



JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	21.08.2019
Received / Makale Geliş	06.06.2019	Published / Yayınlanma	23.08.2019

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ¹ RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL SILENCE

Dr. Öğr. Üyesi Süreyya YILMAZ

Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul/
TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-6024-4344

Öğr. Gör. Gülçin GÜRHAN ARCASOY

Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dökümantasyon ve
Sekreterlik Programı, İstanbul/ TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-2847-3048

ÖZET

Bu çalışmada, işgörenlerin yöneticilerini dönüşümcü bir lider olarak görüp görmedikleri, dönüşümcü liderlik tarzıyla örgütsel sessizlik ilişkisinin demografik ve mesleki özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla, İstanbul ilinde özel sağlık sektöründe faaliyet gösteren hastanelerde çalışan 211 örneklemden anket yoluyla elde edilen verilerin analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur, diğer bir ifade ile örgütte dönüşümcü liderlik arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik algılarını saptamak için yapılan testler sonucunda; erkeklerin kadınlara göre dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Mesleki özellikler bakımından kurumdaki görevlerine göre ise, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin dönüşümcü liderlik algılarının diğer kurum çalışanlarına göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizlik algılarını saptamak için yapılan testler sonucunda; demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Mesleki özellikler bakımından kurumdaki görevlerine göre ise, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin örgütsel sessizlik algılarının kurumun diğer çalışanlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Özel Sağlık Kurumları, Kurumsal Başarı

ABSTRACT

In this study, it has been investigated whether or not employees perceive their managers as a transformational leader and, the relationship between transformational leadership style and organizational silence varies according to demographic and professional characteristics. As a result of the analysis of the data obtained from the questionnaires from 211 samples working in private health sector hospitals in Istanbul province, a significant and negative relationship was found between transformational leadership and organizational silence, in other words, as organizational transformational leadership increases, organizational silence decreases. As a result of tests conducted to determine transformational leadership perceptions; It was found that men had higher perceptions of transformational leadership than women. According to their professions in the organization, it was found that transformational leadership perceptions of nurses and other health personnel were lower than those of other personnel in the organization. As a result of the tests conducted to determine the perception of organizational silence; There were no significant differences according to demographic characteristics. According to their professions in the organization, the organizational silence perceptions of nurses and other health personnel were found higher than those of other personnel in the organization.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Silence, Private Health Organizations, Corporate Success

¹ Bu çalışma Öğr. Gör. Gülçin GÜRHAN ARCASOY'un Dr. Öğr. Üyesi Süreyya YILMAZ danışmanlığında hazırlanmış olduğu; "DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: ÖZEL SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA" (2017) başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir

1. GİRİŞ

Sağlık kurumları yönetimi, hem birey hem de toplumların sağlık düzeylerini korumak ve geliştirmek amacıyla sağlık hizmetleri üretimi için hem maddi hem de beşeri kaynakların planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesidir. Bu nedenle sağlık kurumları yöneticiliği en zorlu yönetim alanlarından biri olarak kabul görmektedir (Tengilimoğlu, 2011).

Hastane işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için, çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutarak performanslarını arttırması ve onları kurumun vizyonu doğrultusunda yönlendirmesi gereklidir (Ataman, 2010). Bu nedenle hastane yönetiminin geleceği açısından liderlik belirleyici olan faktörlerin başında gelmektedir (Şahman vd., 2008).

2. LİDERLİK KAVRAMI VE YAKLAŞIMLARI

Liderlik, beşeri ve sosyal özellikleri olan çok boyutlu ve evrensel bir kavramdır. Bu nedenle, liderliğin üzerinde uzlaşmış tek bir tanımı yoktur. Yapılan her tanım, liderlik kavramının farklı boyut ve yönlerini göstermekte ve böylece farklı özelliklerine ışık tutmaktadır (Gül ve Şahin, 2011). Tanımlara bakıldığında “etkileme” ve “hedef gerçekleştirme” kavramlarının bu tanımların iki temel unsurunu oluşturduğu söylenebilir. Yani liderlik tarzından bağımsız olarak, liderlik belirli hedeflere ulaşabilmek için lider ve astları arasındaki etkileşim ilişkisini ifade etmektedir. Bu nedenle liderlik konusunda ortaya atılan tanımlar incelendiğinde bu kavram, örgütlü bir grubun faaliyetlerini, hedefe ulaşabilmek için etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Ogbeide, 2011). Tablo 1’de Liderlik yaklaşımlarının etkili olduğu dönemler ve ana temaları görülmektedir.

Tablo 1: Liderlik Yaklaşımları

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1950’lere kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik doğuştan kazanılan bir yetenektir.
1950-1970 yılları arası	Davranışsal Yaklaşımlar	Liderin etkililiği onun davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980’lerin başı	Durumsallık Yaklaşımları	Etkili liderlik içinde bulunulan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980’lerden sonra	Modern Liderlik Yaklaşımları	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

Kaynak: Sığı, Ü. ve Gürbüz, S, 2015

Aşağıda bu yaklaşımlara ilişkin kısa tanımlara yer verilmektedir.

2.1. Özellikler Yaklaşımı

Endüstri devriminden 1950’li yıllara kadar hakim olan bu yaklaşım, “karizmatik liderlik”, “büyük adamlar yaklaşımı” ya da “özellikler yaklaşımı” olarak tanımlanmaktadır (Sığı ve Gürbüz, 2015: 384). Bu yaklaşım kişilik özelliklerin belirli durumlar karşısında tutarlı davranış kalıpları ürettiği varsayımına dayanmaktadır. Yani liderlik özellikleri doğuştan gelen kalıcı ve istikrarlı özellikler olarak kabul edilmektedir (Fleenor, 2011).

Ancak liderliğe yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları, bu düşüncelerin değişmesine yol açmıştır. Bu sonuçlarda fiziksel özellik ve yüksek zekâ ile liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Böylece liderliğin doğuştan gelen değil, sonradan öğrenilerek kazanılan bir nitelik olduğunu ortaya konmuştur. Liderin yönelimleri ile liderliği açıklayan bu çalışmalar, davranışsal yaklaşımların ortaya çıkması zemin hazırlamıştır (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

1950-1970 yılları arasında, liderin sahip olduğu özelliklerden daha çok örgüt bünyesinde uyguladığı yönetim anlayışını belirlemeye yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların en önemlisi, Rensis Likert tarafından yapılan otoriter liderlik-demokratik liderlik sınıflandırmasıdır. Otoriter liderler, tüm kararları kendileri alıp, astların fikirlerine değer vermezler ve cezayı etkili bir yönetim aracı olarak görürler. Buna karşın demokratik liderler ise, astların fikirlerine değer verip, onları karar alma süreçlerine dahil ederler ve ödüllendirmeyi etkili bir yönetim aracı olarak tercih ederler (Sığı ve Gürbüz, 2015: 385).

Davranışsal yaklaşımlar insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşımların amacı, davranışın liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve etkili bir liderlik için yapılması gerekenlerin neler olduğu sorularına cevap aramaktır (Soyluer, 2010). Davranışsal yaklaşımlar, etkili liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır.

2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

1970-1980 yıllarında yapılan farklı araştırma sonuçları, her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik tarzının mümkün olmayacağını göstermiştir. Liderlik süreci, kurumun yapısına, kullandığı teknolojiye, insan kaynaklarının eğitim, kültür ve kişisel özelliklerine ve dış çevre unsurlarıyla etkileşimine bağlı olarak farklı uygulamalar gerektirebilir (Sığırı ve Gürbüz, 2015: 386).

Durumsal liderlik yaklaşımıyla ilgili en kapsamlı çalışma ilk olarak Fred Fiedler tarafından yapılmıştır. Fiedler'e göre liderliğin başarısındaki temel faktör, "göreve yönelik" ve "ilişkilere yönelik" davranışlar olarak belirlenmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 381). Bunların ikisi de liderin motivasyon önceliğini belirler ve biri diğerinden daha önemli değildir. Göreve yönelik davranış gösteren liderlerin öncelikleri hedeflere ulaşmak iken, ilişkilere yönelik davranış gösteren liderlerin önceliği daha yakın kişisel ilişkiler geliştirebilmektir (Cruz vd., 2011).

2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımı, 1980 yılından günümüze kadar geçen dönemi kapsamaktadır (Sığırı ve Gürbüz, 2015). Günümüzdeki işletmelerin gereksinimlerine ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, yönetim ve liderlik alanında yapılan araştırmalar, mevcut liderlik yaklaşımlarının yetersiz kaldığı noktaları ortaya çıkarmış ve bunun sonucunda modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar, geleneksel ve işe yönelik etkileşimci (transaksiyonel) liderlik ile geleceğe, paylaşımcılığa ve yaratıcılığa yönelik dönüşümcü (transformasyonel) liderlik olmak üzere iki grup altında toplanmaktadır.

2.4.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlik, takipçiler ile liderler arasında gerçekleşen ve bir takım ödüllere dayalı karşılıklı işlemleri içeren sosyal bir alış-veriş sürecidir. Lider ödüllendirme ve cezalandırma aracılığıyla görevlerin yapılmasını ve çalışanların örgüte bağlılığını sağlar (Ataman, 2009). Etkileşimci liderlik, amaçları gerçekleştirmek için yönetsel görevlere odaklıdır.

