

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**İNFORMAL İLETİŞİM VE OTORİTER LİDERLİK İLE
SAPMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK
PROFESYONELLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Onur GÖZÜBÜYÜK

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

ARALIK – 2022

Onur GÖZÜBÜYÜK tarafından hazırlanan “İnformel İletişim ve Otoriter Liderlik ile Sapma Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Profesyonelleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu tez, 28/12/2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Mahmut Akbolat

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Harun Kırılmaz

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Emrah Özsoy

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Serkan Deniz

Yalova Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Burhanettin Uysal

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C.		Sayfa : 1/1
	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ		
	İŞLETME ENSTİTÜSÜ		
	TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU		
Öğrencinin			
Adı Soyadı	:	ONUR GÖZÜBÜYÜK	
Öğrenci Numarası	:	D176047100	
Enstitü Anabilim Dalı	:	SAĞLIK YÖNETİMİ	
Enstitü Bilim Dalı	:		
Programı	:	☐ YÜKSEK LİSANS ☒ DOKTORA	
Tezin Başlığı	:	İnformal İletişim ve Otoriter Liderlik İle Sapma Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Profesyonelleri Üzerine Bir Araştırma	
Benzerlik Oranı	:	%7	
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.			
		28 / 12 / 2022 Onur GÖZÜBÜYÜK	
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim.			
Uygundur			
		Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT Tarih: 28 / 12 / 2022 İmza:	
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR		Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
EYK Tarih ve No:			

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında emeğini ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Katkılarından dolayı görev yaptığım Kocaeli Üniversitesi Hastanesindeki çalışma arkadaşlarıma, bu süreçte her daim yanımda olan sevgili eşim Burcu GÖZÜBÜYÜK ve kıymetli aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Onur GÖZÜBÜYÜK

28.12.2022

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	x

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE İNFORMAL İLETİŞİM KAVRAMLARI	7
---	---

1.1. İletişim Kavramı	7
1.2. Örgütsel İletişim.....	8
1.2.1. Yönetim Teorileri Çerçevesinde Örgütsel İletişim	9
1.2.2. Örgütsel İletişim Çerçevesinde Davranışsal Yaklaşımlar.....	11
1.3. Örgütlerde İnfomal İletişim ve Kanalları.....	13
1.3.1. İnfomal İletişim	13
1.3.2. İnfomal İletişimin Oluşumuna Yönelik Yaklaşımlar	15
1.3.3. İnfomal İletişim Kanalları.....	17
1.4. Sağlık Hizmetlerinde İnfomal İletişim	32

BÖLÜM 2: OTORİTER LİDER DAVRANIŞI	35
--	----

2.1. Liderlik Kavramı.....	35
2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi ve Otoriter Lider Davranışı	36
2.3. Örgütlerde Otoriter Lider Davranışı.....	41
2.4. Sağlık Hizmetlerinde Otoriter Lider Davranışı.....	42

BÖLÜM 3: ÖRGÜTLERDE SAPMA DAVRANIŞI	44
--	----

3.1. Örgütsel Sapma Davranışı Kavramı.....	44
3.1.1. Sapma Davranışı ile İlgili Yaklaşımlar	44
3.1.2. Yapıcı Sapma Davranışı.....	49

3.1.3. Yıkıcı Sapma Davranışı	51
3.2. Sağlık Çalışanlarında Sapma Davranışları.....	54
3.2.1. Sağlık Hizmetlerinde Yapıcı Sapma Davranışı	54
3.2.2. Sağlık Hizmetlerinde Yıkıcı Sapma Davranışı	55
BÖLÜM 4: ARAŞTIRMANIN TEORİK ARKA PLANI VE HİPOTEZLERİ	57
4.1. Problem Durumu.....	57
4.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	59
4.2.1. İnfomal İletişim ve Otoriter Lider Davranışı Arasındaki İlişki	59
4.2.2. İnfomal İletişim ile Çalışan Sapma Davranışı Arasındaki İlişki	61
4.2.3. Otoriter Lider Davranışı ve Çalışan Sapma Davranışı Arasındaki İlişki.....	62
4.2.4. Sosyo-Demografik Değişkenler ile İnfomal İletişim, Otoriter Lider Davranışı ve Sapma Davranışı Arasındaki İlişki.....	66
BÖLÜM 5: YÖNTEM	68
5.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	68
5.2. Veri Toplama Aracı	69
5.3. Veri Toplama Süreci	71
5.4. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	71
5.5. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	72
BÖLÜM 6: BULGULAR.....	83
6.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	83
6.2. Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	84
6.2.1. İnfomal İletişim, Otoriter Liderlik ve Sapma Davranışı Arasındaki İlişki... 84	
6.2.2. İnfomal İletişim ve Otoriter Liderliğin Çalışanın Yapıcı Sapma Davranışına Etkisi.....	86
6.2.3. İnfomal İletişim ve Otoriter Liderliğin Çalışanın Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisi.....	88
6.2.4. İnfomal İletişim Alt Boyutlarının Çalışanların Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisi.....	89

6.2.5. Otoriter Liderlik Alt Boyutlarının Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisi	90
6.3. Sosyo-Demografik Faktörlere Göre Fark Analizleri.....	91
6.3.1. Yaş Değişkenine İlişkin Fark Analizi Sonuçları.....	93
6.3.2. Hizmet Süresine İlişkin Fark Analizi Sonuçları	97
6.3.3. Eğitim Değişkenine İlişkin Fark Analizi Sonuçları	100
6.3.4. Hastane Türüne İlişkin Fark Analizi Sonuçları.....	103
6.3.5. Meslek Grubuna İlişkin Fark Analizi Sonuçları	105
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	110
KAYNAKÇA	118
EKLER.....	143
ÖZGEÇMİŞ.....	153

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AVE	: Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CMIN	: Ki Kare (Chi-square)
CR	: Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
DF	: Serbestlik Derecesi (Degree of Freedom)
GFI	: Uyum İyiiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
IFI	: Artan Uyum İndeksi (Incremental Fit Index)
KGİ	: Kapsam Geçerlilik İndeksi
KMO	: Kaiser Mayer-Olkin
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
RFI	: Göreli Uyum İndeksi (Relative Fit Index)
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SİG	: Anlamlılık değeri (Significance Value)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TLI	: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Tucker-Lewis Fit Index)

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Yönetim Teorileri Çerçevesinde Örgütsel ve İletişim Özelliklerinin Davranışsal Yansımaları	10
Tablo 2: Formal ve İnförmal İletişimin Özellikleri.....	13
Tablo 3: İnförmal İletişim Kanalları	19
Tablo 4: Davranışsal Liderlik Teorileri Çerçevesinde Otoriter Lider Davranışı	39
Tablo 5: Sapma Davranışı Çeşitleri	45
Tablo 6: Yıkıcı Sapma Davranışları ile İlgili Yaklaşımlar	52
Tablo 7: Hastane Türüne Göre Ağırlıkları Belirlenen ve Örneklemini Temsil Eden Sağlık Çalışanı Sayıları	69
Tablo 8: İnförmal İletişim Kanalları Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	75
Tablo 9: Otoriter Lider Davranışı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	77
Tablo 10: Yapıcı Sapma Davranışı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	78
Tablo 11: Yıkıcı Sapma Davranışı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	79
Tablo 12: Bazı Uyum İndeksleri Kabul Aralıkları ve Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	80
Tablo 13: Ölçeklerin Yakınsak Analizi Sonuçları	82
Tablo 14: Sosyo-Demografik Özellikler (n=503).....	83
Tablo 15: Korelasyon Analizi Bulguları	85
Tablo 16: İnförmal İletişim ve Otoriter Liderliğin Çalışanın Yapıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli	86
Tablo 17: İnförmal İletişim ve Otoriter Liderliğin Çalışanın Örgüte Yönelik Yapıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli.....	87
Tablo 18: İnförmal İletişim ve Otoriter Liderliğin Kişiler Arası Yapıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli.....	87
Tablo 19: İnförmal İletişim ve Otoriter Liderliğin Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli	88
Tablo 20: İnförmal İletişim ve Otoriter Liderliğin Örgüte Yönelik Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli.....	88
Tablo 21: İnförmal İletişim ve Otoriter Liderliğin Çalışanın Kişiler Arası Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli.....	89
Tablo 22: İnförmal İletişim Alt Boyutlarının Yapıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli	89

Tablo 23: İnfomal İletişim Alt Boyutlarının Çalışanın Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli	90
Tablo 24: Otoriter Liderlik Alt Boyutlarının Yapıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli	90
Tablo 25: Otoriter Liderlik Alt Boyutlarının Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli	91
Tablo 26: Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Değişkenler Arası Fark Analizi Sonuçları	93
Tablo 27: Yaş Gruplarına Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	94
Tablo 28: Yaş Gruplarına Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Bağımlı Değişkenlerinin MANOVA Sonuçları	95
Tablo 29: Yaş Gruplarına Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Parametre Tahminleri	96
Tablo 30: Katılımcıların Yaşlarına Göre Değişkenler Arası Etki Testi Sonuçları.....	96
Tablo 31: Hizmet Sürelerine Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	97
Tablo 32: Hizmet Süresine Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Bağımlı Değişkenlerinin MANOVA Sonuçları	98
Tablo 33: Hizmet Süresine Göre Yapıcı Sapma Davranışı ve Yıkıcı Sapma Davranışının Parametre Tahminleri.....	99
Tablo 34: Hizmet Süresine Göre Değişkenler Arası Etki Testi Sonuçları.....	100
Tablo 35: Eğitim Durumlarına Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	100
Tablo 36: Eğitim Durumuna Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Bağımlı Değişkenlerinin MANOVA Sonuçları	101
Tablo 37: Eğitim Durumlarına Göre Yapıcı Sapma Davranışı ve Yıkıcı Sapma Davranışının Parametre Tahminleri.....	102
Tablo 38: Eğitim Durumlarına Göre Değişkenler Arası Etki Testi Sonuçları	103
Tablo 39: Hastane Türlerine Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	103
Tablo 40: Hastane Türlerine Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Bağımlı Değişkenlerinin MANOVA Sonuçları	104

Tablo 41: Hastane Türlerine Göre Yapıcı Sapma Davranışı ve Yıkıcı Sapma Davranışının Parametre Tahminleri.....	104
Tablo 42: Hastane Türlerine Göre Değişkenler Arası Etki Testi Sonuçları.....	105
Tablo 43: Meslek Dağılımına Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	106
Tablo 44: Hastane Türlerine Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Bağımlı Değişkenlerinin MANOVA Sonuçları	106
Tablo 45: Meslek Gruplarına Göre İnfomal iletişim ve Yapıcı Sapma Davranışı Parametre Tahminleri.....	107
Tablo 46: Meslek Gruplarına Göre Değişkenler Arası Etki Testi Sonuçları	108



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Yapıcı Sapma Davranışı Öncülleri.....	50
Şekil 2: Örgütsel Sapma Davranışı Sınıflandırması.....	53
Şekil 3: İnfomal İletişim Kanalları ve Otoriter Lider Davranışı Ölçeklerinin Uyarlanma Süreci	74
Şekil 4: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları	81



Tezin Başlığı: İnfomal İletişim ve Otoriter Liderlik ile Sapma Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Profesyonelleri Üzerine Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Onur GÖZÜBÜYÜK

Danışman: Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Kabul Tarihi: 28.12.2022

Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 142 (tez) + 11 (ek)

Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Araştırmanın amacı; sağlık çalışanları arasındaki infomal iletişimin ve otoriter liderliğin çalışanların yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı üzerindeki etkisini tespit etmektir. Çalışmanın evrenini Kocaeli ilinde faaliyette bulunan hastanelerde görevli sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Nicel yöntem kullanılan çalışmanın örneklemi 503 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler ve dört ölçekten oluşan bir anket formu kullanıldı. İnfomal iletişim kanallarının kullanımının katkılarını ölçmek amacıyla Johnson ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen "İnfomal İletişim Kanalları", yapıcı sapma davranışını ölçmek amacıyla Galperin (2012) tarafından geliştirilen "Yapıcı Sapma Davranışı", yıkıcı sapma davranışını ölçmek amacıyla Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen "Yıkıcı Sapma Davranışı" ve otoriter liderlik algısını ölçmek amacıyla Chiang (2012) tarafından geliştirilen "Otoriter Lider Davranışı" ölçekleri kullanıldı. Çalışmada kullanılan verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve MANOVA analizi kullanıldı. Çalışmanın bulgularına göre infomal iletişim ile otoriterlik liderlik ve yıkıcı sapma davranışı arasında anlamlı ilişki bulunmamasına karşılık otoriter liderlik davranışı ile yapıcı sapma ve yıkıcı sapma davranışı arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde infomal iletişim kanallarının kullanımı yapıcı sapma davranışını olumlu yönde etkilemesine karşılık yıkıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca otoriter liderlik davranışı yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine eğitim ve meslek değişkenlerine göre infomal iletişim; yaş, hizmet süresi, eğitim, meslek ve hastane türü yapıcı sapma davranışı; hizmet süresi ve eğitim değişkenine göre yıkıcı sapma davranışında anlamlı fark vardır.

Çalışmanın sonuçları otoriter liderliğin yapıcı ve yıkıcı sapma davranışını etkilemediğini, buna karşılık infomal iletişim kanallarının yapıcı sapma davranışına pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri için infomal iletişim kanallarını kullanmaları özendirilmeli ve otoriter liderlik yerine çalışanların daha kolay iletişim kurmasını sağlamak için post modern yönetim anlayışına uygun liderlik modellerinin benimsenmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hastane, İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı, Otoriter Lider Davranışı

Title of Thesis: The Relationship Between Informal Communication and Authoritarian Leadership and Deviant Behaviors: A Study on Health Professionals

Author: Onur GÖZÜBÜYÜK

Supervisor: Professor Mahmut AKBOLAT

Date: 28.12.2022

Np: x (pre text) + 142 (main body) + 11 (App.)

Department: Health Management

The aim of this study is to determine the effect of informal communication and authoritarian leadership among healthcare professionals on constructive and destructive deviant behavior of employees. The study consists of health staff working at hospitals in Kocaeli province. The sample of the study, in which the quantitative method was used, includes 503 health workers. In the study, statements to determine the socio-demographic characteristics of the participants and a questionnaire consisting of four scales were used as data collection tools. In this study we used "Informal Communication Channels" developed by Johnson et al. (1994) to measure the contribution of using informal communication channels, "Constructive Deviance Behavior" developed by Galperin (2012) to measure constructive deviance behavior, and "Destructive Deviance Behavior" developed by Bennett and Robinson (2000) to measure destructive deviance behavior as well as "Authoritarian Leader Behavior" scales developed by Chiang (2012) to measure the perception of authoritarian leadership. The validity and reliability analyses of the data used in the study were performed and descriptive statistical methods, correlation analysis, multiple regression analysis and MANOVA analysis were used in the analysis of the data. According to the findings of the study, although there was no a significant relationship between informal communication and authoritarian leadership and destructive deviance behavior, there was no significant relationship between authoritarian leadership behavior and constructive deviance and destructive deviance. Similarly, although the use of informal communication channels positively affected constructive deviance, it did not have a significant effect on destructive deviance. In addition, authoritarian leadership behavior did not have a significant effect on constructive and destructive deviant behavior. Informal communication according to the socio-demographic characteristics of the participants, education and profession variables; age, length of service, education, occupation and hospital type constructive deviance; There was a significant difference in destructive deviant behavior according to the length of service and education variables.

The results of the study showed that authoritarian leadership did not affect constructive and destructive deviance behavior, whereas informal communication channels had a positive effect on constructive deviance. According to these results, it is suggested that health care professional should be encouraged to use informal communication channels to make them feel comfortable. Moreover, it is recommended to adopt leadership models appropriate for post-modern management understanding to enable employees to communicate more easily instead of authoritarian leadership.

Keywords: Hospital, Informal Communication, Constructive Deviance Behavior, Destructive Deviance Behavior, Authoritarian Leader Behavior

GİRİŞ

Sağlık kurumları, bünyesinde bulunan çok sayıda birim ve meslek grubunun ortak bir hedefe yönlendirildiği, insan etkileşiminin yoğun ve koordinasyonun zor olduğu karmaşık ve heterojen örgüt yapılarıdır. Kaliteli hizmet sunumuna, performans artışına ve maliyetlerin düşürülmesine odaklanan sağlık kuruluşlarında iletişim etkili ve belirleyici unsurların başında gelmektedir. Sağlık hizmetlerinde zamanın etkili kullanılması, fırsatların değerlendirilmesi, koordinasyonun sağlanması, beklenmeyen durumların önlenmesi gibi çok sayıda faktör informal iletişim kanallarının kullanımını gerektirmektedir. İnfomal iletişim hem hasta odaklı fırsatçı yaklaşımlara hem de kişisel çıkarlara yön veren davranışların oluşumunda önemli bir faktördür (Burm vd., 2019; Kraut vd., 1990). Bununla birlikte belirli kurallara göre yönlendirilmeyen informal iletişim kanalları, sağlığın gelişimine katkı sağlayabileceği gibi sağlık kuruluşuna, çalışanlara ya da hastalara zararlı olacak sonuçlara da dönüşebilir.

Bireylerin çevresiyle kurduğu informal iletişim sonucu mesajın yorumlanmasıyla bireyin davranışlarından sapması olası bir durumdur. Örgütler için önemli olan sapmanın yönüdür. Ulusal yazında sapma davranışı, zararlı bakış açısına yönelik yıkıcı sapma olarak değerlendirilmesine karşılık, uluslararası yazında genellikle hem yıkıcı hem de yapıcı olarak incelenmektedir. Kişisel çıkarlara ve kasıtlı zarar vermeye yönelik sapma davranışı, yıkıcı sapma olarak nitelendirilmektedir. Bennett ve Robinson'a (2000) göre yıkıcı sapma davranışı nedeniyle her yıl büyük miktarda kaynak ve verimlilik kaybı yaşanmaktadır. Yapıcı sapma davranışı ise çalışanın yetenek ve becerilerine fayda sağlamaya yönelik olduğunda gerçekleşir (Galperin, 2012).

Çalışan davranışını etkileyen bir diğer unsur da lider ya da lider konumundaki kişilerin çalışanlar üzerinde kurmak istedikleri otoriter davranışlarıdır. Alanyazında genellikle kötü yönetim şekli olarak gösterilen otoriter liderlik; çalışanın ödül almak ya da cezadan kurtulmak için katlandığı, yöneticinin ise kontrol amacıyla bu durumdan faydalandığı durumları ifade etmektedir (Aycan, 2006; Chiang, 2012). Otoriter lider çalışanların davranışlarını kontrol etmek ve çalışan davranışlarına yön vermek için kontrolü daha kolay olan formal iletişim kanallarını tercih etmekte, kontrolünün daha az olduğu informal iletişim kanallarının kullanımına izin vermekten kaçınması beklenmektedir.

Yukarıda genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılan tez çalışmasının içeriği altı bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde çalışmanın teorik çerçevesi, dördüncü bölümde çalışmanın yöntemi, beşinci bölümde çalışmanın bulguları yer almaktadır. Bu kapsamda;

Birinci bölümde informal iletişimin kanalları ve kullanımını açıklamaya yönelik kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Bu kapsamda iletişim, örgütsel iletişim, yönetim teorileri çerçevesinde örgütsel iletişim, örgütsel iletişim çerçevesinde davranışsal yaklaşımlar, informal iletişim ve kanalları, sağlık hizmetlerinde informal iletişim kavramları incelenmektedir.

İkinci bölümde otoriter lider davranışının kavramsal çerçevesi yer almaktadır. Bu konu kapsamında liderlik, davranışsal liderlik teorileri çerçevesinde otoriter lider davranışı, örgütlerde otoriter lider davranışı ve sağlık hizmetlerinde otoriter lider davranışı tartışılmaktadır.

Üçüncü bölümde örgütlerde sapma davranışı ayrıntılandırılmıştır. Bu kapsamda sapma davranışı ile ilgili yaklaşımlar, yapıcı ve yıkıcı sapma davranışları ile sağlık hizmetlerinde yapıcı sapma ve yıkıcı sapma davranışları üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın arka planı ve hipotezlerine yer verilmiştir. Araştırmanın problem durumu, hipotezleri bu kapsamda ele alınmıştır.

Beşinci bölümde araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. Bu bölümde; araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama süreci, veri toplama süreci, verilerin analizinde kullanılan yöntemler, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri hakkında bilgi verilmektedir.

Altıncı bölümde informal iletişimin ve otoriter liderliğin yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı üzerine etkisinin amprik olarak test edildiği bulgular ile birlikte çalışmanın sonuçlarının tartışıldığı ve önerilenlerin bulunduğu bölüm yer almaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, sağlık çalışanlarının arasındaki informal iletişim kanallarının kullanımına odaklanmaktadır. Çalışanların arasındaki informal iletişimin ve otoriter liderliğin çalışan davranışlarına yön vereceği düşüncesi, çalışmanın ana sorunsalını oluşturmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın temel amacı; sağlık çalışanları arasındaki informal iletişim, otoriter liderlik, yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Bu çalışmada sağlık çalışanları arasındaki informal iletişim ve otoriter

liderliğin yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı arasındaki ilişki ile birlikte, sosyo-demografik faktörlerin tüm bu değişkenler üzerinde fark oluşturup oluşturmadığını test etmek amaçlanmaktadır.

Bu çalışma ile sağlık yöneticilerinin daha etkili kararlar almasına, çalışanların daha verimli ve etkili olmalarına ve örgütün performansının artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Önemi

Günümüzde iletişim biçimleri ve teknolojileri çok köklü bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir. Küreselleşme, internet destekli iletişim teknolojisi ile hızlı bir gelişim sergilemektedir. Bu durum bilginin paylaşımını, yeni fikirlerin iletilmesini kolaylaştırarak, farklılık yaratmak ve daha fazla kar elde etmek isteyen örgütlerin rekabette daha da agresifleşmesine neden olmaktadır. Sağlık sektörü de iletişimin en yoğun ve iletişim çeşitliliğin en fazla olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Örgüt yapısına göre farklılıklar olsa da informal iletişim, çerçevenin hem görünen yüzünü hem de arka planının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Sağlık çalışanlarının davranışlarına yön veren etkili faktörler arasında yer alması sebebiyle informal iletişimin önemi giderek artmaktadır.

Sağlık kuruluşlarının karmaşık yapısı ve çalışanların aşırı uzmanlık düzeyleri, bu kuruluşlarda çalışanların iletişiminin kontrolünü daha zor hale getirmekte; bu durum işlerin yürütülebilmesi ve çalışanların yönlendirilebilmesi için daha fazla çaba harcanmasını gerekli kılmaktadır. Bu sebeple sağlık kuruluşu yöneticilerinin çalışanları fayda yönelimli davranışlara yönlendirmek için informal iletişim kanallarının kontrolünün sağlanmasına yönelik çabaları doğal bir davranış olarak görülmektedir (Liff ve Wikström, 2021). İnfomal iletişimin çalışanlar tarafından her zaman işlerin yürütülmesi amacıyla kullanılmaması ve çalışan davranışlarındaki istenmeyen değişimler yöneticilerin daha otoriter liderlik tarzlarını benimsemeleri ile sonuçlanabilmektedir.

Sağlık kuruluşlarında informal iletişim kanallarından birisi olan dedikodu ve söylenti ağının olumsuz etkileri sıklıkla inceleme konusu olmuştur (Prestia, 2021). Yıkıcı sapma davranışına yönelik bu tür çalışma örnekleri dışında iletişimin ana faaliyetini üstlenmesi nedeniyle de koordinasyon ve yeni fikirlerin gelişimini destekleme ve performanstaki artışı etkilemesi açısından farklı bakış açıları da bulunmaktadır (Chunin, 2018; Koch ve

Denner, 2022; McAlpine, 2018). Otoriter lider davranışı eşit davranış ile ilişkilendirildiğinde örgütsel adalet algısı ön plana çıkmakta; katı ve sert tutumları nedeniyle de çalışan sessizliğine, yeni fikirlerin üretilmemesi ve çalışanların bilgi erişiminin kısıtlanması gibi olumsuz etkilerine yönelik geniş çaplı bir literatür bulunmaktadır.

Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda sağlık sektörü açısından çalışanların informal iletişimi ve otoriter liderliğin çalışan davranışlarını etkileyebileceği düşüncesi bu çalışmanın araştırılması gerekliliğini ortaya çıkartmıştır. Bu kapsamda, otoriter liderlik ve informal iletişimin çalışanların yapıcı ve yıkıcı yönlü sapma davranışına etkisinin ortaya konulmasının alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Problemi ve Soruları

Sağlık çalışanları hizmet sunumunda kişisel ya da kurumsal çeşitli problemlerle karşılaşmakta ve genel olarak bu problemlere çözüm bulmak için farklı etkileşimlerde bulunmaktadır. Ancak bu etkileşim her zaman problemi çözme amacı taşımayabilmektedir. Çalışma ortamında sosyal ilişkilere bağlı olarak da farklı etkileşimler ortaya çıkabilmektedir. Çay, kahve ve yemek molalarında yüz yüze yapılan kısa konuşmalar, kurum içi sosyal etkinlikler gibi etkileşimler buna örnek olarak gösterilebilir (Iosim vd., 2010; Koçel, 2018). Sağlık hizmetleri sunumunda hizmetin doğası gereği hem kurumsal hem de sosyal etkileşimlerin büyük bir kısmı informal iletişim yoluyla gerçekleşmektedir. Günümüzde telekomünikasyon ve internet informal iletişimin daha fazla etkili olmasını desteklemektedir. Bu çerçevede informal iletişim kanallarının kullanılması, çalışanların yapıcı davranış örnekleri geliştirmesi ve uygulaması bakımından kurumlar için avantaj oluşturabilmektedir.

Sağlık çalışanlarının davranışlarına yön veren bir diğer unsur lider otoritesidir. Liderin kontrol etme, kayıt altına alma ve hedeflerine ulaşmadaki başarısı, çalışanları yönlendirmesine bağlıdır. Bu yönlendirme karar alma ve alınan kararları uygulatma şeklindeki çabaları gerektirmektedir. Otoriter bir yönetim tarzını benimseyen liderlerin geniş bir sağlık çalışanı kitlesine karşı davranışları kimi zaman faydalı kimi zaman zararlı davranışlara dönüşebilme riski taşımaktadır (Zhang, Liu ve Du, 2021).

Lider üye etkileşiminde mutlu bir çalışma ortamının oluşturulması, hastaların sağlık hizmetinden faydalanması ve alınan hizmetin etkinliğinin artırılması, kurumsal bir

anlayışla iletişimin gücünün kalitesi ve sağlık çalışanlarının bu yönde desteklenmesiyle mümkün olacaktır. Bu durumdan yola çıkarak planlanan bu çalışmanın temel problematiği, sağlık çalışanlarının iletişim gücünü arttırarak daha esnek bir çalışma ortamı yaratmak mı; yoksa lider otoritesinin etkili olduğu resmi ortamların desteklenmesi mi sağlık çalışanlarının yapıcı ya da yıkıcı davranışlarını etkileyeceğidir. Hastanelerde informal iletişim, otoriter liderlik ve çalışanın yapıcı ve yıkıcı sapma davranışları arasındaki ilişkiden yola çıkılarak aşağıdaki soruların cevaplanması amaçlanmaktadır.

1. İnfomal iletişim kanallarının kullanılması ile sağlık çalışanlarının yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı arasında ilişki var mıdır?
2. Otoriter liderlik davranışları ile çalışanların yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı arasında ilişki var mıdır?
3. İnfomal iletişim kanallarının kullanılması ile otoriter liderlik arasında ilişki var mıdır?
4. Çalışanların sosyo-demografik özellikleri informal iletişim kanallarının kullanılması, otoriter liderlik algıları, yapıcı sapma ve yıkıcı sapma davranışlarında anlamlı fark oluşturmakta mıdır?

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Kocaeli ilinde faaliyet gösteren özel, kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan 4801, örneklem ise hastane türleri ve çalışan sayıları dikkate alınarak belirlenen 503 kişiden oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket formu katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin sorgulandığı yedi soru ve dört ölçekten oluşmaktadır. Ölçeklerden ilki Johnson ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen ve 10 ifadeden oluşan İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğidir. İkinci ölçek, çalışanların yapıcı sapma davranışını ölçmek amacıyla Galperin (2012) tarafından geliştirilen ve 10 ifadeden oluşan Yapıcı Sapma Davranışı; üçüncü ölçek çalışanların yıkıcı sapma davranışını ölçmek amacıyla Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen ve 19 ifadeden oluşan Yıkıcı Sapma Davranışı ve son ölçek ise liderin otoritesini ölçmek amacıyla Chiang (2012) tarafından geliştirilen ve 10 ifadeden oluşan Otoriter Lider Davranışı Ölçeğidir. Verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı

istatistiksel yöntemler, regresyon ve korelasyon analizleri ve MANOVA analizi kullanılmıştır. Veriler %5 güven aralığında analiz edilmiştir.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın uygulandığı dönem, Covid-19 salgının yoğun yaşandığı döneme denk gelmiştir. Bu nedenle anket uygulaması sağlık çalışanlarının daha ağır ve yoğun çalışma ortamında gerçekleştirildi. Bu durum araştırma alanının ve örneklem sayısının sınırlandırılmasına sebep olmuştur. Bu araştırmanın sadece Kocaeli ilinde faaliyet gösteren hastaneler ile sınırlı kalması araştırmanın önemli bir kısıtıdır.



BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE İNFORMAL İLETİŞİM KAVRAMLARI

Bu bölümde informal iletişimle ilgili temel kavramlar verilmekte ve örgütsel iletişim detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bu kapsamda; iletişim, örgütsel iletişim, örgütsel iletişimde davranışsal yaklaşımlar, informal iletişim ve informal iletişim kanalları tartışılmaktadır.

1.1. İletişim Kavramı

İletişim, temel ihtiyaçlarımız nedeniyle günlük hayatta kullanılmasının yanı sıra kişisel, grupsal ve toplumsal olarak çeşitli ihtiyaçlar için de sürekli kullanılan bir kavramdır. İhtiyaçların karşılanması açısından doğal bir şekilde kullanılan iletişim, insanlık var olduğu sürece hayatımızdaki önemini ve sürekliliğini korumaya devam edecektir. İletişim denilince akla ilk gelen sözlü iletişim olsa da aslında iletişim yazmanın ve konuşmanın ötesinde, varlıkların aralarında kurdukları ilişki ve bağı ifade eden bir kavramdır (Kuhn, Ashcraft ve Cooren, 2019). Karmaşık bir kavram olması sebebiyle iletişimin tek bir disiplin bağlamında değerlendirilmemesi gerekmektedir (Rigotti ve Rocci, 2006). İşletme, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, tarih, edebiyat, siyaset bilimi, halkla ilişkiler, yönetim, dil bilimi gibi birçok alanla ilişkili olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsanoğlu varoluşundan günümüze kadar çeşitli şekillerde iletişim kurmuştur. Temelde haberleşme ile başlayan iletişim tarihsel süreçte kitle iletişim ve yeni iletişim araçlarının gelişmesine paralel olarak değişiklik göstermiştir (Süllü, 2018). İnsanlar iletişim için farklı şekiller ve farklı araçlar kullanmış, tarihsel olarak iletişim şekilleri de bu doğrultuda farklılaşmıştır.

İletişimden etkilenmeyen ve konusu iletişime dokunmayan bir alan yoktur. İletişim farklı alanlara konu olmuş ve farklı bakış açıları nedeniyle de çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Bu nedenle alanyazında çok farklı kriterler kullanılarak sınıflandırılmıştır. Bireylerin hem psikolojik hem de fizyolojik ihtiyaçları için çeşitli şekillerde kurduğu iletişim temel olarak; yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim olarak sınıflandırılmaktadır. Yazılı ve sözlü iletişim, iletişimin yaygın kullanım biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Prabavathi ve Nagasubramani, 2018). İletişimin diğer bir türü olan sözsüz iletişim ise ses ve sözcüklerin

kullanılmadığı, insanların birbirlerine, duygularını, düşüncelerini ve mesajlarını aktarmalarına yardımcı olan etkili bir iletişim türü olarak görülmektedir (Düzgün ve Selçuk, 2018).

1.2. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim kavramı 20. yüzyılın ortalarında 2. Dünya Savaşı sonrasında örgütlerin etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulması, örgüt içi iletişim ve halkla ilişkiler, etkili iletişim becerileri ve dikey iletişimin geliştirilmesine yönelik çalışmalarla ortaya çıkmıştır (Keyton, 2017; Mumby, 2007; Taylor, 1999). Örgütsel iletişim, örgütlerde halkın istek ve ihtiyaçlarına yönelik olarak halkla ilişkiler şeklinde başlamıştır. Örgütlerde iç ve dış paydaşların bilgi taleplerinin artmasıyla uzmanlar, iletişimi halkla ilişkilerin ötesinde hem iç hem de dış iletişimi kapsayan bir kavram olarak değerlendirmeye başlamıştır (Cornelissen, 2008).

Örgütsel iletişim, geçmişi çok eskilere dayanmakla birlikte, örgüt çalışanları ve insan ilişkileri ile retorik teori ¹, sosyoloji, sağlık, eğitim, antropoloji, psikoloji, fizik ve siyaset gibi alanlardan etkilenmiştir (Downs, DeWine ve Greenbaum, 2004; Miller, 2008; Taylor vd., 2001). Farklı disiplinlerin iletişimi bir arada inceleme alanı olarak seçmesi; ortak katkı sağlama gibi makro boyuttan, kişiler arası iletişimdeki birtakım sorunların incelenmesine ve çözümüne yönelik olarak geniş çaplı bir ortaklığı gerektirmektedir (Downs, DeWine ve Greenbaum, 2004).

Örgütlerde iletişim, insan vücudundaki sinir sistemi ya da kan akışını sağlayan yaşamsal damarlar gibidir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2005; Karaçor ve Şahin, 2004; Halis, 2000; Krackhardt ve Hanson, 1993). İletişim süreci devamlıdır ve örgütler var olduğu sürece devam eder. Örgütlerde iletişim olmadan bir düzenin olması ve işlerin yürütülmesi söz konusu değildir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için bireyler ve gruplar arasında etkili ilişkilerin olması gerekir ki bu da iletişim yoluyla gerçekleşmektedir (Daniela, 2013).

Örgütlerde 2000'li yılların başlarına kadar kullanılan modern iletişim araçları çok pahalıydı ve örgütler günümüzdeki kadar hızlı bir şekilde bilgiye ulaşamıyordu (Stephens ve Powers, 2020). İletişimde dijitale geçiş olarak kabul edebileceğimiz bu dönemde

¹ Retorik teori: Etkileyici ve ikna edici konuşma

iletişim, örgütün sahip olduğu iletişim alt yapısı ile belirleniyordu ve farklı örgütlerle etkileşim açısından kısıtlıydı. Her örgüt son teknolojik iletişim ağına sahip olmak istiyordu ki bu çok kolay değildi. İletişim yöntemlerinin her geçen gün farklılaşması sonucunda son yıllarda internet ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile kişiler birbirleri ile belirli ağlar üzerinden kolay ve ucuz bağlantı kurabilmektedir (Kim, 2017).

Modern ağın iletişim yöntemleri gün geçtikçe örgütlerin stratejik üstünlüklerinde bir araç olarak değerlendirilmektedir. Baker'e (2007) göre, tempolu çalışma, eş zamanlı iş süreçleri ve dağınık çalışma ortamlarının artışı, iletişim teknolojisi ve ağlarının gün geçtikçe örgütler için daha önemli hale gelmesine neden olmuş ve örgütsel iletişimin önemini daha da artırmıştır. Özellikle açık sistemlerde örgütsel iletişim, örgütteki tüm bireylere açık, anlaşılır, tam, doğru ve güvenilir bilginin aktarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Blazenaite, 2012).

Katz ve Kahn (1978) alışmalarında örgüt iletişiminin kontrolünde sınırlılıklar olduğunu belirtmektedir. Bu sınırlılıklar sıklıkla uyumsuzluğu beraberinde getirir. Örgüt üyelerinin birlik ve beraberliğinin sağlanması, koordineli bir çalışma ortamının oluşturulması için etkili iletişim ön koşullardan birisidir. Her örgütün, etkili bir iletişim için örgüt üyelerinin çabalarını takip etmesi ve örgüt üyelerini desteklemesi gerekmektedir (İosim vd., 2010). Örgütün başarısının temelinde kişisel katkılar yer almaktadır ve herkesin birtakım katkılarda bulunması beklenmektedir.

1.2.1. Yönetim Teorileri erevesinde Örgütsel İletişim

Sanayi devriminin toplumsal ve örgütsel boyuttaki etkisiyle şekillenen klasik yönetim teorisi ile günümüze kadar uzanan teorik bakış, iletişim özelliklerinin gelişim ve değerim süreci ile davranışsal yansımaları arasındaki ilişki Tablo 1'de özetlenmiştir.

Klasik yönetim anlayışının otoriter tutumu ve iş geliştirme odaklı yaklaşımı çalışanların informal iletişimini kısıtlayarak formal iletişimin gelişimini desteklemiştir. Formal iletişim temelde klasik teörinin etkisiyle şekillenen, sosyal bir varlık olan insan faktörü dışında, kontrol mekanizmasının hâkim olduğu ve işlerin sürekli kontrol edildiği bir iletişim şeklidir (Yağmurlu, 2004). Klasik yönetim anlayışı, iletişimin formal boyutta ve örgütsel yönetmeliklere göre açık bir şekilde belirli kurallar dâhilinde yapılmasına ve çalışanların pozisyonlarına göre beklenen davranış özelliklerini sergilemelerine imkân tanımiş ancak sosyal iletişimi desteklememiştir (Hamilton ve Kroll, 2016; Miller, 2015).

