Boom: Generation X. <http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>, Erişim Tarihi: 13.08.2018.
- Çakıcı, A. (2010): *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Çavuş, M. F., Develi, A. ve Sarıoğlu, G. S. (2015). Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.

- Çemberci, M., Sudak, M. K., Aşçı, S., Öz, S. ve Civelek, M. E. (2014). Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi. *Online Academic Journal of Information Technology*, 5(15), 1-24.
- Çetin Aydın, G, Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?. *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*, 4 (4) ,1-15. Doi: 10.17339/Ejovoc.41369.
- Çetin, C., ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 42-57.
- Çöp, S. ve Öztürk, Y. (2017). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 32-68.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2008). *Management the New Work Place*, South Western Cengage Learning Yayınları: New York.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dalgın, T., ve Taslak, S. (2016). Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 21-33.
- Daloğlu, E. S. (2013). Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz. Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 186-204.
- Deniz, K. (2018). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dereli, T. (1982). *Organizasyonda Davranış*. Ar Yayıncılık: İstanbul.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Ekin Basım Yayın: Bursa.
- Dutton, J.E., O'neill, R.M. ve Lawrence, K.A. (2001): Moves That Matter: Issue Selling ve Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.
- Dyne L.V., Ang, S., Isabel, C.B. (2003). Conceptualizing employee silence ve employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence ve Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Efe. D. (2018). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Engizek, N., ve Şekerkaya, A. (2016). X ve Y Kuşağı Kadınlarının Karar Verme Tarzları Bakımından İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), 71-92.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 2(2), 162-174.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Önder Matbaacılık: Ankara
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2.Baskı). Nobel Yayıncılık: Ankara
- Erdem İ., Tevrüz S. ve Bozkurt T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*. (3. Baskı). Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(8), 198-213.
- Erdirençelebi, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, F., Sarıkaya, M., ve Eroğlu, Ş. G. (2016). Postmodern Kültür Bağlamında Kuşaklararası Girişimcilik Olgusu ve Davranış Tutarsızlığı Üzerine Bir Araştırma. *International Conference On Eurasian Economies*, 29-31 August 2016, Kaposvár – Hungary.
- Eroğluer, K. ve Erselcan, R. C. (2017). Astların Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Düzeylerinin Ast Sessizliği Üzerindeki Etkisi, *Business ve Economics Research Journal*, 8(2), 325-348.
- Erol, G. (2012), *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Etlican, G. (2012). *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Feldman, D. C. ve Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual ve Group Behavior in Organizations*. Mcgraw Hill: New York.

- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Foundations for Organizational Science. Organizational Justice And Human Resource Management*. Sage Publications, Inc: Washington.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Gitonga, L. M. Waiganjo, M. M. ve Mueke, J. M. (2006). Susceptible Onion Growth Stages For Selective Ve Economic Protection From Onion Thrips Infestation. *XXVII International Horticultural Congress-IHC2006: International Symposium on Sustainability through Integrated ve Organic* 767, 193-200.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. ve Gupta, A. (2010). Leadership, Affect Ve Emotions: A State Of The Science Review. *The Leadership Quarterly*, 21, 979-1004.
- Göktaş, P. ve Çarıkçı, İ. H. (2015). Kuşakların Siyasal İletişim Kültür ve Liderlik Açısından Değerlendirilmesi. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3), 7-33.
- Göktaş, P. ve Çarıkçı, İ. H. (2016). Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzları: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(3), 855-888.
- Gökyıldırım Durmuş, H. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Griffin, M. (2001). *Organizational Behavior*. Houghten Mifflin, Company: New York.
- Gurlaş, M. S. (2016). *Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Astları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 80-134.
- Gültekin, S. (2014). *Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüş, H. (2010). *Liderlik Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Pendik İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayıncılık: Ankara.