Etkileşimci lider, çalışanlar için hedefleri belirler, gündelik faaliyetlere yönelir, aksayan yönleri denetim yoluyla takip eder (Tomey, 2009). Yenilik ve değişimden çok mevcudu iyileştirme yolunu tercih etmektedirler (Kılıç vd., 2014). Ödül ve ceza sistemi uygulayan lider, takipçilerin performansını arttırmak için bu sistemleri kullanmaktadır. Fakat bu şekilde örgüt işlerine tam katılımı sağlasa bile, takipçilerin yaptıkları işi hevesle yapmalarını gerçekleştiremeyebilirler (Zagorsek vd., 2009).

2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Çevresel belirsizlik, ekonomik krizler, rekabetin artışı ve hızlı değişim süreçleri, günümüzün modern işletmeleri için dönüşümü zorunlu hale getirmiştir. Çevre hızla değişmekte ve teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel gelişmeler liderlerin yaklaşımlarını da etkilemektedir.

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1973 yılında J. V. Downton tarafından ortaya atılmış olup, liderliğin politik yönü ve moral değerlerin vurgulanmasıyla kuramın bilinir hale gelmesi, siyaset bilimci James Macgregor Burns tarafından gerçekleştirilmiştir (Tabak, 2012). Dönüşümcü liderlik teorisi modern liderlik teorileri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır.

Burns'e göre dönüşümcü lider hedeflerini ve değerlerini farklılaştırarak, onları yeniden şekillendiren bir yenilik sürecini yönetir. Astların motivasyonunu ve ahlak düzeyini arttırmak amacıyla eşitlik, özgürlük ve adalet gibi değerleri kullanır (Altıntop, 2010). Burns, dönüşümcü liderin organizasyonun amacına hizmet etmesi gerektiğini vurgulamıştır (Aslan, 2013). Bernard M. Bass ise 1985 yılında kaleme aldığı "Liderlik ve Beklentileri Aşan Performans" adlı eseri ile dönüşümcü liderlerin, vizyon ve etkili yönetim kabiliyetlerine sahip olduğunu ve bu kabiliyetleri aracılığıyla takipçileri ile güçlü duygusal bağlar kurduklarını belirtmiştir (Masood, 2006).

Bu açıklamalar doğrultusunda dönüşümcü liderin, karizma ve ilham sayesinde takipçilerine bir rol modeli teşkil ettiği söylenebilir. Ayrıca Bass, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarını konu alan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”ni oluşturmuştur. Bruce J. Avalor ile birlikte yaptığı çalışmalarla dönüşümcü liderlik tarzını da irdedeleyen ölçeği geliştirmişlerdir (Avalor ve Bass, 2009).

Dönüşümcü liderlik teorisinde lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini değiştiren, değişim ve yenilik faaliyetlerini etkin bir biçimde gerçekleştirme yoluyla örgütünü üstün başarıya ulaştıran kişi olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1995). Dönüşümcü lider, Black ve Porter tarafından ise takipçilerini bireysel amaçları yerine, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere motive eden ve örgütle ilişkili olarak önemli değişiklikler yapmaya ikna etmek amacıyla ortak bir vizyon yaratabilen lider olarak tanımlanmışlardır (Black, 2000). Örgüt üyelerine vizyonu açıklayarak, değişimin öncüsü olan dönüşümcü liderler, söz konusu değişim süresince örgüt üyelerini ikna ederek direnç oluşmasını engeller ve ortaya çıkan sorunlara çözümler geliştirilmesinde onlara destek olur (Özalp, 2000).

Dönüşümcü liderlikte lider açısından öncelik takipçilerinin fikirlerindedir, süreçler sonra gelir. Bu da liderin takipçilerinin beklentilerinin artmasına neden olmaktadır. Bu tarz liderler, örgütün beklentilerini takipçilerine aktararak onların motivasyonlarının artmasını sağlar ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Dönüşümcü lider, takipçilerinin sahip olduğu yetenek ve becerileri ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlar, beklentinin üzerinde performans sergilemeleri için onları motive eder (Balster, 1992).

Dönüşümcü liderin olduğu gruplarda, çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri de sürekli gelişmekte ve güçlenmektedir. Lider, takipçilerine, amacın var olmaktan ibaret olmadığını öğretmek onlara gelişimleri ve başarıları konusunda yol gösterici bir rol üstlenir. Bunu da takipçilerin öncelikle kendilerini anlamalarını ve özgüvenlerini geliştirmelerini sağlayarak gerçekleştirmektedir (Yıldız, 2002).

Dönüşümcü liderliğin, genel olarak liderlikten farklı öne çıkan yönü, değişimi destekleyiciliği sayesinde takipçilerinin ufuklarını açması, örgüte ve kendilerine olan inançlarını güçlendirmelerini sağlayarak beklenen ve hatta beklentiye aşan performanslar ortaya koymalarını sağlamasıdır. Bu nedenle söz konusu liderlik tarzı günümüz koşullarında çokça arzu edilen bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak yerine bağımsız düşünebilen ve örgüte katkı sağlayabilecek yenilikçi astlar yaratmayı hedefler. Lider her bireye karşı ilgi gösterir ve adil davranış sergiler. Dönüşümcü liderin bu tutumu takipçilerini özel ve güdülenmiş hissettirir.

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ BOYUTLARI

Bass (1997), dönüşümcü liderliğin özelliklerini, bir dizi anket ve vaka bulgularına dayanarak dört boyut altında toplamıştır. Bunlar; karizma, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, ilham verici motivasyondur. Bu boyutlar aşağıda kısaca tanımlanmaktadır.

3.1. Karizma

Karizma kavramı ilk kez Max Weber tarafından ele alınmıştır. Weber karizmayı, bireyler başka bir bireyi kendisinde var olduğuna inandıkları olağanüstü ya da özel kişisel özellik ya da yetenekler sebebiyle gönüllü bir şekilde izlediklerinde ortaya çıkan bir kavram olarak açıklamıştır. Takipçileri ile lider arasında hissedilen duygusal bir bağ özelliği ortaya koymaktadır. Dönüşümcü lider takipçileri için aynı zamanda bir rol modeli olabilecek özellikler göstermektedir (Demir, 2008).

Takipçiler, liderlerini örnek alırlarken lider de onların ihtiyaçlarını öncelikli sayar. Bunu gerçekleştirebilmek için astlarının düşünce ve duygularını iyi tahlil etmelidir. Bu beraberinde liderin takipçileri ile arasında sadakati ve güveni arttıracak ve liderin örgütte dönüşümü gerçekleştirme gücü de buna paralel olarak artacaktır.

3.2. Entelektüel Teşvik

Liderlerin eski problemleri yeni yollarla düşünerek bu yeni fikirleri dile getirmesi, bu sayede takipçilerini geleneksel iş yapış şekillerini ve fikirlerini yeniden düşünmeye sevk etmeleri, takipçileri tarafından bakıldığında entelektüel açıdan teşvik edici olarak görülmektedir (Keskes, 2014).

Dönüşümcü liderin mevcut durumu sorgulatici, problemlere yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısıyla bakılması konusundaki desteği entelektüel teşvik ile açıklanmaktadır (Kreitner, 2009).

Entelektüel teşvik özelliği takipçilerin katkılarını, bilinç seviyelerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmelerini sağlaması açısından durağanlığa yer vermeyen bir süreçtir. Bass (1990)'a göre, entelektüel açıdan teşvik eden liderler, kendilerini interaktif bir yaratıcı sürecin parçası olarak görürler. Mevcut çözümlerle yetinmeyerek alternatiflere ait de bir imaj ortaya koymaktadırlar. Entelektüel teşviğin olduğu örgütte yönelimler değişir, vizyonlar ile gerçekler arasındaki farklılıklar üzerine farkındalık artar ve yeni bir şeyler deneme konusunda cesaret artar.

3.3. Bireysel İlgi

Bir dönüşümün, önce, liderin davranışı ve başkaları üzerindeki etkisinin fark edilmesi, bireysel ilgi yoluyla gerçekleşmektedir (Avalio ve Bass, 1995). Takipçilerin her birinin bireysel düzeyde endişelerini paylaşmak ve onlara koçluk etmek ile ilgili olan bireysel ilgi aynı zamanda takipçilere kılavuzluk etme, sürekli geri-bildirim sağlama ve örgütün amaçlarına uygun olarak onların ihtiyaçlarını karşılamaya ilgilidir. Liderler görevleri delege etmelerindeki amaç da astlarının gelişimleridir (Bass, 1999).

Lider sadece ihtiyaçları karşılamak ve bir görevini yerine getirmeye değil ihtiyaçlar arası farklılıkları algılamak ve performansın daha üst seviyelere çıkartılması için çalışanların potansiyellerinin geliştirilmesine odaklanır. Bireysel ilgi, yeni öğrenme fırsatları, yaratıcı bir iklimle desteklendiğinde uygulanabilir hale gelmektedir. İhtiyaçlar ve dilekler konusunda bireysel farklılıklar anlaşılır ve liderin davranışları bireysel farklılıkların kabul edildiğini gösterir (Bass ve Riggio, 2006).

3.4. İlham Verici Motivasyon

Çalışanlar çoğu zaman, insanlar için doğru olanları gerçekleştiren, sürekli iletişim kuran, güçlendiren, düzenli olarak koçluk eden ve başkaları için fedakarlık yapan liderlerin takipçisi olurlar. Bu liderler takipçilerin gözünde ilham verici kişiler olarak algılanırlar ve takipçilerinde iyimserlik ve coşkuyu artırırlar. Lider, basit bir dil ve uygun işaret ve metaforları kullanarak takipçileriyle akılcı ve güvenilir bir iletişim kuran (Akbolat vd., 2013).