Tablo 1: Yönetim Teorileri Çerçevesinde Örgütsel ve İletişim Özelliklerinin Davranışsal Yansımaları

Teoriler	Örgütsel Özellikler	İletişim Özellikleri	Davranışsal Özellikler
Klasik Yönetim Teorisi	– Formal yapı vurgusu – En iyi örgüt ve yönetim yapısı – Hiyerarşik örgüt yapısı – Kural ve prosedürlere bağlılık – Tek tip ve otoriter liderlik – Bilimsel akıcılık	– Formal ve sınırlı iletişim kanalları – Yazılı ve kayıtlı iletişim vurgusu – Yukarıdan aşağıya doğru asgari düzeyde dikey iletişim – Desteklenmeyen sosyal iletişim – Çalışanların bilgilendirilmesi ve yapacakları işlerin iletilmesi – Çalışanlara işlerin nasıl yapılacağı iletilmesi	– Kişisel olmayan içerik ve davranış özellikleri – Emir komuta zincirindeki iş pozisyonuna göre beklenen davranış özellikleri
Neo-Klasik Yönetim Teorisi	– İnfomal yapı vurgusu – Sosyal gruplar ve kişisel özelliklerin önemi – Demokratik liderlik	– Formal ve İnfomal iletişim kanalları – İlişkisel ve ihtiyaç odaklı iletişim – Yatay ve çapraz iletişime vurgu – Çift yönlü dikey iletişim – Destekleyici iletişim – Yüz yüze iletişim vurgusu – Bilgi kontrolü – Belirsizlik ve eksik bilgi düzeyi	– Kişisel ve grup davranış özellikleri – Yeteneklerin ön plana çıkması
Modern Yönetim Teorisi	– Açık sistem vurgusu – Durumsal örgüt ve yönetim yapısı – Koordinasyonun önemi – Yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkışı	– Formal ve İnfomal iletişim kanallarının geliştirilmesi – İletişim teknolojilerinin gelişimi – Duruma göre iletişim kanalı seçimi – Sistem ve alt sistemlerin bir parçası olarak iletişim – Hem iç hem de dış çevre ile iletişim ve iletişimin sürekliliği vurgusu	– Lider davranışlarının önemine vurgu
Modern Sonrası Yönetim Uygulamaları	– Değişime ve gelişime hızlı tepki verebilen örgüt yapıları – Yeni kavram ve uygulamaların etkisi (Takım çalışması, Öğrenen örgüt yapıları, Şebeke örgütler, TKY, Sürekli iyileşme, Dış kaynaklardan yararlanma vb.) – Otoriter liderliğe karşı çıkış	– Formal ve İnfomal iletişim kanalları – İletişim ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler – Yüz yüze iletişimin önemi	– Örgütsel olayları yorumlama ve davranışları nasıl etkilediği vurgusu

Kaynak: Eisenberg, Goodall ve Trethewey, 2013; Hamilton ve Kroll, 2016; Koçel, 2018; Miller, 2015; Roberts vd., 1974; Shockley-Zalabak, 2014

Üretimde verimlilik ve performansla yönelik sert tutumun aksine Neo-klasik dönemde sosyal grupların ve kişisel yeteneklerin önemi belirginleşmiş ve formal iletişimle birlikte informal iletişim de çalışan davranışlarının gelişimini desteklemeye başlamıştır (Roberts vd., 1974).

Teknolojinin gelişimi ve örgütlerin fiziki büyümesi iletişim ağının genişlemesine ve daha karmaşık bir yapıya dönüşmesine yol açmıştır. Örgütsel iletişim de bu doğrultuda, çevresel tehditleri önlemeye yönelik hem iç hem de dış çevre iletişiminin gerekliliği ön plana çıkmıştır. Yeni teknolojilerin gelişimiyle birlikte örgüt başarısı; tedarikçiler, rakipler, politik gelişmeler, yasalar, tüketicilerin tercihleri gibi çevresel faktörlerin takibini gerekli kılmaktadır (Eisenberg, Goodall ve Trethewey, 2013). Modern yönetim yaklaşımı bu süreçlerin yönlendirilmesi ve yönetilmesi konusunu daha fazla gündeme getirmiş ve çalışan davranışlarının aksine lider davranışı ve yeni liderlik tarzları belirginleşmeye başlamıştır.

İletişim teknolojisinin gelişimini sürdürmesi, formal ve informal iletişimin dijitalleşmedeki ağırlıklı yönü çalışanları yüz yüze iletişimden uzaklaştırmıştır. Modern sonrası teorisyenler bu dönemde bireysel davranışları incelemeye yönelerek, örgütsel iletişimin örgütsel olaylara yansımalarına ve bu yansımaların bireyin çeşitli davranışlarını nasıl etkilediğini anlamaya çalışmaktadır (Shockley-Zalabak, 2014).

1.2.2. Örgütsel İletişim Çerçevesinde Davranışsal Yaklaşımlar

Tarihsel süreçte teorisyenlerin örgütsel iletişimin davranışsal etkilerine yönelik çeşitli bakış açıları bulunmaktadır. Örgütlerde gerek bireysel gerekse grupsal faaliyetlerde iletişim aracılığı ile belirli mesajlar iletilmekte ve bu mesajlar çeşitli davranışları ortaya çıkarmada önemli rol oynamaktadır. Simon'un (1945) örgütsel iletişimin insan davranışlarını etkileyebildiğini örnek göstererek iletişimin farklı örgütsel davranışlara zemin hazırladığını belirten Roberts ve arkadaşları (1974) örgütsel iletişim kavramıyla ilgili yapılan çeşitli tanımlamalar bulunduğunu ve kapsayıcı tanım arayışlarının teorik amacın etkinliğini azaltabileceğini ileri sürmektedir. Aynı çalışmada yazarlar, örgütsel iletişimin çeşitli yönlerinin tanımlanmasının ve diğer örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilmesinin gerekliliği üzerinde de durmaktadır.

Goldhaber ve arkadaşları (1978) otuz yıllık örgütsel iletişim araştırmalarını retrospektif olarak incelediği çalışmasında, örgütlerdeki ilişki ve iletişimdeki kalite algısının çalışanların memnuniyeti ve katılımı üzerine etkili olduğunu, iletişim faaliyetleri ve örgütü algılama biçimlerinin davranışsal etkileri olabileceğini belirtmiştir. Örgütün formal ve informal iletişim kanalları kullanımının çalışanlarda kalite algısı oluşturulması, çalışanların yeni davranış şekillerinin oluşumu ya da davranış değişikliğinde etkili

olabilmektedir. Bu durum örgütlerde dış çevre iletişiminin kontrolüne oranla iç çevre iletişiminin kontrolünü daha fazla düşündürebilir.

Örgütün iç ve dış çevre iletişiminin öneminin artması, 2000’li yıllarla birlikte çalışan davranışlarına yönelik yeni bütüncül bir teorik çerçevenin gelişimine neden olmuştur. Örgütsel iletişime bütüncül bir açıdan yaklaşan Aberg (1990), örgütsel vatandaşlık davranışını iletişimin işlevlerinden birisi olarak görmektedir (Massie ve Anderson, 2003). Yıldırım’da (2014) örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğunu ve örgütsel iletişimin bu davranış türünü teşvik etmede önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Yine bütüncül bir yaklaşımda bulunan Van Riel ve Fombrun’a (2007) göre örgütsel iletişimin başarılı olabilmesi için hedef kitlenin bilgi, tutum ve davranışlarında değişiklik yaratması gerekmektedir ve bunun için de olumlu bir imaj ve uygun bir örgütsel kimlik oluşturulması gereklidir. Kimlik oluşturma; iletişimin, davranışın, görsel ve işitsel sembollerin bir karışımı şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Baker (2007) örgütsel iletişimi teorik perspektifteki önemini incelediği çalışmasında örgütsel iletişim yaklaşımlarını aşağıdaki gibi iki şekilde sınıflandırmakta ve iletişim ile ilgili alanyazında ikinci görüşte belirtildiği gibi davranışa yön veren temel işlevi bakımından kabul gören bir dönüşümün oluştuğunu belirtmektedir.

- Örgütsel iletişimin örgütün birtakım semboller aracılığı ile mesajın iletilmesi ya da alınması şeklindeki örgütün bir yönünü oluşturması şeklindeki görüş,
- Çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlayan ve örgütsel davranışa yön veren merkezi temel bir güç olarak değerlendiren görüş.

Günümüzde örgütler kontrol mekanizmasının işlemesine yönelik formal iletişimin desteklenmesi yerine informal iletişimin ihtiyaçlara yönelik olarak farklı şekillerde ve daha kontrolsüz hareket etmesine odaklanmaktadır. Robbins ve Judge’e (2012) göre informal iletişim çalışan davranışlarını kontrol edebilen ve örgütün kontrol mekanizmasının daha az işlediği bir iletişim şeklidir. Bu durum, çevresel belirsizlik ve değişime karşılık örgüt yapılarını etkilemesi açısından, çalışanların davranışlarına ayrıca yön veren informal iletişimin önemini daha da arttırmıştır.

1.3. Örgütlerde İnfomal İletişim ve Kanalları

Örgütlerde iletişim, formal ve informal iletişim kanallarının birlikte kullanımını gerektirir. Bu iki kavram için ulusal yazında resmi-gayri resmi (resmi olmayan), biçimsel-biçimsel olmayan gibi isimler de kullanılmaktadır. Bu çalışmada formal ve informal iletişim kavramları kullanılmıştır.

1.3.1. İnfomal İletişim

Formal iletişimin örgütler için geleneksel bir iletişim şekli olmasına karşılık, örgütler daha esnek bir yapıyı destekleyen informal iletişime doğru bir dönüşüm sergilemektedir (Khan ve Khan, 2011). İnfomal iletişim, örgüt içerisinde kendiliğinden gelişen, duruma göre farklılık gösterebilen ve bu nedenle de kalıcı bir yapı oluşturmeyen (Ergen, 2011), örgütlerin daha az kontrol sahibi olduğu ve iletişim sisteminin büyük bir kısmını oluşturan bir iletişim şeklidir. Çoğunlukla çalışanların plansız olarak gerçekleştirdiği kısa konuşmalar şeklinde seyretmekte ve daha önceki etkileşimlere dayanmaktadır (Isaacs vd., 1997). İnfomal iletişim, örgütün üretimi sağlayabilmesi ve çalışanların sosyal ilişkilerini yerine getirebilmesi için hem kendi içerisinde hem de grupsal faaliyetlerinde sürekli kullanılan bir olgudur (Kraut vd., 1990).

Tablo 2: Formal ve İnfomal İletişimin Özellikleri

Formal İletişim		İnfomal İletişim	
Planlı	Belirli Zaman Görevli Katılımcı Önceden Belirlenmiş Gündem Konuları	Plansız	Önceden belirlenmemiş zaman Rastgele katılımcı Önceden belirlenmemiş gündem
	– Değişim yavaş		– Sürekli değişim
	– Zayıf içerik		– Zengin içerik
	– Resmi dil ve hızlı kayıt		– Resmi olmayan dil ve konuşma kaydı
	– Resmi kanallar		– Resmi olmayan kanallar
	– Zaman alıcı		– Hızlı
	– Sert		– Esnek
	– Kontrollü		– Kontrolsüz
	– Kalıcı bir yapı		– Kalıcı olmayan bir yapı

Kaynak: Kraut vd., (1990); Iosim vd., 2010

Örgütlerde iletişim iki kanal aracılığıyla yürütülmektedir. Bu kanallar, iletişimin belirli kurallar dâhilinde gerçekleşmesini sağlayan formal iletişim kanalları ve iletişimde belirli kurallara dâhil olmayan ve doğal yollarla oluşan informal iletişim kanallarıdır (Bacaksız ve Yıldırım, 2015; Karaçor ve Şahin, 2004). Örgütlerde amaca yönelik hem formal hem de informal iletişim tercih edilebilir. Formal iletişimde kullanılan belirli kalıplar vardır

ve bu kalıplar örgüt tarafından kabul edilen ve önceden belirlenmiş kalıplardır. Bu nedenle formal iletişim kontrollü, kalıcı ve yavaştır. İnfomal iletişim formal iletişime göre daha hızlı olabilmekte ve formal iletişimin hantallığının önüne geçerek daha hızlı karar alınmasını sağlayabilmektedir (Bektaş ve Erdem, 2015). Formal ve infomal iletişimin bazı özellikleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Kraut ve arkadaşları (1990) infomal iletişimin başlamasını ve gelişiminin dört şekilde meydana geldiğini ileri sürmektedir:

- **Planlanmış:** Tarafların planlı olarak iletişim kurmasıdır.
- **Amaçlanan:** İletişimi başlatan kişinin amacına yönelik iletişimi başlatmasını, karşı tarafın ise plansız bir şekilde iletişime dâhil olmasını ifade etmektedir.
- **Fırsatçı:** İletişimi başlatıcının iletişime geçeceği katılımcıları görmesi ile daha önce düşündüğü konuşmayı fırsat bilerek iletişimi başlatmasıdır.
- **Spontan:** Hem iletişimin plansız başladığı hem de iletişim konusunun önceden belirlenmediği durumları ifade etmektedir.

İletişim teknolojilerinin geliştiği 20. yüzyılın sonlarında üretim ve sosyal ilişkilere yönelik infomal iletişimin gelişiminin desteklenmesinin gerekliliği üzerine farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Czepiel, 1974; Isaacs vd., 1997; Kraut vd., 1990). Bu dönemde infomal iletişimin birtakım zararlı davranışlara yol açabileceği düşüncesiyle belirli sınırlamalar içerisinde gerçekleştirilmesinin ve kontrolünün gerekliliğine yönelik bakış açıları da gelişmeye başlamıştır. Kraut ve arkadaşları (1990) büyüyen örgütlerde iletişim teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak formal ve infomal iletişimin alt yapısının desteklemesi gerekliliğini savunmuşlardır. Yazarlar çalışmalarında bir sistemin hem erişimi ve şeffaflığı hem de kısıtlamaları ve gizliliği desteklemesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Prosedürlerin az olması ve otorite baskısının olmayışı, çalışanların hem kendilerini daha iyi ifade etmesine imkân sağlayabilir hem de yeni fikirlerin gelişmesine ve zararlı iletişimi engelleyerek örgütün gelişimine katkıda bulunabilir. Mintzberg (1979) infomal iletişimin kullanımına yönelik geniş bir perspektifte örgütlerin çalışmasına ilişkin çeşitli değerlendirmelerde bulunmuştur. Bunlardan bazıları; (1) yapılan işlerin çoğunun infomal iletişim olmadan olamayacağı, (2) infomal iletişimin örgütlerin koordinasyonunu sağlayabilme noktasında sürekli başvurulmuş bir araç olduğu, (3) resmi

iletişimin standart işlerin yürütülmesinde dahi informal iletişimle desteklenmesinin bir gereklilik olduğu, (4) karmaşık problemlerin çözümü için informal iletişime başvurmanın gerekliliği şeklinde dir. Bahsedilen bu durumlar örgütler için informal iletişimin büyük bir öneme sahip olduğunu desteklemektedir.

Fayda yönelimli görüşlerin bulunmasına karşılık informal iletişimin örgüte zararlı etkilerinin bulunacağını ileri sürenler de bulunmaktadır. Örneğin Subramanian (2006) informal iletişimin yararlı etkisine karşılık örgütün iletişimine ve formal iletişime zararı olabileceğini de iddia etmektedir. Bazı çalışmalara göre informal iletişimin doğal olarak gelişmesi ve hızlı yayılması gibi nedenlerle kontrol edilememesi durumunda hem örgüte hem de örgüt üyelerine yararından daha çok zararı olabilmektedir (Bektaş, 2014; Koçel, 2018; Uğurlu, 2014).

İnformal iletişimin belirli kurallara dâhil olmaması ve yöneticinin kontrolü dışında olması nedeniyle sık kullanılması daha muhtemeldir. Iosim ve arkadaşlarına (2010) göre çalışanlar tarafından informal iletişime yönelimin nedenlerinden biri yönetici tarafından kontrol edilememesi ve güvenilir bir kaynak olarak görülmesidir. Yöneticiler de bu ağa dâhil olmak isteyebilirler. Ancak bu durum yeni fikirlerin gelişmesine ve çalışanların kendini daha rahat ifade etmesine engel olabileceği gibi kontrol mekanizmasının zayıflamasına da neden olabilmektedir.

1.3.2. İnformal İletişimin Oluşumuna Yönelik Yaklaşımlar

Örgütsel iletişimin kökenleri sosyal psikoloji, insan ilişkileri, örgütsel teori ve davranışa dayanmaktadır (Goldhaber vd., 1978). İnformal iletişim ise doğası gereği sosyal psikoloji ile yakın ilişkilidir. Sosyal psikoloji hem sosyologların hem de psikologların ağırlıklı olarak araştırmalarında yer bulmuştur. İnformal iletişimin oluşumunu tetikleyen psikolojik ve sosyolojik çok sayıda etken vardır. Örgütlerde informal iletişim kanallarına yönlendiren sosyolojik ve psikolojik unsurlar aşağıda özetlenmektedir (Baker, 1981; Han, 1983; aktaran, Waldstrm, 2001):

- Bir gruba ait olma ihtiyaı,
- Kimlik gelişimi ve saygınlık ihtiyaı,
- Sosyal paylaşım,
- Tehditleri nlemek,

- Belirsizlikleri azaltmak, haberdar olmak ya da bilgi edinme ihtiyacı,
- Karşılıklı fayda elde etmek,
- Üstleri etkilemek için politik manevralarda bulunma gibi unsurlar informal iletişim kanallarına çalışanları yönlendirmektedir.

İnsanlar amaçlarını gerçekleştirmek, sosyal ilişkilerini genişletmek, güç elde etmek ve kontrol edebileceği alanları genişletmek için kendilerine yakın hissettikleri, güvendikleri kişilerle iletişim kurma eğilimindedir (Iosim vd., 2010). Bir grubun üyesi olma, grup normlarına göre hareket etme çalışanın diğer üyeler tarafından nasıl görüneceğini belirlemektedir ki bu durum kişinin sosyal kimliğinin oluşumunu sağlamaktadır. Hogg'a (2016) göre sosyal olarak kimlik kişinin benliğini belirleyen bir kavramdır ve kişinin düşünce ve davranışlarının başkaları tarafından nasıl algılandığını değerlendirmesi olarak görülmektedir. Bireyin sosyal kimliğinin oluşumu sosyal kimlik teorisi ve sosyal kategorizasyon teorisi olarak iki teorik çerçevede değerlendirilmektedir (Aka, 2010; Trepte ve Loy, 2017):

- **Sosyal Kimlik Teorisi:** Tajfel (1978) tarafından ilk kez tanımlanan sosyal kimlik teorisi, benliğin grup üyelerinin bireysel ve gruplar arası davranışları nasıl etkilediği üzerine odaklanmaktadır.
- **Sosyal Kategorizasyon Teorisi:** Turner (1999) tarafından geliştirilen sosyal kategorizasyon teorisi bireyin grup içindeki davranışının sosyal ve kişisel kimlikten etkilenebileceğini iddia edilmektedir.

Sosyal kimlik teorisine göre grup içerisindeki bireylerin sosyal kimlikleri gruba bağlıken, sosyal kategorizasyon teorisinde hem sosyal hem de kişisel kimliğe bağlıdır. Bu teorileri destekleyen farklı teoriler de bulunmaktadır.

- **Benzerlik ve Denge Teorisi:** Örgütlerde çalışanların mekânsal olarak birbirine yakın olması, daha sık bir arada bulunmalarını ve birbirlerine aşina olmalarını sağlamaktadır. Bu durum grup oluşumuna ve diğer sosyal paylaşımlara zemin hazırlamaktadır. Bu faktörler, etkileşimi desteklemesinin yanı sıra benzer özellikler ve görüşler de çalışanların arkadaş olmalarını hızlandırmakta ve çatışmaları azaltmaktadır (Hargie, Dickson ve Nelson, 2003). Newcomb'un (1961) benzerlik ve denge teorisine göre birbirlerine benzeyen bireylerin benzer tutum, davranış ve inanışlara sahip oldukları varsayılmaktadır. Bu dengenin

bozulması durumunda taraflar dengeyi kurmak için tutum ve davranışlarını değiştirmek için çaba sarf etmektedirler.

- **Tamamlayıcı İhtiyaçlar Teorisi:** Winch (1967) tarafından geliştirilen tamamlayıcı ihtiyaçlar teorisi, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya geldikleri ve birbirlerini tamamladıkları şeklindedir. Teori hem formal gruplarda hem de informal gruplarda birbirini tamamlayan farklı uzmanlıklar ya da farklı yeteneklere sahip çalışanların grup oluşumunda etkili olduğuna vurgu yapmaktadır.
- **Sosyal Karşılaştırma Teorisi:** Festinger'in (1954) geliştirdiği sosyal karşılaştırma teorisi, bireyin kendisini diğer kişilerle kıyaslama ihtiyacı üzerine geliştirilen, benzer davranış özellikleri olan kişilerle ya da gruplarla bireyin kendini kıyaslayarak davranışlarını değerlendirdiğini ileri sürmektedir (Moschis, 1976). Bireyler davranışlarını, yeteneklerini vb. durumları diğer çalışanlarla karşılaştırarak bilişsel tutarlılığını desteklemek amacıyla informal iletişim kanallarına dâhil olabilmektedir.
- **Sosyal Mübadele Teorisi:** Homans (1961) sosyal mübadele teorisini, iki ve daha fazla bireyin arasındaki ödül ya da maliyet (vazgeçilmiş alternatif ya da fırsatlar) etkinliğinin değişimi şeklinde tanımlamaktadır (Cook vd., 2013). Karşılıklı fayda ve çıkarları için çalışanlar informal iletişim kanallarını kullanması bir diğer sosyal ve psikolojik unsurlardandır.

1.3.3. İnfomal İletişim Kanalları

Örgütlerde çalışanların iletişim kanallarını kullanmalarına etki eden birtakım unsurlar vardır. Johnson ve arkadaşları (1994) çalışmalarında çalışanların hem formal hem de informal iletişim kanallarını kullanımını araştırmış; informal iletişim kanallarının formal iletişime oranla daha etkili ve kısmi olarak daha yararlı olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca kanalları kullanım amacına yönelik belirgin özellikler çerçevesinde boyutlandırmıştır:

- **Kişisellik:** Görevde yükselme, maaş artışı gibi kişisel çıkarların gözetilerek değerli bilgi ve geri dönüş elde etmek amacıyla kurulan iletişim boyutudur. İnfomal iletişimin bu yönü kişisel çıkarlar uğruna bencilce davranışları betimlemektedir. Diğer kişilerin çıkarının gözetilmemesi söz konusu olabilmektedir.

- **Etkililik:** Etkililik, iletişim kanalının kullanımı sonucunda bazı problemlerin çözümüne odaklanmaktadır. Eğer kurumda informal iletişim kanalı kullanımını etkileyecek unsurlar (kurumun prosedürleri, kendisine zarar geleceği düşüncesi, kanal kullanımına karşı güven kaybı, faydası olmayacağı fikri vb.) varsa çalışan bu durumdan etkilenerek iletişim kanalının kullanımını arttırabilir ya da azaltabilir.
- **Baskın kültür:** Örgütün baskın kültürü, iletişimi kısıtlaması ya da desteklemesi yönüyle örgütün normatif davranışlarını belirlemektedir. Prosedürleri belirlenmiş güçlü ve kontrolün tek düzen oluşu formal iletişimin destekleyici ve demokratik yönü ise informal iletişimin kullanımını arttırmaktadır. Örgüt iletişimi üzerindeki baskın kültür hangi kanalın etkin rol oynayacağını belirlemektedir.

İnformal iletişim kanalları, alanyazında genellikle olumsuz yönü ile incelenmektedir. Farklı bakış açıları informal iletişim kanallarının olumlu yönlerini de yansıtmaktadır. İnformal iletişim kanallarının işlevleri aşağıda özetlenmektedir (Bhatt, 2015);

- **Onaylama İşlevi:** Çalışanların resmi mesajların gerçek olduğunu ve doğruluğunu birbirlerine aktarması ya da onaylaması sürecidir. Yetkili kişilerin sözel talimatları ya da yazılı olan resmi talimatların informal olarak iletilmesi şeklinde gerçekleşmektedir.
- **Eksikleri Tamamlama İşlevi:** Eksik bırakılan resmi mesajların boşluklarının doldurulması ile gerçekleşmektedir. Formal kanallardan iletilen mesajların uygulanması için çalışanların birbirlerine informal olarak yardım etmesi ve işte eksik kalan kısımların tamamlanmasıdır.
- **Hızlandırma İşlevi:** Formal kanallardan daha hızlı iletilmesini sağlamasıdır.
- **Çelişen Bilgi Faydası:** Formal kanallarla çelişen informal kanalların bazen doğru bilgiyi ortaya çıkarmasıdır.
- **Tasarruf İşlevi:** Maliyetli ve zaman alıcı formal kanalları devreden çıkararak tasarruf sağlanmasıdır.
- **Tamamlama İşlevi:** İnformal iletişim kanallarının formal iletişim işlevi kazanmasıyla formal kanalları tamamlamasıdır. Günümüzün teknolojisi ile sosyal ağlarla iletilen mesajların resmiyet kazanması tamamlama işlevine örnek gösterilebilir.

Yukarıdaki işlevler incelendiğinde de anlaşılabileceği gibi informal iletişimin formal iletişimi desteklemesi, daha eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamının oluşturulması, iş yerindeki moral ve motivasyonun yükseltilmesi, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmesi ve bağlılığı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Tablo 3: İnfomal İletişim Kanalları

Araştırmacılar	İnfomal İletişim Kanalları
Koçel, 2018	– İnfomal gruplaşmalar – Bire bir yapılan informal iletişim – İşletme dışı sosyal birliktelikler – Departmanlar arası iletişim – Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma ve uydurmalar – Bağlayıcılar – Yöneticilerin informal iletişimi
Bielenia Grajewska, 2017	– Kısa konuşmalar – Söylenti – Dedikodu – Mizah
Fortado, 2011	– Hikâyeler – Söylenti – Dedikodu – Şakalar, yakıştırmalar ve oyunlar
Fay ve Kline, 2011	– İş yeri sohbetleri – Kısa konuşmalar – Dedikodu – Gündelik Konuşmalar
Chunin, 2018	– Dedikodu – Söylenti – Eğlence (Şaka, hikâye, alay etme, dalga geçme) – Yüz yüze sohbet – Sosyal ağ ve sanal iletişim – Küçük notlarla aracılığıyla iletişim
Nardi, 2005	– İnfomal Sohbetler – Selamlaşmalar – Mizah (şakalar, espriler, gevezelik) – Dedikodu – Sosyal ağlar ya da iletişim araçları ile yapılan mesajlaşma ve görüşmeler
Iosim vd., 2010	– Dedikodu – Söylenti – İnfomal grup iletişimi – Yöneticilerin informal iletişimi – İş dışı informal bilgi alışverişi

İnfomal iletişim kanalları alanyazında yer alan farklı bakış açılarıyla incelenmekte ve farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Çalışmada informal iletişim kanalları Tablo 3’te özetlenmiştir. Tablo 3 incelendiğinde de görüleceği gibi informal iletişim kanalları alanyazında genellikle dedikodu, söylenti ağı ve örgüte zararlı etkileri üzerine

odaklanılmasına karşın çalışmada daha geniş ve ortak bir perspektifte değerlendirilmiştir. İnfomal iletişim kanalları alanyazındaki tüm farklı bakış açılarının bir bileşeni olarak Tablo 3'ten faydalanarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- İnfomal grup iletişimi,
- Yöneticilerin infomal iletişimi,
- Sohbetler (kurum içi sohbetler, kısa konuşmalar, iş yeri sohbetleri, gündelik ya da günlük konuşmalar),
- Bağlayıcılar (laf taşıyıcılar, dedikoducular),
- Dedikodu ve söylenti ağı,
- Mizah (şakalar, espriler, taklitler, hikâyeler, yakıştırmalar, uydurmalar),
- Örgüt içi ve dışı sosyal etkinlikler (sosyal birliktelik ve sosyal aktiviteler).

İnfomal iletişim kanalları birbirleri ile yakın ilişkili olması nedeniyle bir arada kullanılabilmesi, duruma ve ihtiyaca göre farklı kanalların seçilebilmesi gibi kompleks bir yapıya sahiptir.

1.3.3.1. İnfomal Grup İletişimi

İnsanlar hayatları boyunca çok sayıda sosyal gruba üye olmaktadır. Bu gruplar bireyin özel hayatında dâhil olduğu gruplar olabileceği gibi çalışma ortamındaki gruplar da olabilmektedir. Örgütlerde çalışanlar hem sosyal olarak hem de işleri gereği grup içi ve gruplar arası iletişim kurmaktadır (Kraut vd., 1990). Örgütlerde belirli işlerin yapılabilmesi için örgüt normlarına uygun olarak oluşturulan formal grupların yanı sıra kendiliğinden oluşan ve örgütün kontrolünde olmayan infomal gruplar da meydana gelmektedir. İnfomal gruplar örgütün ve grubun yapısına göre farklı şekillerde ve farklı amaçlar için oluşabilmektedir. Farklı şekillerde oluşmalarına karşılık infomal gruplar benzer özellikler göstermektedir. Örgütlerde oluşan infomal grupların genel özellikleri aşağıda özetlenmektedir (Abbas, 2018; Murugesan, 2012):

- Doğal olarak ortaya çıkarlar,
- Psikolojik ve sosyolojik tatmin söz konusudur,
- Kendine has özellikleri, farklı normları ve yönetilme şekilleri vardır,
- Örgütte genellikle az sayıda, küçük ve dağınık şekilde bulunurlar,

- Örgütün organizasyon şemasında yer almamasına karşılık örgütün temel yapı taşlarından birisidir,
- Bir çalışan örgüt içerisinde farklı gruplara üye olabilir,
- Grup oluşumu, üyeler arasındaki birtakım benzerlik, çıkar, durum, tutum ve davranış temeli faktörlere dayanmaktadır.

Bireyin davranışlarının büyük bir bölümü içinde bulunduğu grupların etkisi ile şekillenmektedir (Gönüllü, 2001). Bireyin örgüt içerisinde gerek kendiliğinden oluşan gerekse planlı olarak oluşturulan gruplardaki davranışları ile grup dışındaki davranışları farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıkların örgütü olumsuz yönde etkileyeceği düşüncesi bulunmasına karşılık informal grupların sadece olumsuzlukları düşünülmeden örgüt ile grup amaçlarının örtüşmesini sağlamak için çaba gösterilmelidir (Hussein, 1989). Bu anlamda örgütü olumsuz etkileyen grupların bu özelliklerini ortadan kaldırmaya ve grubun olumlu yönde gelişimini teşvik etmeye yönelik çabalar yetersiz kalsa bile informal örgütü tamamen ortadan kaldırmak yerine olumsuz etkilerini en aza indirmeye yönelik çalışmak daha faydalı sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütün ve grubun amaçlarının ortaklaştırılabildiği noktadan itibaren grup örgüte olumlu katkı sağlamak için çaba sarf edebilmektedir.

1.3.3.2. Yöneticilerin İnfomal İletişimi

Yöneticilerin informal iletişimi, Peters ve Weterman'ın (1982) 'dolaşarak yönetim' kavramı ile yöneticilerin formal iletişim kanallarını azaltıp, informal iletişim kanallarına yönelerek yönetmelerine vurgu yapmalarından sonra önem kazanmıştır (Lorenzen, 1997; Luria ve Morag, 2012; Mohan, Kumar ve Subrahmanyam, 2013). Yöneticilerin gezmesi ya da dolaşması şeklinde ifade edilen yönetim yaklaşımı, çalışanlar ile sürekli iletişim halinde olunursa daha başarılı örgüt yapılarına ulaşılabileceği üzerine odaklanmaktadır. Yöneticilerle çalışanlar arasında kurulan iletişim ile bilgi akışının kesintisiz olarak sağlanması ve yöneticilerin her türlü bilgiye ulaşması hedeflenmektedir. Yöneticilerin bu bilgilerden yararlanarak daha etkili kararlar vermesi beklenmektedir.

Kraut ve arkadaşları (1990) yöneticilerin gün içerisinde gerçekleştirdikleri sözlü iletişimin yaklaşık %50'sinin informal iletişimden oluştuğunu tespit etmişlerdir. Yöneticilerin informal olarak kurdukları iletişimin aşağıda belirtilen faydaları sağladığı ileri sürülmektedir (Serrat, 2017; Mohan, Kumar ve Subrahmanyam, 2013; Peters, 1985):

- Samimi ve güvene dayalı ilişkilerin oluşmasını sağlar,
- Çalışanların moral, motivasyon ve performansını artırır,
- Daha sağlıklı bir örgüt yapısının oluşumuna katkı yapar,
- Dikey iletişimle birlikte yatay ve çapraz iletişim kanallarını da destekler,
- Çalışan ve yönetici arasında dinamik iletişim yapısını oluşturur,
- Yöneticiye empati kurma ve alınacak kararların daha objektif olması yönünde imkanlar tanır.

Tucker ve Singer (2015) yöneticilerin iş iyileştirme ve performans artışına yönelik yaptıkları informal ziyaretleri inceledikleri çalışmalarında; informal ziyaretler sırasında karşılaşılan ilk problemin çözülememesi ya da göstermelik ziyaretlerin yapılmasından kaynaklanan performans kaybının yaşandığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada başarıya ulaşan hastanelerin problemlerinin çözümünde istek ve ihtiyaçların karşılanmasındaki kararlılıkların etkili olduğu ileri sürülmektedir. Örgütlerde performans artışına odaklanılarak yapılan informal ziyaretlerin tekrarlanması, belirlenen aksaklıkların giderilmesi, çalışanların ziyareti tehdit olarak görmesine neden olmaktadır.

Alanyazında gezerek ya da informal ziyaretler yoluyla yönetimin zararlı olabileceğini ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Peters (1985) gezerek yönetimin örgütün iç yapısına odaklanılmasına neden olduğu için çevresel değişikliklere odaklanamama açısından olumsuz yönleri bulunduğunu ileri sürmektedir. Luria ve Morag’a (2012) göre yöneticilerin informal ziyaretleri bireysel boyuttan örgütsel boyuta geçen bir sistem değildir. Yöneticilerin topladıkları tüm bilgileri bir araya getirememesi ve bu bilgileri ilerleyen zamanlarda ortak bir amaca yönelik olarak kullanamaması sebebiyle olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Yöneticilerin aldığı birçok kararda informal iletişimin etkili olduğu dikkate alındığında bilgi birikiminin farklı amaçlara hizmet edecek şekilde kullanılabileceğini söylemek yanlış olmaz. Bununla birlikte Koçel’e (2018) göre yöneticilerin başarılarındaki temel nokta formal ilişkiler gibi gözükse de aslında örgütte değişime neden olan asıl faktör informal ilişki yapısıdır.

Yöneticiler çeşitli sebeplerle informal iletişim yolunu seçmektedir. Bu sebeplerden bazıları aşağıda özetlenmektedir (Crampton, Hodge ve Mishra, 1998; Durrah, Eltigani ve Bilal, 2018; Iosim vd., 2010):

- Çalışanların ne yaptıklarını merak etmek ve her şeyden haberdar olmayı arzulamak, belirsizlikleri önlemek,
- Formal iletişimin etkinliğinin azaldığını düşünmek,
- Formal iletişimi desteklemek,
- Formal iletişimi hızlandırmak,
- Çalışanları denetlemek, kontrol gücüne sahibi olmak,
- Motivasyon ve hizmet kalitesini arttırmak,
- Çalışanlara yönetimin imajını daha olumlu göstermek,
- İşin yapılışı hakkında bilgi vermek, yanlış bilgilendirmelerin önüne geçmek,
- Kendi iletişim etkinliklerinin azaldığını düşünmek,
- Karar alırken çalışanın nabzını tutmak, daha hızlı karar almak ve örgüt politikalarının kabulünü sağlamak,
- Çalışanların sorunları hakkında bilgi sahibi olmak,
- Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının tespit etmek ve karşılanmasını sağlamak.

Çalışanlar, işlerin daha hızlı yürütülmesi için yöneticilerin resmi kanalla iletecekleri bilgileri daha hızlı alabilmekte, ihtiyaçlarını yöneticilerine doğrudan iletebilmekte, herhangi bir şikâyet ya da istekte bulunabilmektedir (Bektaş, 2014). Ayrıca informal iletişim çalışanların düşüncelerinin dikkate alınmasıyla kendileriyle ilgilenildiği ve saygı duyulduğu duygusunu geliştirerek örgüte bağlılığını da artırabilmektedir.

1.3.3.3. Sohbetler

Sohbet, sosyal hayatın içinde insanların birbirlerini tanınması ve bağ kurması gibi sebeplerle ortaya çıkan insani bir ihtiyaçtır (Coupland, 2003). Sohbet ortamları kişileri bazı ortak ilgi alanları ve sohbet konuları çevresinde bir araya getirmektedir. Haberler, spor yorumları, güncel olaylar, hava durumu, televizyon şovları, yaklaşan hafta sonu etkinlikleri gibi çok sayıda sohbet konuları bulunmaktadır (Tsang, 2008). Sohbet ortamında bulunan kişilerin kişilik özellikleri (dini, ırkı, kültürel yapıları, kullanılan dil, vb.), sohbetin gerçekleştiği ortamın özellikleri ve dış çevre faktörleri sohbe yön vermektedir.