- Güney, S. (2012). *Lİderlik* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Gürdoğan, A. ve Atak, O. (2016). Astların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Örneği. *Journal Of International Social Research*, 9(44), 1106-1116.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Mediacat Kitapları: İstanbul.
- Güvenli, R.D. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Haeberle, K. H. J. ve Hobby, T. (2009). Leading the Multigenerational Work Force. *Healthcare Executive*, 24(5), 62-67.
- Harvard Business School Publishing Corporation (2016). (Çev. A. Kardam). *Optimist Yayınları*: İstanbul.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (2006). *Management*. Addison-Wesley Pub: Wokingham.
- Hodgetts, R. (1991). *Organizational Behaviour*. Macmillan Publishing Company: London.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev. C. Çetin-E. C. Mutlu), Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Hung, H.K., Yeh, R.S. ve Shih, H.Y. (2012). Voice Behavior Ve Performance Ratings: The Role Of Political Skill, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 442-450.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin Astların Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 160-177.
- İşçimen, D. S. (2012). *Y Kuşağı Astlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşçimen, D. S. (2012). *Y Kuşağı Astlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyiyle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek*.

Yüksek Lisans Tezi, Başakşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kahya, C. (2015). Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 293-314.
- Kalaycıoğlu, S., Tol, U. U., Küçükural, Ö. ve Cengiz, K. (2003). Yaşlılar Ve Yaşlı Yakınları Açısından Yaşam Biçimi Tercihleri. *Türkiye Bilimler Akademisi Raporları*. Tübitak Matbaası, Ankara.
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karadal, H. (2011). *Örgütsel Sessizlik Davranışı ve Etkileri, Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar* (Birinci Basım). Ekin Yayınevi: Bursa.
- Kavalcı, K. ve Ünal, S. (2016). Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması/A Research on Comparing Consumer Decision-Making Styles ve Learning Styles in Terms of the Generation Y ve Z. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 103-117.
- Kayacan, E. (2016). *X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. Kalder Yayınları: İstanbul.
- Keil, M., Tiwana, A., Sainsbury, R. ve Sneha, S. (2010). Toward a Theory of Whistleblowing Intentions: A Benefit-to-Cost Differential Perspective. *Decision Sciences*, 41(4), 787-812.
- Keleş, S. (2014). Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı Ve İşe Adanmışlık İlişkisi. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 5(11), 1-21.
- Kerse, G. (2016). Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: X ve Y Kuşağı Karşılaştırması. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 4(1), 57-78.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Management & Economics*, 21(2), 249-269.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kinter, O. (2016). *Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık: İstanbul.

- Köseoğlu, İ. (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Öncel, A. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Inonu University Journal of the Faculty of Education (INUJFE)*, 18(1), 1-17.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- Kurudirek, M. A., Gezer, E., Kurudirek, M. I., Gezer, H., Katkat, D. ve Mizrak, O. (2016). Investigation of the Correlation Between Organizational Justice and Organizational Silence of Turkish Physical Education Teachers. *International Journal of Sport Studies*, 6(10), 612-619.
- Kuyucu, M. (2014). Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 1-14.
- Leithwood, K.A. (1992) The Move toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49, 8-12.
- Lepine, J.A. ve Dyne, L.V. (2001). Voice ve Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics ve Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Leventhal, G. S. (1976). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. National Science Foundation: Washington.
- Levickaite, R. (2010). Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania. *Limes*, s.173.
- Lewin, K. (1999). Experiments in Social Space. *Reflections*, 1(1), 7-13.
- Lewis, D. (2011). Whistleblowing In A Changing Legal Climate: Is It Time To Revisit Our Approach To Trust Ve Loyalty At The Workplace?, *Business Ethics: A European Review*, 20(1), 71-87.
- Liu, W., Zhu, R. ve Yang, Y. (2010). I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 189-202.
- Lopez, C. (2016). *Creating A Healthy Organizational Culture: Transformational Leadership, Organizational Silence, And Small Business*. Doktora Tezi, California State Üniversitesi, Fresno, Kaliforniya.
- Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R. ve Landa, J.M.A. (2008): The Role of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, ve Group Cohesiveness on Leadership Emergence. *Journal of Leadership Studies*, 2(3), 37-49.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*, Mcgrav Hill: New York.