Dönüşümcü liderin vizyonu, davranışları ve faaliyetleri hedeflere ulaşma konusunda takipçilerde iyimserliğin artışı sağlamaktadır. Takipçilerin takım ruhu ve çalışma coşkusu bu doğrultuda artmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Günümüz rekabetçi ortamında örgütlerin rakipleri arasında öne geçmeleri, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini çalışmalarına yansıtmalarıyla gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının daha çok inisiyatif almalarına, düşünce ve eleştirilerini açıkça dile getirmelerine ve sahip oldukları bilgileri paylaşmalarına ihtiyaç duymaktadır. Buna rağmen çalışanların örgüt içindeki belirli sorunları bildikleri halde üstlerine açıkça ifade etmeyi riskli olarak değerlendirmeleri, üst yönetim tarafından “şikayetçi biri” olarak görülmekten kaçınmaları, örgüt kültürünün bilgi paylaşımını desteklememesi, taraflar arasındaki güvenin kaybedilebileceğine ilişkin korkular gibi nedenlerle çalışanların örgütte fikirlerini paylaşmak konusunda “sessiz kalma”yı tercih ettikleri görülmektedir (Milliken vd., 2003).

Van Dyne vd. (2003), sessizliği, konuşma eyleminin ya da net bir biçimde anlaşılacak bir davranışın olmaması olarak tanımlamıştır. Brown ve Coupland (2005)'a göre sessizlik, bir nevi boykottur. Sessizlik, karşı koymak amacıyla izlenilen bilinçli bir stratejidir. Literatürde sessizlik davranışının niteliği üzerine açıklamalara bakıldığında aktif ve maksatlı bir davranış olarak açıklandığı görülmektedir. Burada gürültünün olmadığı bir ortamdan ya da kendiliğinden bir sessizlikten bahsedilmemektedir.

Örgütsel sessizlik kulağa örgüte aidiyet vurgusu yapıyor gibi geliyorsa da aslında çalışanların bir takım örgüte ait sorunlara ve konulara hakim olsa da bunları maksatlı olarak saklanması olarak tarif edilmekte ve olumsuz bir durum olarak incelenmektedir. Literatüre bakıldığında söz konusu sessizlik kavramı üzerinde çalışmalara 1970'de Hirshman tarafından ortaya konulan çalışmanın ön ayak olduğu görülmektedir. Hirschman sessizliği “pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki” olarak açıklamıştır (Dubrin, 2005).

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin oluşmasında ve sürdürülmesinde etkili olan tek dinamiğin liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel sessizliğe neden olan liderler olumsuz geri bildirim almaktan korkarlar ve çalışanların benmerkezci ve güvenilmez olduklarına dair örtük inançlara sahiplerdir. Bu durum çalışanlar tarafından örgütsel sessizliğin sürdürüldüğü, desteklendiği ve çalışanların fikirlerini ya da endişelerini söylediklerinde cezalandırılacaklarını düşünecekleri bir iklim yaratılmasına yol açmaktadır.

4.1. Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkartan Nedenler

Örgütsel sessizlik çeşitli araştırmalarla da ortaya konulduğu üzere bir çok farklı nedenle örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenler 3 başlıkta açıklanacaktır: Yönelimsel Nedenler, Örgütsel Nedenler ve Bireysel Nedenler

4.1.1. Yönelimsel Nedenler

Sessizliğe neden olan yönelimsel nedenler, yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, üstlerle iletişim yetersizliği ve mesafeli ilişkiler, yöneticilerin astlarıyla ilgili örtük inançları gibi nedenlerdir (Nafei, 2016).

Üst yönetim, astlardan olumsuz geribildirim almaktan, tehdit altında hissedeceği için korkabilir, özellikle de bu geribildirim, kendilerini veya çalışmalarını ilgilendiriyorsa. Bu nedenle geribildirimden kaçınırlar ve onlara ulaşsa dahi, astlardan gelen geribildirimlerin doğru veya meşru olmadığına inanarak, ya ihlal ederler ya da kaynağının inanılabilirliğini sorgularlar (Vakola ve Bouradas, 2005). Yöneticiler bu tip geribildirimler aldıklarında kendilerini beceriksiz ve korunmasız hissedebilmektedirler.

Üstlerle etkin iletişim, herhangi bir organizasyonun etkinliği için gerekli görülmektedir. İşgörenlere üst yönetimle ve örgüt genelinde daha fazla temas olanağı sağlanırsa, çalışanların kariyer derecelerini ve katılımlarını arttırmalarına da katkıda bulunan, işle ilgili sorunlar ve işgörenlerin sorunları üzerine daha fazla katılım ve fikir bildiriminde bulunma faaliyeti de artmaktadır (Smidts vd., 2001).

4.1.2. Örgütsel Nedenler

Örgütün yapısı, politikalar ve prosedürler, güç mesafesi, ulusal ve kültürel normlar, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu gibi faktörler sessizliğin örgütsel nedenlerini oluşturmaktadırlar. Örgütsel sessizlik, güç mesafesinin yüksek olduğu ve kollektivist kültürlerin yaygın olduğu örgütlerde daha sık görülmektedir. Vakola ve Bouradas (2005), sıralanan bu bulguları çalışmalarında sorgulamış ve çalışanların sessizliği ile örgütsel faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca, algılanan sessizlik ikliminin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın güçlü bir negatif belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ulusal ve kültürel yapı ve normlar da sessizliği neden olan etmenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Herhangi bir topluma ait kültür, iş yaşamının sahip olduğu değer ve yaklaşımlara da yön vermektedir. Toplum mensuplarının örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesi olan güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, işgörenler sadece yöneticilerine değil meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirememektedirler (Çakıcı, 2010). Söz konusu ülkelerde bireyler kızgınlıklarını dahi eksik ifade edebilmekte, hayal kırıklıklarını gösterememekte ve üstleri hakkındaki negatif duygularını ifade etmemektedirler (Huang vd., 2005).

4.1.3. Bireysel Nedenler

Bir çok işgören kişilik özellikleri nedeniyle sessiz kalmaya daha yatkın olabilmektedir. Sessiz kalma tutumu yaş, cinsiyet, eğitim gibi özelliklerden de etkilenirken açıkça konuşmaktan kaçınmanın özünde korkunun da bulunduğu inanılmaktadır. Bireyler konuşmanın kendileri açısından riskler barındırdığına inanırlarsa konuşmaktan korkarak sessizliğe bürünmektedirler. Sessiz kalmalarına neden olan diğer korkuları ise yöneticilerinin ve meslektaşlarının gözünde güvenirlilik ve itibar kaybı yaşamak, işlerini kaybetmek, taciz, iletişim ve karar verme döngüsünü dışında kalmak gibi durumlar olarak belirtilmektedir (Ryan ve Oestreich, 1993).

İşgörenlerin yöneticilerine güvensizliği, deneyim eksikliği ve geçmişte yaşanan tecrübeler ve statükoyu koruma tuzağı da bireyleri değişikliklere karşı dirençli hale getirmektedir; yeni standartlar ve prosedürler için daha fazla sorumluluk almayı ve ekstra gayret göstermeyi reddetmektedirler. Ayrıca

çalışmalar, bireylerin gruplarda kabul görmek için kararlarını çevrelerindeki insanlara uyacak şekilde uyarladıklarını göstermektedir. Paylaşılan inançların yetersizliği ve örgütlerin çeşitli birimlerinin birbirlerini suçlamasıyla ortaya çıkan güvensizlik de bireysel sessizlik nedenlerinden birisi olarak gösterilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006).

4.2. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik sonuçları bu çalışma kapsamında örgütsel sonuçlar ve bireysel sonuçlar olarak iki başlık altında ele alınacaktır.

4.2.1. Örgütsel Sonuçlar

Örgütlerde sessizlik, stratejilerin belirlenmesinde, karar alımında alternatif görüşlerin ortaya çıkmasına ve bu görüşlerin değerlendirilmesine engel olmaktadır. Ayrıca bu dönemlerdeki sessizlik tutumu değişim süreçlerini ve çevreye uyumu da olumsuz etkilemekte ve bu gelişmelere engel olmaktadır. Oysa grup kararı alma ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda, farklı bakış açıları ve alternatifler göz önünde bulundurulduğunda karar kalitesinin arttığı gözlenmiştir (Çakıcı, 2010).

Örgütsel sessizlik, örgütsel güvenin üç boyutuyla (örgüte güven, üst yönetime güven, kendi yöneticilerine güven) olumsuz yönde ilişkilidir yani daha fazla sessizlik, güvenin azalması demektir (Nikolau vd., 2011). Bir başka örgütsel sonuç ise örgütsel öğrenme için bir engel teşkil edecek şekilde işgörenlerin yöneticileriyle işle ilgili problemler hakkında konuşamaması nedeniyle örgütsel öğrenmenin de azalmasıdır çünkü sessizlik örgütün yanlışların düzeltilmesini ve onlardan dersler çıkarılmasını engellemektedir (Argry, 1977).

Örgütsel sessizlik önüne geçilmediğinde bir döngü halini alarak örgütlerin etkinlik ve verimliliğini etkileyecek boyutlara gelebilmektedir. Örgüt çevreye uyum sağlamakta güçlük çekmekte ve içerideki geribildirim sistemi de etkin olarak çalışmadığından hataların tespiti zorlaştığı gibi süreçlerin yönetimi de zorlaşmaktadır. Üst yönetim mevcut sıkıntılardan habersiz olduğunda sorunlar yokmuş gibi algılanmakta ve bu da çözümlenmeden kronik hale gelmelerine neden olabilmektedir.