Kurum içi sohbet alanyazında kısa konuşma, iş yeri sohbeti, günlük konuşma gibi isimlerle incelenmektedir (Bielenia Grajewska, 2017; Fay ve Kline, 2011; Jaworski,

2000). Toplantı öncesinde, çay kahve molalarında yapılan sohbetler, internet ağı kullanılarak yapılan sosyal medya ve diğer uygulamalarla yapılan sohbetler de kurum içi yapılan sohbet olarak kabul edilmektedir. İnternet ortamında çok sayıda kişiyi bir araya toplayabilen sanal sohbet ortamları, işten kaytarma ve dedikodu gibi söylenti ağlarını arttırıcı özellikleri bünyesinde toplayabilmektedir. Bu nedenle birçok sohbet ortamı örgütlerde hem zaman kayıplarına neden olabilmekte hem de çalışanları zararlı davranışlara yönlendirebilmektedir.

Çalışanların davranışları üzerinde sohbetin olumsuz etkilerinin yanı sıra olumlu etkileri de bulunmaktadır. Jian ve Dalisay (2017) çalışmalarında yöneticiler ile çalışanlar arasındaki konuşmanın kalitesinin ve konuşma becerilerinin çalışanların örgüte bağlılığını, tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebildiğini tespit etmiştir. Çalışanlar kurum içi sohbetlerle çalışmalarını değerlendirebilir, faydalı paylaşımlarda bulunabilirler. Methot ve arkadaşları (2020) kurum içi sohbetlerin iş sonu sosyal tatmin ve örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. Aynı çalışmada sohbetlerin çalışanların işlerine odaklanamamasına, işe katılma becerilerinin bozulmasına ve dikkat dağınıklığına neden olduğu ve bu durumların sohbetlerin olumsuz etkilerini oluşturduğu ifade edilmektedir.

Yöneticiler arasında, sohbetin kötü ve boşa geçen çalışma süresi olduğu düşüncesi genel olarak hâkimdir. Bunula birlikte yöneticilerin, dedikoduya dönüşen ya da çalışmadan alınan uzun sohbetler ile faydalı bir bilgi paylaşımını destekleyen ve kısa molalar şeklinde yapılan sohbetin ayrımını yapmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.3.3.4. Bağlayıcılar

Bağlayıcı olarak kabul edilen laf taşıyıcı ve dedikoducu kişiler (Koçel, 2018) aldığı bir haberi ya da dedikoduyu bir kişiye ya da bir topluluğa aktarmaktadır. Bağlayıcılar örgüt içerisinde; ayaklı gazete, ayaklı istihbarat, ajan, ispiyoncu, köstebek, nemmam, arabozucu, koğucu gibi isimlerle de anılmaktadır. Örgüt içerisindeki laf taşıyıcılar, asıl görevi dışında kendilerine bu işi de görev edinmiş kişilerdir. Dedikoducu ise dedikodu faaliyetini hem başlatan hem de dedikodu kanalının bir parçası olan kişidir. Bir kişinin dedikoducu olarak tasnif edilmesi için aldığı mesajı belirli bir ortamda ve zaman diliminde belirli kişilere aktarması beklenir (Brendel ve Krawczyk, 2011). Laf taşıyıcı

için taşınan bilginin doğruluğunun ya da sonrasında nasıl yorumlandığının pek bir önemi yokken dedikoducu hem taşıyan hem de yorumlayan kişi konumundadır.

Wittek ve Wielers (1998) dedikoducunun sıcak bilgiyi taşıma ve değiştirme ile statüsünü arttırma ve güven kazanmaya çalıştığını iddia eder (Van de Bunt, Wittek ve de Klepper, 2005). Noon ve Delbridge (1993) çalışmalarında dedikoduya dâhil olan kişilerin ilerleyen zamanlarda arkadaş olma olasılığının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu grupların bir üyesi olabilmek için bu yapıyı destekleyen özelliklerin olması gerekebilir. Ellwardt, Steglich ve Wittek (2012), dedikodunun arkadaş ortamına katılmayı kolaylaştırdığını, meslektaşlar hakkında dedikodu yapmanın iletişimi güçlendirdiğini; ancak tüm bunların bir sınırı olduğunu, aşırı ve uzun süre dedikodu yapan kişileri genellikle arkadaş olarak daha az çekici olduğunu belirtmektedirler.

Laf taşıyıcılar örgütlerde genellikle üst ve alt kademe arasında dikey olarak hareket etmekle birlikte yatay olarak da hareket edebilmektedirler. İnfomal iletişim ağının bilincinde olmayan yöneticiler bu kontrolü sağlamak için çalışanlar arasından laf taşıyıcılara ihtiyaç duyacak, otoriter ve sert bir liderlik davranışı sergileyeceklerdir (Solmaz, 2006). Yöneticiler çalışanların arasında bilgi sızdıran, olup biteni taşıyan kişileri genellikle yakınlarında tutmak isterler. Yöneticiler bazen yayılmasını istediği düşüncelerin yayılması için de laf taşıyıcıları kullanırlar (Atak, 2005). Çoğu zaman laf taşıyanın takdir edilmesi ya da ödüllendirilmesi ile karşılıklı çıkar alışverişi olur. Laf taşımanın bir ödülü ya da karşılığı olmasa bile taşıyıcı sadece bu eylemi uyguladığı için tatmin olur.

1.3.3.5. Dedikodu ve Söylenti Ağı

Dedikodu ve söylenti ağı disiplinler arası ele alınış biçimi açısından farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiştir. Bu ağlar ile ilgili alanyazında çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte, sosyal psikoloji, sosyoloji, iletişim, edebiyat, tarih, antropoloji, psikoloji ve yönetim bilimi gibi alanlarda çeşitli şekillerde araştırma konusu olmuştur (Michelson ve Mouly, 2004).

Yakın zamana kadar infomal iletişim söylenti ve dedikodu ağı şeklinde ifade edilen bir kavramdı (Bhatt, 2015; Bisen ve Priya, 2009). Dedikodu ve söylenti ağı sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılsa da farklı kavramlardır. Söylenti ağı bilginin doğrulanmamış dolaşımını ifade ederken, dedikodu sosyal nitelikli konuşmalar olarak tanımlanmaktadır

(DiFonzo ve Bordia, 2007). Söylentiler örgütlerde kulaktan kulağa gezen ve değişime uğrama olasılığı yüksek bir kavramdır. Bu nedenle kanıtlanmamıştır, ancak doğru olma ihtimali de bulunmaktadır. Dedikodular da aynı şekilde örgüt içerisinde doğruların yayılması şeklinde olabilmektedir (Koçel, 2018). Söylentiler geniş kitlelere ulaşabilirken, dedikodu genellikle bir topluluk arasındaki bir kişi ya da kişiler hakkındaki tartışma ve yorumlama şeklinde olmaktadır.

Dedikodu ve söylenti ağı; örgütün, grubun ya da çalışma arkadaşlıklarının yapısına bağlı olarak artıp azalabilir, etkisi farklı olabilir. Yayılan söylentiler ile dedikodular birlikte hareket etme kapasitesine sahiptir. Bir dedikodu söylenti ağıyla yayılabilir ya da söylentiler dedikodu şekline dönüşebilir. Özellikle günümüzde çalışanlar söylenti ve dedikodu gibi üretkenliği etkileyecek ve örgüte zararı dokunabilecek iletişim teknolojilerini daha sık tercih edebilmektedir (Kim, 2017).

Dedikodu: Dedikodu kısaca, birileri hakkında yapılan değerlendirme şeklindeki yorumlardır (Foster, 2004). Dedikodu tanımlarının birçoğunda yorumlama, yargılama ve çekiştirmeler söz konusudur. Yorum ve yargı bulunmayan konuşmalar dedikodu sayılmamaktadır. Sosyal bir faaliyet olan dedikodu, dedikoduyu başlatan kişi, dinleyen taraf ve dedikodusu yapılan kişi olmak üzere en az üç kişinin dâhil olduğu bir informal iletişim kanalıdır (Witteck ve Wielers, 1998). Dedikodu yapan kişiler arasındaki sosyal dayanışma güçlenir ve kişilerin birbirlerine karşı sevgi ve saygıları artar (Van de Bunt, Wittek ve de Klepper, 2005).

Örgüt içerisinde dedikodu, örgüt içi ve örgüt dışı konuların konuşulması şeklinde görülmektedir (Kuo vd., 2015). Örgüt içerisinde dedikodu yapılmasının farklı nedenleri olabilmektedir. Maddi kazanç, maddi ve maddi olmayan ödüller (Kniffin ve Wilson, 2010), üst yönetimin tutumu, görevde yükselme, iş deneyimlerine bağlı başarısızlıklar, aynı düzey çalışanlar arasındaki görev dağılımı ve çok sayıda diğer çıkar çatışmalarına neden olabilecek konular örgüt içerisinde yapılan dedikodu konularına örnek olarak verilebilir. Örgüt dışı dedikodular ise daha çok çalışanların sosyal yaşantıları hakkında yapılmaktadır.

Houmanfar ve Johnson (2004) çalışmalarında dedikodunun üç işlevi olduğunu belirtmektedir;

- **Bilgi Ve Haber Verme İşlevi:** Dedikodunun birtakım bilgileri ya da örgütteki olayların çalışanların birbirine aktarması,
- **Davranışları Etkileme Ve Değiştirme İşlevi:** Yöneticilerin çalışanların davranışlarını etkilemek için dedikodu yoluna başvurması şeklindedir. Dedikodusunu yaptığı çalışanları örnek göstererek çalışanların davranışlarını etkileyebileceği ve yönlendirilebileceği varsayılır.
- **Sosyalleşme İşlevi:** Dedikodu yapılması, bazen yakın arkadaşlık gibi ortak paylaşım alanlarının oluşumunu destekler.

Örgütlerde dedikodunun oluşmasında etkili olan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; informal iletişimin artmasını sağlayan formal iletişimin etkisini yitirmesi (Koçel, 2018) ve çalışma ortamının bu tür davranışların oluşumuna elverişli olmasının yanı sıra yaş, cinsiyet, yatkın karakter, kıskançlık, öfke, nefret, korku, aşağılama, üzüntü gibi olumsuz duygular gibi kişisel faktörlerden de oluşmaktadır.

Dedikoduyu olumlu açıdan değerlendiren çalışmalar olsa da (Sommerfeld, Krambeck ve Milinski, 2008; McAndrew vd., 2007; Solmaz, 2006) genel olarak örgütler, olumsuz etkisi olacağı düşüncesi ile dedikoduyu engelleme yönünde çaba sarf ederler. Turner ve arkadaşları (2003), dedikodunun olumlu ve olumsuz olması yönünde hem arkadaş olanlar hem de arkadaşlık ilişkisi olmayanlar arasındaki algıyı incelemiş ve iki türlü de dedikoduya karşı olumsuz bir algı olduğunu belirlemiştir.

Hiçbir örgüt kargaşa, endişe ve yıkıcı davranışlara neden olabilecek bu tür iletişim ağının oluşmasını istemez. Bu nedenle yöneticilerin alacağı önlemler önemli hale gelmektedir. Grosser, Kidwell ve Labianca'ya (2012) göre örgütlerde işin usulüne uygun yapıp yapılmadığının kontrolünün sağlanması için yöneticilerin informal iletişim ağına dâhil olmaları gerekmekte, dedikodu ve söylenti ağının ortadan kaldırılamayacağı düşünülürse de iletişim ağının kontrol altında tutulmasının en iyi yol olduğunu belirtmektedirler.

Söylenti: Bazı durumları açığa kavuşturan; ancak yorumlama ve onaylanma gibi durumların olmaması nedeniyle belirsizlikleri içeren resmi olmayan olay ve durumları ifade eden bir kavramdır (Suls, 1977). Eroğlu (2005) söylenti ve dedikodu ağının yaydığı bilgilerin çalışanlar arasında belirsizliğe neden olmasından kaynaklı kaygı ve endişe verici durumlar oluşabileceğini ifade etmektedir.

Rosnow (2001) çalışmasında söylentiye neden olan birtakım psikolojik unsurlardan bahsetmektedir;

- Belirsizlik durumu ve bireyde oluşan kaygı,
- Öğrenme arzusu,
- Gelecekteki davranışlara yön vermek ya da davranış değişikliği için çeşitli ipucu elde etme çabası,
- Oluşabilecek tehditler karşısında manevra yapabilme çabası.

Daley ve Kendal (1965) çalışmalarında bir topluluktaki söylentinin yayılmasını tesadüfi olmasından kaynaklı salgın bir hastalığın yayılmasına benzediğini; ancak bu benzetmenin kısmen doğru olduğunu belirtmektedir. Yazarlar çalışmalarında söylentinin yayılımını matematiksel bir model geliştirerek formüle etmişlerdir. Söylenti, öncelikle bir kaynaktan bir alıcıya iletilme ve daha sonra mesajın diğer kişilere ulaştırılması şeklinde yayılımını sürdürmektedir. Ancak mesajın daha önce ulaştığı birileriyle karşılaşılması durumunda mesajın yeterli sayıda kişiye ulaştığı düşünülerek yaymaktan vazgeçilebilmektedir.

Örgütlerde söylentiler mesajın akış yönüne göre dört şekilde iletilmektedir (Bisen ve Priya, 2009; Spaho, 2012);

- **Zincir:** Bir kişinin bir bilgiyi tek zincirin halkalarına göre ilerleyerek aktarıldığı ve bu sıra dışında başkalarının mesajı erişemediği bir sıralanmayı ifade etmektedir.
- **Yıldız:** Bu söylenti şeklinde kişi edindiği bilgileri karşısına çıkan her kişiye söylemesi şeklindedir.
- **Küme:** Edinilen bilginin belirli kişilere iletilmesi ve bu kişilerinde benzer şekilde aktarması ile bir söylenti kümesinin oluşması şeklindedir.
- **Rasgele:** Bilgiler kulaktan kulağa rasgele dolaşması şeklinde iletilmektedir.

Crampton, Hodge ve Mishra (1998) yöneticilerin söylenti ağı konusunda bilgi düzeyi, kontrol ve başa çıkmaya yönelik yaptıkları araştırmada, söylenti ağının kaçınılmaz olduğunu ve daha çok örgüte güven eksikliğinden kaynaklandığını belirtmektedir. Alt yönetim kademelerine doğru inildikçe hem farkındalık hem de bu ağa dâhil olma oranı artmaktadır.

Yöneticilerin bilgi akışının kontrolünü sağlayamaması durumunda, etkisinin azaldığı düşüncesi oluşmaktadır (Newstrom, Monczka ve Reif, 1974). Bu düşünce bir yöneticinin otoriter yönetimini tetiklemekte ve söylenti ağını engellemeye çalışmasına neden olmaktadır. Alınan kararlar konusunda bilgilendirici bir yaklaşım ve şeffaf bir yönetim anlayışı belirsizliklerin önüne geçerek söylentilerin oluşumunu ve huzursuzluğu engelleyebilmektedir.

1.3.3.6. Mizah

Mizah, insanları güldüren, güldürürken bedensel ve ruhsal olarak gerginliğini azaltan ve bireylerin iletişimini kolaylaştıran bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Nardi, 2005). Örgütlerde informal iletişim kanallarından birisi olan mizahın farklı türleri birçok araştırmacının çalışmalarında incelenmiştir. Örgüt içerisinde ağırlıklı olarak şakalar, espriler, taklitler, hikâyeler, yakıştırmalar, uydurmalar gibi çeşitli sözel mizah türleri kullanılmaktadır (Koçel, 2018; Bielenia Grajewska, 2017; Fortado, 2011). Sözlü mizah kadar olmasa da örgütlerde yazılı ve görsel mizah da söz konusudur.

Yöneticilerin başarılı bir şekilde yöneticilik becerilerini kullanırken etkili bir iletişim kurması gereklidir. Mizah, yönetici ile astlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini ve güçlendirmesini destekleyen öncü bir rol oynamaktadır (Cooper, 2005). Yönetici, bazen sert bir sözü ya da gergin bir ortamı yumuşatmak, imada bulunmak, farklı düşünmeye zorlamak, tekrarlanan çalışma koşullarının yarattığı sıkıcı ortamları dağıtmak, dikkati toplamak, eğlendirmek, moral vermek için mizaha başvurabilmektedir.

Mizah denilince akla ilk gelen türlerden biri olan şaka, ortamda insanların yüzlerinin gülmesini sağlarken aynı zamanda birtakım mesajların iletilmesini de sağlayan doğal bir mizah türüdür.

Bir ortamda geçen şakalara dâhil olan temelde dört ana karakter vardır (Lundberg, 1969).

- **Başlatıcı:** Şakayı başlatan,
- **Hedef:** Şakanın anlatıldığı kişi ya da kişiler,
- **Odak noktası:** Şakanın yönlendirildiği kişi ya da kişiler,
- **Seyirciler:** Tüm bunları duyan, gören diğer aktörler.

Yoğun çalışma ortamında şakalar ortamı yumuşatabilir ya da hoş karşılanmayabilir. Şaka yapan kişi ile şakadan etkilenenlerin bakış açılarına göre farklılıklar olması muhtemel bir

sonuçtur. Alanyazında örgütlerde yapılan şakaların olumsuz sonuçlarını konu alan birçok çalışma bulunmaktadır. Smeltzer ve Leap (1988) kültürel farklılıkları nedeniyle kişilerin şakaya bakış açılarını incelemiş ve bir kişi için komik olan bir şakanın bir diğer kişi için tehdit unsuru olarak görülebileceğini belirtmişlerdir.

Cinsel içerikli, ırkçı, kırıcı, saldırgan ve fiziksel şakalar örgütlerde iletişim ortamının bozulmasına neden olan ve örgütlere zarar veren kötü mizah türlerindendir. Hoş olmayan bu tür mizahlar; yıpratıcı, utandırıcı, onur kırıcı ve korkutucu duyguları tetikleyebilmesi açısından her zaman gülümsetmeyebilir. Duncan (1982) çalışmasında örgütlerde mizahın bireysel algı yönün ağırlıklı olmasından kaynaklı yönetilmesi gerekliliğini ifade etmiş ve yöneticilere çeşitli önerilerde bulunulmuştur;

- Yöneticiler mizahın otoritelerini etkilemesi gibi önyargılardan uzaklaşmalı ve kasıtlı kaçınma yapmamalıdır.
- Mizahın tek taraflı yapılması mizahın tek taraflı yönetilmesi algısını yaratabilir ve yanlış anlaşılmalara yol açabilir. Karşılıklı yapılmaya teşvik edilen mizah hem güven ortamının oluşmasını sağlar hem de baskı algısını azaltır.
- Güven ortamında yapılan mizah yanlış anlaşılmayı önleyeceği için çalışan ve yönetici arasında güven ortamının oluşturulmasını sağlar.
- Saldırgan, ırkçı, etnik ve küçümseyen mizahtan kaçınılması ile bireysel ve grupsal faaliyetlerin geliştirilmesi sağlanabilir.

İş yoğunluğu ve stres, hatalara ve performans düşüklüğüne neden olur ve bu olumsuz faktörleri önlemek için de mizah, etkili bir araçtır (Kamalan ve Sutha, 2017). Mizah; kişisel beceriyi, pratik zekâyı, yetenekli olmayı ve güven ortamını gerektirse de hepsinden daha önemlisi doğru yerde, doğru zamanda, doğru kişiye, doğru şekilde ve doğru mizah türünün seçimi gereklidir.

1.3.3.7. Örgüt İçi ve Dışı Sosyal Etkinlikler

Sosyal bir varlık olan insan, gündelik hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da sosyalleşme eğilimindedir. Klasik anlayışa göre çoğu etkinlik örgütler için boşa harcanan zamanı ve gereksiz masrafların oluşunu ifade etmektedir. Bu nedenle örgütler etkinlikler için yaptığı her türlü masrafın karşılığını almak istemektedir (Ford, McLaughlin ve Newstrom, 2003). Klasik örgüt yapılarında; çalışanlar her zaman işe vaktinde gelip

gitmeli, iş saati sürecince başka şeylerle ilgilenmeden sadece işe odaklanmalı, işin ihmal edildiği yöneticiler tarafından tespit edilirse sorumluları cezalandırılmalıdır (Newstrom, 2002). Her dönemde bu şekilde düşünen örgüt yapıları ile karşılaşmak mümkündür. Akgeyik (2007) çalışmasında sosyal aktivitelerin, sıkıcı bir ortam yerine eğlenceli ve keyifli bir ortamın geliştirerek motivasyonu artırdığı ve pozitif kurumsal kültürü geliştirmede etkili olduğu için örgütteki her çeşit sosyal aktivitenin desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir. Sosyal etkinliklerin verimlilik ve performans üzerindeki etkisinin farkında olan örgütler, artan iş yükü ve sıkıcı çalışma ortamların olumsuz etkilerini azaltmak için sosyal etkinlikleri desteklemektedir.

Örgütler, çalışma hayatının stresinden uzaklaşmak, motivasyonu arttırmak, tanışmak, ilişkileri güçlendirmek ve eğlenmek için sosyal etkinlikler düzenlemektedir. Sosyal etkinlikleri mesai saatinde ve mesai saati dışında yapılan etkinlikler olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Mesai içinde yapılan etkinliklere molalarda yapılabilecek kısa spor etkinlikleri, kapalı devre müzik yayınları, yarışmalar, müzik, dans, fotoğrafçılık gibi hobilerin olduğu örgüt içi kulüp etkinlikleri, eğlenceli oyunlar, doğum günü kutlamaları gibi etkinliklerden oluşmaktadır. Mesai dışında yapılan etkinliklere ise piknik, parti, şirket yemekleri, konser, sinema ve tiyatro gibi sosyal etkinlikler, toplantı ya da eğitimle birleştirilen günü birlik ve konaklamalı geziler, spor etkinlikleri, özel gün kutlamaları şeklinde gerçekleştirilebilir.

Plester ve Hutchison (2016) örgütler sosyal etkinlik ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında örgütlerde düzenlenen sosyal etkinliklerin çeşitli şekillerde örgüte olumlu ve olumsuz katkıları olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Örgüte hem doğrudan hem de dolaylı olarak fayda sağlayacak sosyal etkinliklerin olumlu katkıları aşağıda özetlenmektedir (Akgeyik, 2007; Karl vd., 2005; Plester ve Hutchison, 2016):

- Örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesini,
- Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesinin artırılmasını,
- Örgüt hakkında olumlu düşünme ve güven ortamının oluşturulmasını,
- İşe yeni giren personelin yapacağı işe ve iş yeri ortamına alıştırılmasının, deneyimli ve acemi çalışanlar arasında uyum sağlayarak örgüt içi bilgi alışverişi, ekip ruhu ve arkadaşlığın desteklenmesini,

- Sürekli ve aşırı çalışma şeklinde ortaya çıkan işkoliklik, yalnızlık, stres gibi ruh sağlığını olumsuz etkileyen durumların önlenmesini,
- Çalışanlarda hem sürekli denetlendiği imajın oluşumunun engellenmesi hem de çalışmaya ara verilebileceğine yönetimin desteğinin olduğunun gösterilmesini,
- Çalışanlar arasındaki motivasyon ve verimliliğin artırılmasını,
- Çalışanların işlerine karşı yeniden katılımı sağlayarak yabancılaşmanın önlenmesini,
- Çalışanların yaptıkları işten keyif almasını, üretken karşıtı davranışların önlenmesi ve örgüte bağlılığın artmasını sağlamaktır.

Eğlenceli bir çalışma ortamı oluşturmak, çalışanların isteyerek ve severek çalışılmasını sağlayabilir (Ford, McLaughlin ve Newstrom, 2005). Günümüzde çok sayıda örgüt, daha eğlenceli hale getirmek ve katılımı arttırmak için hizmet içi eğitimler ile sosyal etkinlikleri birleştirmektedir. Bu durum sıkıcı toplantı, seminer ve kursların faydasını arttırabilmekte ve bir sonraki etkinliğe çalışanların katılımını sağlayabilmektedir. Tews, Michel ve Noe (2017) çalışmalarında sosyal aktivitelerde yönetici desteğinin, bilgilerin arttırılması ve yeni fikirleri ortaya konulması yönünde kendi kendine öğrenme (informal öğrenme) ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Sosyal etkinlikler; iletişimi güçlendiren, kişiler arası ilişkileri düzenleyen, çalışma ortamında bir nevi uyumu sağlayan faaliyetlerdir. Çok sayıda fayda sağlamasına karşılık, örgütlerde informal grupların ve örgüt karşıtı konuşmaların geçtiği ortamların oluşumunu da destekleyebilmektedir. Sosyal faaliyetlerin sonucunda örgüte olumsuz etkisi olabilecek oluşumlar normalde beklenen bir durum değildir. Ancak informal iletişimi arttırması açısından örgüte olumlu ya da olumsuz etkilerinin olabileceği de göz ardı edilmemelidir.

1.4. Sağlık Hizmetlerinde İnfomal İletişim

Sağlık kurumları, bireyin ve toplumun sağlığını iyileştirme sürecinde farklı meslek grupları ve mekânsal faktörleri göz önünde bulundurarak iş birliği ve koordinasyonu sağlamada etkili iletişim faaliyetleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu çaba farklı iletişim kanallarının kullanımını gerektirdiği için çalışanların aralarında kurdukları iletişimin tek yönlü ve standart olması beklenmemelidir. Hastalara yönelik bilgi ve belgelerin güvenilir bir şekilde aktarımında formal iletişimin kullanımı önemli olmasına karşın hızlı bilgi

aktarımı için de informal iletişim kanalları kullanılmalıdır (Fox, Siegel ve Weinstein, 1996; Iosim vd., 2010).

Sağlık sektörü iletişimin yoğun yaşandığı bir sektördür. Kesintisiz, kişiye özgü, ertelenemez oluşu, hizmet ve maliyetlerin yüksek olması, kaynakların tedarikçilerden temininde bir standardın olmayışı, hasta beklentilerinin sürekli artması gibi nedenler iletişimin kontrolünün zorluğunu ortaya koymaktadır. Bu durum formal iletişim kadar informal iletişimin de önemini ön plana çıkarmaktadır.

Örgütlerde informal iletişim formal ve informal iletişimi birlikte geliştirme yönünde hareket etmektedir (Spaho, 2012). Bununla birlikte sağlık kuruluşlarında informal iletişim, hasta sağlığı ve sosyal ihtiyaçlar gibi farklı amaçlara da hizmet etmektedir. Bu sebeple sağlık hizmetlerinde informal iletişim; yöneticiler, hekimler, yardımcı sağlık hizmeti sunucuları, tedarikçiler, hasta ve hasta yakınları gibi iç ve dış tüm paydaşlar arasında gerçekleşen fırsatçı konuşma ve yazışmalar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Burm vd., 2019).

Sağlık kuruluşlarında iletişimden kaynaklı sorunlar nedeniyle ölüm ve sakatlanma şeklindeki tıbbi hatalar yaşanmakla birlikte zaman kaybı ve maddi kayıplar da yaşanmaktadır. Agarwal ve arkadaşları (2010) ABD hastanelerinde iletişimden kaynaklı ekonomik kayıpları araştırdıkları çalışmalarında, yıllık 12,4 milyar dolar kayıp olduğunu, 500 yataklı bir hastanede ise kayıpların 4 milyon doları aştığını ileri sürmektedirler.

Etkili ve kaliteli bir sağlık hizmeti sunumunun sağlanmasında iletişim en önemli yapıtaşdır. Güvenilir bir bilgi aktarımı için sağlık profesyonelleri arasında formal iletişim son derece önemlidir (Fox, Siegel ve Weinstein, 1996). Formal iletişimin eksiksiz prosedürleri içermesi, sağlık hizmetlerinde görevlerin zamanında ve eksiksiz olması sağlamaktadır ki bu da tıbbi hataları azaltmaktadır (Tenhiälä ve Salvador, 2008). Sağlık hizmetlerinde hasta bakımı, acil sağlık hizmeti, dâhili ve cerrahi bölümlerin iş birliğinin desteklenmesi, bilgilere kolay erişim ve paylaşımı için formal iletişimi kadar birçok durumda informal iletişim de gereklidir. Sağlık kuruluşlarında sağlık bakımı ve uygulamaların gelişimini desteklemeye yönelik informal iletişim çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. Amacına göre en genel geçer informal iletişim şekilleri (Brown vd., 2009; Burm vd., 2019; Chen vd., 2013);

- Konsültasyon gibi bölümler arası iletilen formal istek ve bilgilendirme dışında informal bilgi alışverişi,
- Hastane çalışanları, hasta, hasta yakınları, diğer kurum ve kuruluşlar arasındaki bilgi alışverişi,
- Çalışanlarının yemekhane, dinlenme odaları, koridorlar vb. resmi olmayan ortamlarda yaptıkları spontan görüşmelerdir.

Hasta sağlığı için sağlık çalışanlarının birbirlerini desteklemesi dışında çalışanları arasındaki diğer informal iletişim kanalları da negatif yönlü etkiye yönelik araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde incelenmiştir. En çok araştırılan kanalların başında dedikodu ve söylenti ağı; en çok araştırılan informal iletişim konuları arasında ise hasta güvenliği, yetersiz bakım, olayları raporlama, tükenmişlik, işe bağlılık ve duyarsızlaşma gelmektedir (Georganta, Panagopoulou ve Montgomery, 2014).

BÖLÜM 2: OTORİTER LİDER DAVRANIŞI

Bu bölümde liderlik kavramı ve davranışsal liderlik yaklaşımlarına yer verilmekte; çalışma konusu içerisinde yer alan otoriter liderlik davranışı detaylı bir şekilde tartışılmaktadır. Bölüm sonunda sağlık hizmetlerinde otoriter lider davranışı incelenmektedir.

2.1. Liderlik Kavramı

Lider, sadece kişiyi ifade eden bir kavram olmasına karşılık liderlik süreci ifade etmektedir. Buna göre lider, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında sorumluluğu üstlenen, takipçileri olan ve bu takipçilerine yol gösteren, onları eğiten, ayrıca etkileme yeteneği olan kişidir (Winston ve Patterson, 2006). Liderlik ise diğer kişilerle herhangi bir işi nasıl ve daha etkili yapması gerekliliği konusunda anlaşmaya varmada etkili olma sürecidir (Hughes, 2009; Shafique ve Beh, 2017). Bu kapsamda değerlendirildiğinde liderlik, sosyal bir etki süreci olarak görülmekte ve liderin başarısı sosyal etki ile bireylerin başarısını arttırabilme yeteneği olarak kabul edilmektedir (Kruse, 2013).

Tanımlarından da anlaşılabileceği gibi örgütlerin başarılarında üzerinde yoğunlaşılan konu, liderin etkili olmasıdır. Yammarino'ya (2013) göre örgütün başarısında etkili olan liderlik sadece bir kişi ya da üst yönetim olarak değerlendirilmemelidir. Bir örgütte her seviyede ve birden fazla lider olabileceği gibi formal ya da informal liderler de olabilmektedir. Bu durum liderliğin tanımlanmasında tam bir konsensüsün sağlanmasına engel olmaktadır. Liderliğin tanımlanması dışında liderlik çalışmalarına konu olan diğer bir husus, yönetici-lider, formal-informal, öğrenilen-doğal, bilim-sanat, teori-uygulama, planlama-uygulama ve yürütme, etkili-etkisiz, hiyerarşik olarak yukarıyı etkilemek-aşağıyı etkilemek gibi çok sayıda ikilemin yapılmasıdır (Ruben ve Gigliotti, 2017).

Liderlik kavramının gelişimine katkıda bulunan araştırmacıların liderliği farklı şekillerde değerlendirmesi, tanımlaması ve sınıflandırması tarihi süreçte farklı teorik ve yaklaşımların ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Liderlik yaklaşımları içerisinde temel bir sınıflandırma aşağıdaki gibi yapılabilir (Shafique ve Beh, 2017; Tengilimoğlu, 2005; Uslu, 2019):

- **Büyük Adam Teorisi:** Liderin bir kahraman olduğunu savunan kişilik analizine dayanır. Lider olabilmenin doğuştan gelen birtakım özelliklerden kaynaklandığını

savunur. Lideri lider yapan özelliklerin tam anlamıyla ortaya koyulmadığı bir teoridir.

- **Özellikler Teorisi:** Etkili liderlerin özelliklerinin tanımlayıcı analizidir, yani belirli özellikler bireyde mevcutsa etkili bir lider denilebilir. Liderlik sadece doğuştan gelmeyebilir, aynı zamanda öğrenilebilir ve sonradan kazanılabilir.
- **Davranışsal Liderlik Teorisi:** Liderliğin görülebilen ve öğrenilebilen davranışlarına odaklanılır. Liderin davranışına karşılık takipçilerin nasıl tepki verdiği üzerine odaklanılan bir teoridir.
- **Durumsal Liderlik Teorisi:** Tek bir liderlik tarzı olmayıp, duruma göre farklı liderlik tarzlarının gerekliliğini savunur. Duruma göre hareket ederek dengeli bir şekilde hareketliliği destekler.
- **Liderlikle İlgili Yeni Teoriler:** Modern liderlik teorisi de denilen bu teoriler daha önce açıklanan dört teori sonrasında dönemsel koşullara uygun olarak belirginleşen liderlik tarzlarıdır.

Bu çalışma davranışsal liderlik teorisinin öne sürdüğü liderlik biçimlerinden otoriter liderlik davranışını konu aldığından çalışma sadece davranışsal liderlik teorisi ve otoriter liderlikle sınırlandırılmıştır. Diğer yaklaşım ve liderlik türlerine kısaca değinilmiştir.

2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi ve Otoriter Lider Davranışı

Başarı ya da başarısızlığı tanımlamak, başarıyı sürdürmek için liderin belirli tasniflerinin yapılışı çok eskilere dayanmakla birlikte, ilk teorisyenler liderin yalnızca doğduğu ve çeşitli donanıma sahip olan bir kahraman olacağı büyük adam teorisini benimsediler (Nawaz ve Khan, 2016). Daha sonra büyük adam teorisinin uzantısı olarak liderin belirli özelliklerinin olması gerekliliği fikri belirginleşmeye başladı (Hunt ve Fedynich, 2009).

Büyük adam ve özellikler teorisinin etkisini yitirmesi ve lider özellikleri ile ilgili genel bir tanımlamanın olamayacağı düşüncesi ile yeni arayışlar ortaya çıkmış ve liderin davranışlarına odaklanılan bir süreç başlamıştır (Vroom ve Jago, 2007). Bu sürece geçiş, liderlikle ilişkilendirilemeyen birçok faktörün oluşu ve kanıta dayanmayan yorumlamalardan ibaret olması şeklinde açıklanmaktadır (Johns ve Moser, 1989).

Tarihi süreçte 1940'larda etkileri incelenmeye başlanan davranışsal liderlik 1950 ve 1960'larda en aktif dönemini geçirmiştir (Antonakis, Cianciolo ve Sternberg, 2004). Davranışsal liderlik teorisyenleri liderliğin doğuştan gelen yetenekler yerine liderin sergilediği davranışların bir ürünü olduğunu savunmuşlardır (Maslanka, 2004).

Davranışsal liderlik teorilerinin zaman içerisindeki değişimi ve otoriter liderlik tarzının etkileri Tablo 4'te görülmektedir. Araştırmacılar genel olarak liderliği çalışan ve iş-üretim odaklı olarak sınıflandırmışlardır. Otoriter liderlik tarzı, üretim ve görev odaklı davranışlar ile ilişkilendirilirken çalışan odaklı davranışlar da demokratik liderlik tarzı ile ilişkilendirilmiştir.

Davranışsal liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu kapsamdaki temel yaklaşımlardan biri olan Iowa Üniversitesi çalışmalarında Lewin, Lippitt ve White (1939) üç tür lider davranışını (otoriter, demokratik, serbest bırakan) ortaya konulmuştur;

- **Otoriter Liderlik Tarzı:** Liderin belirlediği koşullar altında işin nasıl yapılması gerektiği gösterilerek işlerin yapılmasının sağlanması.
- **Demokratik Liderlik Tarzı:** Liderin aldığı kararlara katılımı teşvik etmesi ve işlerin yapılmasında yol gösterici davranış sergilemesi.
- **Serbest Bırakan Liderlik Tarzı:** Liderin işlerin nasıl yapılacağına müdahale etmeyerek takipçilerin serbest davranmalarına izin vermesi.

Araştırma sonucunda liderin aldığı kararlara katılımı teşvik etmesi ve yol gösterici davranışları ile demokratik liderliğin daha etkin bir liderlik tarzı olduğu öne sürülmektedir. Otoriter lider davranışı demokratik ya da çalışanın serbest bırakıldığı liderlik tarzlarına oranla daha katı ve cezalandırıcı yönüyle dikkat çekmektedir. Bu liderlik tarzının inceleyen ilk örneklerinden olan Iowa Üniversitesi çalışmalarında, üç tip liderlik tarzı içerisinde otoriter tutumun üretimde en verimli olduğu ancak demokratik liderliğe göre daha az kalite elde edildiği ön plana çıkmıştır.