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill: NewYork.
- MacDonald, H.A., Sulsky, L.M. ve Brown, D.J. (2008): Leadership ve Perceiver Cognition: Examining the Role of Self-Identity in Implicit Leadership Theories. *Human Performance*, 21, 333-353.
- Memduhoğlu, H. B. (2017). *Farklılıkların Yönetimi*. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz (Ed.), Yönetimde Yeni Yaklaşımlar içinde (s.263-304). Pegem Akademi: Ankara.
- Meydan, C, Köksal, K ve Uğurlu Kara, A. (2015). Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 142-159 .
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward Ve Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mirkamali, S. M., Poorkarimi, J., ve Karami, M. (2017). A Study Of Mediating Role Of Organizational Justice İn The Relationship Between University Managers' Ethical Leadership Style And Employees' Organizational Silence. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 23(1), 1-25.
- Monzani, L., Braun, S. ve Van Dick, R. (2016). It Takes Two To Tango: The Interactive Effect Of Authentic Leadership And Organizational Identification On Employee Silence Intentions. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 246-266.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845-856.
- More, F. G. (1964). *Management: Organization and Practice*. Harper ve Row: New York.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change and Develolment in A Lluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Ng, T.W.H. ve Feldman, D.C. (2011). Employee Voice Behavior: A Metaanalytic Test Of The Conservation Of Resources Framework, *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Northouse, G., P. (2004). *Leadership: Theory ve Practice*. (3.Basım). Sage Publications: Londra.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları İle Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Ölçüm, D., Polat, S. (2016). Öğretmen İmajının Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 169-181.

- Özdaşlı, K. ve Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 67-83.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Astların Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özler, D.E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın: Bursa.
- Özmen, İ. (2009). *Liderlik Davranışlarını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özmen, M. ve Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Astlarına Yönelik Bir Araştırma, *GÜSBED, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(19), 71-85.
- Öztuna, A. (2016). *Liderlik Yönetim Yöneticilik*. Yakın Plak Yayınları: İstanbul.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.
- Pancar, H. F. (2014). *Güvenlik Birimlerinde Ast X Ve Y Kuşaklarının İş Tatminini Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Parhizgar, M. M., Moghaddam, M., Alizadeh Hossein Hajlou, T. ve Norouzi Ajirloo, R. (2019). Investigating the Effect of Organizational Silence and Voice on Employees' Performance Based on the Mediating Role of Ethical Leadership (Case Study: Tehran Metropolitan Fire Station). *Health in Emergencies and Disasters*, 4(4), 5-5.
- Park, C. ve Keil, M. (2009). Organizational Silence ve Whistle-Blowing on IT Project: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Pauls, C. A. ve Stemmler, G. (2003). Substance and Bias in Social Desirability Responding. *Personality and Individual Differences*, 35, 263-275.
- Perlow, L. A. ve Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, (May), 3-8.
- Piderit, S.K. ve Ashford, S.J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*, 40:6, 1477-1502.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Polat, S., Arslan, Y., Günçavdı, G., Çiçek, H., ve Kazak, E. (2016). *Okullarda Kuşaklararası Öğrenme*. Pegem Atıf İndeksi, 001-172.

- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. S. A. Öztürk). Etam Ağ. Yayıncılık: Eskişehir.
- Rowe, W.G. ve Guerrero, L. (2011). *Cases In Leadership*, (2. Edition), SAGE Publications: New York.
- Rowold, J. ve Rohmann, A. (2009). Transformational ve Transactional Leadership Styles, Followers“ Positive ve Negative Emotions, ve Performance in German Nonprofit Orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1), 41-59.
- Saracel, N., Taşseven, Ö. ve Kaynak, E. (2016). Türkiye’de Ast Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi. *Social Sciences Research Journal*, 5(1), 1-12.
- Sarı, S., Çetinkaya Bockurt, Ö. ve Kalkan, A. (2015). *Y Kuşağının Satın Alma Davranışları Üzerinde Sosyal Medyanın Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul.
- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim Okullarında İnfornel İlişkiler İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Seçilmiş, C., Köz, E.N. (2015). Sürdürülebilir Kültür Turizmi Algısının Nesillere Göre Tekrar Gelme Niyetine Etkisi. *Journal of Tourism ve Gastronomy Studies*, 4(1), 69-78.
- Selçuk Çınar, E. (2016). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Çalışma Ortamları Algısı İle İşten Ve Meslekten Ayrılma Niyetinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik* (1.Baskı). Etap Yayıncılık: İstanbul.
- Shamir, B. ve Howell, M. J. (1999). Organizational ve contextual influences on the emergence ve effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 257–283.
- Sharifi, A. (2019). Determine of Relationship between Managers' Leadership Style and the Organizational Silence of Staffs of Department of Sport and Youth Hamedan Province. *Rooyesh-e-Ravanshenasi Journal (RRJ)*, 8(6), 137-144.
- Sinha, J.B.P. (2008). *Culture ve Organizational Behaviour*, SAGE Publications: New Delhi.
- Stewart, M. (2010). Theories X ve Y, Revisited, *Oxford Leadership Journal*, 1 - 3.
- Strauss, W. ve Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. William Morrow & Co: New York.
- Süral Özer, P., Eriş, E. D. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2015). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38(38), 1-19.
- Şafaklı, O.V. (2005). KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 132-143.