4.2.2. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sessizliğin örgütsel olduğu kadar işgörenler üzerinde de bireysel etkileri olmaktadır. Örgütsel sessizlik işgörenlerin kişisel mutluluklarını, işteki stres düzeylerinin artışı, iş doyumunu sağlayamama, iş yerine aidiyet ve bağlılığı engelleme gibi nedenlerle olumsuz etkilemektedir. İşgörene suçluluk veren de bir durum olduğu için huzursuzluk yaratmaktadır (Blatt vd., 2006). Örgütlerde sessizlik hali devam ettiğinde ve işgörenler arasında iletişim azaladığında, işgörenlerin örgüt sorunlarına ilgisizliği ile birlikte ortaya çıkacak yapı, motivasyonu da düşürmekte ve işgörenlerin performansları negatif bir şekilde etkilenmektedir (Perlow ve Williams, 2003).

Örgütsel sessizlik işgörenlerde aşağılanmışlık ve değersizlik hissi meydana getirmektedir. İşgörenler yöneticilerine veya meslektaşlarına karşı gücenme ve kin duygusu beslemeye başlamaktadırlar. Bu tip olumsuz duygular örgütte hakim oldukça, işgören de bencil bir kişiliğe bürünecektir. Olumsuz duygu durumları örgüte zarar verdiği kadar işgörenin de tükenmişlik duygusu gibi psikolojik sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ilinde özel sağlık sektöründe faaliyet gösteren hastanelerde iş görenlerin yöneticilerini dönüşümcü bir lider olarak görüp görmediklerini ve örgütte sessizliğin var olup olmadığını, iş görenlerin hangi sebeplerle sessiz kaldıklarını, dönüşümcü liderlik tarzıyla örgütsel sessizlik ilişkisinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektir.

Hastanelerde ve sağlık örgütlerinde işgörenlerin çalıştıkları ortamda düşünce ve fikirlerini, önerilerini açıkça ve herhangi bir çekinceleri olmadan dile getirebilmeleri, doğru geri bildirimleri doğru zamanlarda yapabilmeleri hasta muayene, bakım ve tedavi etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkileyecek unsurlardır.

5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Ek 1’de verilen anket formu kullanılmıştır. Anket formu çalışanları yönlendirmemek amacıyla tek bir ölçek şeklinde görünmektedir. Ölçeklerin başında ölçek ismi yer almamaktadır ve sondaki demografik bilgiler kısmı da dahil olmak üzere iki ölçeğin soruları ardarda sıralanmıştır. Ancak temelde üç bölümü kapsamaktadır. Anket formunun birinci kısmında hastane çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek amacıyla Podsakoff’un faktör analizi yapılmış olan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Anket formunun 24. sorudan 53. soruya kadar olan kısmında Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen Ayan tarafından uyarlanan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır.

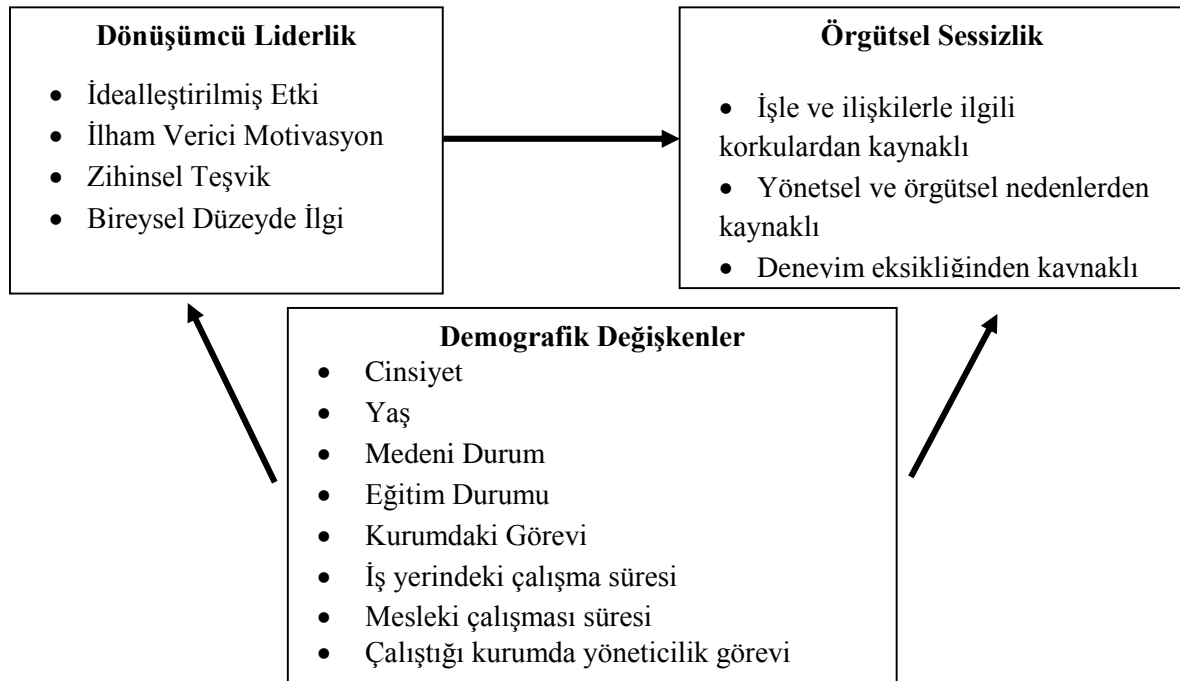
Formda 54. Sorudan itibaren hastane çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki görevi, iş yerindeki çalışma süresi, meslekte çalışma süresi ve çalıştığı kurumda yöneticilik görevinin olup olmamasının sorgulandığı bölüm yer almaktadır

Araştırmada temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi seçilmiştir. Bu nedenle, anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin tercih edildiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert Ölçeği, model olarak seçilmiştir. Her ifadenin yanında, “tamamen katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “hiç katılmıyorum” şeklindeki ölçek bulunmaktadır.

Anket formları hem matbu olarak hem de web üzerinden Google Forms programı aracılığıyla katılımcılara iletilmiştir.

5.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın temel değişkenlerinin yer aldığı model Şekil 1’de verilmiştir



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Demografik değişkenler açısından dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizliğe ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

5.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerdeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, 2016 yılı 1 Kasım-30 Aralık tarihleri arasında, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerdeki 211 iş gören üzerinde uygulanmıştır.

5.6. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Ek 1’ de verilen ve araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin araştırmaya katılanlar tarafından doğru anlaşıldığı, verilen cevapların gerçeği yansıttığı ve herhangi bir baskı altında kalmadan verildiği varsayılmaktadır.

Araştırma, İstanbul ili sınırlarında faaliyet gösteren özel sağlık sektörü kuruluşlarında işgörelere uygulandığı için elde edilen sonuçların tüm sektör kuruluşları için genellenememesi, araştırma için bir kısıt oluşturmaktadır.

Çalışmanın işgörelerin dönüşümcü liderlik kavramı ve örgütsel sessizliklerinin değerlendirilmesinde kullanılan anket formlarında ad - soyad gibi gizliliği engelleyen sorular yer almamaktadır ve cevapların gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir fakat yine de yeterince açık davranmamış olmaları ihtimal dâhilindedir.

5.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

İstatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 (Kaysville, Utah, USA) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodların (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran, minimum, maksimum) yanı sıra nicel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında Student’s t test kullanılmıştır.

Ölçek güvenilirliklerinin değerlendirmelerinde Cronbach-Alfa katsayısı kullanılmıştır.

Normal dağılım gösteren üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında One-way ANOVA test ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey HSD test kullanılmış olup normal dağılım göstermeyen üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında Kruskal Wallis test ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanılmıştır.

Değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde Pearson korelasyon analizi kullanıldı. Anlamlılık $p<0,01$ ve $p<0,05$ düzeylerinde değerlendirildi.

6. BULGULAR

6.1. Araştırmaya Katılanların Dağılımına Yönelik Bulgular

Demografik özelliklerin dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Demografik Özelliklerin Dağılımı

		Min-Maks	Ort±Ss
Yaş (yıl)		18 – 55	31,45±8,16
		n	%
Cinsiyet	Kadın	146	69,2
	Erkek	65	30,8
Medeni Durum	Evli	100	47,4
	Bekar	111	52,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	5	2,4
	Lise ve Dengi	34	16,1
	Önlisans	42	19,9
	Lisans	84	39,8
	Yüksek Lisans	41	19,4
	Doktora	2	0,9
	Tıp Uzmanlığı	3	1,4

Araştırma İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan %69,2'si (n=146) kadın, %30,8'i (n=65) erkek toplam 211 sağlık personeli ile yapılmıştır.

Çalışmaya katılanların yaşları 18 ile 55 yaş arasında değişmekte olup, ortalama 31,45±8,16 yaş olarak saptanmıştır.

Çalışmaya katılanların %47,4'ünün (n=100) evli, %52,6'sının (n=111) bekâr olduğu gözlenmiştir.

Çalışmaya katılanların %2,4'ünün (n=5) eğitim durumunun ilköğretim olduğu gözlenirken, %16,1'inin (n=34) lise ve dengi okullar, %19,9'unun (n=42) önlisans, %39,8'inin (n=84) lisans, %19,4'ünün (n=41) yüksek lisans, %0,9'unun (n=2) doktora ve %1,4'ünün (n=3) tıp uzmanlığı olduğu gözlenmiştir.