Yakın zamanlı yapılan Ohio Üniversitesi araştırmaları da benzer şekilde iki lider davranış tarzına odaklandı (Henkel, Marion ve Bourdeau, 2019; Ronald, 2014);

- **Çalışanları dikkate alınması boyutu:** çalışanları dikkate alarak kararlara katma, onlara anlayışlı, saygılı ve eşit olmaya yönelik davranışları içermektedir.

- **İşi başlatma boyutu:** Üretim odaklı bu davranış ise hedefe yönelik olarak işlerin belirlenmesi ve çalışanların yönlendirilmesi şeklindeki lider davranışıdır. Bu davranış liderin daha sert olduğu otoriter yönü ile daha eleştirel davranışları içermektedir.

Ohio Üniversitesi çalışmaları da benzer şekilde otoriter liderliği işlerin başlatılması ve yürütülmesi ile ilişkilendirmiştir. Otoriter lider davranışı nedeniyle çalışanlar daha az devamsızlık yapmış ancak personel devir hızı artmıştır. Diğer çalışmalarda olduğu gibi çalışan performansı yüksektir.

Lider ve grup verimliliği üzerine Michigan Üniversitesi'nde Likert (1961) önderliğinde yapılan araştırmalarda iki tür liderlik tarzı ileri sürülmektedir (Das, 2021);

- **Üretim odaklı liderlik:** İşin teknik yönüyle ilgili liderlik anlayışıdır.
- **Çalışan odaklı liderlik:** İnsan ilişkilerine odaklanılan liderlik türüdür.

Michigan Üniversitesi çalışmaları da Ohio Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi otoriter tutum ve davranışlarla çalışma guruplarına yönelik üretime odaklanmış ve hem grup hem de iş tatminin düşük olduğunu belirlemişlerdir.

Tannenbaum ve Schmidt (1958) Iowa Üniversitesi çalışmalarını dikkate alarak liderlik doğrusu modelini geliştirmişlerdir. Model, çalışan merkezli demokratik liderlik tarzından üretim merkezli otoriter liderlik tarzına doğru yedi seviye lider davranışı sınıflaması yapmıştır (Ronald, 2014);

- **1. Seviye:** Lider karar almır, çalışana bildirilir.
- **2. Seviye:** Lider kararı alır, çalışan ikna edilir.
- **3. Seviye:** Lider kararını iletir, çalışanın tepkisine bakılır.
- **4. Seviye:** Geçici karar alarak çalışanın fikri alınır, lider karar verir.
- **5. Seviye:** Lider fikir alır ve karar verir.
- **6. Seviye:** Limit dâhilinde karar sorulur.
- **7. Seviye:** Lider ekibe karar verme yetkisi verir.

Modele göre kullanılan otoriter yetki arttıkça devredilen yetki azalmaktadır. Liderlik seçimi hem durumsal hem de lider ve çalışanın özellikleri ile de ilgilidir. Bu nedenle etkili liderlik, liderlik doğrusu modeline göre iki uç nokta (1-7) arasında uygun olan davranışın seçilmesi şeklindedir.

Tablo 4: Davranışsal Liderlik Teorileri Çerçevesinde Otoriter Lider Davranışı

Teorisyenler	Davranışsal Liderlik Teorisine Katkıda Bulunan Yaklaşımlar	Davranışsal Liderlik Tarzları	Otoriter Lider Davranışının Etkileri
Lewin, Lippitt ve White (1939)	–Iowa Üniversitesi Çalışmaları	– Otoriter: İş odaklı – Demokratik: İş birlikçi ve çalışan odaklı – Serbest Bırakan: Müdahale olmayan	–Verimlilik yüksek, kalite düşük
İş araştırma Bürosu (1945)	–Ohio Üniversitesi Çalışmaları	– Çalışanı dikkate alma: İnsan ilişkileri ve çalışan odaklı – İşi başlatma: Hedefe yönelik, iş odaklı işlerin başlatılması	–Performans yüksek, personel devir hızı ve devamsızlık düşük
Tannenbaum ve Schmidt (1958)	–Liderlik Doğrusu Modeli	– 1. Lider karar alınır, çalışana bildirilir – 2. Lider kararı alır, çalışan ikna edilir – 3. Lider kararını iletir, çalışanın tepkisine bakılır – 4. Geçici karar alarak çalışanın fikri alınır, lider karar verir – 5. Lider fikir alır ve karar verir – 6. Limit dâhilinde karar sorulur – 7. Lider ekibe karar verme yetkisi verir	–Otorite yüksek ise yetki devri düşük
Likert (1961)	–Michigan Üniversitesi Çalışmaları	– Çalışan Odaklı: Arkadaşça ve destekleyici – Üretim Odaklı: İşe başlama ve hedefe ulaşma	–Grup verimliliği ve iş tatmini düşük
McGregor (1960)	–McGregor’un X ve Y Teorileri	– X Teorisi: Otoriter – Y Teorisi: Demokratik	–Ödül ve yaptırımla motivasyon
Likert (1979)	–Sistem 1-4 Modeli	– Sistem 1-İstismarcı Otoriter: Aşırı otoriter, cezalandırıcı – Sistem 2-Yardımsever Otoriter: Paternalist, teşvik ve ödül – Sistem 3-Demokratik Lider: Karar birliği, daha fazla ödül, daha az ceza – Sistem 4-Katılımcı Lider: Karşılıklı güven, kendi kendini denetim	–Cezalandırma yüksek, teşvik ve ödüllendirme az, verimlilik düşük
Blake ve Mouton (1964)	–Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi	– Zayıf Liderlik: Boş vermiş, etkisiz – Kulüp Liderliği: İnsan odaklı, dostça ve arkadaşça yaklaşım – Orta Yol Liderlik: Denge sağlayıcı örgüt Liderliği – Görev Liderliği: Otoriter liderlik tarzı – Takım Liderliği: Üretimde verimlilik, karşılıklı güven ve saygı çerçevesi	–Üretim odaklı kaygı yüksek, insan ilişkilerinde ise düşük

Kaynak: Blake ve Mouton, 1964; Henkel, Marion ve Bourdeau, 2019; Lewin, Lippitt ve White, 1939; Likert, 1979; McGregor, 1960; Ronald, 2014

McGregor (1960) lider davranışları ile ilgili birbirine zıt iki tip liderlik tarzı belirlemiştir. X ve Y teorileri şeklindeki sınıflandırma ile liderin bireye bakış açısına göre davranışlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. X teorisi varsayımına göre; çalışanlar iş yapmayı sevmez ve yönetilmeyi seçer. Bu nedenle de çalışanlar sıklıkla kontrol edilmeli, ceza gibi zorlayıcı unsurlar ya da maddi kazanca yönelik motive yollarına

başvurulmalıdır. Y teorisi ise X teorisi ise otoriteden farklı olarak demokratik liderlik bakış açısına yöneliktir. Y teorisine göre; çalışanlar çalışmayı doğal bir süreç olarak görmektedir. Yaratıcılık, iş birliği ön plandadır. Ceza ya da parasal teşvikler yerine sorumluluk almayı tercih eder.

McGregor (1960) çalışan üzerindeki otoriter tutumun etkisi yerine liderin bakış açısının bir ürünü olarak otoriter lider davranışını açıklamıştır. Otoriter liderin çalışanların performansını arttırmaya yönelik ödül ve yaptırımlarla motive edilmektedir. Likert'in (1979) istismarcı ve yardımsever otoriter tarzını incelediği Sistem 1-4 modelinde, çalışanlar daha fazla cezalandırılmakta ve daha az ödüllendirilmektedir. Bu durum verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

Rensis Likert'in liderlerin verimliliklerini karşılaştırmak için geliştirdiği sistem 1-4 modeli ile üretim ve çalışan odaklı dört tür liderlik tarzı araştırmıştır (Das, 2021; Likert, 1979);

- **İstismarcı otoriter:** Liderin yüksek düzeyde otoriter ve cezalandırıcı olmasını ifade eden bir liderlik tarzıdır.
- **Yardımsever otoriter:** Lider, otoritesini cezadan ziyade daha fazla ödüllendirici ve yönlendirici yönünden elde eder.
- **Demokratik Liderlik:** Çalışanların karar almaya daha fazla katılarak uzlaşmaya vardığı, karşılıklı güvenin ve ödüllendirmenin daha fazla olduğu liderliği ifade etmektedir.
- **Katılımcı Liderlik:** Bu liderlik tarzında çalışanla lider arasında bilgi alışverişi yüksek düzeydedir. Karşılıklı saygı ve güvenin hâkim olduğu, diğer liderlik tarzlarına oranla verimlilik ve kalite daha fazladır.

Blake ve Mounon (1966) Michigan ve Ohio üniversiteleri çalışmalarını temel alarak iki boyutlu (çalışan ve üretim odaklı) bir matris oluşturmuşlar; çalışan ve üretim odaklı endişelerin düzeyine göre liderlik türlerini belirlemişlerdir (Cho, Yi ve Choi, 2018; Van Wart, 2014). Matrikste 81 liderlik tarzını kapsayacak şekilde beş liderlik sınıflaması yapılmıştır (Blake ve Mounon, 1966; Gill, 2011);

- **Zayıf Liderlik:** Liderin etkisinin az olduğu, boş vermiş bir liderlik tarzıdır. Hem çalışan hem de üretim odaklı endişe düzeyi de düşüktür.

- **Kulüp Liderliği:** İnsan odaklı, dostça ve arkadaşça yaklaşım şeklinde ortaya çıkan liderlik tarzıdır. Daha çok çalışanla ilgilenildiği için çalışan odaklı endişe düzeyi yüksek, üretim odaklı endişe düzeyi ise düşüktür.
- **Orta Yol Liderlik:** Bu liderlik tarzında çalışan ve üretim boyutlarının her ikisi için de eşit seviyede endişe duyulmaktadır.
- **Görev Liderliği:** Otoriter bir lider tarzına sahiptir. Üretim için yüksek seviyede endişe duyulmasına karşılık, çalışan için düşük seviyede endişe duyulmaktadır.
- **Takım Liderliği:** Her iki boyut için de yüksek derecede endişe söz konusudur. Üretimde verimliliğe odaklanılırken, çalışanlarla karşılıklı güven ve saygının geliştirildiği bir liderlik şeklini ifade etmektedir.

Matrise göre otoriter lider davranışı görev liderliği ile açıklamıştır. Kaygı seviyesinin ölçüldüğü bu çalışmada liderin otoriter tutumunda üretim odaklı kaygının yüksek, insan ilişkileri kaygısının düşük olduğu tespit edilmiştir.

2.3. Örgütlerde Otoriter Lider Davranışı

Çağdaş toplumların sıklıkla etkisizliği nedeniyle eleştirdiği, ancak olumlu yönlerine de değinilen otoriter lider tarzı çalışanların davranışlarını kontrol etmeyi amaçlayan ve davranışlara yön vererek performansı arttırmayı öngören bir liderlik anlayışıdır (Shen, Chou ve Schaubroeck, 2019). Bir diğer tanıma göre, liderin fikir alışverişi olmaksızın çalışanlar üzerindeki sorgulanamaz hâkimiyetini ifade eden davranışlarıdır (Cheng vd., 2004). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere otoriter lider davranışının belirgin özellikleri vardır. Bu özellikler (Farh ve Cheng, 2000);

- Çalışanların görüş ve düşüncelerinin önemsenmemesi, hatta yok sayılması,
- Yetki devrinde isteksizlik,
- Yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik iletişim,
- Çalışanın gelişiminde isteksizlik nedeniyle bilgi aktarmama,
- Denetleme mekanizmasının sıklığı şeklindedir.

Otoriter lider davranışı, paternalist liderliğin boyutlarından biridir. Araştırma sonuçlarına yönelik yardımsever ve ahlaki boyutlarına göre olumsuz etkilerinin göz önünde bulunması nedeniyle araştırmacıların daha fazla dikkatini çekmiştir (Bodla vd., 2019).

Örgütlerde yüksek seviyede otoriterlik genellikle yıkıcı etkisi sebebiyle kabul görmemektedir (Wang ve Guan, 2018).

Otoriter liderlik örgütlerde genellikle demokratik ve dönüşümcü liderlikle karşılaştırılmaktadır. Dönüşümcü ve demokratik liderlik davranışlarında görülen daha fazla destekleyici, yardımsever, serbest bırakıcı gibi tarzların aksine otoriter liderlik işi başlatma, işin yapılışını belirleme, kural koyma, ödüllendirme ve cezalandırma gibi davranışları temsil etmektedir (Aryee vd., 2007).

Çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda görevlerini yerine getirmesi için meslektaşlarıyla, diğer kurum ve kuruluşlarla çeşitli etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin bu etkileşimi desteklemesi ekip çalışmasını ve faydalı bilgilerin aktarımını kolaylaştırmaktadır. Buna karşılık belirsiz ve dinamik çalışma koşulları agresif ve kontrolcü uygulamaları, yani otoriter liderliği tetikleyebilmektedir. Bu durum çalışanların iletişimini resmileştirmeye yöneltmekte ve informal iletişim kanallarının fayda yönelimini olumsuz etkilemektedir (Chen vd., 2013). Olumsuz etkisine karşılık otoriter liderliğin, çalışanların kişiler arası yıkıcı sapma davranışını kontrol ettiği ve engellediğini ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır (Zheng vd., 2020). Liderin rol model olması ve çalışanları da bu yönde etkilemesi örgüt politikalarına uyumlu olarak çalışanın yapıcı sapma davranışlarının normatif davranışlara dönüşmesinde etkili olabilmektedir.

2.4. Sağlık Hizmetlerinde Otoriter Lider Davranışı

Sağlık hizmetleri sektörü içi ve dışı çok sayıda kurum, kuruluş ve kişilerle etkileşim halindedir. Sağlık kuruluşlarının multidisipliner ekip yapısı koordinasyonu ve kontrolü zorlaştırmakta, kaliteli ve etkili sağlık hizmetine ulaşmayı arzulayan örgütlerde lider konumundaki kişileri geliştirmeye zorlamaktadır. Bununla birlikte sağlık kurumları yöneticilerinin yöneticilik konusunda tecrübeli ve etkili olması liderlik konusunda da etkili oldukları anlamına gelmemektedir (Sonnino, 2016). Bu nedenle artan hasta taleplerinin karşılanması için çalışanları ortak bir hedefe yöneltme, kaynakları verimli kullanma ve motivasyonu arttırmaya etki edecek farklı liderlik tarzları gerekmektedir (Al-Sawai, 2013; Rahbi, Khalid ve Khan, 2017).

Sağlık kuruluşlarındaki çok sayıdaki uzmanlık alanlarında lider konumunda kişi ya da kişiler bulunmaktadır. Alanyazında geniş bir çerçeve ile değerlendirilen liderlik tarzları

sağlık kuruluşlarında, hastaya doğrudan etki eden ve etmeyen yöneticiler farklı liderlik rollerini paylaşmaktadır. Paylaşılan liderlik rolleri genel olarak, klinik ve klinik dışı liderlik şeklinde sınıflandırılmaktadır (Aufegger vd., 2020; Scott, 2010).

Klinik (tıbbi) liderlik otoritesi, büyük oranda hastanın üzerindeki etkinin gücüne bağlı olan ve hem yasal hem de yasal olmayan güçlere bağlı olarak oluşmaktadır. Hasta üzerindeki etkinin gücü ile otorite kazanımı belirgin bir şekilde hekim ve hemşire arasındaki otoritenin seviyesinde baskın bir rol oynamaktadır. Garber ve arkadaşları (2009) hekimlerin kendi aralarındaki otoriteye bakış açılarına oranla hemşirelerin hekim otoritesine bakış açılarının daha olumsuz olduğunu iddia etmektedir. Hekim ve hemşire arasındaki otoriteyi Arford (2005), uyumlu çalışma ve iş birliğine dayalı iyi bir iletişim yolu olarak değerlendirmektedir. Sfantou ve arkadaşları (2017) ise kararın bireysel olduğunu göz önünde bulundurarak otoriter liderliği hasta bakım kalitesini arttırmada acil durumlarda başvurulabilecek bir yol olarak görmektedir.

Klinik dışı (idari) lider otoritesi, hasta bakımına doğrudan etkisi olmayan, çeşitli kademe ve uzmanlık dallarının bünyesinde oluşabilen, resmi ya da resmi olmayan kişilerin yürüttüğü bir otoriteyi ifade etmektedir. Paylaşılan liderlikte hem formal hem de informal liderlerin koordinasyonunun sağlanması, klinik liderlerin desteklenmesi ve etkili bir sağlık hizmetinin yürütülmesinde idari liderlik büyük bir öneme sahiptir (Scott, 2010).

Örgütlerin etkili liderlik yöntemleri arayışında otoriter liderliğin sağlık kuruluşlarındaki tedavi ve bakım kalitesini arttırmaya yönelik etkileri çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Gelmez ve Ürtürk (2019) otoritenin performansa etkisi üzerine yaptıkları çalışmada otoritenin çalışan performansında olumlu bir etkisinin olmadığı, aksine performans kayıplarının olduğunu tespit etmiştir. Huda (2014) da otoriter liderliğin hemşirelik mesleğinin gelişimini engellediğini belirtmiştir. Buna karşılık Bayyurt ve Kılıç (2017) otoriter lider davranışının hastane çalışanlarının devam bağlılığını artırdığını, Uysal ve arkadaşları (2012) ise otoriter liderlik ile iş üretkenliği arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Chaudhary ve arkadaşları (2021) da otoriter liderliğin devam bağlılığını arttırdığını belirlemiştir.

Sağlık hizmetlerinde otoriter lider davranışının etkilerine yönelik incelenen konular arasında performans, kalite, motivasyon, iş doyumu, üretkenlik, bağlılık, devam bağlılığı, özdeşleşme ağırlıklı olarak karşımıza çıkmaktadır (Mathura, 2019; Yeşiltaş vd., 2022).

BÖLÜM 3: ÖRGÜTLERDE SAPMA DAVRANIŞI

Bu bölümde örgütlerdeki çalışanların sapma davranışını açıklamaya yönelik örgütsel sapma davranışı kavramı, sapma davranışı ile ilgili yaklaşımlar, yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı incelenmektedir.

3.1. Örgütsel Sapma Davranışı Kavramı

Örgüt içerisinde çalışan davranışları, karmaşık etkileşimler sonucu şekillenmektedir (Spector ve Fox, 2010). Örgütlerde sapma davranışı ise çalışanın herhangi bir nedenle yolunu değiştirmesi ya da yolundan sapması olarak ifade edilmektedir (Yıldız, 2015). Sapma, kelime anlamı olarak normların ihlal edilmesi şeklinde olumsuzluğu çağrıştıran, ancak olumlu olarak da değerlendirilmesi mümkün olan bir kavramdır (Galperin, 2012). Galperin ve Burke (2006) örgütsel sapmayı yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı olarak iki boyuta ayırarak; sapma davranışının örgüte yararı olabileceği gibi zararının da olabileceğini ifade etmekte ve sapma davranışını örgütün normlarından isteyerek sapma, ayrılma ve itaat etmeme olarak tanımlamaktadır.

3.1.1. Sapma Davranışı ile İlgili Yaklaşımlar

Sapma davranışına çeşitli teorik bakış açıları bulunsa da bu bakış açıları tek başına insan davranışlarındaki değişimi açıklamada sınırlı kalmaktadır. Psikolojik ve sosyolojik birçok etkene maruz kalınması bireylerin davranışlarının şekillenmesine yol açmaktadır.

Sapma davranışı sosyolojide iki farklı bakış açısı ile incelenmektedir (Warren, 2003); (1) sapmanın bakış açısının bir ürünü olmasına yönelik sosyal etiketleme bakış açısını esas alan kuramcılar (Becker, 2008; Goffman, 1963) ve (2) sapmanın olumsuz ve kabul görmeyen, yapıcı ve yıkıcı sonuçlarına yönelik davranışları inceleyen kuramcılar.

Sosyal etiketleme bakış açısı: Hem yapıcı hem de yıkıcı kısmı kapsayan bu bakış açısı Becker'e (2008) göre sapma davranışı sosyolojik temelde belirli kuralları ihlal edenlerle birlikte kuralları uygulayanları da içine alan bir yaklaşımdır. Yazar sapmaya neden olan kuralları, sosyal grupların oluşturduğunu ve bu kurallardan ayrılmanın sapma davranışına neden olduğunu iddia etmektedir. Alanyazında "Sosyal Etiketleme Teorisi" ya da "Damgalama Teorisi" olarak incelenen bu teoriye göre sapma davranışını gerçekleştiren birey etiketlenir ve yabancı kabul edilir. Grup kurallarının çeşitli şekilleri olabilmekte,

gruptan gruba farklılık gösterebilmekte, kurallar resmileştirilebilmekte ve hatta kanunlaştırılabilmektedir. Kuralların uygulanması ile ilişkilendiren sapma davranışının dört çeşidi (Tablo 5) bulunmaktadır.

Tablo 5: Sapma Davranışı Çeşitleri

	İtaatkâr Davranış	Kurallara Aykırı Davranış
Sapma davranışı olarak algılanan	Haksız yere suçlanan	Sapma davranışında bulunan
Sapma davranışı olarak algılanmayan	Uygun	Gizli Sapma

Kaynak: Becker, 2008

Kurallara aykırı davranılan ya da haksız yere itaatkâr davranıştan ayrıldığı şeklinde algılananlar sapma davranışını gerçekleştirmiş olarak görünürler. Gizli olarak sapma davranışını gerçekleştirenler ise sapma davranışı gerçekleştirip, çevresel faktörler tarafından algılanmayan kişilerdir. Bu kişiler algılanmadığı için sapma davranışını gerçekleştirmiştir, ancak fark edilmemiştir.

Yıkıcı ve yapıcı etkiye yönelik teorik bakış açıları: Sosyal etiketleme kuramcılarının sapma davranışının bir bakış açısının ürünü olduğu iddialarına karşılık bazı teorisyenler yapıcı ve yıkıcı sonuçlar üzerine odaklanmıştır (Fagbohunge, Akinbode ve Ayodeji, 2012; Henle, 2005; Latané 1981; Tang vd., 2021).

- **Eşitlik teorisi:** Eşitlik teorisi genel anlamda örgüt çalışanlarının maddi ve manevi eşitlik algısındaki değişime paralel olarak geliştirdiği tepkidir. Bu tepki örgüt çalışanlarının davranış değişikliğine sebep olabilmektedir. Adams (1963) örgütte çalışanların davranış değişikliğinde girdi (iş gücü için kullanılan tüm yetenek, beceri, eğitimler vb.) ve çıktı (ücret ve diğer ödemeler, ödüller, terfi, takdir vb.) dengesinin bozulmasının neden olduğunu iddia etmektedir. Yazar eşitliğin bozulmasına karşılık tekrar dengenin sağlanabilmesi için çalışanın girdi ya da çıktıları azaltıp arttırabileceğini ileri sürmektedir. Bu dengenin bozulmasına yönelik algı kişisel ve psikolojik bir süreçtir.

Bennett ve Robinson (2003) örgüt ortamındaki sosyal çevreye uyum sağlamanın, bireyselliğin ve adalet algısının genel anlamda sapma davranışına neden olduğunu belirtmiştir. İnfomal iletişim benzer davranış özelliklerine sahip ya da karşılıklı faydayı içermesine yönelik bireylerin birlikteliğini ifade etse de sapma davranışı bireysel farklılıkları ve algıları içerebilmektedir.

- **Duygusal olaylar teorisi:** Bu teoriye göre, bireyin karşılaştığı olaylara duygusal olarak tepki vermesi ile tutum ve davranışları değişmektedir. Bireyin modu, duyguları, ruh halleri gibi durumlar bireyin davranışlarının şekillenmesinde önemli bileşenlerdir.

Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından ilk olarak ortaya atılan bu teoriye göre çalışanlar iş ortamında yaşadıkları çeşitli duygusal olaylar karşısında, etkilenmesine bağlı olarak davranışlarını değiştirmesine sebep olmaktadır. Bu olayların birikimi tutumların oluşmasına; bu da davranışların şekillenmesine yol açmaktadır.

- **Vekâlet teorisi:** Teori, temsilci olarak çalışanın fırsatçı yönelimli olmasından kaynaklı davranışlarının değişebileceğini ve çıkarlarına yönelik davranacağını varsaymaktadır. Fagbohunbe, Akinbode ve Ayodeji'ye (2012) göre çalışanların bu tür davranışlarını azaltmak için performansla dayalı ücret sistemi uygulanabilir ya da doğrudan ceza sistemi ile davranışlar kontrol altına alınabilir.
- **Sosyal karşılaştırma teorisi:** Bireyin kendini grup normlarına göre değerlendirip sosyal normlara uyum sağlama yönünde davranışını değiştirmesidir. Başka bir deyişle bireyin grup normlarına göre hareket etmesi şeklinde sapma davranışını gerçekleştirmesidir.

Festinger (1954) tarafından geliştirilen bu teori informal iletişim kanallarına dâhil olmayı ve sapma davranışını desteklemektedir (Tang vd., 2021). İnfomal iletişim için çalışanlar benzer düzeydeki kişilerle kendilerini kıyaslama yoluna gidebilirken, kendinden üst ya da alt düzeyde gördüğü bir bireyle ya da grupla da kendini değerlendirme yoluna gidebilir. Bu durumda farkında olarak ya da olmayarak bir takım davranış değişikliği gelişebilecektir.

- **Sosyal öğrenme teorisi:** Bandura ve Rotter'ın öncülük ettiği sosyal öğrenme teorisi temelde davranışçı yaklaşım çerçevesinde gelişmiştir (Bayrakçı, 2007; Kaya ve Akdemir, 2016). Bu teoriye göre sosyal öğrenmenin sapma davranışı üzerindeki rolü uyarıların (ceza veya ödül yoluyla davranışı pekiştirme ya da söndürme) etkisiyle belirlenen edimsel koşullanmadır (Akers vd., 1995). Sapma davranışının gerçekleşmesi, örgüt içindeki diğer bireylerin takibi ve taklidi ile olması ya da doğrudan koşullandırma şeklindedir.

- **Planlanmış davranış teorisi:** Teorinin ilk olarak ortaya çıkışı Fishbein ve Ajzen (1977) tarafından yapılmış ve Ajzen (1991) tarafından geliştirilmiştir (Erten, 2002). Bu teori bireyin diğer bireylerin etkisi ile istenildiği ya da istenilmediği düşünülen algısıyla birlikte davranışını şekilleneceğini ileri sürmektedir. Bir başka deyişle birey, davranışlarının çevre tarafından nasıl algılandığını yorumlaması ile davranışlarını öznel bir şekilde planlamaktadır.
- **Sosyal etki teorisi:** Latané (1981) bireylerin davranışlarının sosyal etkileşim sonucunda diğer birey ya da bireylerden etkileneceğini ortaya koyan bir yaklaşımda bulunmuştur. Matematiksel bir yaklaşımla sosyal etkiyi; etkide bulunan kaynağının gücü, olayın yakınlığı ve etkide bulunan bireylerin sayısının fonksiyonu olarak değerlendirmiştir. Dışarıdan gelen tehdit, destek, saldırı gibi unsurlar sosyal etki kapsamında bireyde psikolojik, fizyolojik ve davranışsal değişikliklere neden olmaktadır.

İnformel iletişimin sosyal yönlü iletişimi daha çok desteklemesi sosyal etki ve davranışın oluşumuna katkı sağlamakta ve sapma davranışının oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Çalışanlar arasındaki iletişimin büyük bir kısmını informal iletişimi içermekte ve bu iletişim bilginin hızlı bir şekilde yayılımına yol açmaktadır. Bu bilgi çalışanların davranışlarına yön veren önyargı ve tutumların oluşumunda belirleyici etkenlerin temelini oluşturmaktadır.

Örgütlerde informal iletişim sürecinde, tüm etkileşimler ve oluşan informal oluşumlar uyum sağlama yönünde birbirlerini etkileme eğilimindedir. Festinger ve arkadaşları (1950) informal gruplarda hâkim olan görüş ve davranış kalıplarına göre davranışını değiştirmesi yönünde hareket etmekte olduğunu ve bu nedenle bu tür sosyal oluşumlarda informal iletişim yoluyla iletilen ya da iletilmeyen bilgileri ve gruptaki öncül kişilikleri anlamak gerektiğini vurgulamaktadır. Grup normlarına aykırı hareket eden ya da grup normları yönünde davranışlarını değiştirmesi sosyal sapma davranışının başlamasına neden olmaktadır.

Warren (2003) yönetim alanyazınının sapma davranışını yıkıcı ve yapıcı sapma yönünde iki tür sapma şeklinde değerlendirdiğini ve her iki sapma davranışında da çalışanın uyum sağlama sürecinde sosyal baskı normlarına itaat etmekten ayrılması şeklindeki davranışları gerektirdiğini belirtmektedir. Sosyal davranış,

bir bireyin içinde bulunduğu ortamın sosyal nitelikleri ve sosyal etkileşimle birlikte diğer kişi ve kişilerden etkilenmesi ile sosyal uyum sürecinde davranışlarını değiştirmesidir (Ertürk, 2010). Tutum ise bireyin davranışlarına yön veren bakış açısıdır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki etkileşim farklı bakış açılarıyla incelense de genel olarak tutumların davranışları etkilemesi söz konusudur (Kraus, 1995; Cialdini, Petty ve Cacioppo, 1981).

Örgüt üyeleri farklı davranış özellikleri sergilemek yerine genellikle sosyal uyum yönünde hareket eder, itaat ya da örgütün bir parçası olarak benimseme ve özdeşleşme şeklinde davranışlar sergileyebilmektedir (Demirkaya, 2013). Sosyal etki ve diğer faktörlerle oluşan sosyal tutum, bireyleri örgüt ve grup normlarına göre uyumlu sosyal davranışa yönlendirebilmektedir. Bu durum, örgüt ve örgüt içerisinde oluşan grup normlarının çatışması durumunda tarafların bakış açısına göre sapma olarak değerlendirilmektedir.

Sosyal uyum süreci, fayda sağlamayan sapma davranışına yol açabilir. Bu durumda sapma sosyal uyumdan kaynaklanan yıkıcı davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Appelbaum, Deguire ve Lay'a (2005) göre örgütsel sapmanın en önemli ve belirgin nedenlerinden biri, formal ve informal kanallar aracılığıyla gruplara dâhil olan bireylerin grup içindeki rol modellerden etkilenerek etik dışı sapma davranışı göstermesidir. Bu durum sosyal öğrenme ile ilişkili ve sapma davranışının sosyal etki ile olabileceğini göstermektedir (Appelbaum, Laconi ve Matousek 2007).

Sosyal çevre faktörlerinin etkisiyle çalışanlar formal baskı ve kontrol faktörleri kadar informal kanalların baskı ve kontrol edilme etkisiyle de sapma davranışına yönelmektedirler. Hollinger ve Clark (1982) çalışmalarında iş arkadaşlarının uygun gördüğü davranışlarda bulunma baskısının birtakım yaptırımlara dönüşerek sapma davranışına yol açtığını belirterek, resmi baskı unsurlarının da sapmayı sınırlamaya yönelik baskısı ve informal yapıları etkilemesi nedeniyle de sapma davranışı üzerinde dolaylı etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların sapma davranışında bulunmasındaki informal baskı, kontrol ve yaptırımların etkisindeki formal unsurlara oranla daha fazladır.

Örgütsel sapmanın nedenleri ve sonuçları üzerine alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde, sapma davranışının oluşumu iki şekilde kategorize edildiği görülmektedir: (1) Sapma davranışı sosyal bakış açısının bir ürünüdür ve (2) çalışanların bireysel, grupsal ve örgütsel düzeydeki sapma davranışı şeklindedir. Davranışların etkileri üzerine odaklanan çalışmalar ise genel anlamda sapma davranışının yıkıcı yönü ile incelenmiş olsa da yapıcı yönlü değerlendirmeler de söz konusudur.

3.1.2. Yapıcı Sapma Davranışı

Yapıcı sapma davranışı, çalışanın örgütsel normlara uymayarak örgüte fayda sağlayan ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan davranışı göstermesidir (Galperin, 2012). Bu durum faydalı olmak için mevcut duruma karşı çıkararak yenilikçi bir yaklaşımla performansa katkıda bulunmayı ifade etmektedir (Elert ve Henrekson, 2017). Kura, Shamsudin ve Chauhan (2016) yapıcı sapma davranışını her iki tarafın da karşılıklı olarak fayda sağlaması yönünde sosyal mübadele teorisi ile ilişkilendirmiş ve örgütün yapıcı sapmayı desteklemesinin gerekliliğine dikkat çekmiştir. Aynı şekilde Galperin (2003) de her iki tarafın çıkarlarını karşılama şeklinde davranışların yapıcı olabileceğini belirtmiş ve örgüt normlarının isteyerek ihlali şeklinde yapıcı sapmayı tanımlamıştır. Yapıcı sapma davranışı alanyazında; yapıcı sapkın davranışlar, örgütsel muhalefet, karşı rol davranışı, toplum yanlısı davranışlar, işlevsel itaatsizlik, yaratıcı itaatsizlik gibi çeşitli başlıklar altında incelenmektedir.

Örgütün performansının gelişimi, yapıcı sapma bakış açısıyla çalışanın yaratıcı olmasına bağlıdır ve bu durum örgüt normlarının ya da örgüt içindeki informal kurallardan sapma şekline olabilmektedir (Vadera, Pratt ve Mishra, 2013). Yapıcı sapma davranışı; hatalı uygulama ve kurallar konusunda önceden uyarılarda bulunma, gelecek için mesajlar verme ya da grupsal uyuma yardımcı olması gibi durumlar açısından fayda sağlayabilmektedir (Agboola ve Salawu, 2011).

Yapıcı sapma davranışı kişiler arası ya da örgütsel boyutta iki tür amaca yönelik olarak şekillenmektedir (Tziner vd., 2010; Henle, 2005; Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Galperin 2003);

- 1. Kişiler Arası Sapma:** Örgütsel süreçlerin iyileştirilmesinde örgüt normlarının bireysel ihlalini içermektedir.

2. **Örgütsel Sapma:** Örgütsel yapıcı sapma davranışı; yenilikçi ve yaratıcı sapma davranışı ile birtakım sorunları çözmeye yönelik olarak örgüt normlarından ayrılma.

Örgütlerin yazılı ve yazılı olmayan tüm kuralları kısmen de olsa birtakım durumlarda yapıcı davranışları desteklememesi üzerine sapma davranışının gerçekleşmesi söz konusu olabilmektedir. Yeniliğe kapalı, baskıcı, etkisini yitirmiş ve hatalı ve tehlikeli olabilecek birtakım kural karşısında çalışanlar, örgütün belirli kalıptaki normlarını takip etmeyerek yenilikçi ya da daha iyi ve faydalı olarak düşündüğü üst normlara (hypernorm) yönelik davranabilmektedir (Dahling ve Gutworth, 2017; Galperin, 2012; Warren, 2003). Bu durum örgütün bakış açısına göre desteklenebilmekte ya da örgütün otoriter yönelimi ile yıkıcı olarak değerlendirilebilmektedir. Örgütün çıkarı doğrultusunda hareket etme noktasında davranışlar yapıcı sapma olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel davranışın konularının bir kısmı yapıcı sapma davranışına benzer özelliklere sahiptir. Spreitzer ve Sonenshein (2004) kurumsal sorumluluk ve örgütsel vatandaşlık, özdeşleşme gibi bağlanma davranışları gibi rol yapılarının örgütlerde yapıcı sapma davranışı ile ilişkili ancak farklı olduğunu belirtmiştir.

Vadera, Pratt ve Mishra (2013) yaptıkları çalışmada yapıcı sapma ile pozitif yönlü ilişkili olan üç öncül olduğunu belirterek bu öncülleri ve nedenleri açısından bir model oluşturmuşlardır (Şekil 1).

İçsel Motivasyon	– Çalışan: Yenilikçi bilişsel tarz – Yönetici: Dönüşümcü
Yükümlülük Hissi	– İş Odaklı: Yapıcı iş tutumları – Yönetici: Destekleyici, kontrolsüz denetim, lider üye değişimi – Grup: Grup kültür ve normları, iş arkadaşı desteği, gruba bağlılık – Örgüt: Örgüt kültür ve iklimi, örgüt desteği, adil prosedür
Psikolojik Güçlendirme	– Çalışan: Kendine saygı, faydalı ve etkili eylem, dışadönüklük, proaktif kişilik – Yönetici: Dönüşümcü liderlik

Şekil 1: Yapıcı Sapma Davranışı Öncülleri

Kaynak: Vadera, Pratt ve Mishra, 2013

1. **İçsel Motivasyon:** Çalışanlar içsel motivasyon ile risk alma ve yeni yollara başvurma yoluyla sorunlara yapıcı bakış açısı ile bakma ve yeni fikirler üreterek

örgüt normlarından sapma eğilimini arttırır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanları yapıcı davranmaya teşvik ederek sapmaya isteklendirebilir.

2. **Yükümlülük Hissi:** Çalışanların arkadaşlarına, yöneticilerine, bağlı bulundukları gruplara ve örgüte olumlu katkıda bulunma yükümlülüğü ile sapma davranışına yönelimini ifade etmektedir. Çalışanlar sosyal mübadele teorisiyle ifade edilen karşılıklı değişimde (eş zamanlı ya da farklı zaman aralığında) olumlu bakış açısı ile kendini yapıcı davranışa yükümlü hissetmesi şeklinde sapma davranışının oluşumunu tetikleyebilir.
3. **Psikolojik Güçlendirme:** Psikolojik sözleşme ile çalışanların kendilerine güvenmeleri ve yeteneklerinin bu güveni ortaya çıkartması yönünde hareket ettirmeleridir. İşlerin icrasında daha özgür olan ve lider desteği ile güçlendirilen çalışanın yapıcı sapma davranışı sergilemesinde bu yönlü destekler öncü rol oynayabilir.