- Şalap, K. O. (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şen Bezirci, S. (2012). *Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile İş Doyumlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E. M., Başak, S. ve Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business ve Economics Research Journal*, 7(3), 171-182.
- Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N. ve Baş, A. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 173-198.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Asil Yayın Dağıtım: Ankara.
- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W. H. (1958). How to Chose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 1-16.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., ve Massarik, F. (1961). *Leadership ve Organization*. McGraw-Hill: New York.
- Tarhan, U. (2009). İşyerinde 3 Kuşak Çatışıyor. <http://www.yenibiris.com/HurriyetIK/Oku.aspx?ArticleID=6730>, Erişim Tarihi: 13.08.2018.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. ve Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Etkileri, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M., ve Gündüğü, E. (2014). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 19-32.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Astların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 1-16.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi–Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*. Seçkin Yayıncılık: İstanbul.

- Torun, Y., Çetin, C. (2015). Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK), <https://www.tdk.gov.tr> 2018.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Vakola M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedent ve Consequences Of Organizational Silence. *An Empirical Investigation Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wang, A., Hsieh, H., Tsai, C. ve Cheng, B. (2011). Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership. *Management and Organizational Review*. 8(2),341-370.
- Wilkinson, A. ve Fay, C. (2011). Guest Editors Note: New Times For Employee Voice?, *Human Resource Management*, 50(1), 65-74.
- Williams, C. (2007). *Management*, (4.Edition), Thomson South-Western: Canada.
- Yalçın, O., Sökmen, A. B., ve Kulak, H. (2013). Kuşakların Temel Özellikleri Ve Hava Harp Okulu Uygulamaları. *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 46-68.
- Yalçın, S. (2016). *Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-34.
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y. (2011). *Yönetimde Birey Ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. Ekin Yayınevi: Ankara.
- Yeşil, A. (2016) Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yıldırım, B. N. (2012). *Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yiğit Seyfi, Ü. (2016). *X ve Y Kuşaklarının Ruhsal Zeka Özellikleri İle Çalışma Algıları Üzerine Bir Analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Yiğit, Z. (2010). *X Ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi Ve Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. (5. Basım). Upper Saddle River: PrenticeHall: Upper Saddle River-New Jersey.
- Yücebalkan, B. ve Aksu, B. (2013). Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 16-32.
- Zagorsek, H., Dimovski, V. ve Skerlavaj, M. (2009). Transactional ve transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies (JEEMS)*, 2, 144-165.
- Zahed, R. K. (2015). The Mediating Effect of Social Undermining on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Silence (The Case Study: Tax Organization of Fars Province). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), 752.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence ve Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia Social ve Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence ve Ethical Leadership through Employee Performance, *Procedia Social ve Behavioaral Sciences*. 24,1389-1404.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., ve Sun, X. (2019). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. *International Journal of Managing Projects in Business*, 40(3), 11-23.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmada işletmelerdeki liderlik tarzları, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve kuşaklar arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Bu ankette tek tek kişilerin yanıtlarından ziyade tüm çalışanların benzer yanıtları bir araya getirileceği için, kişisel bilgilerinizi alma gibi bir niyetimiz bulunmamaktadır. Bu nedenle, **anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur.** Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Oğuzhan KİNTER-Balıkesir Üniversitesi

(1) Hiçbir Zaman (2) Nadiren (3) Ara Sıra (4) Genellikle (5) Her Zaman (6) Fikrim Yok

Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

D) Aşağıdaki maddeler liderlik tarzları ile ifadelerden oluşmaktadır.						
1. Kendisi ile çalışmaktan gurur duymamızı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2. İşletme amaçlarını herşeyin üstünde tutar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3. Kişisel çıkarlarını, grubun amaçlarına feda edebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4. İnsanların saygısını kazanmayı bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5. İnsanlar üzerinde güven duygusu yaratır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6. Kendisine göre "Doğru ve Yanlış"ın ne olduğunu bize vurgular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7. Sık sık önem verdiği kişisel değerlerinden bahseder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8. Davranışlarımızın ahlâki ve vicdani sonuçlarını bize sıklıkla hatırlatır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın öneminden söz eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10. Ortak bir amaç etrafında toplanmanın önemini vurgular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11. Sık sık işletmenin geleceği konusunda bizi heyecanlandıracak konuşmalar yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12. İşletme amaçlarına ulaşma konusunda bizde istek ve heyecan uyandırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13. Ortaya koyduğu amaçlarla bizde heyecan yaratır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14. Hedeflere ulaşacağımız konusunda kendimize güvenmemizi sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15. Sık sık işletmenin önündeki yeni fırsatlardan söz eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16. Olaylara her zaman farklı açılardan bakmamızı ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17. Mevcut sorunları, daha önce denenmemiş yöntemlerle çözümlerin öneminden bahseder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18. Bize, yeni yol ve yöntemler bulma konusunda güvendiğini hissettirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19. Yaptığımız hataları birer öğrenme fırsatı olarak görmemizi sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20. Farklı görüşlerimizi paylaşmamız konusunda bizi cesaretlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21. Beklentilerimize her zaman yanıt vermeye çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22. İhtiyaçlarımızla ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23. Bizi önemseydiğini hissettirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
24. Hepimizle ayrı ayrı ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25. Sorunlarımızla mutlaka ilgileneceğini biliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
26. Başarılarımızı takdir eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
27. Bizden neyi başarmamızı istediğini açık bir şekilde ortaya koyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
28. Başarılı olduğumuzda bizi ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
29. Bizden ne istediğini ve karşılığında nasıl bir ödül alacağımızı biliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
30. Performansımızla ilgili bizi bilgilendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
31. Konuşmalarında daha çok yaptığımız hatalar üzerinde durur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
32. Genellikle bardağın boş tarafı ile ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
33. Başarılarımızdan çok, hatalarımızdan söz eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
34. Yaptığımız işlerde sürekli hata bulmaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
35. Hataları düzeltmekten ziyade, sorumlularını bulmakla uğraşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
36. Ancak sorunlar iyice büyüdüğünde harekete geçer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

37. Sorunlar, ancak önüne geldikçe ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
38. İçinden çıkılmaz hale gelmedikçe sorunlara müdahale etmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
39. Büyük bir engel yaratmadıkça, sorunlarla ilgilenmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
40. Bir sorunun varlığını hissetse bile, harekete geçmek için önce ortaya çıkmasını bekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
II) Aşağıdaki maddeler örgütsel sessizlik ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır						
41. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
42. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
43. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
44. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
45. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
46. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
47. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
48. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
49. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
50. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
51. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
52. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
53. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
54. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
55. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
III) Aşağıdaki maddeler örgütsel adalet ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır						
56. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
57. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
58. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
59. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
60. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
61. Yöneticiler, alınan kararları açıklar ve çalışanlar talep ederse ek bilgi verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
62. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
63. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
64. Çalışma programım adildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
65. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
66. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
67. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
68. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
69. Yöneticilerim, işim hakkında verilen kararlar konusunda yeterli gerekçe sunarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
70. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
71. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
72. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
73. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
74. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana anlamlı gelen açıklamalar yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
75. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

1. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()

2. Yaşınız: 20 yaş ve altı () 21-40 arası () 41-55 arası () 56 yaş ve üstü ()

3. Medeni haliniz: Evli () Bekar ()

5. Eğitim seviyeniz: İlkokul () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()

6. Ünvanınız: Doktor () Hemşire () Ebe () Sağlık Teknisyeni ()