Mesleki özelliklerin dağılımına ilişkin sonuçlar ise Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Mesleğe İlişkin Dağılımlar

	n	%	
Kurumdaki Görevi	Doktor	7	3,3
	Hemşire	72	34,1
	Tekniker/Teknisyen	40	19,0
	Diğer Sağlık Personeli	51	24,2
	İdari Personel	41	19,4
İş Yerindeki Çalışma Süresi	0-5 Yıl	130	61,6
	6-10 Yıl	50	23,7
	11-15 Yıl	22	10,4
	≥16 Yıl	9	4,3
Meslekteki Çalışma Süresi	0-5 Yıl	87	41,2
	6-10 Yıl	49	23,2
	11-15 Yıl	32	15,2
	16-20 Yıl	24	11,4
	≥21 Yıl	19	9,0
Çalıştığınız Kurumda Yöneticilik Göreviniz Var mı?	Evet	37	17,5
	Hayır	174	82,5

Çalışmaya katılanların %3,3'ünün (n=7) kurumdaki görevinin doktor olduğu gözlenirken, %34,1'inin (n=72) hemşire, %19'unun (n=40) tekniker/teknisyen, %24,2'sinin (n=51) diğer sağlık personeli ve %19,4'ünün (n=41) idari personel olduğu gözlenmiştir.

Çalışmaya katılanların %61,6'sının (n=130) iş yerindeki çalışma süresi 0-5 yıl arasında olduğu gözlenirken, %23,7'sinin (n=50) 6-10 yıl arasında, %10,4'ünün (n=22) 11-15 yıl arasında ve %4,3'ünün (n=9) 16 yıl ve üzerinde olduğu gözlenmiştir.

Çalışmaya katılanların %41,2'sinin (n=87) meslekteki çalışma süresinin 0-5 yıl arasında olduğu gözlenirken, %23,2'sinin (n=49) 6-10 yıl arasında, %15,2'sinin (n=32) 11-15 yıl arasında, %11,4'ünün (n=24) 16-20 yıl arasında ve %9'unun (n=19) 21 yıl ve üzerinde olduğu gözlenmiştir.

Çalışmaya katılanların %17,5'inin (n=37) çalıştıkları kurumda yöneticilik görevi olduğu gözlenmiştir.

6.2. Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamaya yarar (Armutlulu, 2000).

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılır:

0.0 < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir.

0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

0.60 < 0.80 ise oldukça güvenilirdir.

0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4 ve 5’de verilmiştir.

Tablo 4: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları ve Güvenilirlikleri

	Madde Sayısı	Min-Maks	Ort±Ss	Cronbach’s Alpha
İdealleştirilmiş Etki Boyutu	11	1,35-4,82	3,33±0,63	0,805
İlham Verici Motivasyon Boyutu	5	1,20-5,00	3,26±0,84	0,831
Entelektüel Teşvik Boyutu	4	1,25-5,00	3,17±0,86	0,769
Bireysel Düzeyde İlgi Boyutu	3	1,00-5,00	2,97±0,99	0,825
Ölçek Toplam Puan	23	1,48-4,91	3,24±0,70	0,933

Olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeği,

- “İdealleştirilmiş Etki” alt boyutundan aldıkları puanlar 1,35 ile 4,82 arasında değişmekte olup, ortalama 3,33±0,63 iç tutarlılığı ise $\alpha=0,805$ olarak saptanırken,
- “İlham Verici Motivasyon” alt boyutundan aldıkları puanlar 1,20 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3,26±0,84 iç tutarlılığı ise $\alpha=0,831$ olarak,
- “Entelektüel Teşvik” alt boyutundan aldıkları puanlar 1,25 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3,17±0,86 iç tutarlılığı ise $\alpha=0,769$ olarak,
- “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutundan aldıkları puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 2,97±0,99 iç tutarlılığı ise $\alpha=0,825$ olarak saptanmıştır.

Ölçek toplamından alınan puanlar 1,48 ile 4,91 arasında değişmekte olup, ortalama 3,24±0,70 iç tutarlılığı ise $\alpha=0,933$ olarak saptanmıştır. Her bir alt boyut cronbach’s alpha değerleri göz önünde bulundurulduğunda, Entelektüel Teşvik boyutu oldukça ve geriye kalan boyutlar yüksek derecede güvenilirlik göstermektedir.

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanları ve Güvenilirlikleri

	Madde Sayısı	Min-Maks	Ort±Ss	Cronbach’s Alpha
İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik	14	1,00-5,00	2,97±0,97	0,950
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik	13	1,00-5,00	3,01±1,04	0,960
Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik	3	1,00-5,00	2,31±0,92	0,784
Ölçek Toplam Puanı	30	1,00-5,00	2,92±0,90	0,969

Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeği

- “İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 2,97±0,97 iç tutarlılığı ise $\alpha=0,950$ olarak saptanırken,
- “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3,01±1,04 iç tutarlılığı ise $\alpha=0,960$ olarak,
- “Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 2,31±0,92 iç tutarlılığı ise $\alpha=0,784$ olarak saptanmıştır.

Ölçek toplamından alınan puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 2,92±0,90 iç tutarlılığı ise $\alpha=0,969$ olarak saptanmıştır. Her bir alt boyut cronbach’s alpha değerleri göz önünde bulundurulduğunda, Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik boyutu oldukça ve geriye kalan boyutlar yüksek derecede güvenilirlik göstermektedir.

6.3. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanları ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puanları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

	Örgütsel Sessizlik Ölçeği							
	İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı		Yönetimsel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı		Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı		Ölçek Toplam Puanı	
	r	p	r	p	r	p	r	p
İdealleştirilmiş Etki	-0,367	0,001**	-0,458	0,001**	-0,035	0,577	-0,418	0,001**
İlham Verici Motivasyon	-0,389	0,001**	-0,469	0,001**	0,060	0,386	-0,424	0,001**
Entelektüel Teşvik	-0,414	0,001**	-0,492	0,001**	0,007	0,922	-0,453	0,001**
Bireysel Düzeyde İlgi	-0,492	0,001**	-0,583	0,001**	0,003	0,962	-0,539	0,001**
Ölçek Toplam Puan	-0,440	0,001**	-0,534	0,001**	0,003	0,969	-0,488	0,001**

r =Pearson Korelasyon Katsayısı

****** p <0,01

Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeği

• “İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

• “İdealleştirilmiş Etki” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

(r =-0,367; p =0,001),

• “İlham Verici Motivasyon” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

(r =-0,389; p =0,001),

• “Entelektüel Teşvik” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

(r =-0,414; p =0,001),

• “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

(r =-0,492; p =0,001) bulunmuştur.

Ölçek toplamından aldıkları puanlar arasında negatif yönlü (r =-0,440; p =0,001) ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p =0,001; p <0,01).

Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeği

• “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

• “İdealleştirilmiş Etki” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

(r =-0,528; p =0,001),

• “İlham Verici Motivasyon” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

(r =-0,469; p =0,001),

• “Entelektüel Teşvik” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

(r =-0,492; p =0,001),

• “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

(r =-0,583; p =0,001) bulunmuştur.

Ölçek toplamından aldıkları puanlar arasında negatif yönlü (r =-0,534; p =0,001) ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p =0,001; p <0,01).

Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeği “Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği,

• “İdealleştirilmiş Etki”, “İlham Verici Motivasyon”, “Entelektüel Teşvik” ve “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0,05$).

Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeği “Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik” alt boyutundan aldıkları puanlar ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında da istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmamıştır ($p>0,05$).

Olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

• “İdealleştirilmiş Etki” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

($r=-0,489$; $p=0,001$),

• “İlham Verici Motivasyon” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

($r=-0,424$; $p=0,001$),

• “Entelektüel Teşvik” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

($r=-0,453$; $p=0,001$),

• “Bireysel Düzeyde İlgi” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında negatif yönlü

($r=-0,539$; $p=0,001$)

Ölçek toplamından aldıkları puanlar arasında negatif yönlü ($r=-0,488$; $p=0,001$) ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,01$).

6.4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Student t-Testi, Oneway Anova Testi ve Kruskal Wallis Testi

Demografik özelliklere göre dönüşümcü liderlik ölçeği toplam puanının değerlendirme sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Demografik Özelliklere Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi

	Dönüşümcü Liderlik Ölçek Toplam Puanı		Test Değeri; P
	Min-Maks (Medyan)	Ort±Ss	
Yaş	≤25 Yaş (n=59)	1,74-4,83 (3,43)	F=0,479 a0,751
	26-30 Yaş (n=52)	2,04-4,91 (3,22)	
	31-35 Yaş (n=46)	1,70-4,52 (3,48)	
	36-40 Yaş (n=26)	1,57-4,30 (3,26)	
	≥41 Yaş (n=28)	1,48-4,70 (3,13)	
Cinsiyet	Kadın (n=146)	1,48-4,91 (3,24)	t=-1,885
	Erkek (n=65)	2,17-4,70 (3,43)	b0,061
Medeni Durum	Evli (n=100)	1,83-4,70 (3,35)	t=0,503
	Bekâr (n=111)	1,48-4,91 (3,35)	b0,615
Eğitim Durumu	İlköğretim (n=5)	2,65-4,70 (3,09)	$\chi^2=1,557$ c0,817
	Lise ve Dengi (n=34)	2,13-4,83 (3,35)	
	Önlisans (n=42)	1,57-4,26 (3,13)	
	Lisans (n=84)	1,48-4,70 (3,43)	
	≥ Yüksek Lisans (n=46)	1,96-4,91 (3,35)	3,22±0,66

^aOneway Anova Test

^bStudent-t Test

^cKruskal Wallis Test

Yaş gruplarına göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Erkeklerin Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, kadınlara göre istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte dikkat çekici düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,061$; $p>0,05$).