Tüm bu öncüller dışında hem yöneticilerle çalışanlar arasında hem de çalışanların kendi aralarında kurdukları iletişimin kalitesi, çalışanların örgüte, bağlı bulunduğu gruplara ve çalışma arkadaşlarına olan güven de yapıcı sapmaya iten faktörlerdendir (Tziner vd., 2010).

3.1.3. Yıkıcı Sapma Davranışı

Yıkıcı sapma davranışı fayda sağlamanın ötesinde kasıtlı olarak zarar verme davranışı göstermesini ifade eden bir kavramdır. Alanyazında; sapkın davranış, üretkenliğe aykırı davranış, uygunsuz davranış, zarar veren davranış, antisosyal davranış, üretken olmayan iş yeri davranışı, kötü davranış, misilleme davranışı, saldırgan davranış, işlevsiz davranış, duygusal istismar, psikolojik taciz vb. gibi isimlerle de incelenmektedir (Malik ve Lenka, 2019; Spector ve Fox, 2010; Yıldız, 2015; Griffin ve Lopez 2005).

Örgütlerde olumsuz davranışların yaygınlaşması ve maliyetin artması nedeniyle, örgütsel sapma davranışlarının nedenleri ve etkilerinin araştırılması ilgi odağı oluşturmaktadır (Carpenter ve Berry, 2017; İyigün ve Çetin, 2012). Çalışanların birbirlerine ve örgüte zarar verme davranışına yönelik yıkıcı sapmanın nedenleri araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde incelenmektedir;

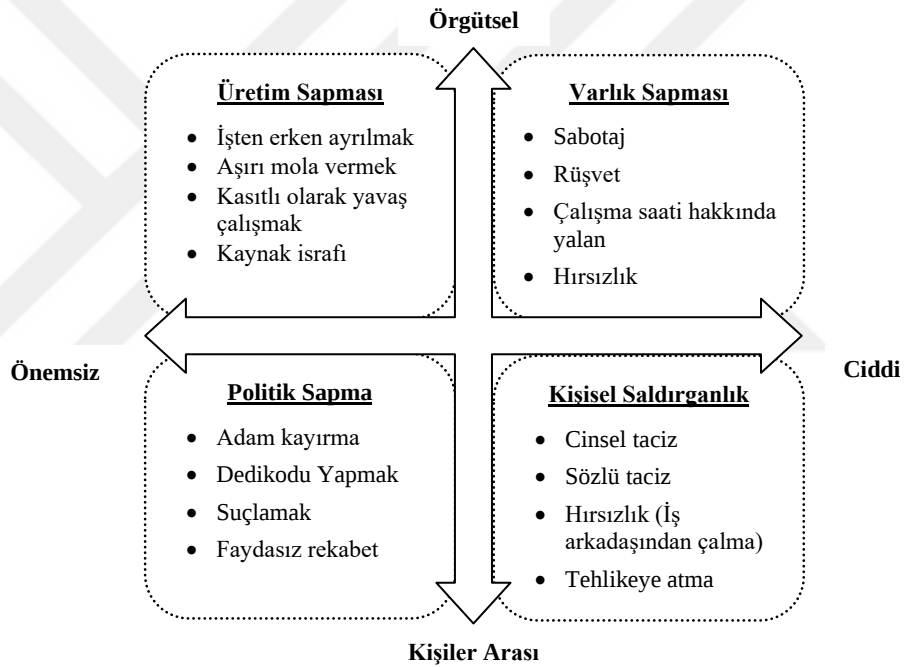
Tablo 6: Yıkıcı Sapma Davranışları ile İlgili Yaklaşımlar

Araştırmacılar	Yıkıcı Sapma Davranışları	
	Örgüte Yönelik	İş Arkadaşları ve Amirlerine Yönelik
Bennett ve Robinson, 2003; Fagbohunbe, Akinbode ve Ayodeji, 2012; Robinson ve Bennett, 1995	– Hırsızlık – Dolandırıcılık – Yolsuzluk – Yalan beyan – Sabotaj – Saldırganlık – İşe gelmeme – İşe geç gelme – Şiddet – İş ile ilgili özensiz çalışma – Uyuşturucu ve alkol kullanımı	– Kaba davranma – Tartışma – Hoş olmayan şaka – Dalga geçme – İntikam
Gruys ve Sackett, 2003	– Hırsızlık – İş yerindeki mal ve eşyalara zarar verme – Bilgilerin kötü amaçlı kullanımı – Zamanın ve kaynakların kötü amaçlı kullanımı – Güvenlik önlemlerine uymama – Usulsüz olarak hastalık izni kullanma, işe geç gelme ve işten erken ayrılma – Kasıtlı olarak üretimde kaliteyi etkileyici davranışta bulunmak – Alkol ve uyuşturucu kullanımı – Sözlü atışmalar – Fiziksel şiddet	
Porto ve Lauve, 2006	– Saygısız ve kaba konuşmalar – Lakap takma – Cinsel yorum ve imalarda bulunma ve uygunsuz dokunmalar – İrksal ve etnik şakalar – Öfkeli davranışlar – Çalışana diğerlerinin yanında küçük düşürücü davranışlarda bulunma – Örgüte güveni sarsacak yorumlarda bulunma – Çalışanın yöneticisi ya da iş arkadaşı tarafından yapılan baskıcı tutum – Misilleme davranışında bulunmak	
Agboola ve Salawu, 2011	– İşe gelmeme ya da geç gelme – Grev – Sabotaj – Dedikodu – Fiziksel şiddet	
Vardi ve Wiener, 1996	– Süreçleri sabote etmek – Çalışan hırsızlığı – Taciz – Aldatma – Müşteriyi yanlış yönlendirme	
Galperin, 2003	– Saldırganlık – Çalışan hırsızlığı	
Jones, 1980	– İş yerinde alkol ve uyuşturucu kullanımı – Çalışan hırsızlığı	
Hollinger, 1988	– İş yerinde alkol ve uyuşturucu kullanımı ya da bu maddelerin etkisiyle iş yerine gelme	
Hollinger, Slora ve Terris (1992)	– Çalışan hırsızlığı	

- Örgüt ile çalışan arasındaki beklentinin (psikolojik sözleşme) çalışan tarafından ihlal edildiği algısı (Ishaq ve Shamsheer, 2016),

- Kişisel özellikler (Douglas ve Martinko, 2001) ve bireyin etik olarak ideolojik bakış açısı (Polat, 2019; Henle, Giacalone ve Jurkiewicz, 2005),
- Yıkıcı sapma davranışında bulunan çalışanların rol modeli olarak diğer çalışanları etkilemesi (Appelbaum, Deguire ve Lay, 2005),
- Çalışanlardaki örgütsel adalet algısı (Bennett ve Robinson, 2003),
- Sosyal grup ve örgütsel normlara uyum sağlama çabaları (Bennett ve Robinson, 2003).

Robinson ve Bennett (1995) yıkıcı sapmayı kişiler arası ve örgütsel sapma şeklinde iki boyutta değerlendirmekte ve örgütlerdeki yıkıcı sapma davranışı tiplerini Şekil 2'deki gibi bağlamsal açıdan dört şekilde kategorize etmektedir.



Şekil 2: Örgütsel Sapma Davranışı Sınıflandırması

Kaynak: Robinson ve Bennett, 1995

- **Üretim Sapması:** Örgütteki faaliyetlerin sürdürülmesine engel olmak ya da kasıtlı olarak zarar vermek.
- **Varlık Sapması:** Örgütün bünyesindeki varlıklara zarar verme ya da bunları çalmayı ifade etmekte olan bir kavramdır. Hollinger, Slora ve Terris (1992) çalışmasında varlık sapmasının işvereni adaletsiz olarak algılayan ve ağırlıklı olarak 21 yaşının altındaki çalışanlarda daha yaygın olduğunu belirtmiştir.

- **Politik Sapma:** Dedikodu ve söylenti gibi kanallar aracılığıyla gerçek dışı bilgi paylaşımında bulunmak.
- **Kişisel Saldırganlık:** Kişisel nedenlerle yapılan fiziksel ya da psikolojik şiddet içerikli saldırılardır.

Yıkıcı sapma genel olarak önemine göre sınıflandırılmasıyla amaçlanan yıkıcı etkinin büyük ölçüde azaltılması ya da engellenmesidir. Malik ve Lenka (2019) yıkıcı sapma davranışını kariyer gelişimi, eğitim ve liderlik gelişimi gibi örgütsel boyutta; mentorluk ve akran desteği gibi bireysel boyutta birtakım müdahalelerle önlenebileceğini ya da azaltılabileceğini belirtmektedir. İnfomal iletişimin sapma davranışının gelişmesinde bir araç olarak kullanılabilmekte ve daha fazla kişiyi etkileyebilmektedir.

3.2. Sağlık Çalışanlarında Sapma Davranışları

Sağlık hizmetlerini diğer örgütlerden ayıran yapıları farklı örgütsel normların (kanun, kural, tüzük, prosedür ve sosyal normlar) oluşumunu gerekli kılmıştır. Kurallara uyulması zorunlu ve keskin hatlarla belirlenmesine karşılık birtakım işlevsiz kuralların esnetilmesi ise genellikle kabul edilebilmektedir (Robbins ve Galperin, 2010). Bu durum toplum sağlığının korunmasına yönelik olabileceği gibi kaliteli hizmet sunumu ve maliyetlerin düşürülmesine yönelik de olmaktadır.

3.2.1. Sağlık Hizmetlerinde Yapıcı Sapma Davranışı

Yapıcı sapma davranışı, sağlığın iyileştirmesi ve geliştirilmesine yönelik belirlenmiş ve genel geçerliliği olan performans göstergelerine göre zamanında ve doğru uygulamaların (acil sağlık hizmetleri ve sağlık bakımı) kalitesini ve performansını artırmayı amaçlayan örgütler için çeşitli fırsatlar sunmaktadır (Bradley vd., 2009). Yapıcı sapmanın fayda sağlaması şeklindeki davranış değişikliğinin sıklığı ve örgütteki diğer çalışanlar tarafından da bu yönde davranış gösterme eğilimi normatif davranışın oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Sağlık hizmetlerinde işlerin yürütülmesi adına çözüm odaklı yapılan birtakım istisnai ve geçici davranışlar kişisel çıkarları gözetmemesi; yani çalışanın beklenen davranış özelliklerini göstermesi nedeniyle yapıcı sapma davranışından farklı olarak değerlendirilebilmektedir (Halbesleben, Wakefield ve Wakefield, 2008). Örgüt kurallarının esnetilmesinin geçici ya da kalıcı olması, yapıcı ve yıkıcı olması sapma

davranışı olduğu sonucunu değiştirmemektedir. Örneğin çalışanın bir defa yapmış olduğu hırsızlık ya da mesleki hayatı boyunca bir defa bile olsa arkadaşına şiddet uygulaması gibi durumlar da sonuç odaklı direk yıkıcı sapma olarak değerlendirilebilmektedir. Sağlık hizmetlerinde bazen yapıcı olmak adına yapılan kural ihlalleri yıkıcı duruma dönüşebilmektedir. Bu durumda kural ihlali ile yıkıcı etki ilişkilendirilmektedir. Yapıcı sapmanın özelliklerinden yola çıkan Gary (2013) yapıcı sapmayı çalışanın örgütün mevcut olan normlarından yaratıcı ve yenilikçi bir yaklaşım ile tüm sorumluluğu alarak kasıtlı bir şekilde kariyerlerini olumsuz etkileyebilecek risk faktörlerini de göz önünde bulundurarak saptması şeklinde tanımlamaktadır. Sağlık hizmetlerindeki risk faktörlerinin önemini göz önünde bulunduran sağlık profesyonellerinin sapma davranışı göstermesi, bu nedenle diğer hizmet ve mal üretim sektörlerindeki sapma davranışından daha farklı bir bakış açısının oluşumunu gerekli kılmaktadır.

Tang ve arkadaşları (2021) sosyal normların sağlık çalışanları üzerindeki davranış değişikliğini incelediği çalışmasında, sosyal normların yapıcı yönlü sapma davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkinin olduğunu tespit etmiştir. Bu durumun yansımaları olarak sağlık çıktılarının olumlu yönlü gelişiminde de etkili olduğu belirtilmektedir. Sağlık alışanları sosyal karşılaştırma, sosyal öğrenme ve planlı davranış değişiklikleri sonucundaki sapma davranışı ile faydalı sonuçlar üretebilmektedir.

3.2.2. Sağlık Hizmetlerinde Yıkıcı Sapma Davranışı

Hastanın sağlığı için ekibin bir parçası olan her çalışanın yapıcı olması yönünde beklenti olsa da durumun her zaman bu şekilde olmadığı bilinen bir gerçektir. Sağlık profesyonelleri, yıkıcı yönlü davranışların hasta sağlığı üzerindeki olumsuz etkisini azaltma ve yapıcı yönlü davranışlara yönelik prosedürleri yapılandırma ve geliştirme yönünde hareket etmek zorundadır (Rosenstein ve O'Daniel, 2008).

Sağlık çalışanlarını yıkıcı davranışa sevk eden birtakım hususlar bulunmaktadır. Alanyazında yer alan bu davranışlar aşağıda sıralanmaktadır (Felblinger, 2009; Holloway ve Kusy, 2011; Porto ve Lauve, 2006);

- Stresli alışma ortamları,
- alışana işi ilgili yapılan olumsuz yorumlar,
- Gelir kayıpları ve finansal kısıtlamalar,

- Diğer personelin ve yöneticinin çalışan üzerindeki baskıcı tutumları,
- Sağlık çalışanlarının çalışacağı ortamın özelliklerinin yetersiz olması ya da kasti olarak yetersiz bir çalışma ortamı yaratılması,
- Sağlık örgütlerindeki hiyerarşide üst kademelere erişim için yapılan mücadelecilik yaklaşım,
- Sağlık hizmetleri çok sayıda farklı ırk ve etnik kökene sahip profesyonel bir arada bulunmaktadır. Yönetici ve iş arkadaşlarının bu yönlü şaka ve küçük düşürücü davranışlarda bulunması,
- Sağlık profesyonelleri arasındaki egoist davranışların yaygınlığı,
- Çalışanları diğer çalışanlar ya da hastaların önünde küçük düşürücü şekilde davranma yıkıcı davranışlara sevk eden davranışlardır.

Sağlık hizmetlerinde sapma davranışlarının olumsuz sonuçlarını önlemeye yönelik araştırmacılar çeşitli sorunlar üzerine odaklanmaktadır. Fotaki (2020) sağlık hizmetlerinde sapma davranışlarından biri olan yolsuzluğu incelemiştir. Araştırmacıya göre yolsuzluk, yasa dışı ve yasalmış gibi gösterilecek şekilde yapılmaktadır. Özellikle kamu kuruluşlarında yapılan şekliyle bağış adı altında alınan paralar, tedarik, etkinlik, kampanyaların fırsata çevrilmesi şeklindeki yolsuzluklar yasal olarak gösterilmiş sapma davranışlarıdır.

Sağlık örgütlerini iç ve dış çevrenin baskısı ve yorumu gibi güveni sarsan ve yıkıcı davranışlara sevk eden durumlar dışında çok sayıda durum sağlık kurumlarında istenmeyen davranışlara yol açabilmektedir. Grenny'e (2009) göre çalışanların yapıcı ya da yıkıcı davranışları üzerinde sosyal unsurların etkisi çok güçlüdür. Çalışmasında çalışanların %20'sinin yıkıcı davranışları nedeniyle hastalar üzerinde olumsuz etkiye neden olduğunu tespit etmiştir. Sosyal etki ile yıkıcı sapma davranışı başka bir yıkıcı sapma davranışına yol açması muhtemel bir olasılıktır. Yıkıcı sapmaya maruz kalan bir çalışanın destek bulamaması yapıcı yönünü yıkıcı yöne döndürebilir. Başka bir örnekle işe gelmeyen ya da geç gelen bir çalışanın, zamanında işe gelen personelle aynı şekilde değerlendirilmesi diğer çalışanı da geç gelmeye teşvik edecektir. Bu durumda sapma davranışının bulaşıcı olabileceğini söylemek yanlış olmaz.

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMANIN TEORİK ARKA PLANI VE HİPOTEZLERİ

Bu bölümde araştırmanın teorik olarak arka planı çerçevesinde, çalışmanın problem durumuna, araştırmanın hipotezlerine ve modeline yer verilmektedir.

4.1. Problem Durumu

Çalışma hayatı, insanların hayatlarını devam ettirmede ya da kendileri için değer yaratmada kullandıkları bir araçtır. İnsanlar asırlardır daha az çaba ile daha etkili iş yapmanın ya da kazanç sağlamanın yollarını aramaktadır. Örgütlerin hedeflerinin ortak olmasına karşılık çalışanların ihtiyaçları farklıdır ve bu durum güçlü olma ya da güçlünün yanında olma faktörünü öne çıkarmaktadır. Bu durum gücün birleşimini ve farklı liderlik tarzlarının oluşumuna sebep olmuştur. Örgütte lider davranışları ile çalışan davranışlarına yön veren en etkili unsur iletişimidir. Çalışanların informal iletişimi örgütü etkileyebilen ve bireyin davranışlarına yön verebilen unsurlardandır (Fay, 2011). Bu çalışmada, çalışan davranışlarında etkili olan iki kavram üzerinde durulmaktadır. Kavramlardan ilki, her dönem etkisini devam ettiren otoriter lider davranışları, diğeri ise günümüz iletişiminde daha fazla etkiye sahip olan informal iletişimidir.

1950’li yıllarda iç ve dış çevre iletişimin çalışanların davranışlarına etkileri üzerine çalışmalar yapılmaya başlandı (Goldhaber, 1978; Roberts vd., 1974; Simon, 1945). 2000’li yıllara doğru ise çalışanların fayda sağlamaya yönelik davranışları araştırmalarda öne çıkmaya başladı (Aberg,1990; Massie ve Anderson, 2003; Yıldırım, 2014). Ancak günümüz iletişiminde teknolojinin etkisi ile iletişim yöntemleri değişmekte ve informal iletişimin giderek artması, iletişimin daha da karmaşık hale gelmesine ve kontrolünün daha da zorlaşmasına neden olmaktadır.

İnformal iletişimin, formal iletişimi destekleme, hızlandırma, tasarruf sağlama, eksikleri tamamlama, onaylama ve çelişen bilgi faydası gibi fayda yönelimli; dedikodu ve söylenti gibi zararlı olduğu kabul gören çeşitli işlevleri bulunmaktadır (Bhatt, 2015). Örgütlerin sosyal oluşumlarla birlikte üretim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için de informal iletişime ihtiyaçları vardır (Kraut vd., 1990). Sosyal psikoloji araştırmalarında informal iletişimin oluşumu konusunda geniş çaplı teorik bir çerçeve yer almaktadır. Karşılıklı

fayda ve çıkar yönelimli sosyal mübadele teorisi, farklı uzmanlık alanların birbirini tamamlamasına yönelik tamamlayıcı ihtiyaçlar teorisi ve sosyal kimlik oluşumu için sosyal kimlik ve sosyal kategorizasyon teorisi gibi teoriler göstermektedir ki informal iletişimin oluşumu örgütler için doğal bir oluşum aynı zamanda gerekliliktir.

Daha çok klasik yönetim tarzı ile anılan otoriter liderlik için teorisyenler tarafından farklı değerlendirmelerde bulunulmuş, farklı liderlik tarzlarına odaklanılmış ve otoriter liderliğin davranışsal sonuçlarına yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur. Iowa, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmaları, Liderlik Doğrusu Modeli, McGregor'un X ve Y Teorileri, Sistem 1-4 Modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Blake ve Mouton, 1964; Lewin, Lippitt ve White, 1939; Likert, 1979; Likert, 1961; McGregor, 1960; Tannenbaum ve Schmidt, 1958) verimlilik, performans ve motivasyon gibi genellikle sonuç odaklı davranışları değerlendirmektedir (Tablo-6). Sonuç odaklı bu yaklaşımların aksine süreçteki tutum ve davranışların yönünü değiştiren etkenleri araştırmanın önemi artmaktadır. Bu nedenlerle bu çalışma, otoriter lider davranışlarının ve lider iletişiminin çalışanların istenilen davranış özelliklerini sergilemesine katkısının olacağı düşünülmektedir.

Sapma davranışı hem psikoloji hem de sosyal psikolojide çok sayıda etkene bağlı olarak geniş bir teorik çerçevede incelenmektedir. Teorik çerçevede, sapmanın bakış açısının bir ürünü olduğunu (örneğin liderin çalışanın sapma davranışı gösterdiği düşüncesi) gösteren çalışma örnekleri de bulunmaktadır. Bu çalışmada da sapma davranışı bakış açısının bir ürünü olarak değerlendirilmektedir.

Çalışan sapma davranışı ulusal yazında; sapkın, olumsuz, istenmeyen, itaatsiz davranışlar şeklindeki olumsuz çağrışımları nedeniyle genellikle yıkıcı sapma olarak incelenmektedir. Sapma ya da sapkın davranış yıkıcı çağrışım yapmasından kaynaklı yıkıcı yönüyle ele alınsa da uluslararası yazında çok sayıda çalışma (Malik ve Lenka, 2019; Narayanan, 2018; Galperin, 2012; Galperin, 2003; Warren, 2003) yapıcı ve yıkıcı sapma davranışını birlikte incelemektedir. Bu çalışmada da sapma davranışı hem yapıcı hem de yıkıcı yönde olabileceği varsayılmakta, ancak bu iki faktör ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

Yukarıda genel hatlarıyla değerlendirmede bulunulan tez çalışmasında informal iletişim, otoriter liderliğin ve çalışanın gösterdiği yapıcı ve yıkıcı sapma davranışının ilişkisel ve

etkisel dayanaklarına yer verilmektedir. İnfomal iletişimi sınırlamakla birlikte infomal iletişime ayrıca yön veren otoriter liderlik davranışları ve infomal iletişim çerçevesinde çalışanın yapıcı ve yıkıcı sapma davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığı çalışmanın ana sorunsalıdır.

Bu çalışmada infomal iletişim ve otoriter lider davranışı ile yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı arasındaki ilişki ve etki boyutunun tespiti ile yöneticilerin daha etkili karar almalarının, çalışanların daha verimli ve etkili olmalarının sağlanması ve örgütün performansının artışına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

4.2.1. İnfomal İletişim ve Otoriter Lider Davranışı Arasındaki İlişki

İletişim, hayatımızda hemen hemen her alanda en etkili unsurlardandır. Formal iletişim örgütler için dar bir alana sahipken infomal iletişim hem örgütlerde hem de örgüt dışında çok geniş bir alana sahiptir. Örgütlerde informalliğin önlenmesi neredeyse imkansızdır. Ancak şartlar ve koşullar ne olursa olsun örgütler fayda yönelimli iletişim kanallarına sahip olmak isterler. Örgütler iletişimi koordine etmek ve çalışanı yapıcı yönlü davranışlara sevk etmek için liderin gücünden faydalanırlar. Lider, infomal iletişim kanallarını kontrol edebilir ve fayda yönelimini aktif edebilir (Prestia, 2021). İletişimin sınırları ve yönü büyük oranda lider pozisyonunda bulunan kişinin etkisindedir. Lider bu etkiyi doğuştan gelen yetenekleri, hiyerarşik güç ve edinimsel olarak zamanla oluşturduğu otoritesinden almaktadır.

Otoriter liderlik denilince odak nokta genellikle resmi iletişim olmaktadır. Örgütlerdeki büyük değişimler (hızla büyüme, birleşme, teknolojik üstünlük, bilgi ve iletişim ağının genişlemesi) infomal iletişimin önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Emery ve Trist (1960) resmi çalışma şeklinin kırılma noktasında etkili olan unsurların başında örgütün liderlerinin ve çalışanlar arasındaki infomal iletişimin geldiğini belirtmektedir (Mintzberg, 1979). Otoriter gücünün seviyesi ne kadar olursa olsun liderin otoritesi çalışan davranışlarının kontrolünde ve kuralların uygulamasında etkili bir unsur olduğu şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların infomal iletişim kanalları ile liderin otoriter davranışının ilişkili ve birbirlerini yönlendirici olabileceğini göstermektedir.

Ulusal ve uluslararası yazında informal iletişim kanalları ve otoriter lider davranışı ilişkisine benzer nitelikte çeşitli çalışma örnekleri bulunmaktadır. Alanyazında otoriter liderlik genellikle yönetici/liderlik tarzları başlığı altında incelenmektedir. Yönetim tarzları ile informal iletişim kanallarını ilişkilendirilen çalışma örneği olarak Bektaş (2014) yönetim tarzı ile informal iletişim kanallarının ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Benzer çalışmalarda da liderlik tarzları ve informal iletişimin ilişkili olduğu belirlenmiştir (Martel, 2006; Sehhat, Kenari ve Alipour, 2012). Bu çalışma örnekleri otoriter liderlik tarzı ile informal iletişim kanallarının ilişkili olabileceğini güçlendirmektedir.

Alanyazında informal iletişim kanallarından dedikodu ve söylenti ağının sıklıkla inceleme konusu olduğu görülmektedir. Dedikodu ve söylenti ağının yönetici/lider ilişkisine yönelik daha geniş bir yazın bulunmaktadır. Yöneticiler dedikodu ve söylenti ağını yeterince önemsemeyebilmektedir. Prestia (2021) hemşire liderlerin informal iletişim kanalı olan söylenti ve dedikodu ağını tanınmasının ve kontrolünün, çalışanların yıkıcı davranışlarını önleyeceğini ileri sürmektedir. Bulundukları mevkiye göre dedikodu ve söylenti ağına olan algıları farklılaşmaktadır (Crampton, Hodge ve Mishra, 1998). Martel (2006) de liderlik tarzları ve söylenti ve dedikodu ağının ilişkisini incelediği çalışmasında, liderin bu ağı daha fazla önemsemesi ve pozisyonunda değişiklik yapması gerekebileceğini belirtmektedir. Buna göre lider, informal iletişim kanalının kontrolüne yönelik farklı davranışlar sergileme ve konumlarını belirleme eğilimindedir.

Teorik çerçeve informal iletişim kanalları ile otoriter lider davranışı ilişkisi hakkında güçlü ipuçları vermekte ve bu çalışmanın yapıldığı alan olarak sağlık sektöründe ise çok az çalışma örnekleri bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinde informal iletişim kanalı genel olarak çalışan davranışlarına olumsuz etkisinden dolayı dedikodu ve söylenti ağırlıklıdır. Hekim-hasta arasındaki bilgi asimetrisinden dolayı alanyazında yönetim tarzı olarak genellikle paternalist liderlik daha fazla yer almaktadır. Lider-çalışan ve çalışanlar arasındaki informal iletişim bağlamında otoriter lider davranışlarının çalışanlar üzerinde etkili olması beklenebilmektedir.

Bu doğrultuda geliştirilen ilk hipotez şu şekildedir:

H₁: İnfomal iletişim kanalları ve otoriter liderlik davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.

4.2.2. İnfomal İletişim ile Çalışan Sapma Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütlerde informal iletişim kanallarının kullanılmasını etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır. Çevresel belirsizliklerle birlikte örgütün politika ve kurallarındaki belirsizlikler örgüt içi ve örgüt dışı koordinasyonun sağlanmasında informal iletişim kanallarının kullanımını etkilemektedir. Ödül sisteminin olmayışı ve örgüt kurallarında informal iletişimle ilgili belirsizlik düzeyi güven eksikliğine neden olabilmektedir. Bu durum ise informal iletişimin kullanımını kısıtlamaktadır (Ahsan ve Panday, 2013; Mejía vd., 2007). Örnek olarak bir problemi informal iletişim kanalıyla çözen çalışana verilen bir ödül, çalışanın bu tür problemler karşısında tekrarlanan davranışı sergilemesine yol açacağı beklenebilir. Bu kanalın kısıtlanması durumunda çalışan herhangi bir problemi düzeltebilecek iken ceza alabileceği ya da gereksiz bir çaba olacağı düşüncesine kapılabilir. Bu durumda tepkisiz kalarak dolaylı olarak örgüte zarar vermeye yönlendirilmiş olabilecektir.

İnfomal iletişim, amaçlı bilgi akışıyla birlikte tesadüfen ortaya çıkan ya da yayılan bilgi akışını da içermektedir. Çalışanlar informal iletişim kanallarını kullanarak görevlerini icra edecek gerekli bilgileri edinirken aynı zamanda sosyal yönelimli ve kişisel çıkarları gözetecek bilgiler de edinirler (Zhao ve Rosson, 2009). Edinilen bilgilerin yapıcı davranışa dönüşmesi gerekliliği düşünülebilir, ancak tam tersi yıkıcı davranışlarla da sonuçlanabilir (Johnson vd., 1994). Bu durumda çalışanların informal iletişim ile edindikleri bilgiler neticesinde davranışlarında sapma olması beklenebilir.

Bilgi edinmede kullanılan informal iletişim daha çok sosyal yönelimlidir. Bu nedenle sosyal psikolojide edinilen bilginin kullanılarak sapma davranışının gerçekleşmesi çeşitli teorilere dayandırılmaktadır. Bu teorilerin başında davranışsal teori çerçevesinde gelişmiş olan sosyal öğrenme teorisi gelmektedir. Teoriye göre öğrenme ile uyarandan etkilenme ve sonucunda davranışın değişimi söz konusudur. İnfomal iletişim kanallarının etkisiyle sapma davranışının oluşumunda etkili olan diğer teoriler ise sosyal karşılaştırma ve eşitlik teorileridir.

Sosyal karşılaştırma teorisi, karşılaştırma yaparak belirli gruplara dahil olmayı ya da dahil oldukları grup normlarına uymayarak davranışlarını değiştirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Sosyal karşılaştırma çerçevesinde Çiçek ve Söylemez (2020) informal iletişim kanalı olan dedikodu ve söylentinin çalışanlar arasında rekabete ve örgüte fayda

yönelimli olabileceğini belirtmektedir. Sapma davranışında sosyal karşılaştırma teorisiyle birlikte değerlendirilmesi gereken bir diğer teori de eşitlik teorisidir. Çalışanın iletişim yoluyla edindiği bilgiler dengenin bozulduğu algısına yol açabileceğine dayanan bu teoride çalışanlar eşitlik algısına göre farklı davranışlar sergileyebilmektedir (Adams, 1963). Sosyal mübadeledeki eşitliğin olmadığı algısı da yıkıcı sapma davranışlarına yönlendirebilmektedir (Adams, 1965).

İnformal iletişimin çalışanların davranışlarına yön vermesi ile örgütlerin başarında etkili olan farklı faktörler ilişkilendirilmiştir. Bu faktörlerin başında; performans (Chunin, 2018; Saleem ve Perveen, 2017), koordinasyon (Ahsan ve Panday, 2013), fikir üretme ve yenilik (McAlpine, 2018) gelmektedir. Yerli ve yabancı yazında yer alan bu tür çalışmalar informal iletişim ve yapıcı-yıkıcı sapma davranışının ilişkilendirilmesine yönelik fikirler vermektedir.

Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H₂: İnfomal iletişim kanalları ile yapıcı sapma davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.

H₃: İnfomal iletişim kanalları ile yıkıcı sapma davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.

H₄: İnfomal iletişimin yapıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₅: İnfomal iletişimin yıkıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4.2.3. Otoriter Lider Davranışı ve Çalışan Sapma Davranışı Arasındaki İlişki

Otoriter lider olmanın doğasında çalışan davranışlarının kontrolü bulunmaktadır ve yüksek düzeyde otoriter olan liderin çalışanların davranışlarını kontrol etmede daha fazla çaba sarf etmesi muhtemel bir sonuçtur (Schaubroeck, Shen ve Chong, 2017). Bu durum, liderin otoriter tutumuyla çalışanla arasına mesafeli olma eğilimi ve her şey hakkında bilgi sahibi olmak isteyerek karar alma çabası arasındaki tezatlıktan kaynaklanmaktadır.

Lewin (1936) davranışın belirleyicilerini açıklamak üzere ileri sürdüğü teorisi çerçevesinde Lewin denklemi ($B=f(P,E)$) adı verilen bir denklem geliştirmiştir. Bu denkleme göre kişi ve çevrenin fonksiyonu davranışı şekillendirmektedir (Harms vd., 2018). Denklem göre kişinin davranışları kişisel ve çevresel etkilere göre değiştirebilmektedir. Çalışanların bu doğrultuda çevresel etki ve kişisel durumlarını dikkate alarak davranışlarını değiştirmesi beklenebilir.

Çalışanlar davranışlarının çevresel etkide olduğunu, yani örgütü ve lideri sorumlu tutması ile kendi davranışlarının doğruluğunu pekiştirme yoluna gidebilir. Bu durum atıf ya da diğer adıyla yükleme teorisi ile açıklanmaktadır. Heider'in atıf kuramına göre kişi, çevresindeki kişi ya da kişilerin davranışlarını içsel ve dışsal nedenlerle diğer kişilere atfedilmesi şeklinde yorumlayabilir (Manusov ve Spitzberg, 2008). Atıf kuramı perspektifinde Lopez ve Ensari (2014) liderlik tarzının çalışanların tutum, davranış ve atfetmeleri üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu durumun liderin otoriter davranışı ile aldığı ve uygulamasını istediği kararlarda çalışanın sonuçları lidere ve örgüte atfetmesi şeklinde davranış değişikliğine karar vermesine sebep olabilir.

Otoriter lider davranışına bağlı olarak çalışanın sapma davranışı göstermesinde etkili olan iki farklı güç faktörü bulunmaktadır. Bunlardan biri çalışanın otoriteyi etkileyip ondan faydalanarak bir güç elde etmek istemesi, diğeri ise doğrudan otoriter güce maruz kalması şeklindedir. Bu durumda sapma davranışı da yapıcı ya da yıkıcı yönlü olabilmektedir. Bu çalışmada otoriter lider davranışı otoriter güce maruz kalınması ile çalışanın sapma davranışı göstermesi temelinde incelenmektedir.

Otoriter Güçten Faydalanma ile Çalışanların Sapma Davranışı Arasındaki İlişki

Çalışanların sapma davranışı, otoriter bir lideri kendi istekleri ile kabullenmeleri liderin üzerinde etkili olabilmek ve otoritesinden faydalanabilmek için olabilmektedir. Karşılıklı fayda sağlama ve sosyal ortamında statü düzeyini arttırmak için çalışanlar güçlü bir lider yaratma yolunu tercih ederek güvendikleri otoriteyi geliştirmek istemektedir (Tyler ve Lind, 1992). Hogg'a (2018) göre grubun onayladığı, güvendiği ve güçlü olduğuna inandığı liderin bireye sosyal kimliğini kazandırmadaki ve bu kazanımla ilgili bilgilerin iletilmesindeki etkisi yüksektir. Genellikle de belirsizlik altında grubun daha otoriter bir lider tarzı benimsemesi daha muhtemeldir.

Liderin otoritesi, gruplar arasındaki bireysel çıkarların üstünlüğünün yanı sıra aldığı kararlarda liderin fikirlerine yön vermek amacıyla kısa vadede vazgeçtiği çıkarlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışan davranışlarının liderin otoritesine bağlı olarak dolaylı yoldan değişebileceğini varsaymaktadır.

Otoriter Güce Maruz Kalınması ile Çalışanların Yapıcı Sapma Davranışı Arasındaki İlişki

Otoriter liderlik alanyazınında genel olarak çalışanlar üzerindeki yıkıcı sonuçlara odaklanılmasına rağmen belirli koşullar altında çalışanlar üzende yapıcı etkisi de olabilmektedir (Wang ve Guan, 2018). Zhang, Liu ve Du (2021) çalışmalarında otoriter lider davranışının her zaman örgüte zarar vermeyeceğini ve çalışanların yenilikçi davranışlarını engellemeyeceğini vurgulayarak olumlu etkilerinin göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalışanlar liderin adaletli olup olmadığını etkileşimsel adalet algısıyla, örgütün adaletli olup olmadığını ise prosedürlerin adaleti ile değerlendirmektedir (Colquitt vd., 2001). Lider, etkileşimsel adalet ile verdiği kararlarda çalışanlar üzerindeki eşitlik algısına neden olmakta bu da kararların uygulanabilirliğini arttırmaktadır. Bu durum eşitlik teorisi temelinde çalışanın maddi ya da manevi yöndeki algısıdır.

Liderin otoriter davranışının çalışanlar üzerinde eşit davrandığı algısına Vroom ve Mann (1960) etkileşimin yoğunluğuna göre değerlendirmiştir. Buna göre; lider ile çalışanlar arasındaki etkileşim yoğun olduğunda eşit davranıldığı algısı, etkileşimin az olduğunda ise bireyselliğin ön plana çıkması ile olumlu bir imaj ortaya çıkmaktadır. Liderin otoriter davranışı ile çalışanlara yönelik eşit davranışı desteklemesi durumunda çalışanların güç mesafesinin eşit dağılımını sağlamakta ve örgütü düzenleyici bir etkisi olmaktadır (Wang ve Guan, 2018). Liderin otoriter davranışları eşitlik algısına neden olarak yapıcı yönlü davranışlara yönlendirebilir.

Bu kapsamda dördüncü ve beşinci hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

H₆: Otoriter lider davranışı ve yapıcı sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Otoriter lider davranışının yapıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Otoriter Güce Maruz Kalınması ile Çalışanların Yıkıcı Sapma Davranışı Arasındaki İlişki

Otoritenin belirlediği ve beklediği rol davranışı ile çalışanın sergilediği rol davranışları farklılık gösterebilmektedir (Johnson vd., 1994). Bu durumda otoriter lider davranışı çalışan üzerinde baskıya, korkuya, güven eksikliğine ve çalışanların yasak karşıtı davranışlarına dönüşebilmektedir. Düşmanca, aşağılayıcı, zorbacı ve istismarcı bir

yönetim şekli yıkıcı liderlikle ilişkilendirilirken; motive edici, olumlu yönde teşvik edici, ilham verici, öğrenme ve gelişime yol açan dönüşümsel liderlik tarzını da yapıcı bir tarzıyla ilişkilendirilmektedir (Chénard-Poirier vd., 2021).

Kişiler arası iletişim ile çalışanların birbirini etkileme ve davranışlarına yön verme potansiyeli yüksektir (Lapalme vd., 2009). Bu etkileşim hem iş arkadaşının hem de liderin destekleyici ya da istismarcı algısının oluşumunda etkilidir. Van Vugt ve arkadaşlarına (2004) göre otoriter liderlerin, yarar sağlayan ortak amaçların gerçekleştirilmesi için herhangi bir çalışanın fikrini almama düşüncesi nedeniyle çalışanlar bir lider oluşumuna sıcak bakmamaktadır. Liderin baskı ve hâkimiyet kurması şeklindeki makyavelist ve narsisist davranışları, çalışanlar üzerinde yöneticinin istismarcı, benmerkezci, saygısız algısının oluşmasına ve hatta kendilerine bir tehdit unsuru olarak görebilmelerine neden olmaktadır (Chan vd., 2013; Kiazad vd., 2010). Bu durum ayrıca çalışanların kamu yararı ve kişi yararı ikilemine ve işten ayrılma niyetine de yol açabilmektedir (Van Vugt vd., 2004).

Otoriter lider, çalışanlara verilen görev ve talimatların eksiksiz ve sorgulanmadan yapılması doğrultusunda emredici davranışlar sergileyerek uymayanları cezalandırabilir, bu durum çalışanlar üzerinde yıkıcı etkiye sebep olabilir (Chan vd., 2013). Alınan ve uygulanan kararlarda otoriter tutum sergilenmesinin çalışanların davranış değişikliğinde çeşitli şekillerde etkili olmaktadır (Gu vd., 2018); (1) çalışanla lider arasındaki iletişimin kısıtlanması, (2) çalışanın motivasyonunun düşmesi, (3) daha az inisiyatif alma eğiliminde olarak çalışanın yaratıcılığının azalması, (4) herhangi bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmesi ile çalışanın korkması ve kendini savunamaması gibi nedenlerle stres oluşumu ve çalışanın yaratıcılığını kaybetmesidir. Bu durumlar beraberinde yıkıcı yönlü davranışları doğurması beklenebilir.

Alanyazında yıkıcı sapma davranışı geniş bir alana yayılmıştır. Çalışanların yıkıcı davranışlarını önlemeye yönelik yönetici davranışlarıyla ilişkilendirilen çeşitli çalışma örnekleri bulunmaktadır (Jiang vd., 2017).

Çeken (2012) çalışmasında etik liderlik ve örgütsel adalet arasında ilişki olduğunu ve liderin adil davranışlarının yıkıcı sapma davranışını azalttığını tespit etmiştir. Sapma davranışını yıkıcı sapma olarak değerlendiren bir diğer çalışmada da istismarcı yönetici davranışlarının yıkıcı sapma davranışını pozitif yönlü etkilediği şeklindedir (Üçok ve

Turgut, 2014). Li ve Sun (2015) çalışmasında doğu kültüründe baskın bir rol oynayan otoriter liderlik tarzının rol davranışı olarak çalışan sessizliğine yol açtığını, çalışanın sesini duyurmasını olumsuz etkilediğini tespit etmiştir. Bu bilgiler ışığında çalışanların otoriter lider davranışları nedeniyle yıkıcı sapma davranışına yönelebilecekleri düşünülebilir.

Bu nedenler göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H₈: Otoriter lider davranışı ve yıkıcı sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Otoriter lider davranışının yıkıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Yukarıda informal iletişim, otoriter lider davranışı ve çalışanların yapıcı ve yıkıcı sapma davranışının ampirik ve teorik olarak ilişkilendirilmesi ve birbirleri üzerindeki etkilere yönelik açıklamalar yer almaktadır. Örgütte formal ya da informal liderlerin sosyal etki ve bilgiye ulaşmada ya da işlerin yürütülmesinde kontrol sahibi olmak istemesi, örgüt ile çalışan arasındaki bağlayıcı bir gücü ifade etmekte, bu durum informal iletişim kanallarını kullanan çalışanların tutum ve davranış değişikliğini etkileyebileceğini göstermektedir (Borbas vd., 2000).

4.2.4. Sosyo-Demografik Değişkenler ile İnfomal İletişim, Otoriter Lider Davranışı ve Sapma Davranışı Arasındaki İlişki

Çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin informal iletişim üzerinde fark olup olmadığına yönelik çalışmalar incelendiğinde; Han (2019) cinsiyetin söylenti boyutu olarak sosyalleşme üzerinde anlamlı bir farklılık olduğu, hizmet süresine göre de bilgi edinme ve sosyalleşme arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir. İnfomal iletişim kanallarından dedikodu, söylenti ağı ve bilgi taşıma en çok incelen konular arasındadır. Ata (2022) çalışmasında demografik özelliklerden sadece hizmet süresinin dedikodu üzerine farkını belirlemiş, diğer değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş) göre fark belirlenememiştir. Aynı çalışmada bilgi taşıma kanalı ile demografik faktörler arasında fark bulunamamıştır.

Aydinoğlu (2020) hizmet süresinin otoriter liderlik üzerinde anlamlı farklılık olduğunu, yaş, eğitim ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığını belirlemiştir. Korkmaz (2018) ise medeni durum, hizmet süresi ve sektöre (kamu, özel) göre otoriter liderlik arasında anlamlı farklılık tespit etmiş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve yaş

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler ile otoriter liderlik arasındaki bu sonuçlar doğrultusunda çalışmamızda da otoriter liderliğin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık oluşturacağı öngörülmektedir.

Çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin sapma davranışı üzerine fark oluşturup oluşturmadığına yönelik çalışmalara bakıldığında; Bana (2019) çalışmasında yaş ve eğitim ve hastane farklılığının yıkıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı fark oluşturduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde Sharma, Singh ve Kishore (2014) çalışmalarında meslek ve cinsiyetin üretim sapması (fazla mola verme, işe geç gelme vb.) üzerinde anlamlı farklılık belirlemiştir.

Yalap (2019) sosyo-demografik değişkenler ile yapıcı sapma davranışı arasındaki fark analizi sonuçlarına göre eğitim ve hizmet süresine göre yapıcı sapma davranışının anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Benzer olarak De Stobbeleir, Ashford ve Buyens (2011) yaş ile yaratıcı performans, George ve Zhou (2007) ise yaş ile yaratıcılık arasında ilişki olduğunu belirlemiştir. Narayanan (2018) da benzer şekilde yaş, cinsiyet, eğitim ve çalışma süresine göre yapıcı sapma davranışının ilişkili olduğunu belirlemiştir. Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak demografik faktörlere göre yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı arasında anlamlı farklılık olabileceği öngörülmektedir.

H₁₀: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre informal iletişim anlamlı farklılık gösterir.

H₁₁: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre otoriter lider davranış anlamlı farklılık gösterir.

H₁₂: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre yapıcı sapma davranışı anlamlı farklılık gösterir.

H₁₃: Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre yıkıcı sapma davranışı anlamlı farklılık gösterir.

BÖLÜM 5: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve süreci, verilerin analizinde kullanılan yöntemler, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Kocaeli ilinde faaliyet gösteren hastaneler oluşturmaktadır. Ancak hastanelerin tamamından veri toplamak mümkün olmadığından ilde faaliyet gösteren iki kamu, bir üniversite ve üç özel hastane çalışma kapsamına alınmış ve çalışma evrenini söz konusu beş hastanede görev yapan toplam 4801 sağlık çalışanı oluşturmuştur.

Çalışmada örneklem belirleme iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada minimum örneklem büyüklüğü belirlenerek, ulaşılması gereken asgari denek sayısı ortaya konulmuştur. Örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülden yararlanılarak hesaplanmıştır² (Bal, 2001; Karagöz, 2014);

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N - 1) * t^2] + (p * q * Z^2)}$$
$$n = \frac{4801 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{[(4801 - 1) * 0,05^2] + (0,5 * 0,5 * 1,96^2)}$$
$$n = \frac{4610,8804}{12,9604} = 355,76 \cong 356$$

Yapılan hesaplama sonucuna göre çalışmada ulaşılması gereken minimum örnek büyüklüğü 356'dır.

Örneklem belirleme sürecinin ikinci aşamasında her hastane türünde evreni temsil edebilecek grubun büyüklüğünü belirlemek amacıyla tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tablo 7'de görüldüğü üzere çalışma yapmak üzere izin alınan hastanelerin toplam sağlık çalışanı sayısına göre hedeflenen minimum örneklem sayısına ulaşabilmek

² Formülde;

N = Evren

n = Örneklem sayısı

p = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)

q = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülmemesi sıklığı (1-p)

Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %95 için 1,96)

d = Göz yumulabilir yanılğı (0,05 alınmıştır)

için örneklem katsayıları ve her hastane türünden ulaşılması hedeflenen örnek sayıları belirlenmiştir. Ancak çalışmada evreni temsil edecek minimum örnek sayısı ile yetinilmemiş ve kolayda örnekleme yöntemiyle söz konusu sağlık kuruluşlarından elde edilebilecek maksimum veri elde edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda 503 sağlık çalışanından veri elde edilebilmiştir. Başka bir ifade ile çalışmanın örneklemini 503 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Eksik ve uygunsuz doldurulan anketler çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Tablo 7: Hastane Türüne Göre Ağırlıkları Belirlenen ve Örneklemini Temsil Eden Sağlık Çalışanı Sayıları

		Personel Sayısı	Toplam	Ağırlık	Hedeflenen Örneklem	Erişilen Örneklem
Üniversite Hastanesi	Kocaeli Üniversitesi	1987	1987	0,41	146	275
	Seka	1011	1758	0,37	132	147
Devlet Hastanesi	Necati Çelik	747				
	Medikalpark	630	1056	0,22	78	81
Özel Hastane	Akademi	355				
	Dünya Göz	91				
Toplam		4801		1,00	356	503

5.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini ölçmeye yönelik yedi sorudan oluşan kişisel bilgi formu ile 48 ifadede ve dört farklı ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır (Ek-1). Veri toplama aracı aşağıda açıklanmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini ölçmeye yönelik; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslek, meslekteki toplam hizmet süresi ve görev yaptığı hastane türüne yönelik 7 soru yer almaktadır.

İnformel İletişim Kanalları Ölçeği: Johnson vd., (1994) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması yapılarak test edilmiştir. Ölçek “kişisel boyut” (ifade 1-2), “etki boyutu” (ifade 3-5) ve “kültür boyutu” (ifade 6-10) olmak üzere üç boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ters yönlü ifadeler (3, 4, 5) analiz aşamasında çevrilmiştir. Johnson vd., (1994) kişisel boyuttaki ifadelerin faktör yükleri 0,82; etki boyutundaki ifadelerin faktör yüklerinin 0,79-0,91 arası, kültür boyutundaki ifadelerin faktör

yüklerinin ise 0,54-0,91 arasında değiştiğini hesaplamışlardır. Boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kişisel boyut için 0,80, etki boyutu için 0,88 ve kültür boyutu için ise 0,82 olarak hesaplanmıştır.

Yapıcı Sapma Davranışı Ölçeği: Galperin (2012) tarafından geliştirilen ölçek başlangıçta 10 ifade ve “örgütsel sapma” ve “kişiler arası sapma” boyutlarından oluşmaktadır. Ancak yazar tarafından çalışmadan “Olumlu bir örgütsel değişime katkı sağlamak için çalıştığım kurumda yapılan herhangi bir hatayı diğer çalışanlarla paylaşıyorum.” ifadesini çıkartarak ölçeği 9 ifade ve iki boyut olarak düzenlemiştir. Bu çalışmada da 9 ifade ve “örgütsel sapma” (ifade 1-5) ve “kişiler arası sapma” (ifade 6-9) şeklinde iki boyutlu ölçek kullanılmıştır. Galperin (2012) örgütsel sapma boyuttaki ifadelerin faktör yüklerini 0,66-0,82, kişiler arası sapma boyutundaki ifadelerin faktör yükleri ise 0,59-0,75 arasında değiştiğini hesaplamıştır. Boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları örgütsel sapma için 0,85, kişiler arası sapma için 0,75 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin farklı araştırmacılar tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Gündüz, 2021; Aydın ve Basım, 2021). Çalışmaların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,94 ve 0,92’dir.

Yıkıcı Sapma Davranışı Ölçeği: Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen 19 ifadeden oluşan ölçek “örgütsel sapma” (ifade 1-12) ve “kişiler arası sapma” (ifade 13-19) şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. Bennett ve Robinson (2000) örgütsel sapma boyutundaki ifadelerin faktör yüklerini 0,43-0,68, kişiler arası sapma boyutundaki ifadelerin faktör yüklerini ise 0,55-0,71 arasında hesaplamıştır. Boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları örgütsel sapma için 0,81, kişiler arası sapma için 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin farklı araştırmacılar tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Avcı, 2008; Gündüz, 2021; İyigün ve Çetin, 2012; Tuzun ve Çetin, 2017). Çalışmaların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları 0,83-0,95 arasında değişmektedir.

Otoriter Lider Davranışı Ölçeği: Chiang (2012) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması yapılmış ve test edilmiştir. Ölçek “karar verme” (ifade 1-5) ve “kararın uygulanması” (ifade 6-10) olmak üzere iki boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Chiang (2012) karar verme boyutundaki ifadelerin faktör yüklerinin 0,68-0,89; kararın uygulanması boyutundaki ifadeler için faktör yükleri ise 0,70-0,86 arasında hesaplamıştır.

Boyutların Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ise her iki boyut için de 0,88 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeklerde bulunan ifadelerin ölçümü için 7'li likert tipi ölçekten faydalanılmıştır. Puanlama; 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kısmen Katılmıyorum”, 4 “Kararsızım”, 5 “Kısmen Katılıyorum”, 6 “Katılıyorum”, 7 “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

5.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın uygulanabilmesi için Sakarya Üniversitesi Etik Kurulu Başkanlığı’ndan etik kurul onayı (Ek-2) alındıktan sonra anketin uygulanabilmesi için Kocaeli Üniversitesi (Ek-3), kamu hastaneleri ve özel hastaneler için Kocaeli İl Sağlık Müdürlüğü’nden (Ek-4) anket uygulama onayı alınmıştır. İl sağlık müdürlüğünden onay alınmadan önce belirlenen hastanelerin başhekimliğinden ön onay alınmıştır. Verilerin toplanması 4 Şubat 2022 ve 30 Nisan 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi olan anket tekniği kullanılmıştır. Anket uygulamasına başlamadan önce 10 akademisyenin görüşü alınmış anketteki anlaşılmayan ifadeler düzeltilmiştir. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğüne ulaşmak ve hastanelerdeki tüm meslek gruplarına ulaşmak için anketler yüz yüze anket ve çevrimiçi anket yöntemleri kullanılarak uygulanmıştır. Çevrimiçi anket formu “*Google Forms*”da düzenlenmiştir.

Anketin uygulanması sürecinde zamanın etkili kullanılması amacıyla hastane müdürü, hastane müdür yardımcısı ve bölüm sorumluları gibi idari görevleri yürüten kişilerden yardım alınmıştır.

Anketlerin uygulaması sonrası gerekli incelemeler yapılarak eksik ve normal dağılıma göre uç noktalarda olan anketler araştırma veri setinden ayıklanmıştır. Ayıklama sonrası kullanılabilir olduğuna karar verilen 503 anket değerlendirmeye alınmıştır.

5.4. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Verilerin analizinde IBM SPSS ve Amos 22 istatistik programlarından yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi

ve MANOVA analizi kullanılmıştır. Veriler %95 güven aralığında ($p=0,05$) analiz edilmiştir.

5.5. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerden İnfomal İletişim Kanalları Ölçeği ve Otoriter Lider Davranışı Ölçeğinin Türkçe uyarlamasına rastlanılmadığından Türkçe uyarlama çalışması yapılmıştır. Buna karşılık Yapıcı Sapma Davranışı Ölçeği ve Yıkıcı Sapma Davranışı Ölçeğinin daha önce Türkçe uyarlama çalışmaları yapıldığından bu ölçeklerin sadece güvenilirlik analizi ve yapı geçerlik analizleri yapılmıştır.

İnfomal İletişim Kanalları ve Otoriter Lider Davranışı Ölçeklerinin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi ve Türkçe Uyarlaması

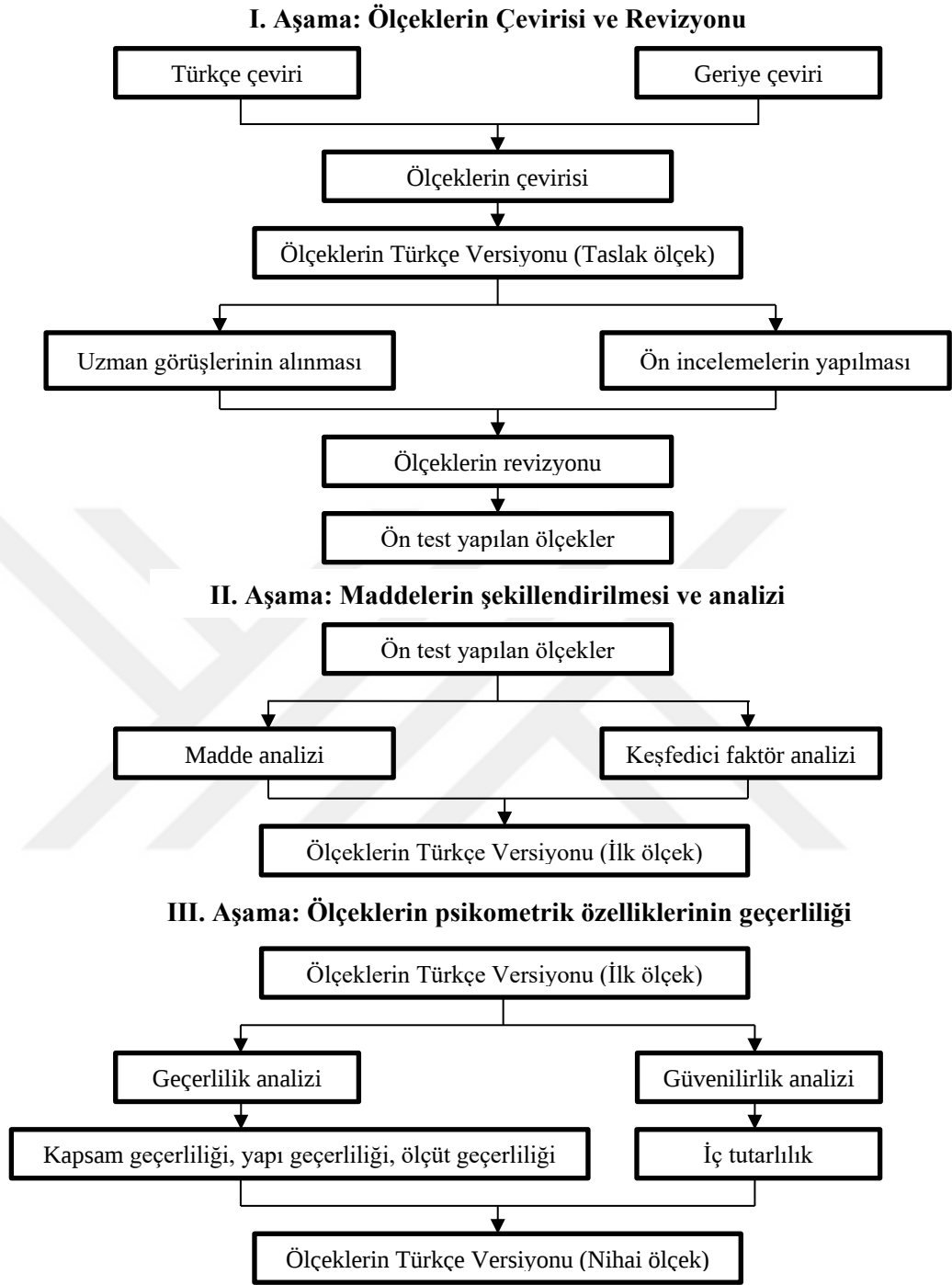
Ölçeğin çevirisini yapmak için Brislin çift geri çeviri yöntemi benimsenmiştir (Brislin, 1970). Ölçeklerin uyarlanmasında Şekil 3'te gösterilen süreç uygulanmıştır. Şekilde de görüldüğü gibi ölçeklerin uyarlama çalışması üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada ölçek iki ayrı araştırmacı tarafından öncelikle Türkçeye çevrildi. İki çeviri bir araya getirilip gerekli revizyonlar yapıldıktan sonra İngilizce bilen bir akademisyen tarafından tersine çeviri yapıldı. İngilizce çeviride ölçeğin orijinaline benzer şekilde anlam ifade ettiğine karar verildikten sonra ölçeğin Türk kültürüne uygun hale getirilmesi için 2 akademisyen ve sahada çalışan 2 yöneticiye çeviri yapılan metin gönderilerek değerlendirme yapmaları talep edildi. Uzmanlardan gelen öneriler dikkate alınarak ölçeklerin Türkçe versiyonunun taslağı oluşturuldu.

İkinci aşamada ölçeklerin Türk dili ve kültürüne uygun hale getirilmesi için bazı maddelerde değişiklikler yapıldı. Ardından 10 akademisyene uyarlamanın uygunluğunun test edilmesi için ölçeğin taslak versiyonu gönderildi ve her bir madde Türkçeye uygunluğu bakımından ilgili uzmanlar tarafından değerlendirildi. Ardından 30 kişilik bir gruba anket uygulanarak elde edilen sonuçlar anlaşılabilirlik bakımından yeniden değerlendirildi. Bu aşamada ölçeklerin uygulanması planlanan sağlık çalışanlarından onam alındı, ölçeklerin amacı anlatıldı ve ölçeklerde anlamakta zorlandıkları ifadeler varsa bildirmeleri talep edildi ve ölçekteki ifadeleri cevaplamaları istenildi. Ön uygulama yapılan grup ölçeğinin anlaşılır olduğu bildirildi ve doldurulan ölçeklerden elde edilen verilere keşfedici faktör analizi uygulandı. Ölçekleri oluşturan ifadelerin uygunluğunu test etmek için korelasyon katsayısı ve iç tutarlılık yöntemi kullanıldı. Madde

homojenliğini belirlemek için madde-toplam korelasyon katsayılarının $\geq 0,4$ olması madde homojenliği için uygun kabul edildi (Raykov ve Marcoulides, 2016).

Üçüncü aşamada ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldı. Ardından Cronbach Alfa katsayılarından yararlanılarak güvenilirlikleri hesaplandı. Geçerliliklerin hesaplanmasına kapsam geçerliliği ile başlandı. Kapsam geçerliliği, bir testin doğru, uygun ve açık olup olmadığını belirlemek amacıyla uzmanların görüşlerini almayı ifade etmektedir (McCowan ve McCowan, 1999). Bu amaçla 10 akademisyenden görüş alınmıştır. Alanyazında görüş alınacak uzman sayısının 3-20 arasında değişebileceği (Esin, 2014), ancak görüş alınacak uzman sayısının 10 olmasının yeterli olduğu ve daha fazla uzmandan görüş alınmasının gereksiz olabileceği ifade edilmektedir (Lynn, 1986). Ayrıca uzman görüşlerinden yararlanılarak hesaplanan kapsam geçerlilik indeksinin (KGİ) beş veya daha az uzmandan görüş alınması durumunda bir, altı veya daha fazla uzmandan görüş alınması durumunda ise en az 0,78 olması önerilmektedir (Polit ve Beck, 2006). 10 uzmanın görüşüne sunulan ölçeklerin değerlendirilmesinde Davis (1992) tekniğinden yararlanılarak uzmanlardan ölçek maddelerini “a-uygun”, “b-madde hafifçe gözden geçirilmeli”, “c-madde ciddi olarak gözden geçirilmeli” ve “d-madde uygun değil” şeklinde değerlendirmeleri talep edildi. Uzmanların değerlendirmeleri sonucunda “a” ve “b” olarak değerlendirilen ölçek maddeleri uzman sayısına bölünerek KGİ hesaplandı. Yapılan analiz sonucunda İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğinin “İnfomal iletişim kanallarını kullanarak kendimi tanıtmam, değerimin artmasına yardımcı olabilir” ifadesinin KGİ 0,8 ve “İnfomal iletişim kanallarını kullanmam hiçbir şeyi değiştirmez.” ifadesinin KGİ indeksi 0,9 bulundu. Diğer ifadelerin tamamının KGİ indeksi 1 olarak bulundu. Otoriter Lider Davranışı ölçeğinin “Amirim, kararların uygulanmasında etkililiğe vurgu yapar.” ve “Amirim, kararların uygulanmasında yüksek standartlar ister.” ifadelerinin KGİ indeksleri 0,9 diğer ifadelerin tamamının KGİ indeksleri 1 olarak bulundu. Buna göre ölçekler kapsam geçerliliği için gerekli koşulları sağlamaktadır.

İkinci olarak ölçeklerin yapı geçerliliği yapıldı. Yapı geçerliliği, bir testin teorik bir yapıyı ne ölçüde ölçtüğünü ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (McCowan ve McCowan, 1999). Yapı geçerliliği sadece uyarılama yapılan ölçekler için değil; daha önce uyarlaması yapılan yapıcı sapma ve yıkıcı sapma ölçekleri için de yapıldı. Yapı geçerliliğinde önce keşfedici faktör analizi, ardından doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirildi.



Şekil 3: İnfomal İletişim Kanalları ve Otoriter Lider Davranışı Ölçeklerinin Uyarlanma Süreci

İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

İnfomal iletişim kanalları ölçeği keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre kişisellik, etkililik ve baskın kültür olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Tablo 8). Ölçeğin KMO

değeri 0,846, Bartlett küresellik testi anlamlıdır (p=0,000) Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %74,589'dur. Boyutlar arasında en yüksek açıklanan varyans baskın kültür boyutunda (%35,903) görülmektedir. Boyutta, faktör yükleri 0,702-0,876 arasında değişen beş ifade yer almaktadır. Bu boyutun en yüksek faktör yükü 'informal iletişim kanallarını kullanarak toplumun bilgilendirilmesine yardımcı olabilirim' (0,876) ifadesinde; en düşük faktör yükü ise 'informal iletişim kanallarını kullanmam çalıştığım kurumun misyonunu gerçekleştirmede yardımcı olabilir' (0,702) ifadesinde bulunmuştur. Ölçeğin açıklanan varyans bakımından ikinci boyutu, etkililik boyutudur (%21,034). Bu boyutta faktör yükleri 0,760-0,827 arasında değişen üç ifade yer almaktadır. Boyuttaki ifadelerden en yüksek faktör yüküne sahip ifade 'informal iletişim kanallarını kullanmam hiçbir şeyi değiştirmez'; en düşük faktör yüküne sahip ifade ise 'informal iletişim kanallarını kullanmam işimi yaparken bana yararlı bilgi sağlamaz' ifadesidir.

Tablo 8: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,846
Approx. Chi-Square		2710,926
Bartlett's Test of Sphericity		
Df		45
Sig.		0,000
Toplam Açıklanan Varyans	%74,589	Cronbach Alfa 0,869
Faktör / İfade	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Baskın kültür (Özgün değeri=4,699)		Cronbach Alfa 0,893
İnf18	0,876	
İnf17	0,842	
İnf19	0,830	
İnf110	0,786	
İnf16	0,702	
Etkililik (Özgün değeri = 1,822)		21,034 0,769
İnf14	0,827	
İnf13	0,816	
İnf15	0,760	
Kişiselilik (Özgün değeri= 0,938)		17,653 0,866
İnf11	0,890	
İnf12	0,809	

Ölçeğin üçüncü boyutunu oluşturan kişiselilik boyutunun açıklanan varyansı %17,653'tür. Bu boyutta faktör yükleri 0,809 ve 0,890 olan iki ifade yer almaktadır. Boyuttaki ifadelerden yüksek faktörlü olan ifade 'informal iletişim kanallarını kullanarak kendimi tanıtmam, terfi almamda yardımcı olabilir' iken, en düşük faktör yüküne sahip

ifade ise ‘informal iletişim kanallarını kullanarak kendimi tanıtmam, değerimin artmasına yardımcı olabilir’ şeklindedir.

Tablo 8’de keşfedici faktör analizi sonuçlarının yanı sıra güvenilirlik analizi sonuçları da görülmektedir. Bu amaçla Cronbach Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Ölçeğin genelinin Cronbach Alfa katsayısı 0,893’tür. Boyutlara göre bu değer baskın kültür alt boyutu için 0,893, etkililik alt boyutu için 0,769, kişisellik alt boyutu için 0,866’dır. Ölçeğin uyarlamasının yapıldığı orijinal çalışmada Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları kişisellik alt boyutu için 0,80, etkililik alt boyutu için 0,88 ve baskın kültür için 0,82’dir.

Otoriter Lider Davranışı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Otoriter lider davranışı ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 9’da görülmektedir. Ölçek iki boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Otoriter lider davranışı ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri 0,875 ve Bartlett küresellik testi anlamlıdır ($p=0,000$). Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %73,447’dir. Bu bulgulara göre ölçek analizler için gerekli özellikleri taşımaktadır.

Ölçekte en yüksek açıklanan varyansa sahip boyut karar verme boyutudur (%37,447). Bu boyut faktör yükleri 0,819-0,899 arasında değişen 5 ifadeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yüküne sahip ifade ‘amirim, kararların uygulanmasında etkililiğe vurgu yapar’ ifadesidir. En düşük faktör yüküne sahip ifade ise ‘amirim, kararın uygulanmasında yüksek standartlar ister’ ifadesidir.

Kararın uygulanması boyutunun açıklanan varyansı %36,381’dir. Bu boyutta ifadelerin faktör yükleri 0,804-0,889 arasında değişen 5 ifade yer almaktadır. En yüksek faktör yüklü ifade ‘karar alma sürecinde, amirim kendi düşüncesini desteklemeyen her konuşmayı yarıda keserek kararları kendisi verir’ iken en düşük faktör yüklü ifade ise ‘amirim, kimsenin fikrini sormadan kendi başına karar verir’ ifadesidir.

Ölçeğin geneli için 0,748 olan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, karar verme alt boyutu için 0,909 ve kararın uygulanması alt boyutu için 0,897 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alındığı orijinal çalışmada bu katsayılar karar verme boyutu için 0,78, kararın uygulanması boyutu için 0,82’dir.

Tablo 9: Otoriter Lider Davranışı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		3304,695
	df		45,000
	Sig.		0,000
Toplam Açıklanan Varyans	%73,447	Cronbach Alfa	0,748
	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Karar verme (özdeğer=4,226)		37,065	0,909
Otlid8	0,899		
Otlid7	0,874		
Otlid9	0,852		
Otlid6	0,822		
Otlid10	0,819		
Kararın uygulanması (Özdeğer=3,119)		36,381	0,897
Otlid4	0,889		
Otlid3	0,881		
Otlid2	0,820		
Otlid5	0,811		
Otlid1	0,804		

Yapıcı Sapma Davranışı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 10’da Yapıcı Sapma Davranışı Ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonuçları ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları görülmektedir. Keşfedici faktör analizi bulgularına göre ölçeğinin KMO değeri 0,890, Bartlett küresellik testi anlamlıdır ($p=0,000$). Yapıcı sapma davranışı ölçeği, örgütsel sapma ve kişiler arası sapma olmak üzere iki boyut ve 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %69,141’dir. Boyutlar arasında en yüksek varyansa sahip boyut, örgütsel yapıcı sapma boyutudur (%38,783). Bu boyutta, faktör yükleri 0,730-0,856 arasında değişen beş ifade bulunmaktadır. Boyutun en yüksek faktör yükünü ‘hastaların sorunlarını çözmek için kurum süreçlerinden sapma gösteririm’ (0,856), en düşük faktör yükünü ise ‘işimi yaparken kuralları esnetirim ya da kurallara uymam’ (0,730) ifadesi taşımaktadır.

Kişiler arası yapıcı sapma boyutunun açıklanan varyansı %30,358’dir. Boyutta 0,776-0,811 arasında değişen 4 ifade yer almaktadır. Boyutta yer alan ifadelerden en yüksek faktör yüküne sahip ifade ‘iş süreçlerini geliştirmek için amirlerimin emirlerimin dışına çıkarmam’ ifadesidir (0,811). Faktör yükü en düşük ifade ise ‘olumlu bir örgütsel değişim sağlamak için iş arkadaşşıma yaptığı yanlışlı bildiririm’ ifadesidir (0,776).

Ölçeğin genel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,880'dir. Alt boyutların Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı örgütsel sapma boyutu için 0,879, kişiler arası sapma boyutu için 0,851'dir. Çalışmanın orijinalinde ölçeğin boyutların Cronbach Alpha iç tutarlılık güvenilirlik katsayıları örgütsel sapma boyutu için 0,85, kişiler arası sapma için 0,75 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 10: Yapıcı Sapma Davranışı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,890
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		2402,303
	df		36,000
	Sig.		0,000
Toplam Açıklanan Varyans	%69,141	Cronbach Alfa	0,880
	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Örgütsel sapma (özdeğer=4,654)		38,783	0,879
Yapsap3	0,856		
Yapsap5	0,829		
Yapsap4	0,812		
Yapsap2	0,766		
Yapsap1	0,730		
Kişiler arası sapma (Özdeğer= 1,568)		30,358	0,851
Yapsap7	0,811		
Yapsap9	0,806		
Yapsap8	0,800		
Yapsap6	0,776		

Yıkıcı Sapma Davranışı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre Yıkıcı sapma davranışı ölçeğinin KMO değeri 0,933 ve Bartlett küresellik testi anlamlıdır (p=0,000). Ölçek iki boyut ve 19 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin açıklanan toplam varyans ise %60,702'dir. En yüksek açıklanan varyansa sahip boyut örgütsel yıkıcı sapma boyutudur (%32,720). Bu boyutun faktör yükleri 0,625-0,799 arasında değişen 12 ifadeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yüküne sahip ifade 'iş için yapılan harcamadan daha fazlasını almak için uygunsuz belge düzenlerim' şeklindeki ifadedir. En küçük faktör yüküne sahip ifade ise 'fazla mesai almak için işi uzatırım' dır.

Kişiler arası yıkıcı sapma boyutunun açıklanan varyansı %27,982 olarak hesaplanmıştır. Boyutta 7 ifade bulunmakta ve boyuttaki ifadelerin faktör yükleri 0,742-0,880 arasında

değişmektedir. En yüksek faktör yüklü ifade ‘iş yerinde birilerine kaba davranırım’ iken en düşük faktör yüklü ifade ise ‘iş yerinde birileriyle dalga geçerim’ dir.

Yıkıcı sapma davranışı ölçeğinin analiz sonuçlarının göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı genel 0,938, örgütsel sapma boyutu 0,914, kişiler arası sapma 0,930 olarak bulunmuştur (Tablo 11). Ölçeğin alındığı orijinal çalışmada Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı örgütsel sapma için 0,81, kişiler arası sapma için 0,78’ dir.

Tablo 11: Yıkıcı Sapma Davranışı Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,933
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		6650,034
	df		171
	Sig.		0,000
Toplam Açıklanan Varyans	%60,702	Cronbach Alfa	0,938
	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa
Örgütsel sapma (özdeğer=9,363)		32,720	0,914
Yıksap3	0,799		
Yıksap10	0,756		
Yıksap6	0,748		
Yıksap9	0,736		
Yıksap5	0,680		
Yıksap7	0,670		
Yıksap2	0,656		
Yıksap1	0,647		
Yıksap8	0,646		
Yıksap4	0,643		
Yıksap11	0,640		
Yıksap12	0,625		
Kişiler arası sapma (Özdeğer= 2,171)		27,982	0,930
Yıksap18	0,880		
Yıksap17	0,839		
Yıksap15	0,832		
Yıksap16	0,781		
Yıksap14	0,775		
Yıksap19	0,761		
Yıksap13	0,742		

Yukarıda açıklanan keşfedici faktör analizleri sonuçları incelendiğinde ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik şartını sağlamaktadır.

Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

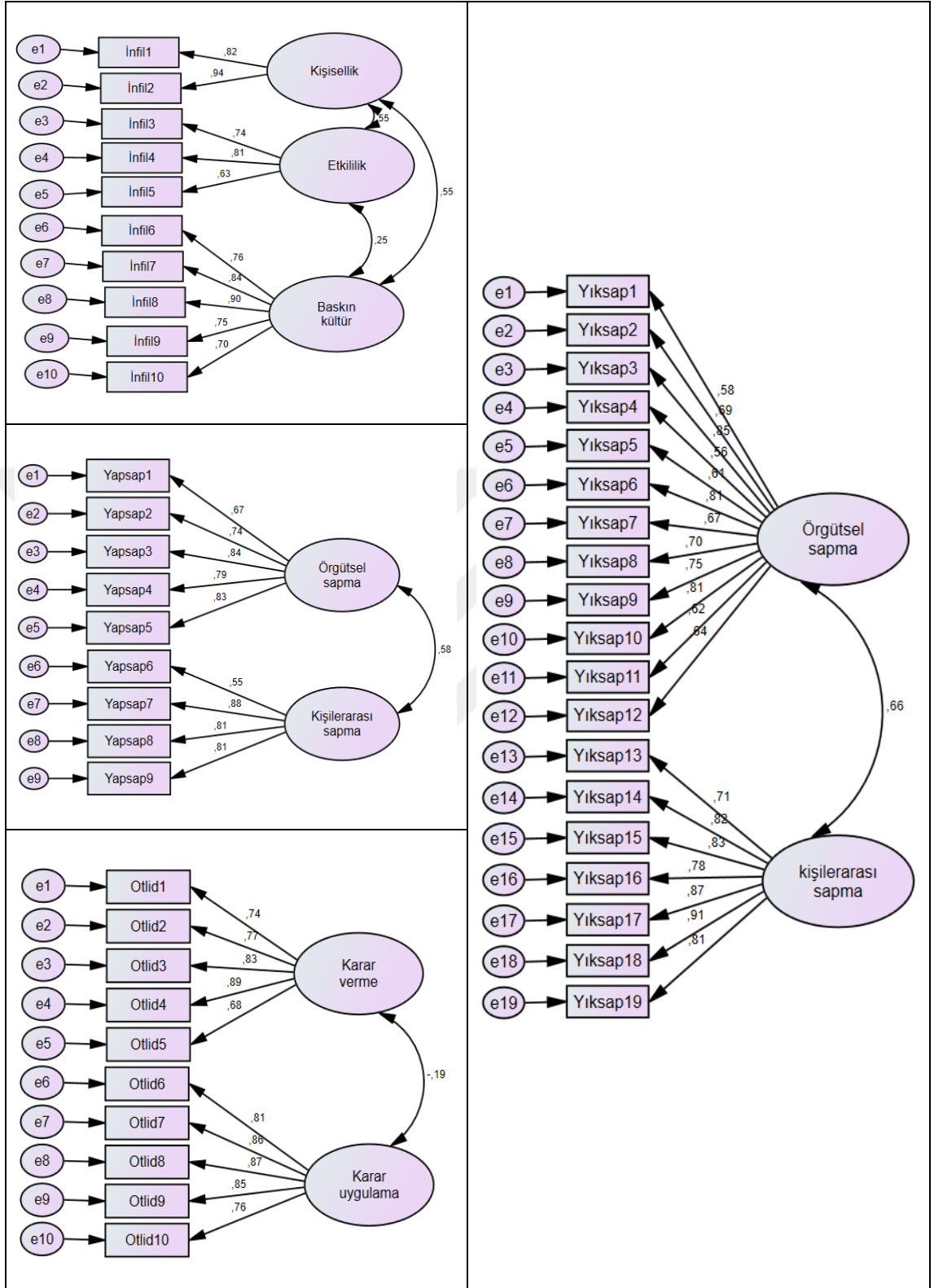
Keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra ölçeklerin tamamı için ayrı ayrı doğrulamalı faktör analizleri yapılmıştır. Tablo 12’de doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeksleri ve uyum indekslerinin kabulü için gerekli aralıklar gösterilmektedir. CMIN/DF, GFI, NFI, RFI, IFI, TLI (NNFI), CFI ve RMSEA kriterlerinin uygunluğunu doğrulamak uyum iyiliğinin tespiti bakımından önemli bulunmaktadır. Genel olarak uyum iyiliği için X^2/DF 'nin < 3 olması gerekirken diğer tüm değerlerin $> 0,9$ olması modelin iyi uyum gösterdiğini göstermektedir (Bentler ve Bonett, 1980; Gorsuch, 1997). Ayrıca, iyi uyum için $RMSEA < 0,08$ koşulu sağlanmalıdır (Schreiber vd., 2006). Tablo 12’de görüldüğü gibi tüm metrikler iyi uyum için gerekli şartları sağlamaktadır.

Tablo 12: Bazı Uyum İndeksleri Kabul Aralıkları ve Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	İnformel İletişim	Yapıcı Sapma	Yıkıcı Sapma	Otoriter Liderlik
Ki-kare (CMIN)			71,179*	68,292*	503,812*	118,758*
DF			29	26	132	29
CMIN/DF	$X^2/DF \leq 5$	$X^2/DF \leq 3$	2,454	2,627	3,817	4,095
GFI	$0,85 \leq GFI < 0,90$	$0,90 \leq GFI$	0,973	0,969	0,906	0,959
NFI	$0,90 \leq NFI < 0,95$	$0,95 \leq NFI$	0,974	0,972	0,925	0,964
RFI	$0,90 \leq RFI < 0,95$	$0,95 \leq RFI$	0,960	0,961	0,903	0,945
IFI	$0,90 \leq IFI < 0,95$	$0,95 \leq IFI$	0,984	0,982	0,944	0,973
TLI (NNFI)	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	$0,95 \leq NNFI$	0,976	0,975	0,927	0,958
CFI	$0,90 \leq CFI < 0,95$	$0,95 \leq CFI$	0,984	0,982	0,943	0,973
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,08$	$0,05 \geq RMSEA$	0,054	0,057	0,075	0,079

Kaynak: Karagöz, 2017; *p=0,000

Şekil 4’te ölçeklerdeki ifadeler ve boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren doğrulamalı faktör analizi görselleri yer almaktadır. İnformel iletişim ölçeğinde etkililik ve kişiselilik ($r=0,551$), etkililik ve baskın kültür ($r=0,248$) ve baskın kültür ve kişiselilik ($r=0,552$) boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ayrıca regresyon ağırlıkları kişiselilik boyutunda 0,816-0,936, etkililik boyutunda 0,629-0,814 ve baskın kültür boyutunda 0,699-0,896 arasında değişmektedir. Yapıcı sapma davranışı ölçeğinin örgütsel sapma ve kişiler arası sapma boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,584$). Aynı zamanda örgütsel sapma boyutunu oluşturan ifadelerin regresyon ağırlıkları 0,669-0,841; kişiler arası sapma davranışını oluşturan ifadelerin regresyon ağırlıkları ise 0,554-0,882 arasında değişmektedir. Benzer şekilde yıkıcı sapma ölçeğinin örgütsel sapma ve kişiler arası sapma boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,626$).



Şekil 4: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları

Örgütsel sapma boyutunu oluşturan ifadelerin faktör ağırlıkları 0,560-0,848; kişiler arası sapma boyutunu oluşturan ifadelerin regresyon ağırlıkları ise 0-621-0,907 arasında değişmektedir. Otoriter liderlik ölçeğinin karar verme ve kararı uygulama boyutları

arasında düşük seviyede, ters yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0,193$). Kararı uygulama boyutundaki ifadelerin regresyon ağırlıkları 0,738-0,831 ve karar verme boyutunu oluşturan ifadelerin regresyon ağırlıkları ise 0,678-0,888 arasında değişmektedir.

Ölçeklerin uyum indeksleri, boyutları arasındaki ilişkiler ve boyutları oluşturan ifadeler arasındaki regresyon ağırlıkları incelendiğinde kullanılabilir düzeyde olduğuna karar verilmiştir.

Ölçeklerin Yakınsak Geçerlilik ve Ayırıcı Geçerlilik Analizleri

Tablo 13'te ölçeklerin yakınsak analizi sonuçları görülmektedir. Ölçeklerin yapısal geçerliliğini tespit etmek için yakınsak geçerlilik ve ayırıcı geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin yakınsak geçerliliğini ölçmek için ortalama varyans (AVE) değerleri ve bileşik güvenirlik (CR) değerlerinden yararlanıldı. Kabul edilebilir bir modelin $CR > 0,7$ ve $AVE > 0,5$ şartlarını sağlaması beklenir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu çalışma kapsamında uyarlaması yapılan informal iletişim araçları ölçeği ve otoriter liderlik ölçeği $CR > 0,7$ ve $AVE > 0,50$ koşulunu sağlamaktadır. Bununla birlikte yıkıcı sapma ölçeğinde $AVE > 0,50$ koşulunu sağlamamıştır. Ancak literatüre $AVE > 0,45$ (Kline, 2015), ya da $AVE > 0,40$ olması durumunda da bu AVE değerinin kabul edilebileceğini bildiren çalışmalar (Psaila ve Wagner, 2007) bulunmaktadır. Yakınsak geçerliliğin sağlanması için gerekli olan koşullardan biri de AVE değerinin karekökünün ölçeği oluşturan faktörler arasındaki korelasyon katsayısını aşmasıdır (Hair vd. 2010; Fornell ve Larcker, 1981). Çalışmada yapılan analiz sonucunda ölçeklerin yakınsak geçerlilik için gerekli koşulları sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13: Ölçeklerin Yakınsak Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Faktörler Arası Korelasyon			AVE	$\sqrt{AVE}$	CR
İnformel İletişim Kanalları	1	2	3			
1. Kişisel	1	0,458	0,521	0,723	0,850	0,839
2. Etkililik	0,458	1	0,302	0,642	0,801	0,843
3. Baskın kültür	0,521	0,302	1	0,655	0,809	0,904
Otoriter Liderlik						
1. Karar verme	1	-0,149		0,729	0,854	0,924
2. Kararı uygulama	0,149	1		0,709	0,842	0,924
Yapıcı Sapma						
1. Örgütsel sapma	1	0,493		0,64	0,800	0,899
2. Kişiler arası sapma	0,493	1		0,637	0,798	0,875
Yıkıcı Sapma						
1. Örgütsel sapma	1	0,918		0,485	0,696	0,918
2. Kişiler arası sapma	0,918	1		0,644	0,802	0,927

BÖLÜM 6: BULGULAR

6.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışmaya katılanların sosyo-demografik bilgilerine ait bulgular yer almaktadır. Katılımcıların (n=503) sosyo-demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 14'te belirtilmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcıların 344'ünün kadın (%68,4) ve 224'ünün (%31,6) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Buna göre kadın katılımcılar erkeklere oranla daha fazladır. Katılımcıların 305'i (%60,6) evli, 198'i (%39,4) bekârdır. Yaş dağılımlarına bakıldığında; 103 (%20,5) kişi 25 yaş altı, 90 (%17,9) kişi 25-29 yaş grubunda, 71 (%14,1) kişi 30-34 yaş grubunda, 68 (%13,5) kişi 35-39 yaş grubunda, 84 (16,7) kişi 40-44 yaş grubunda, 87 (%17,3) kişi 45 ve üzeri yaş grubundadır. Katılımcıların yaş ortalaması $34,39 \pm 9,720$ 'dir.

Tablo 14: Sosyo-Demografik Özellikler (n=503)

	Özellik	Sayı	Yüzde		Özellik	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	344	68,4	Medeni durum	Evli	305	60,6
	Erkek	159	31,6		Bekâr	198	39,4
Yaş	≤24	103	20,5	Hizmet süresi (Yıl)	≤4	155	30,8
	25-29	90	17,9		5-9	82	16,3
	30-34	71	14,1		10-14	86	17,1
	35-39	68	13,5		15-19	86	17,1
	40-44	84	16,7		20-24	47	9,3
	≥45	87	17,3		≥25	47	9,3
Eğitim durumu	Lise	90	17,9	Meslek grubu	Büro personeli	75	14,9
	Önlisans	107	21,3		Destek hizmetleri	59	11,7
	Lisans	233	46,3		Hekim	30	6,0
	Lisansüstü	73	14,5		Hemşire/Ebe	237	47,1
Çalıştığı hastane türü	Özel	81	16,1		Sağlık lisansiyeri	16	3,2
	Sağlık Bakanlığı	146	29,0		Tekniker/Teknisyen	59	11,7
	Üniversite	276	54,9		Yönetici grubu	27	5,4

Katılımcıların hizmet sürelerine bakıldığında; 155'inin (%30,8) 4 yıl ve altı, 82'sinin (%16,3) 5-9 yıl arası, 86'sının (%17,1) 10-14 yıl arası, 86'sının (%17,1) 15-19 yıl arası, 47'sinin (%9,3) 20-24 yıl arası, 47'sinin (%9,3) 25 yıl ve üzeri hizmeti olduğu görülmektedir. Bu dağılıma göre katılımcıların çoğunluğunun 4 yıl ve altı hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların ortalama hizmet süresi $11,26 \pm 8,678$ 'dir. Eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların 90'ı (%17,9) lise, 107'si

(%21,3) ön lisans, 233'ü (%46,3) lisans ve 73'ü (%14,5) lisansüstü eğitime sahiptir. Bu dağılıma göre katılımcıların %50'den fazlasının lisans ve lisansüstü eğitime sahiptir.

Katılımcıların 81'i (%16,1) özel hastanelerde, 146'sı (%29) sağlık bakanlığı hastanelerinde, 276'sı (%54,9) ise üniversite hastanesinde çalışmaktadır. Katılımcıların 75'i (%14,9) büro personeli, 59'u (%11,7) destek hizmet personeli, 30'u (%6) hekim 237'si (%47,1) hemşire/ebe, 16'sı (%3,2) sağlık lisansiyeri, 59'u (%11,7) tekniker/teknisyen, 27'si (%5,4) ise yönetici grubuna dâhildir. Bu bulgular doğrultusunda katılımcıların çoğunluğunu üniversite hastanesi çalışanları ve hemşire meslek grubuna ait çalışanlar oluşturmaktadır.

6.2. Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

6.2.1. İnfomal İletişim, Otoriter Liderlik ve Sapma Davranışı Arasındaki İlişki

Tablo 15'te infomal iletişim, otoriter liderlik, yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı ve bu ölçeklere ait alt boyutlarının aralarındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi bulguları yer almaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda infomal iletişim ile yapıcı sapma davranışı arasında pozitif yönlü ve zayıf ($r=0,144$) bir ilişki ($p<0,05$) bulunmasına karşılık infomal iletişim ile yıkıcı sapma ve otoriter liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre infomal iletişim ile sadece yapıcı sapma davranışı arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Buna karşılık yapıcı sapma davranışı ile yıkıcı sapma davranışı ve otoriter liderlik ile yapıcı sapma davranışı ve yıkıcı sapma davranışı ve yapıcı ve yıkıcı sapma davranışlarının kendi aralarında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda “**H₂**: İnfomal iletişim kanalları ile yapıcı sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”, “**H₆**: Otoriter lider davranışı ve yapıcı sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “**H₈**: Otoriter lider davranışı ve yıkıcı sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezlerinin kabul edilmesine karşılık “**H₁**: İnfomal iletişim kanalları ve otoriter liderlik davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.” ve “**H₃**: İnfomal iletişim kanalları ile yıkıcı sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmemektedir.

Ölçekler ve ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde infomal iletişim ile yapıcı sapma davranışının örgüte yönelik ve otoriter liderliğin kararın uygulanması

boyutları arasında düşük seviyede anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde informal iletişimin alt boyutlarından kişiselilik ile yapıcı sapma davranışı ve yapıcı sapma davranışının alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmasına karşılık yıkıcı sapma davranışı ve alt boyutları ile otoriter liderlik ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Benzer durum informal iletişimin etkililik boyutu için de söz konusudur. Etkililik ile sadece yıkıcı sapma davranışının kişiler arası sapma ile ters yönlü ve otoriter liderliğin kararın uygulanması boyutu arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. İnfomal iletişimin üçüncü boyutunu oluşturan baskın kültür ile sadece yapıcı sapma davranışı ve bu ölçeğin örgüte yönelik sapma boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. İnfomal iletişim kanalları ve alt boyutlarının diğer değişkenlerle herhangi bir anlamlı ilişkisi bulunmamaktadır. Buna karşılık çalışmanın diğer değişkenlerini oluşturan yapıcı sapma davranışı, yıkıcı sapma davranışı ve otoriter liderlik davranışının hem diğer değişkenlerin alt boyutları hem de alt boyutlar arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu durumun tek istisnası otoriter liderlik ile yıkıcı sapma davranışının örgüte yönelik sapma davranışı arasındadır. Sadece bu iki değişken arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 15: Korelasyon Analizi Bulguları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.İnfomal İletişim	1											
2.Kişiselilik	,780**	1										
3.Etkililik	,677**	,458**	1									
4.Baskın kültür	,868**	,521**	,302**	1								
5.Yapıcı sapma	,144**	,174**	,028	,135**	1							
6.Örgüte yönelik	,165**	,173**	,043	,162**	,920**	1						
7.Kişiler arası	,064	,119**	-,004	,049	,794**	,493**	1					
8.Yıkıcı sapma	,006	,019	-,044	,026	,323**	,280**	,283**	1				
9.Örgüte yönelik	,062	,072	,006	,063	,301**	,246**	,288**	,918**	1			
10.Kişiler arası	-,063	-,050	-,096*	-,023	,277**	,258**	,216**	,879**	,617**	1		
11.Otoriter liderlik	,046	,047	,048	,024	,165**	,172**	,100*	,091*	,038	,135**	1	
12.Karar verme	-,026	,022	-,074	-,010	,392**	,366**	,302**	,281**	,218**	,294**	,673**	1
13.Kararın uygulanması	,088*	,039	,142**	,043	-,191**	-,155**	-,183**	-,173**	-,179**	-,128**	,631**	-,149**

** p<0.01; * p<0.05

6.2.2 İnfomal İletişim ve Otoriter Liderliğin Çalışanın Yapıcı Sapma Davranışına Etkisi

İnfomal iletişimin ve otoriter liderliğin çalışanın yapıcı sapma davranışına etkisini gösteren regresyon modeli Tablo 16’da gösterilmiştir. Modelde infomal iletişim ve otoriter liderlik bağımsız, yapıcı sapma davranışı ise bağımlı değişkeni ifade etmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=12,009$; $p=0,000$). Tabloda görüldüğü üzere infomal iletişim ve otoriter liderliğin çalışanın yapıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır ($p<0,05$). Hem infomal iletişim ($\beta=0,137$) hem de otoriter liderlik ($\beta=0,158$) yapıcı sapma davranışını pozitif yönlü etkilemektedir. Toplam varyansının %4,6’sını açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyans (R^2) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2017). Modelde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek amacıyla Durbin-Watson testinden yararlanılır. Durbin-Watson değerinin 1,5-2,5 arasında olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2017). Buna göre çalışmada elde edilen Durbin-Watson değeri uygun seviyededir ($1,5<1,568<2,5$) ve bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında otokorelasyon yoktur.

Bu bulgulara göre **H₄**: “İnfomal iletişimin yapıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.” ve **H₇**: “Otoriter lider davranışının yapıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.” Hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 16: İnfomal İletişim ve Otoriter Liderliğin Çalışanın Yapıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

	Standardize edilmemiş değerler		Standardize değerler								Durbin - Watson
	B	S.H.	β	t	p	R	R^2	F	p		
(Sabit)	1,281	0,253		5,053	0,000						
İnfomal İletişim	0,125	0,040	0,137	3,130	0,002	0,214	0,046	12,009	0,000		1,568
Otoriter liderlik	0,171	0,047	0,158	3,624	0,000						

Bağımlı Değişken: Yapıcı sapma

Tablo 17’de infomal iletişim ve otoriter liderliğin çalışanın örgüte yönelik yapıcı sapma davranışına etkisini gösteren regresyon modeli gösterilmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=14,344$; $p=0,000$). T testi sonucuna göre infomal iletişim ve otoriter liderliğin çalışanın örgüte yönelik yapıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır ($p<0,05$). Tabloda görüldüğü gibi infomal iletişim ($\beta=0,158$) ve otoriter liderlik

($\beta=0,165$) çalışanın örgüte yönelik yapıcı sapma davranışını pozitif yönlü etkilemektedir. Model toplam varyansının %5,4'ünü açıklamaktadır. Modelde Durbin-Watson değeri uygun seviyededir ($1,5<1,540<2,5$).

Tablo 17: İnfomal İletişim ve Otoriter Liderliğin Çalışanın Örgüte Yönelik Yapıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

	Standardize edilmemiş değerler		Standardize değerler	t	p	R	R ²	F	p	Durbin - Watson
	B	S.H.	β							
(Sabit)	1,009	0,317		3,180	0,002					
İnfomal İletişim	0,182	0,050	0,158	3,618	0,000	0,233	0,054	14,344	0,000	1,540
Otoriter liderlik	0,223	0,059	0,165	3,779	0,000					

Bağımlı Değişken: Yapıcı sapma-Örgüte Yönelik

İnfomal iletişimin ve otoriter liderliğin çalışanın kişiler arası yapıcı sapma davranışına etkisini gösteren regresyon modeli Tablo 18'de görülmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=3,410$; $p=0,034$). İnfomal iletişimin çalışanın kişiler arası yapıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi ($p>0,05$) bulunmamasına karşılık otoriter liderliğin çalışanın kişiler arası yapıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır ($p<0,05$). Otoriter liderlik kişiler arası yapıcı sapma davranışını pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta=0,030$). Bununla birlikte modelin toplam açıklanan varyansı oldukça sınırlıdır (%1,3). Modelin Durbin-Watson değeri uygun seviyededir ($1,5<1,798<2,5$).

Tablo 18: İnfomal İletişim ve Otoriter Liderliğin Kişiler Arası Yapıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

	Standardize edilmemiş değerler		Standardize değerler	t	p	R	R ²	F	p	Durbin - Watson
	B	S.H.	β							
(Sabit)	1,620	0,261		6,218	0,000					
İnfomal İletişim	0,055	0,041	0,060	1,341	0,181	0,116	0,013	3,410	0,034	1,798
Otoriter liderlik	0,106	0,048	0,097	2,177	0,030					

Bağımlı Değişken: Yapıcı Sapma-Kişiler Arası

6.2.3. İnfomal İletişim ve Otoriter Liderliğin Çalışanın Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisi

İnfomal iletişim ve otoriter liderliğin çalışanın yıkıcı sapma davranışına etkisini gösteren regresyon modeli Tablo 19’da görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi model istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=2,078$; $p=0,126$). Bulgulardan yola çıkarak **H₅**: “İnfomal iletişimin yıkıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.” ve **H₉**: “Otoriter lider davranışının yıkıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 19: İnfomal İletişim ve Otoriter Liderliğin Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

	Standardize edilmemiş değerler		Standardize değerler	t	p	R	R ²	F	p	Durbin - Watson
	B	S.H.	β							
(Sabit)	1,088	0,121		8,983	0,000					
İnfomal İletişim	0,001	0,019	0,002	0,034	0,973	0,091	0,008	2,078	0,126	1,810
Otoriter liderlik	0,046	0,023	0,091	2,035	0,042					

Bağımlı Değişken: Yıkıcı Sapma

Tablo 20’de infomal iletişim ve otoriter liderlik davranışının yıkıcı sapma davranışının alt boyutu olan örgüte yönelik yıkıcı sapma davranışına etkisini gösteren regresyon modeli yer almaktadır. Model istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=1,268$; $p=0,282$).

Tablo 20: İnfomal İletişim ve Otoriter Liderliğin Örgüte Yönelik Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

	Standardize edilmemiş değerler		Standardize değerler	t	p	R	R ²	F	p	Durbin - Watson
	B	S.H.	β							
(Sabit)	1,090	0,117		9,354	0,000					
İnfomal İletişim	0,025	0,018	0,060	1,350	0,178	0,071	0,005	1,268	0,282	1,831
Otoriter liderlik	0,017	0,022	0,035	0,782	0,434					

Bağımlı Değişken: Yıkıcı Sapma-Örgüte Yönelik

Tablo 21’de infomal iletişim ve otoriter lider davranışının yıkıcı sapma davranışının alt boyutu olan kişiler arası yıkıcı sapma davranışına etkisini gösteren regresyon modeli yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=5,869$; $p=0,003$). İnfomal iletişimin kişiler arası yıkıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı bir

etkisi bulunmamasına ($p>0,05$) karşılık otoriter liderliğin kişiler arası yıkıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır ($p<0,05$; $\beta=0,138$). Model kişiler arası sapmanın %2,3'ünü açıklamaktadır ve Durbin-Watson değeri uygun seviyededir ($1,5<1,829<2,5$).

Tablo 21: İnfomal İletişim ve Otoriter Liderliğin Çalışanın Kişiler Arası Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

	Standardize edilmemiş değerler		Standardize değerler	t	p	R	R ²	F	p	Durbin - Watson
	B	S.H.	β							
(Sabit)	1,084	0,165		6,590	0,000					
İnfomal İletişim	0-,041	0,026	-0,069	1,569	0,117	0,151	0,023	5,869	0,003	1,829
Otoriter liderlik	0,095	0,031	0,138	3,114	0,002					

Bağımlı Değişken: Yıkıcı Sapma-Kişiler Arası

6.2.4. İnfomal İletişim Alt Boyutlarının Çalışanların Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisi

İnfomal iletişimin alt boyutlarının çalışanların yapıcı sapma davranışına etkisini gösteren regresyon modeli Tablo 22'de görülmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=6,371$; $p=0,000$) ve sadece infomal iletişimin kişisel boyutu çalışanların yapıcı sapma davranışını pozitif yönlü etkilemektedir ($p<0,05$; $\beta=0,171$). Model toplam varyansının %3,7'sini açıklamaktadır. Modelin Durbin-Watson değeri uygun seviyededir ($1,5<1,576<2,5$).

Tablo 22: İnfomal İletişim Alt Boyutlarının Yapıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

	Standardize edilmemiş değerler		Standardize değerler	t	p	R	R ²	F	p	Durbin - Watson
	B	S.H.	β							
(Sabit)	2,127	0,193		11,002	0,000					
Kişisel	0,104	0,034	0,171	3,092	0,002	0,192	0,037	6,371	0,000	1,576
Etkililik	-0,054	0,038	-0,070	-1,420	0,156					
Baskın kültür	0,051	0,039	0,067	1,303	0,193					

Bağımlı değişken: Yapıcı sapma

İnfomal iletişimin alt boyutlarının yıkıcı sapma davranışına etkisini gösteren regresyon modeli Tablo 23'te görülmektedir. Model istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F=0,752$;

p=0,521). Elde edilen bulgulara göre informal iletişimin alt boyutlarının yıkıcı sapma davranışını etkilediği söylenemez.

Tablo 23: İnfomal İletişim Alt Boyutlarının Çalışanın Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

	Standardize edilmemiş değerler		Standardize değerler								Durbin - Watson
	B	S.H.	β	t	p	R	R ²	F	p		
(Sabit)	1,305	0,092		14,160	0,000						
Kişiselilik	0,010	0,016	0,035	0,625	0,532	0,067	0,005	0,752	0,521		1,834
Etkililik	-0,025	0,018	-0,069	-1,375	0,170						
Baskın kültür	0,010	0,019	0,029	0,554	0,580						

Bağımlı değişken: Yıkıcı sapma

6.2.5. Otoriter Liderlik Alt Boyutlarının Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisi

Otoriter liderliğin alt boyutlarının yapıcı sapma davranışına etkisini gösteren regresyon modeli Tablo 24'te görülmektedir. Tablo incelendiğinde model istatistiksel olarak anlamlıdır (F=51,615; p=0,000). Karar verme ve kararın uygulanması boyutlarının çalışanların yapıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (p<0,05). Yapıcı sapma davranışını karar verme boyutu ($\beta=0,371$) pozitif yönlü, kararın uygulanması boyutu ise negatif yönlü ($\beta=-0,135$) etkilemektedir. Model toplam varyansın %17,1'ini açıklamaktadır ve Durbin-Watson değeri uygun seviyededir (1,5<1,678<2,5).

Tablo 24: Otoriter Liderlik Alt Boyutlarının Yapıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

	Standardize edilmemiş değerler		Standardize değerler								Durbin - Watson
	B	S.H.	β	t	p	R	R ²	F	p		
(Sabit)	2,191	0,184		11,896	0,000						
Karar verme	0,255	0,028	0,371	9,018	0,000	0,414	0,171	51,615	0,000		1,678
Kararın uygulanması	-0,097	0,030	-0,135	-3,279	0,001						

Bağımlı değişken: Yapıcı sapma

Bu bulgulardaki özellikle otoriter liderlerin karar alma sürecinde yapıcı sapma davranışını olumlu yönde etkilemesine karşılık kararın uygulanması sürecinde yapıcı sapmayı azaltıcı yönde etkilemesi bakımından önemli bulunmaktadır. Bu durum özellikle

hastanelerin verimliliği ve etkililiği bakımından önemli bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 25'te otoriter liderliğin alt boyutlarının yıkıcı sapma davranışına etkisini gösteren regresyon modeli gösterilmiştir. Tablodan da anlaşılabacağı üzere model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=26,657$; $p=0,000$). Karar verme boyutunun yıkıcı sapma davranışı üzerinde pozitif yönlü ($\beta=0,261$); kararın uygulanması boyutunun ise negatif yönlü ($\beta=-0,134$) etkisi bulunmaktadır. Model yıkıcı sapma davranışının %9,6'sını açıklamaktadır. Modelin Durbin-Watson değeri uygun seviyededir ($1,5<1,843<2,5$). Bu bulgulardan hareket ederek karar verme sürecinde yıkıcı sapma davranışını geliştiren yönde etkileyen otoriter liderlik davranışının, kararın uygulanması sürecinde etkisi ortadan kalkmakta ve yıkıcı sapma davranışını azaltıcı yönde etki etmektedir.

Tablo 25: Otoriter Liderlik Alt Boyutlarının Yıkıcı Sapma Davranışına Etkisini Gösteren Regresyon Modeli

	Standardize edilmemiş değerler		Standardize değerler	t	p	R	R ²	F	p	Durbin - Watson
	B	S.H.	Beta							
(Sabit)	1,235	0,090		13,701	0,000					
Karar verme	0,084	0,014	0,261	6,061	0,000	0,31	0,096	26,657	0,000	1,843
Kararın uygulanması	-0,045	0,015	-0,134	-3,119	0,002					

Bağımlı değişken: Yıkıcı sapma

6.3. Sosyo-Demografik Faktörlere Göre Fark Analizleri

Bu bölümde sosyo-demografik faktörlere göre informal iletişim, otoriter lider davranışı, yapıcı ve yıkıcı sapma davranışında anlamlı bir fark olup olmadığını gösteren analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 26'da katılımcıların cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre göre bağımsız örneklem t testi sonuçları görülmektedir. Tablodan da anlaşılabacağı üzere informal iletişim, yıkıcı sapma davranışı ve otoriter liderlik algılarında her iki özellik bakımından anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna karşılık hem cinsiyet hem de medeni durum bakımından yapıcı sapma davranışında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Cinsiyet özelliği bakımından erkeklerde, medeni durum bakımından da evlilerde yapıcı sapma davranışı kadın ve bekârlara göre daha yüksek düzeyde görülmektedir.

Araştırmalarda genel olarak farkın ya da ilişkinin anlamlılık düzeyini belirlemede p değerinden yararlanılmaktadır. Genel olarak p değeri ne kadar küçük ise farkın ya da ilişkinin etkisinin veya gücünün o oranda büyük olduğu varsayımıyla hareket edilmektedir (Nickerson, 2000). Nitekim bu çalışmada da her iki değişken için p değeri 0,000 bulunmuştur. Ancak istatistiksel anlamlılık, örneklem büyüklüğünden etkilenmektedir (Fan, 2001). Bu sebeple bu riski ortadan kaldırmak için etki büyüklüğünden yararlanılması öngörülmektedir. Etki büyüklüğü, örneklemden elde edilen sonuçların yokluk hipotezinde tanımlanan beklentilerden sapma düzeyini gösteren istatistiksel değerdir (Cohen, 1994) ve genel olarak yokluk hipotezi ile alternatif hipotez arasındaki farkın büyüklüğü olarak tanımlanmaktadır (Özsoy ve Özsoy, 2013). İki grup ortalaması arasındaki farkın hesaplandığı istatistiksel yöntemlerde etki büyüklüğü hesaplanmasında yaygın olarak Cohen's d (Cohen, 1988) kullanılmakla birlikte Hedge's d (Hedges, 1981) ve Glass's g (Galss, 1976) de kullanılmaktadır. Bu çalışmada Cohen's d tercih edilmiştir. Cohen's d ile etki büyüklüğünün hesaplanmasında grupların ortalamalarına ve harmanlanmış standart sapmaya (pooled standart deviation) ihtiyaç duyulmaktadır. Harmanlanmış standart sapma ve Cohen's d formülleri aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Harmanlanmış standart sapma} = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2}}$$

$$\text{Etki Büyüklüğü} = \frac{1.\text{ grubun ortalaması} - 2.\text{ grubun ortalaması}}{\text{Harmanlanmış (pooled) standart sapma}}$$

Yukarıdaki formüllerden yararlanılarak yapılan hesaplama sonucunda anlamlı sonuç veren yapıcı sapma davranışında Cohen's d cinsiyet için 0,42 ve medeni durum için 0,36 bulunmuştur. Cohen's d değeri 0,20'den küçük ise etki büyüklüğü zayıf, 0,50 ise orta ve 0,80 ise güçlü olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Buna göre yapıcı sapma davranışında cinsiyet ve medeni durum bakımından orta düzeye yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilir. Bununla birlikte 0,2 değerinin bile güçlü bir etki olarak kabul edildiği özel durumlar da olabilmektedir (Browner vd., 2007).

Tablo 26: Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre Değişkenler Arası Fark Analizi Sonuçları

	İnformel iletişim		Yapıcı sapma		Yıkıcı sapma		Otoriter liderlik	
Cinsiyet	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
n	344	159	344	159	344	159	344	159
Ortalama	4,26	4,48	2,36	2,80	1,24	1,34	3,96	3,95
S.S	1,117	1,160	1,001	1,174	0,488	0,535	1,020	0,954
t; p	-1,889	0,059	-4,080	0,000	-1,960	0,051	0,146	0,884
Medeni durum	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Bekar
n	305	198	305	198	305	198	305	198
Ortalama	4,28	4,41	2,65	2,27	1,27	1,28	4,03	3,86
S.S	1,146	1,217	1,090	1,018	0,510	0,498	1,003	0,987
t; p	-1,270	0,205	3,895	0,000	-0,330	0,741	1,853	0,064

Çalışmada kullanılan informal iletişim, yapıcı sapma davranışı, yıkıcı sapma davranışı ve otoriter liderlik ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla çok değişkenli ANOVA (Multivariate ANOVA; MANOVA) yöntemi kullanılmıştır. MANOVA analizi bir ya da daha fazla faktöre göre oluşan grupların birden fazla bağımlı değişken bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2017). Başka bir ifade ile bir bağımsız değişkene göre ikiden daha fazla ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılan bir yöntemdir (Arslan ve Arslan, 2010).

MANOVA analizlerinin kullanılabilmesi için kovaryans matrisinin homojenliği (homojenlik), verilerin bağımsız olması (bağımsızlık), bağımlı değişkenin en az eşit aralıklı ölçek olması, grup içi dağılımların normal olması (within group normality), iki veya daha fazla bağımlı değişkene ve en az bir grup değişkenine (categorical) sahip olunması ve verilerde çoklu bağlantılılık (multicollinearity) probleminin olmaması gerekir. Bunları sağlamak için bulgular yorumlanırken verilen bir takım ek analizlere ihtiyaç duyulmaktadır.

6.3.1. Yaş Değişkenine İlişkin Fark Analizi Sonuçları

Yaş gruplarına göre informal iletişim, yapıcı sapma, yıkıcı sapma ve otoriter liderlik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 27’de sunulmuştur. MANOVA testlerinin sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için grup büyüklüklerinin eşit veya benzer olması olumlu kabul edilmektedir. Tablodan da anlaşılabacağı gibi yaşa göre gruplar arasında çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 27: Yaş Gruplarına Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Yaş	$\bar{X}$	σ	n		Yaş	$\bar{X}$	σ	n
İnfomal İletişim	≤24	4,33	1,338	103	Yıkıcı sapma	≤24	1,17	0,421	103
	25-29	4,29	1,084	90		25-29	1,27	0,454	90
	30-34	4,33	1,209	71		30-34	1,27	0,624	71
	35-39	4,12	1,119	68		35-39	1,37	0,616	68
	40-44	4,27	1,102	84		40-44	1,29	0,395	84
	≥45	4,59	1,129	87		≥45	1,30	0,529	87
	Toplam	4,33	1,175	503		Toplam	1,27	0,505	503
Yapıcı sapma	≤24	1,88	0,830	103	Otoriter liderlik	≤24	3,75	0,952	103
	25-29	2,42	0,935	90		25-29	4,02	0,944	90
	30-34	2,65	1,078	71		30-34	4,02	0,952	71
	35-39	2,61	1,104	68		35-39	4,03	1,057	68
	40-44	2,83	1,251	84		40-44	4,02	1,011	84
	≥45	2,78	0,985	87		≥45	3,99	1,079	87
	Toplam	2,50	1,077	503		Toplam	3,96	0,999	503

MANOVA’da dört farklı istatistik ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçların p değerlerine bakılarak MANOVA testinin anlamlı olup olmadığına karar verilir. Bu testler: Wilks’ Lambda, Roy’s Greatest Characteristic Root, Hotelling’s Trace ve Pillai’s Trace testleridir. Bu testlerden Roy’s greatest characteristic root bağımlı değişkenler arası ilişkinin çok yüksek olduğu durumlarda; Hotelling’s trace ise tüm karakteristik kökler arası genel farklılık hesaba katılacaksa kullanılır. Roy’s greatest characteristic root, parametrik testler için gerekli varsayımların sağlanması durumunda en güçlü testtir. Bununla birlikte en sık kullanılan test Wilks’ lambda’dır. Genel olarak küçük örneklem, eşit olmayan gruplar ve varsayım ihlalleri söz konusu değilse Wilk’s lambda kullanımı önerilmektedir. Pillai’s trace testi de Hotelling’s trace gibi tüm karakteristik kökler arasındaki genel farklılığı hesaba katmaktadır. Varyansların homojenliği olmadığında, örneklem sayısının küçük olduğunda ve eşit olmayan gruplar bulunduğu tercih edilmektedir.