Medeni duruma göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim duruma göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Mesleki özelliklere göre dönüşümcü liderlik ölçeği toplam puanının değerlendirme sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Mesleki Özelliklere Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi

		Dönüşümcü Liderlik Ölçek Toplam Puanı		Test Değeri; P
		Min-Maks (Medyan)	Ort±Ss	
Kurumdaki Görev	Doktor (n=7)	2,61-4,22 (3,48)	3,47±0,50	$\chi^2=16,174$ c0,003**
	Hemşire (n=72)	1,48-4,83 (3,07)	3,02±0,74	
	Tekniker/Teknisyen (n=40)	1,70-4,70 (3,67)	3,53±0,67	
	Diğer Sağlık Personeli (n=51)	1,87-4,70 (3,17)	3,20±0,64	
	İdari Personel (n=41)	2,13-4,91 (3,52)	3,34±0,63	
İşteki Çalışma Süresi	0-5 Yıl (n=130)	1,74-4,91 (3,41)	3,26±0,67	$\chi^2=1,485$ c0,686
	6-10 Yıl (n=50)	1,48-4,52 (3,24)	3,23±0,72	
	11-15 Yıl (n=22)	1,57-4,30 (3,02)	3,07±0,71	
	≥16 Yıl (n=9)	2,30-4,70 (3,39)	3,41±0,90	
Meslekteki Çalışma Süresi	0-5 Yıl (n=87)	1,74-4,83 (3,39)	3,22±0,69	F=1,041 a0,387
	6-10 Yıl (n=49)	1,70-4,91 (3,26)	3,27±0,64	
	11-15 Yıl (n=32)	1,87-4,52 (3,48)	3,43±0,65	
	16-20 Yıl (n=24)	1,57-4,30 (3,13)	3,09±0,75	
Kurumda Yöneticilik	Hayır (n=174)	1,48-4,83 (3,22)	3,20±0,71	t=-1,541 b0,125
	Evet (n=37)	2,00-4,91 (3,52)	3,40±0,64	

^aOneway Anova Test

^bStudent-t Test

^cKruskal Wallis Test

** $p<0,01$

Kurumdaki görev durumuna göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,003$; $p<0,01$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Test sonuçlarına göre; hemşirelerin ölçekten aldıkları puan toplamı, tekniker/teknisyen ve idari personellere göre anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,001$; $p=0,024$; $p<0,05$). Aynı şekilde diğer sağlık personellerinin ölçekten aldıkları puan toplamları da tekniker/teknisyenlere göre anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,012$; $p<0,05$).

İşteki çalışma süresine göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Meslekteki çalışma süresine göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Kurumda yöneticilik görevi olması durumuna göre olguların Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

6.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Student t-Testi, Oneway Anova Testi ve Kruskal Wallis Testi

Demografik özelliklere göre örgütsel sessizlik ölçeği toplam puanının değerlendirme sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi

		Örgütsel Sessizlik Ölçek Toplam Puanı		Test Değeri; P
		Min-Maks (Medyan)	Ort±Ss	
Yaş	≤25 Yaş (n=59)	1,00-5,00 (2,87)	2,88±0,92	F=0,249 a0,910
	26-30 Yaş (n=52)	1,00-4,40 (2,93)	2,86±0,86	
	31-35 Yaş (n=46)	1,03-4,67 (2,92)	2,94±0,96	
	36-40 Yaş (n=26)	1,00-4,50 (3,02)	3,06±0,92	
	≥41 Yaş (n=28)	1,33-4,77 (2,90)	2,93±0,84	
Cinsiyet	Kadın (n=146)	1,00-5,00 (2,95)	2,94±0,91	t=0,487
	Erkek (n=65)	1,00-4,77 (2,77)	2,87±0,88	b0,627
Medeni Durum	Evli (n=100)	1,00-5,00 (2,85)	2,91±0,88	t=-0,156
	Bekar (n=111)	1,00-4,53 (2,97)	2,93±0,92	b0,876
Eğitim Durumu	İlköğretim (n=5)	1,90-4,77 (2,90)	3,24±1,08	χ ² =1,211 c0,876
	Lise ve Dengi (n=34)	1,03-4,53 (2,97)	2,86±0,94	
	Önlisans (n=42)	1,00-4,27 (2,78)	2,88±0,79	
	Lisans (n=84)	1,00-5,00 (2,87)	2,88±0,95	
	≥ Yüksek Lisans (n=46)	1,40-4,50 (2,98)	3,04±0,86	

^aOneway Anova Test^bStudent-t Test^cKruskal Wallis Test

Yaş gruplarına göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Cinsiyetlere göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Medeni duruma göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Eğitim duruma göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Mesleki özelliklere göre örgütsel sessizlik ölçeği toplam puanının değerlendirme sonuçları Tablo 10' da verilmiştir.

Tablo10: Mesleki Özelliklere Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Toplam Puanının Değerlendirilmesi

		Örgütsel Sessizlik Ölçek Toplam Puanı		Test Değeri; P
		Min-Maks (Medyan)	Ort±Ss	
Kurumdaki Görev	Doktor (n=7)	2,00-4,43 (2,43)	2,85±0,96	χ ² =22,026 c0,001**
	Hemşire (n=72)	1,00-5,00 (3,08)	3,14±0,90	
	Tekniker/Teknisyen (n=40)	1,00-4,53 (2,25)	2,42±0,91	
	Diğer Sağlık Personeli (n=51)	1,13-4,77 (3,17)	3,13±0,78	
	İdari Personel (n=41)	1,07-4,40 (2,83)	2,77±0,83	
İşteki Çalışma Süresi	0-5 Yıl (n=130)	1,00-5,00 (2,90)	2,87±0,89	χ ² =3,198 c0,362
	6-10 Yıl (n=50)	1,00-4,67 (2,90)	2,89±0,95	
	11-15 Yıl (n=22)	2,00-4,27 (2,98)	3,05±0,67	
	≥16 Yıl (n=9)	1,53-4,77 (3,47)	3,42±1,08	
Meslekteki Çalışma Süresi	0-5 Yıl (n=87)	1,00-5,00 (2,80)	2,87±0,92	F=0,913 a0,457
	6-10 Yıl (n=49)	1,40-4,53 (2,97)	2,99±0,84	
	11-15 Yıl (n=32)	1,00-4,67 (2,87)	2,72±0,93	
	16-20 Yıl (n=24)	1,80-4,50 (3,03)	3,10±0,84	
Kurumda Yöneticilik	Hayır (n=174)	1,00-5,00 (2,93)	2,95±0,91	t=1,078
	Evet (n=37)	1,00-4,40 (2,67)	2,77±0,85	b0,282

^aOneway Anova Test^bStudent-t Test^cKruskal Wallis Test

**p<0,01

Kurumdaki görev durumuna göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,001; p<0,01). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U Test sonuçlarına göre; tekniker/teknisyenlerin ölçekten aldıkları

puan toplamları, hemşire, diğer sağlık personelleri ve idari personellere göre anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,001$; $p=0,001$; $p=0,049$; $p<0,05$). Aynı şekilde idari personellerin ölçekten aldıkları puan toplamları da hemşire ve diğer sağlık personellerine göre anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,036$; $p=0,036$; $p<0,05$).

İşteki çalışma süresine göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Meslekteki çalışma süresine göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Kurumda yöneticilik görevi olması durumuna göre olguların Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

7. TARTIŞMA

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet dağılımlarının %69,2'si ($n=146$) kadın, %30,8'i ($n=65$) erkek olduğu görülmektedir, hastanelerin birer hizmet işletmesi olarak özelliklerinden biri olan çalışanlarının çoğunun kadınların oluşturması özelliği ile uyumlu bir sonuç olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların yaşları 18 ile 55 yaş arasında değişirken ortalaması 31,45 yaş olarak saptandığından katılımcı grubunun genç yetişkinlerden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durum dağılımı bakımından %47,4'ünün ($n=100$) evli, %52,6'sının ($n=111$) bekar olması durumu itibarıyla birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların önemli bir çoğunluğunu (%39,8) lisans mezunu, daha sonra sırayla önlisans (19,9) ve yüksek lisans (19,4) işgörenler oluşturmaktadır. Hastaneler uzmanlaşmanın yoğun olduğu kurumlardır ve eğitim düzeyinin araştırmada da bu şekilde çıkması tabiidir.

Mesleğe ilişkin dağılımlar incelendiğinde ilk sırayı (%34,1) ile hemşirelerin aldığı bunu sırayla diğer sağlık personeli (%24,2), idari personel (%19,4) ve tekniker/teknisyen (%19) mesleklerinin takip ettiği görülmektedir. Bu dağılımda dikkat çeken nokta hastanelerde sağlık çalışanlarının diğer bir önemli kadrosu olan doktorların anket katılımının (%3) ile sınırlı kalması olmuştur. Anketler hastanelerde tüm çalışanlarla paylaşılmış fakat doktorlardan geri dönüş bu oranda kalmıştır.

İş yerindeki çalışma sürelerinin dağılımı incelendiğinde (%61) oranında 0-5 yıl arası çalışanlar ve bunu takiben (%23,7) ile 6-10 yıl arası çalışanların olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlasını 5 yıl ve 5 yıldan az süredir buldukları kurumda çalışmakta oldukları saptanmıştır. Meslekteki çalışma süreleri de iş yerlerindeki çalışma sürelerine yakın bir dağılım göstermektedir. Katılımcıların meslekte deneyim sürelerinde ilk sırayı (%41,2) ile 0-5 yıl arası, daha sonra (%23,2) ile 6-10 yıl arası almaktadır. Bu iki bulguyu katılımcıların görevleriyle birlikte değerlendirdiğimizde çoğunlukla 0-5 yıl arası tecrübesi bulunan hemşire ve tekniker/teknisyenlerin araştırmanın gerçekleştirildiği özel hastanelerde çalıştığı görülmektedir.

Araştırmada katılımcıların çalıştıkları kurumda yöneticilik görevinin bulunup bulunmadığı da sorgulanmaktadır, (%82) gibi bir oranla katılımcıların yönetici değil ast pozisyonunda çalışanlardan oluştuğu saptanmıştır.

Araştırmada hipotezleri sınamak amacıyla kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve alt boyutları ile Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakacak olursak:

“**H1**: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır” için Tablo 8 incelendiğinde örgütsel sessizlik toplam puanı ile dönüşümcü liderlik toplam puanı arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($r=-0,488$; $p<0,01$). Bu sonuç (Ersançmış, 2015) tarafından belirlenen dönüşümcü liderlik toplam puanı arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır ($r=-0,355$ $p<0,01$) sonucuyla uyumludur. Buna göre “**H1**: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır” **hipotezi kabul edilmiştir**. Bu sonuç şu şekilde de açıklanabilir: çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arttıkça, örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır.

“**H2**: Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” için Tablo 8 incelendiğinde İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik, Yönetimsel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik ile dönüşümcü liderlik ölçeği her bir alt

boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki olup, bu ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik arttıkça işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik azalmakta ve aynı şekilde yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik de azalmaktadır. Bu araştırmada deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik alt boyutu ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında ilişki saptanmamıştır. Buna göre “**H2: Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

“**H3: Demografik değişkenler açısından dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizliğe ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.”** hipotezi için öncelikle Tablo 9’da ve Tablo 10’da gösterilmiş olan dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin değerlendirmeleri inceleyecek olursak, yaş gruplarına, medeni duruma ve eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar arasında anlamlı farklılık saptanmadığı görülmektedir. Cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamış olmasına karşın erkeklerin kadınlara göre dönüşümcü liderlik ölçeğinden aldıkları puan dikkat çekici düzeyde yüksektir.

Mesleki özelliklere göre bulgular incelendiğinde işteki çalışma süresine, meslekte çalışma süresine ve kurumda yöneticilik görevinin olup olmaması durumuna göre dönüşümcü liderlik ölçeğinden alınan puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmadığı görülmektedir. Ancak anket kurumda görev durumuna bakıldığında çalışmasına katılanların %34’ünü oluşturan hemşirelerin ölçekten aldıkları toplam puan tekniker/teknisyen ve idari personellere göre anlamlı düzeyde düşüktür. Hemşirelerin dönüşümcü liderlik algısı tekniker/teknisyenler ve idari personele göre düşük iken aynı şekilde diğer sağlık personellerinin de teknisyen/teknikerlerden anlamlı düzeyde düşüktür.

H3: Demografik değişkenler açısından dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizliğe ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.” hipotezi için Tablo 11’de sunulan demografik özelliklere göre örgütsel sessizlik ölçeği toplam puanlarının değerlendirilmesinde yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumuna göre ölçekten alınan puanlar arasında anlamlı farklılık saptanmadığı görülmektedir. Ancak Tablo 12’de sunulan mesleki özelliklere göre örgütsel sessizlik ölçeği toplam puan değerlendirmeleri incelendiğinde işteki çalışma süresi, meslekte çalışma süresi ve kurumda yöneticilik görevinin olup olmaması durumlarında anlamlı farklılık saptanmazken kurumda görev durumuna göre örgütsel sessizlik açısından anlamlı bir farklılık saptandığı görülmektedir. Teknisyen/ teknikerler’in puanı hemşireler, diğer sağlık personelleri ve idari personellerden düşük iken idari personellerin de hemşire ve diğer sağlık personellerinden anlamlı şekilde düşüktür.

Her iki ölçeğin demografik özellikler ve mesleki özellikler açısından farklılık durumları incelendiğinde yalnızca mesleki özelliklerde, kurumda yaptıkları görevlere göre anlamlı farklılıklar saptandığı görülmektedir. Bu nedenle **H3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüşümcü liderlik anlayışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yürütülen bu çalışmanın ilk iki bölümünde dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik konularının teorik çerçevesi açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise özel sağlık sektöründe anket yöntemiyle bir uygulama gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler ile bulgular yukarıda açıklanmıştır.

Birçok çağdaş yönetim uygulamasının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan koşullar liderlik tarzlarının da çeşitlenmesine ön ayak olmuştur. Dönüşümcü liderlik tarzı da bahsedilen hızlı değişim süreçlerinde mevcut liderlik tarzlarının yetersiz kalması neticesinde ortaya çıkan bir liderlik türüdür. Dönüşümcü lider takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişimi ve yeniliği gerçekleştirerek örgütü ve işgörenlerin yüksek performans sergilemelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda örgüt üyelerinin iş tatminini sağlamakta, moral ve motivasyonunu da yükseltmektedir. Ancak örgütlerde örgüt üyelerinin inisiyatif almalarına; düşünce, eleştirileri ve sahip oldukları bilgileri paylaşımlarına ihtiyaç duyulurken buna rağmen işgörenlerin örgüt içindeki belirli sorunları bilmelerine karşın çeşitli nedenlere bağlı olarak işgörenlerin örgütte fikirlerini paylaşmak konusunda “sessiz kalma” yı tercih ettikleri görülmektedir. Bu ortamda işgörenler yeni oluşan bir kavram olarak sayılabilecek örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olmaktadır.

Örgütsel sessizlik, örgütler açısından istenmeyen bir durumdur ve örgütler için de işgörenler için de zararlı olabilmektedir. Örgütte iyileştirmelerin gerçekleştirilmesinin önüne geçerken, performansın

düşmesine, hedeflerin gerçekleştirilememesine ve bireysel olarak işgörenlerin performanslarını sergileyememesine, bağlılıklarının azalmasına hatta psikolojik sıkıntılar yaşamalarına neden olabilmektedir.

Bu araştırmada da İstanbul ilindeki hastanelerde dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik ilişkisi incelenmiş, demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediği açıklanmaya çalışılmıştır. Özellikle sağlık sektöründe bu ilişki sorgulanmak istenmiştir çünkü en önemli sağlık işletmeleri olan hastaneler, sağlık sektörü emek yoğun bir hizmet sundukları için, insan kaynakları büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple insan kaynaklarından en etkili ve doğru şekilde fayda sağlayabilmek ve onların performanslarını gösterebilmeleri, aidiyet hissetmeleri, memnuniyet duyarak çalışabilmeleri açısından sağlık yöneticilerinin rolü oldukça kritik bir noktadır. Sağlık yöneticisinin bir yandan dönüşümcü liderlik özellikleri gösterirken diğer yandan çalışanların endişelerini, örgütsel sessizliği ortaya çıktığı anda fark edebilmesi önemlidir. Kurumdaki farklı yaklaşımların ve seslerin meydana getireceği zenginlikten kurum ve çalışanları adına fayda yaratmayı başarabilmelidir. Bunu da örgütte uygun ortamı ve iklimi yaratarak, bu ortam ve iklimin oluşmasına destek olarak başarmak durumundadır. Özel sağlık sektöründe bu alana yönelik olarak eğitim almış yöneticilerin sayısının gün geçtikçe artması bu sektörde dönüşümcü liderliğin örneklerinin artmasına ve araştırma ile uyumlu olarak örgütsel sessizliğin azalmasına etki etmektedir. Özel sağlık sektöründe dönüşümcü lider tarzının katkıları anlaşıldıkça örgütsel sessizliğin oluşmasını önleme ve örgütsel sessizliğin neden olabileceği örgütsel ve bireysel sonuçların önleme mümkün olabilecektir.

Araştırmada işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik, yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik ile dönüşümcü liderlik arasında saptanmış olan negatif yönlü anlamlı ilişki doğrultusunda dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, entellektüel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi alt boyutlarının dönüşümcü liderler tarafından örgütte hayata geçirilmesinin, işgörenlerin işleriyle ilgili olarak çeşitli korkular taşıyarak ve yönetsel, örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kalmalarının önlenmesi açısından faydalı olacağı söylenebilir.

Kurumdaki görevlerine göre sonuçlar incelendiğinde hemşirelerin dönüşümcü liderlik algısının araştırmaya katılan diğer görevlerde çalışanlardan düşük fakat örgütsel sessizlik algısının yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından diğer sağlık personellerinin algısı da diğer görevlerdeki işgörenlerden yüksektir. Sağlık kurumlarındaki işgörenlerin büyük bir bölümünü hemşire ve diğer sağlık personellerinin oluşturduğu düşünüldüğünde, araştırmaya katılanların da önemli bir kısmını bu görevlerdeki kişiler olduğunu da göz önünde bulundurmak kaydıyla, örgütsel sessizliğin üçüncü bölümde ortaya konan nedenlerinin bu gruplarda daha etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle de sağlık yöneticilerinin özellikle dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel sessizliği azaltmak yönündeki etkisini örgütlerinin işgücünü bu kadrolar açısından iyi değerlendirmeleri önerilebilir.

Faaliyetlerinin odağını insan sağlığı ve hayatının oluşturduğu ve tüm faaliyetlerin ekip çalışması içerisinde uzman işgörenler tarafından gerçekleştirilen sağlık kuruluşları açısından özellikle örgütsel sessizliğin neden olabileceği örgütle ilgili fark edilen ve yaşanan sorunları paylaşmama sağlık kuruluşlarının hasta ve çalışan güvenliğini sağlayarak etkin ve verimli sağlık hizmeti sunmasını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca işgörenlerin psikolojik sorunlar ve tükenmişlik yaşanması, kuruma aidiyet hissetmemesi gibi örgütsel sessizlik konuları, özel sağlık sektörü açısından yüksek işgücü devrine, hizmet kalitesinin düşmesine, örgütün itibarının zedelenmesine neden olabilir.

Ülkemizde hızlı bir şekilde büyüyen özel sağlık sektörü açısından etkili, kaliteli sağlık hizmeti sunulabilmesi, ortaya konan misyon ve vizyonların gerçekleştirilebilmesi ve bu örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri kurumları hedeflerine ulaştırabilecek lider sağlık yöneticilerinin çabalarıyla gerçekleşebilecektir. Bu çapta kurumların işgörenlerinin örgüt üst yönetimlerine yönelik algıları, yöneticileriyle ilişkileri, kurumdaki yerleri ve önemlerine ilişkin düşünceleri, çalıştıkları örgütlerde düşüncelerini ifade edebilmeleri, fark ettikleri sorunları ve iyileştirmeye açık alanlar konusunda fikirlerini paylaşabilmeleri ülkenin özel sağlık sektörü açısından önemli katkılar elde edilmesini sağlayacaktır.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine farklı illerde özel sağlık kuruluşları arasında çalışma yapılması, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik nedenleri üzerine çalışmaların artırılması önümüzdeki çalışmalar için önerilebilir.

KAYNAKÇA

- AKBOLAT, M., IŞIK, O. ve YILMAZ, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6 (11): 35-50.
- ALTINTOP, G. ve SİBEL, S. (2010). *İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider-İzleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- ARGYRIS, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55 (September–October): 115-125.
- ASLAN, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- ATAMAN, G. (2009). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ATAMAN, Ü. (2010). *Kalite, Hastane Yönetimi ve Liderlik*. Ankara: II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı.
- AVALIO, B. J. ve BASS, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 6 (2): 199-218.
- BALOĞLU, N. ve KARADAĞ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5 (58): 165-190.
- BALSTER, L. L. (1992). Transformational Leadership. *ERIC Digest*, 72: 1-7.
- BASS, B. M. (1997). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 8 (3): 19-31.
- BASS, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- BASS B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Simon and Schuster.
- BASS B. M. ve RIGGIO, R. E. (2005). *Transformational Leadership*. New Jersey: Psychology Press.
- BLACK, S. P. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey: Pearson Education.
- BLATT, R., CHRISTIANSON, M. K., SUTCLIFFE, K. M. ve ROSENTHAL, M. M. (2006). A Sensemaking Lens on Reliability. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7): 897-917.
- BROWN, A. D. ve COUPLAND, C. (2005). Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance. *Organizations Studies*, 26 (7): 1049-1069.
- CRUZ, M. R. P., NUNES, A. J. S. ve PINHEIRO, P. G. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale. *The UIP Journal of Organizational Behaviour*, 10 (4): 7-26.
- ÇAKICI, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- DEMİR, H. ve OKAN, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*, 19 (61): 72-90.
- DUBRIN, A. J. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior*. California: South- Western College Publications.
- FLEENOR, J. W. (2011). *Trait Approach to Leadership Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. California: Sage Publications.

- GÜL, H. ve ŞAHİN, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 237-249.
- HENRIKSEN, K ve DAYTON, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41 (4): 1539 - 1554.
- HUANG, X., Van der VLIERT, E. ve Van der VEGT, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1 (3): 459-482.
- KESKES, I. (2014). Relationship Between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organizational Commitment: A Critical Review and Discussion of Future Directions. *Intangible Capital*, 10 (1): 26-51.
- KILIÇ, R, KEKLİK, B. ve YILDIZ, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21 (2): 249-268.
- KREITNER, R. A. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- LUTHAN, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- MASOOD, S. A., SAMIR, D., BURNS, N. D. ve BACKHOUSE, C. J. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. *Engineering Manufacture*, 941-949.
- MILLIKEN, F. J., MORRISON, E. W. ve HEWLIN, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1453-1476.
- MORRISON, E. W and MILLIKEN, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.
- NAFEI, W. A. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*, 9 (4): 100-117.
- NIKOLAOU, I., VAKOLA, M. ve BOURANDAN, D. (2011). The Role of Silence on Employees' attitudes "The Day After" a Merger. *Personnel Review*, 40 (6): 723-741.
- OGBEIDE, G.-C. A. (2011). Leadership Styles for Foodservice Managers. *Journal of Culinary Science & Technology*, 9 (3): 177-192.
- ÖZALP, İ. Ö. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4): 207-227.
- PERLOW L. A. ve WILLIAMS, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*, May: 18-23.
- PINDER C. C. ve HARLOS, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- RYAN, K. D. and OESTREICH, D. K. (1991). Driving Fear out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation. *Human Resource Development Quarterly*, 4 (4): 415-418.
- SİĞRİ, Ü. ve GÜRBÜZ, S. (2015), *Örgütsel Davranış*. (Güncellenmiş 3. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- SMIDTS, A., PRUYN, H. ve Van RIEL, B. M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 44 (5): 1051-1063.

- SOYLUER, B. (2010). *Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bayındır Hastanesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞAHMAN, İ, TENGİLİMOĞLU, D. ve IŞIK, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profyonelleşmesinin, Kurumsallaşmasının Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2): 1-23.
- TABAK, A. V. (2012). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler. Ankara: Detay Yayınları.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2011). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TOMEY, A. M. (2009). *Guide To Nursing Management and Leadership*. USA: Mosby Elsevier.
- VAN DYNE, L. ANG, S.ve BOTERO, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1359–1392.
- VAKOLA, M. ve BOUDARAS, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27: 441-458.
- YILDIZ, M. (2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, 435: 238-240.
- ZAGORSEK, H., DIMOVSKI, V. ve SKERLAVAJ, M. (2009). Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning. *Journal for East European Management Studies*, 14 (2): 145-165.

Ek-1: Anket Soruları

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3. Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7. İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9. İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13. İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15. Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20. Çalışanları (departmanı) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					
24. Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.					
25. Yöneticilerimin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
26. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için açıkça konuşmak gereksizdir.					
27. Bu işyerinde açıkça konuşulmaz.					
28. Yöneticilerim bu işyerinde açıkça konuşmayı desteklemezler.					
29. Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kıyor.					
30. Bu işyerindeki resmi yapı, açıkça konuşmaya uygun değildir.					
31. Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					

32. İşimle/mesleğimle ilgili ilkeler konusunda yöneticilerle aramızda anlaşmazlık olduğundan, fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.					
33. Düşüncelerimi açıkça söylemem bir fayda sağlamayacak.					
34. Bu işyerinde resmi yapımın katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
35. Yöneticimin bana karşı mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
36. Bu işyerinde açıkça konuşan kişiler, haksızlığa ve kötü muameleyle maruz kalıyorlar.					
37. Bu işyerinde açıkça konuşsam işimi kaybedebilirim.					
38. Bu işyerinde ortaya çıkan sorunları veya problemleri ilgili makamlara bildiririm, görev yerim ve pozisyonum değişebilir.					
39. Bu işyerinde sorunları ilgililere bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
40. İşyerinde gördüğüm aksaklıkları bildirmem terfi almamı engelleyebilir.					
41. Fikirlerimi açıkça söylersem, yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı cephe alabilirler.					
42. Yeni fikir ve öneriler sunduğumda mevcut iş yüküm artabilir.					
43. İşyerindeki problemlerini üstlerine bildirme ya da önerilerde bulunma konusunda yeterince tecrübem yok.					
44. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
45. Konuşsam, dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
46. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikirlerimi üst makamlar dikkate almazlar, önemsemezler.					
47. Problem bildirdiğimde sorun yaratan(şikayetçi) biri olarak değerlendirilirim.					
48. Sorun bildirmek, bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.					
49. Yöneticim işyeriyle ilgili kötü şeyleri duymayı sevmez, kızar.					
50. Sorun bildiririmse ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.					
51. Problemleri anlatırsam başkalarıyla aram bozulabilir.					
52. Açıkça konuşsam, çevremdeki desteği kaybedebilirim.					
53. İşyerindeki aksaklıklardan veya sorunlardan bahsetmem yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

54. **Cinsiyetiniz** : ()Kadın ()Erkek
55. **Yaşınız** :
56. **Medeni durumunuz** : () Evli ()Bekar
57. **Eğitim Durumunuz** : () İlk ve orta öğretim () Lise ve dengi () Ön Lisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora
() Tıpta uzmanlık
58. **Kurumdaki Göreviniz:** () Doktor () Hemşire () Tekniker/ Teknisyen () Diğer sağlık personeli () İdari personel
59. **Bu iş yerinde çalışma süreniz** :
60. **Meslekteki çalışma süreniz** :
61. **Çalıştığınız kurumda yöneticilik göreviniz var mı?** () Var () Yok