MANOVA kullanılırken yukarıda kısaca açıklanan testlerden hangisinin kullanılması gerektiğine karar vermek için Box’s test sonuçlarına bakılmaktadır. Eğer analizde $p < 0,05$ bulunursa doğrudan Wilks’lambda seçilir ve analize devam edilir. Bu çalışmada infomal iletişim, yapıcı sapma davranışı, yıkıcı sapma davranışı ve otoriter liderlik bağımlı değişkenleri yaş grupları esas alınarak yapılan analiz sonucunda $p > 0,05$ bulunduğu; başka bir ifade ile gruplar arası varyanslar eşit olmadığından Pillai’s trace testi seçilmiştir. Bununla birlikte yaş değişkeni için dört farklı çok değişkenli istatistik sonucu da anlamlıdır ($p < 0,05$). Buna göre yaş grupları arasında bağımlı değişkenlerin doğrusal

kombinasyonu üzerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Tablo 28’de görüldüğü gibi etki büyüklükleri (Partial Eta Squared/kısmi eta kare)³ 0,031-0,103 arasında değişmektedir. Buna göre farklı testlere göre model yaş gruplarına göre informal iletişim, yapıcı sapma davranışı, yıkıcı sapma davranışı ve otoriter liderlikteki farkı açıklama gücü %3,1-10,3 arasında değişmektedir. Ancak çalışmada Pillai's trace istatistik değeri kullanılmıştır. Buna göre modelin etki gücü/açıklayıcılığı %3,1’dir.

Tablo 28: Yaş Gruplarına Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Bağımlı Değişkenlerinin MANOVA Sonuçları

	Etki	β	F	p	Kısmi η^2	Gözlenen güç ⁴
Sabit	Pillai's Trace	0,971	4114,593	0,000	0,971	1,000
	Wilks' Lambda	0,029	4114,593	0,000	0,971	1,000
	Hotelling's Trace	33,317	4114,593	0,000	0,971	1,000
	Roy's Largest Root	33,317	4114,593	0,000	0,971	1,000
Yaş grubu	Pillai's Trace	0,123	3,149	0,000	0,031	1,000
	Wilks' Lambda	0,879	3,242	0,000	0,032	0,999
	Hotelling's Trace	0,135	3,323	0,000	0,033	1,000
	Roy's Largest Root	0,115	11,433	0,000	0,103	1,000

MANOVA’da iki bağımlı değişken üzerinden ANOVA yaparken aynı zamanda bu iki değişkeni ve grup değişkenini kullanarak regresyon analizi de yapılmaktadır. Tablo 29’da regresyon analizlerine ait katsayılar görülmektedir. Regresyon analizinde bir grup (≥ 45) referans olarak alınmakta ve ona göre diğer gruplara ait beta katsayıları elde edilmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi ≤ 24 yaş grubu için beta değeri -0,899 ve 25-29 grubu için -0,359’dur. Bu sonuca göre yapıcı sapma davranışının yordanmasında ≤ 24 ve 25-29 yaş grupları etkilidir. ≤ 24 yaş grubunun açıklayıcı varyansı %6,8, 25-29 yaş grubunun ise %1,12’dir.

MANOVA’da yapılması gereken bir diğer işlem, Levene test kullanarak bağımlı değişkenlerin her birisi için varyansların homojen olup olmadığının test edilmesidir. Çalışmada informal iletişim, yıkıcı sapma ve otoriter liderlik değişkenlerinin Levene testi

³ **Kısmi eta kare (partical eta squared):** Varyans analizi sonucunda, gruplar arası kareler toplamının, toplam kareler toplamına oranı alınarak hesaplanır. Etki büyüklüğünü açıklayan eta kare, bağımsız değişkenin (faktörün) bağımlı değişkende açıkladığı varyans miktarını verir.

⁴ **Gözlenen güç (Observed power):** Yanlış olan bir sıfır (null) hipotezinin reddedilme olasılığı.

sonuçları, varyansların homojen ($p>0,05$) olduğunu göstermesine karşılık yapıcı sapma davranışının sonuçları homojen değildir ($p<0,05$).

Tablo 29: Yaş Gruplarına Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Parametre Tahminleri

Bağımlı değişken	Parametre	β	S.H.	t	p	95% Güven aralığı		Kısmi η^2	Gözlenen değer
						Alt sınır	Üst sınır		
Yapıcı sapma	Sabit	2,783	0,110	25,271	0,000	2,567	2,999	0,562	1,000
	≤ 24	-0,899	0,150	-6,013	0,000	-1,193	-0,606	0,068	1,000
	25-29	-0,359	0,154	-2,327	0,020	-0,663	-0,056	0,011	0,642
	30-34	-0,129	0,164	-0,784	0,434	-0,452	0,194	0,001	0,122
	35-39	-0,169	0,166	-1,014	0,311	-0,495	0,158	0,002	0,173
	40-44	0,043	0,157	0,271	0,787	-0,266	0,351	0,000	0,058
	≥ 45	0,000	.	.	.	.	.	.	.

Not: Tabloda sadece anlamlı bulunan yapıcı sapma davranışına ilişkin bulgular verilmiştir.

Ayrıca çalışmada yaş gruplarına göre anlamlı sonuç sadece yapıcı sapma davranışında bulunmaktadır. Bu sebeple post hoc analizi için Games Howell testi kullanılmıştır. Games Howell testi sonuçlarına göre fark; ≤ 24 yaş grubu çalışanlar ile 25-29 ($p=0,001$), 30-34 ($p=0,000$), 35-39 ($p=0,000$), 40-44 ve ≥ 45 yaş ($p=0,000$) gruplarından kaynaklanmaktadır. Yapıcı sapma davranışının etki büyüklüğü %10 olup buna göre yaş yapıcı sapma davranışının %10'unu açıklamaktadır. Ayrıca çoklu karşılaştırmada ortalamalar arası fark negatiftir. Buna göre ≤ 24 yaş grubuna göre yaş arttıkça yapıcı sapma davranışı da gelişmektedir.

Tablo 30: Katılımcıların Yaşlarına Göre Değişkenler Arası Etki Testi Sonuçları

Kaynak		F	p	Kısmi η^2	Gözlenen güç
Corrected Model	İnfomal İletişim	1,333	0,249	0,013	0,473
	Yapıcı sapma	11,015	0,000	0,100	1,000
	Yıkıcı sapma	1,386	0,228	0,014	0,491
	Otoriter liderlik	1,176	0,320	0,012	0,420
Sabit	İnfomal İletişim	6694,623	0,000	0,931	1,000
	Yapıcı sapma	2993,020	0,000	0,858	1,000
	Yıkıcı sapma	3176,395	0,000	0,865	1,000
	Otoriter liderlik	7802,927	0,000	0,940	1,000
Yaş	İnfomal İletişim	1,333	0,249	0,013	0,473
	Yapıcı sapma	11,015	0,000	0,100	1,000
	Yıkıcı sapma	1,386	0,228	0,014	0,491
	Otoriter liderlik	1,176	0,320	0,012	0,420

Bu bulgular doğrultusunda, yaş gruplarına göre model anlamlıdır ve yaş grupları modelin yalnızca %3,1'ini açıklamaktadır. Buna karşılık infomal iletişim, yıkıcı sapma davranışı

ve otoriter liderlik algıları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yaş gruplarının yapıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Yaştaki artışa bağlı olarak yapıcı sapma davranışı da gelişmektedir.

6.3.2. Hizmet Süresine İlişkin Fark Analizi Sonuçları

Hizmet sürelerine göre informal iletişim, yapıcı sapma, yıkıcı sapma ve otoriter liderlik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 31’de sunulmuştur. MANOVA testlerinin sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için grup büyüklüklerinin eşit veya benzer olması olumlu kabul edilmektedir.

Tablo 31: Hizmet Sürelerine Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Hizmet Süresi	$\bar{X}$	σ	n		Hizmet Süresi	$\bar{X}$	σ	n
İnfomal İletişim	≤4	4,43	1,193	155	Yıkıcı sapma	≤4	1,23	0,466	155
	5-9	4,30	1,247	82		5-9	1,21	0,396	82
	10-14	4,15	1,211	86		10-14	1,43	0,816	86
	15-19	4,18	1,147	86		15-19	1,27	0,394	86
	20-24	4,44	1,047	47		20-24	1,30	0,353	47
	≥25	4,54	1,059	47		≥25	1,21	0,264	47
	Toplam	4,33	1,175	503		Toplam	1,27	0,505	503
Yapıcı sapma	≤4	2,16	0,952	155	Otoriter liderlik	≤4	3,90	1,000	155
	5-9	2,37	0,999	82		5-9	3,79	1,115	82
	10-14	2,56	1,115	86		10-14	3,89	0,966	86
	15-19	2,67	1,113	86		15-19	4,17	0,846	86
	20-24	3,13	1,187	47		20-24	4,22	0,936	47
	≥25	2,80	0,942	47		≥25	3,95	1,096	47
	Toplam	2,50	1,077	503		Toplam	3,96	0,999	503

Daha önce açıklandığı gibi MANOVA testi sonucunda ortaya çıkan (Wilks’ lambda, Roy's greatest characteristic root, Hotelling's trace ve Pillai’s trace testleri) testlerden hangisinin seçileceğine karar vermek için Box’s testi yapıldı. Box testi sonucunda kovaryans matrisleri homojen bulunmadığından ($p < 0,05$) Pillai's trace istatistik değeri seçildi. Bununla birlikte hizmet süreleri bakımından dört testin istatistik sonucu da anlamlıdır ($p < 0,05$). Buna göre hizmet sürelerine göre bağımlı değişkenlerin doğrusal kombinasyonu üzerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Tablo 32’de görüldüğü gibi etki büyüklükleri (Partial Eta Squared/Kısmi η^2) 0,03-0,088 arasında değişmektedir. Buna göre farklı testlere göre modelin yaş gruplarına göre informal iletişim, yapıcı sapma davranışı, yıkıcı sapma davranışı ve otoriter liderlikteki farkı açıklama gücü %3 ile %8,8 arasında değişmektedir. Çalışmada Pillai's trace seçildiğinden modelin etki gücü/açıklayıcılığı %3,4’tür.

Tablo 32: Hizmet Süresine Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Bağımlı Değişkenlerinin MANOVA Sonuçları

	Etki	Value	F	p	Kısmi η^2	Gözlenen güç
Sabit	Pillai's Trace	0,967	3566,688	0,000	0,967	1,000
	Wilks' Lambda	0,033	3566,688	0,000	0,967	1,000
	Hotelling's Trace	28,880	3566,688	0,000	0,967	1,000
	Roy's Largest Root	28,880	3566,688	0,000	0,967	1,000
Hizmet süresi	Pillai's Trace	0,134	3,447	0,000	0,034	1,000
	Wilks' Lambda	0,870	3,502	0,000	0,034	1,000
	Hotelling's Trace	0,144	3,538	0,000	0,035	1,000
	Roy's Largest Root	0,096	9,576	0,000	0,088	1,000

MANOVA’da iki bağımlı değişken üzerinden ANOVA yaparken aynı zamanda bu iki değişkeni ve grup değişkenini kullanarak regresyon analizi de yapılmaktadır. Tablo 33’te regresyon analizlerine ait katsayılar görülmektedir. Regresyon analizi bulgularına göre ≥ 25 hizmet yılı olan grup referans olarak alındığında yapıcı sapma davranışını ≤ 4 ve 5-9 yıl hizmet süresi olan katılımcıların, yıkıcı sapma davranışını ise 10-14 yaş gruplarının etkilediği bulunmuştur. Tablo incelendiğinde görüleceği gibi beta katsayıları yapıcı sapma davranışında ≤ 4 yıl hizmet süresi olanlar için -0,645 ve 5-9 yıl hizmet süresi olanlar için -0,437, yıkıcı sapma davranışında ise 10-14 yıl hizmet süresi olanlar için 0,228’dir. Bu bulgulara göre hizmet süresi bakımından ≤ 4 ve 5-9 yıl hizmet süresi olanlar yapıcı sapma davranışını azaltıcı yönde, 10-14 yıl hizmet süresi olanlar ise yıkıcı sapma davranışını artırıcı yönde bir etkiye sahiptir. Ancak bu etkiler oldukça sınırlıdır. Çünkü kısmi eta kare (η^2) değerlerine bakıldığında yapıcı sapma davranışının ≤ 4 yıl hizmet süresi olanlar için 0,027 ve 5-9 yıl hizmet süresi olanlar için 0,010 etki gücüne sahip olmasına karşılık; yıkıcı sapma davranışında 10-14 yıl hizmet süresi olanlar için 0,013 bulunmuştur. Bu durum sonuçların etki gücünün ya da açıklanan toplam varyansının oldukça sınırlı olduğunu göstermektedir.

MANOVA testi sonucunda ANOVA testinde olduğu gibi post hoc analizleri yapıldığından post hoc analizi türünü seçmek için Levene Testi yapılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre infomal iletişim, yapıcı sapma ve otoriter liderlik homojen dağılım göstermesine ($p > 0,05$) karşılık yıkıcı sapma davranışı homojenliği sağlamamıştır ($p < 0,05$).

Tablo 33: Hizmet Süresine Göre Yapıcı Sapma Davranışı ve Yıkıcı Sapma Davranışının Parametre Tahminleri

Bağımlı değişken	Parametre	β	S.H.	t	p	%95 güven aralığı		Kısmi η^2	Gözlenen güç
						Alt sınır	Üst sınır		
Yapıcı sapma	Sabit	2,804	0,152	18,494	0,000	2,506	3,102	0,408	1,000
	≤ 4	-0,645	0,173	-3,729	0,000	-0,985	-0,305	0,027	0,961
	5-9	-0,437	0,190	-2,296	0,022	-0,810	-0,063	0,010	0,630
	10-14	-0,239	0,189	-1,269	0,205	-0,610	0,131	0,003	0,245
	15-19	-0,136	0,189	-0,720	0,472	-0,506	0,235	0,001	0,111
	20-24	0,331	0,214	1,544	0,123	-0,090	0,752	0,005	0,338
	≥ 25	0,000							
Yıkıcı sapma	Sabit	1,206	0,073	16,498	0,000	1,062	1,350	0,354	1,000
	≤ 4	0,022	0,083	0,265	0,791	-0,142	0,186	0,000	0,058
	5-9	0,003	0,092	0,035	0,972	-0,177	0,183	0,000	0,050
	10-14	0,228	0,091	2,513	0,012	0,050	0,407	0,013	0,708
	15-19	0,067	0,091	0,736	0,462	-0,112	0,246	0,001	0,114
	20-24	0,090	0,103	0,867	0,387	-0,114	0,293	0,002	0,139
	≥ 25	0,000							

Not: Tabloda sadece anlamlı bulunan yapıcı ve yıkıcı sapma davranışına ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 33'te görüldüğü üzere değişkenler arası etki testi sonuçları katılımcıların hizmet sürelerine göre yapıcı sapma ve yıkıcı sapma davranışı anlamlı farklılık göstermektedir. Katılımcıların hizmet süreleri yapıcı sapma davranışının %7,8'ini, yıkıcı sapma davranışı ise %2,4'ünü açıklamaktadır. Yapıcı sapma davranışına ait veriler homojen olduğundan post hoc analizi için Tukey testinden yararlanılmıştır. Tukey HSD testi sonuçlarına göre fark ≤ 4 yıl çalışanlar ile 10-14 yıl ($p=0,044$), 15-19 yıl ($p=0,004$), 20-24 yıl ($p=0,000$) ve ≥ 25 yıl ($p=0,003$) çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Yapıcı sapma davranışında hizmet süresine göre ikinci farklılık 5-9 yıl hizmet süresi bulunan grupta gözlenmiştir. Post hoc analizi sonucuna göre farklılık 5-9 yıl hizmet süresine sahip olanlar ile 20-24 yıl hizmet süresine sahip olan çalışanlardan kaynaklanmaktadır ($p=0,001$). Çoklu karşılaştırmada ortalamalar arası farklar negatiftir. Buna göre hizmet süresi arttıkça yapıcı sapma davranışı da gelişmektedir. Yıkıcı sapma davranışının hizmet süreleri esas alınarak yapılan post hoc analizi sonucuna göre fark, ≤ 4 yıl hizmet süresi olanlar ile 10-14 yıl hizmet süresi olanlar ($p=0,028$) ve 5-9 yıl hizmet süresi olanlar ile 10-14 yıl hizmet süresi olanlardan ($p=0,043$) kaynaklanmaktadır. Her iki farklılıkta da ortalamalar arası fark negatiftir. Buna göre fark görülen hizmet süreleri arttıkça yıkıcı sapma davranışı da artmaktadır.

Tablo 34: Hizmet Süresine Göre Değişkenler Arası Etki Testi Sonuçları

Kaynak		F	p	Kısmi η^2	Gözlenen güç
Corrected Model	İnformel İletişim	1,317	0,256	0,013	0,468
	Yapıcı sapma	8,441	0,000	0,078	1,000
	Yıkıcı sapma	2,487	0,031	0,024	0,780
	Otoriter liderlik	2,079	0,067	0,020	0,691
Sabit	İnformel İletişim	5835,791	0,000	0,922	1,000
	Yapıcı sapma	2700,666	0,000	0,845	1,000
	Yıkıcı sapma	2756,456	0,000	0,847	1,000
	Otoriter liderlik	6859,110	0,000	0,932	1,000
Hizmet süresi	İnformel İletişim	1,317	0,256	0,013	0,468
	Yapıcı sapma	8,441	0,000	0,078	1,000
	Yıkıcı sapma	2,487	0,031	0,024	0,780
	Otoriter liderlik	2,079	0,067	0,020	0,691

Bu bulgulardan hareketle hizmet sürelerine göre oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve hizmet sürelerinin yapıcı sapma davranışının %7,8'ini ve yıkıcı sapma davranışının %2,4'ünü açıkladığı söylenebilir. İnformel iletişim ve otoriter liderlik hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemekte ve modele katkı sağlamamaktadır. Hizmet süresinin yapıcı sapma ve yıkıcı sapma davranışları üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Hizmet süresine bağlı olarak yapıcı sapma ve yıkıcı sapma davranışları gelişmektedir.

6.3.3. Eğitim Değişkenine İlişkin Fark Analizi Sonuçları

Eğitim durumuna göre informal iletişim, yapıcı sapma, yıkıcı sapma ve otoriter liderlik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 35'te sunulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi, genel olarak informal iletişim düzeyleri daha yüksek bulunmasına karşılık, yapıcı ve yıkıcı sapma düzeyleri daha düşük seviyelerde bulunmaktadır.

Tablo 35: Eğitim Durumlarına Göre İnformel İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Yaş	$\bar{X}$	σ	n		Yaş	$\bar{X}$	σ	n
İnformel İletişim	Lise	4,18	1,242	90	Yıkıcı sapma	Lise	1,29	0,619	90
	Ön lisans	4,45	1,247	107		Ön lisans	1,22	0,554	107
	Lisans	4,24	1,126	233		Lisans	1,26	0,438	233
	Lisansüstü	4,63	1,084	73		Lisansüstü	1,38	0,466	73
	Toplam	4,33	1,175	503		Toplam	1,27	0,505	503
Yapıcı sapma	Lise	2,01	0,983	90	Otoriter liderlik	Lise	3,93	1,107	90
	Ön lisans	2,24	0,945	107		Ön lisans	3,88	1,034	107
	Lisans	2,62	1,072	233		Lisans	3,95	0,967	233
	Lisansüstü	3,11	1,026	73		Lisansüstü	4,14	0,903	73
	Toplam	2,50	1,077	503		Toplam	3,96	0,999	503

MANOVA testinde ilk adım olarak hangi testin (Wilks' lambda, Roy's greatest characteristic root, Hotelling's trace ve Pillai's trace testleri) seçileceğine karar vermek

gerekmektedir. Bunun için Box testi yapıldı. Box testi sonucunda kovaryans matrisleri homojen olduğundan ($p>0,05$) Wilks' lambda istatistik değeri seçildi. Bununla birlikte test sonuçlarına göre dört testin istatistik sonucu da anlamlıdır ($p<0,05$). Tablo 36'da görüldüğü gibi etki büyüklükleri (Partial Eta Squared/Kısmi η^2) 0,042-0,104 arasında değişmektedir. Buna göre farklı testlere göre model yaş gruplarına göre informal iletişim, yapıcı sapma davranışı, yıkıcı sapma davranışı ve otoriter liderlikteki farkı açıklama gücü %4,2 ile %10,4 arasında değişmektedir. Ancak çalışmada Wilks' lambda istatistik değeri kullanıldığından modelin etki gücü/açıklayıcılığı %4,3'tür.

Tablo 36: Eğitim Durumuna Göre İncel İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Bağımlı Değişkenlerinin MANOVA Sonuçları

	Etki	Value	F	p	Kısmi η^2	Gözlenen güç
Sabit	Pillai's Trace	0,966	3542,386	0,000	0,966	1,000
	Wilks' Lambda	0,034	3542,386	0,000	0,966	1,000
	Hotelling's Trace	28,568	3542,386	0,000	0,966	1,000
	Roy's Largest Root	28,568	3542,386	0,000	0,966	1,000
Eğitim durumu	Pillai's Trace	0,126	5,453	0,000	0,042	1,000
	Wilks' Lambda	0,876	5,590	0,000	0,043	1,000
	Hotelling's Trace	0,138	5,701	0,000	0,044	1,000
	Roy's Largest Root	0,116	14,492	0,000	0,104	1,000

MANOVA'da iki bağımlı değişken üzerinden ANOVA yaparken aynı zamanda bu iki değişkeni ve grup değişkenini kullanarak regresyon analizinin de yapıldığı daha önceden de belirtilmişti. Tablo 37'de regresyon analizlerine ait katsayılar görülmektedir. Regresyon analizi bulgularına göre lisansüstü grup referans olarak alındığında informal iletişimin lise ve lisans, yapıcı sapma davranışını lise, ön lisans ve lisans; yıkıcı sapma davranışını ise ön lisans düzeyinde eğitim alanlar etkilediği görülmektedir. Eğitim durumuna göre lise ($\beta=-0,444$), ön lisans ($\beta=-0,177$) ve lisans ($\beta=-0,393$) informal iletişim araçlarının kullanımını orta düzeye yakın ve olumsuz yönde etkilemektedir. Buna göre eğitimin informal iletişimi azalttığı söylenebilir. Ancak etki güçleri (sırasıyla 0,012, 0,002 ve 0,012) oldukça sınırlıdır. Buna göre eğitim durumunun informal iletişimi oldukça sınırlı düzeyde etkilediği söylenebilir. Eğitim durumunun yapıcı sapma üzerindeki etkisine bakıldığında lise ($\beta=-1,097$), ön lisans ($\beta=-0,869$) ve lisans ($\beta=-0,486$) mezunlarının katsayılarının oldukça yüksek olduğu, bununla birlikte eğitim arttıkça beta katsayılarının azaldığı görülmektedir. Etki güçleri de (sırasıyla 0,085, 0,059 ve 0,024) eğitim arttıkça azalmakla birlikte oldukça sınırlıdır. Bu durum eğitim durumunun yapıcı sapma davranışını azaltıcı yönde etkilediğini, ancak bu etkinin oldukça sınırlı düzeyde

olduğunu göstermektedir. Yıkıcı sapma davranışı sadece ön lisans mezunlarından etkilenmekte ($p<0,033$) ve etki düzeyi oldukça sınırlıdır (%0,9).

Tablo 37: Eğitim Durumlarına Göre Yapıcı Sapma Davranışı ve Yıkıcı Sapma Davranışının Parametre Tahminleri

Bağımlı değişken	Parametre	β	S.H.	t	p	%95 güven aralığı		Kısmi η^2	Gözlenen güç
						Alt sınır	Üst sınır		
İnformel iletişim	Sabit	4,629	0,137	33,856	0,000	4,360	4,897	0,697	1,000
	Lise	-0,444	0,184	-2,415	0,016	-0,806	-0,083	0,012	0,674
	Ön lisans	-0,177	0,177	-1,000	0,318	-0,526	0,171	0,002	0,170
	Lisans	-0,393	0,157	-2,507	0,013	-0,701	-0,085	0,012	0,706
	Lisansüstü	0,000							
Yapıcı sapma	Sabit	3,107	0,120	25,921	0,000	2,871	3,342	0,574	1,000
	Lise	-1,097	0,161	-6,799	0,000	-1,414	-0,780	0,085	1,000
	Ön lisans	-0,869	0,155	-5,589	0,000	-1,174	-0,563	0,059	1,000
	Lisans	-0,486	0,137	-3,536	0,000	-0,756	-0,216	0,024	0,942
	Lisansüstü	0,000							
Yıkıcı sapma	Sabit	1,381	0,059	23,410	0,000	1,265	1,497	0,523	1,000
	Lise	-0,095	0,079	-1,193	0,233	-0,251	0,061	0,003	0,222
	Ön lisans	-0,163	0,076	-2,134	0,033	-0,314	-0,013	0,009	0,568
	Lisans	-0,122	0,068	-1,812	0,071	-0,255	0,010	0,007	0,440
	Lisansüstü	0,000							

Not: Tabloda sadece anlamlı bulunan informal iletişim, yapıcı ve yıkıcı sapma davranışına ilişkin bulgular verilmiştir.

MANOVA testi sonucunda ANOVA testinde olduğu gibi post hoc analizleri yapıldığından post hoc analizi türünü seçmek için Levene Testi yapılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre bağımlı değişkenlerin tamamı homojen dağılım göstermiştir ($p>0,05$). Tablo 38’de görüldüğü üzere değişkenler arası etki testi sonuçları katılımcıların eğitim durumlarına göre informal iletişim ve yapıcı sapma davranışı anlamlı farklılık göstermektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri informal iletişimin %1,7’sinin ve yapıcı sapma davranışının %10,2’sini açıklamaktadır. Post hoc analizi sonuçlarına göre fark, lise düzeyinde eğitim alanlar ile lisans üstü eğitim alanlar ($p=0,016$) ve lisans düzeyinde eğitim alanlar ile lisans üstü düzeyde eğitim alanlardan ($p=0,013$) kaynaklanmaktadır. Ayrıca, eğitim düzeyi arttıkça ortalamalar arasındaki fark negatif yönde değişim göstermektedir. Bu durum eğitim düzeyi arttıkça informal iletişimin de arttığını göstermektedir. Eğitim durumunda fark, lisansüstü eğitim alanlar ile lisans düzeyinde ($p=0,000$), ön lisans düzeyinde ($p=0,000$) ve lise düzeyinde ($p=0,000$) eğitim alanlardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, lisansüstü eğitimden aşağıya doğru indikçe ortalamalar arası

farkın pozitif olduğu görülmektedir. Bu durum eğitim düzeyi azaldıkça yapıcı sapma davranışının da azaldığını göstermesi bakımından önemlidir.

Tablo 38: Eğitim Durumlarına Göre Değişkenler Arası Etki Testi Sonuçları

Kaynak		F	p	Kısmi η^2	Gözlenen güç
Corrected Model	İnformel İletişim	2,945	0,033	0,017	0,699
	Yapıcı sapma	18,831	0,000	0,102	1,000
	Yıkıcı sapma	1,632	0,181	0,010	0,429
	Otoriter liderlik	0,998	0,393	0,006	0,272
Sabit	İnformel İletişim	5838,005	0,000	0,921	1,000
	Yapıcı sapma	2468,184	0,000	0,832	1,000
	Yıkıcı sapma	2708,560	0,000	0,844	1,000
	Otoriter liderlik	6590,912	0,000	0,930	1,000
Eğitim durumu	İnformel İletişim	2,945	0,033	0,017	0,699
	Yapıcı sapma	18,831	0,000	0,102	1,000
	Yıkıcı sapma	1,632	0,181	0,010	0,429
	Otoriter liderlik	0,998	0,393	0,006	0,272

6.3.4. Hastane Türüne İlişkin Fark Analizi Sonuçları

Hastane türüne göre informal iletişim, yapıcı sapma, yıkıcı sapma ve otoriter liderlik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 39’da sunulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi, genel olarak informal iletişim düzeyi ($4,47 \pm 1,474$), özel hastanelerde diğer hastane türlerinden biraz daha yüksek olmasına karşılık yapıcı sapma davranışı daha düşüktür ($2,20 \pm 1,211$). Yıkıcı sapma davranışı ve otoriter liderlik algısında ise ortalamalar arasında büyük bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 39: Hastane Türlerine Göre İnformel İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Hastane türü	$\bar{X}$	σ	n		Hastane türü	$\bar{X}$	σ	n
İnformel İletişim	Özel hastane	4,47	1,474	81	Yıkıcı sapma	Özel hastane	1,17	0,311	81
	Sağlık Bakanlığı hastanesi	4,31	1,114	146		Sağlık Bakanlığı hastanesi	1,33	0,513	146
	Üniversite hastanesi	4,30	1,107	276		Üniversite hastanesi	1,27	0,542	276
	Toplam	4,33	1,175	503		Toplam	1,27	0,505	503
Yapıcı sapma	Özel hastane	2,20	1,211	81	Otoriter liderlik	Özel hastane	3,94	1,078	81
	Sağlık Bakanlığı hastanesi	2,58	0,985	146		Sağlık Bakanlığı hastanesi	3,93	1,021	146
	Üniversite hastanesi	2,55	1,072	276		Üniversite hastanesi	3,98	0,966	276
	Toplam	2,50	1,077	503		Toplam	3,96	0,999	503

Çalışmada ilk adım olarak hangi testin (Wilks' lambda, Roy's greatest characteristic root, Hotelling's trace ve Pillai's trace testleri) seçileceğine karar vermek için Box testi yapıldı. Box testi sonucunda kovaryans matrisleri homojen bulunmadığından ($p < 0,05$) Wilks' Lambda dışındaki testlere bakıldı ve değişkenlerin doğrusal kombinasyonu üzerinde anlamlı bir fark bulunan Roy's Largest Root testi seçildi (Tablo 40). Tabloda görüldüğü gibi etki büyüklüğü 0,024'tür. Buna göre Roy's Largest Root testi sonuçları modelin %2,3'ünü açıklamaktadır.

Tablo 40: Hastane Türlerine Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Bağımlı Değişkenlerinin MANOVA Sonuçları

	Etki	Value	F	P	Kısmi η^2	Gözlenen güç
Sabit	Pillai's Trace	0,963	3218,027	0,000	0,963	1,000
	Wilks' Lambda	0,037	3218,027	0,000	0,963	1,000
	Hotelling's Trace	25,900	3218,027	0,000	0,963	1,000
	Roy's Largest Root	25,900	3218,027	0,000	0,963	1,000
Hastane türü	Pillai's Trace	0,026	1,632	0,112	0,013	0,725
	Wilks' Lambda	0,974	1,635	0,111	0,013	0,726
	Hotelling's Trace	0,026	1,639	0,110	0,013	0,727
	Roy's Largest Root	0,024	2,945^c	0,020	0,023	0,790

MANOVA'da iki bağımlı değişken üzerinden ANOVA yaparken aynı zamanda bu iki değişkeni ve grup değişkenini kullanarak regresyon analizi de yapıldığı daha önce vurgulanmıştı. Tablo 41'de regresyon analizlerine ait katsayılar görülmektedir. Regresyon analizi bulgularına göre üniversite hastanesi referans olarak alındığında yapıcı sapma davranışının hastane türünden etkilendiği bulunmuştur. Buna göre özel hastane çalışanlarının olumsuz yönde yapıcı sapma ($\beta = -0,344$) davranışı gösterdiği söylenebilir. Ancak bu davranışların etki düzeylerine bakıldığında (Kısmi $\eta^2 = 0,013$) oldukça sınırlı olduğu görülmektedir.

Tablo 41: Hastane Türlerine Göre Yapıcı Sapma Davranışı ve Yıkıcı Sapma Davranışının Parametre Tahminleri

Bağımlı değişken	Parametre	β	S.H.	t	p	%95 güven aralığı		Kısmi η^2	Gözlenen güç
						Alt sınır	Üst sınır		
Yapıcı sapma	Sabit	2,547	0,064	39,494	0,000	2,420	2,673	0,757	1,000
	Özel hastane	-0,344	0,135	-2,539	0,011	0,013	-0,078	0,013	0,717
	Sağlık Bakanlığı hastanesi	0,032	0,110	0,289	0,773	-0,184	0,247	0,000	0,060
	Üniversite hastanesi	0,000							

Not: Tabloda sadece anlamlı bulunan yapıcı sapma davranışına ilişkin bulgular verilmiştir.

MANOVA testi sonucunda anlamlı bulunan yapıcı sapma davranışında farkın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla kullanılması gereken post hoc analizi türünü seçmek için Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonucunda bağımlı değişkeni homojen dağılım göstermiştir ($p>0,05$). Yapıcı sapma davranışında farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Tukey HSD testi sonucuna göre fark özel hastane çalışanları ile Sağlık Bakanlığı hastaneleri ($p=0,031$) ve üniversite hastaneleri ($p=0,031$) çalışanlarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca ortalamalar arası fark özel hastanelerden başlayarak Sağlık Bakanlığı ve üniversite hastanelerine doğru gidildikçe olumsuz sonuç oluşturmaktadır. Bu durum özel hastanelerden diğer hastanelere doğru gidildikçe yapıcı sapma davranışının arttığını göstermesi bakımından önemlidir. Hastane türü yapıcı sapma davranışının %1,5'ini açıklamaktadır.

Tablo 42: Hastane Türlerine Göre Değişkenler Arası Etki Testi Sonuçları

Source		F	p	Kısmi η^2	Gözlenen güç
Corrected Model	İnformel İletişim	0,710	0,492	0,003	0,170
	Yapıcı sapma	3,765	0,024	0,015	0,687
	Yıkıcı sapma	2,694	0,069	0,011	0,533
	Otoriter liderlik	0,120	0,887	0,000	0,068
Sabit	İnformel İletişim	5425,768	0,000	0,916	1,000
	Yapıcı sapma	2050,662	0,000	0,804	1,000
	Yıkıcı sapma	2465,868	0,000	0,831	1,000
	Otoriter liderlik	6147,847	0,000	0,925	1,000
Hastane türü	İnformel İletişim	0,710	0,492	0,003	0,170
	Yapıcı sapma	3,765	0,024	0,015	0,687
	Yıkıcı sapma	2,694	0,069	0,011	0,533
	Otoriter liderlik	0,120	0,887	0,000	0,068

6.3.5. Meslek Grubuna İlişkin Fark Analizi Sonuçları

Katılımcıların meslek gruplarına göre informal iletişim, yapıcı sapma, yıkıcı sapma ve otoriter liderlik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 43'te sunulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi genel olarak informal iletişim düzeyi ($4,33\pm1,175$) ve otoriter liderlik algıları ($3,96\pm0,999$) daha yüksek olmasına karşılık yapıcı sapma davranışı ($2,50\pm1,077$) ve yıkıcı sapma davranış ($1,27\pm0,505$) düzeyleri daha düşüktür.

Tablo 43: Meslek Dağılımına Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Meslek	$\bar{X}$	σ	n		$\bar{X}$	σ	n
Büro Personeli	4,51	1,195	75	Büro Personeli	1,36	0,690	75
Destek hizmetleri	4,40	1,091	59	Destek hizmetleri	1,29	0,648	59
Hekim	4,74	1,142	30	Hekim	1,39	0,435	30
Hemşire/Ebe	4,14	1,154	237	Hemşire/Ebe	1,22	0,449	237
Sağlık lisansiyeri	4,38	0,905	16	Sağlık lisansiyeri	1,19	0,292	16
Tekniker/Teknisyen	4,31	1,258	59	Tekniker/Teknisyen	1,24	0,352	59
Yönetici grubu	4,89	1,196	27	Yönetici grubu	1,42	0,419	27
Toplam	4,33	1,175	503	Toplam	1,27	0,505	503
Büro Personeli	2,59	1,091	75	Büro Personeli	3,85	1,081	75
Destek hizmetleri	2,43	1,114	59	Destek hizmetleri	4,07	1,061	59
Hekim	3,17	0,890	30	Hekim	4,44	0,927	30
Hemşire/Ebe	2,28	0,968	237	Hemşire/Ebe	3,86	0,989	237
Sağlık lisansiyeri	2,81	0,802	16	Sağlık lisansiyeri	4,19	0,691	16
Tekniker/Teknisyen	2,41	1,101	59	Tekniker/Teknisyen	4,00	0,906	59
Yönetici grubu	3,58	1,230	27	Yönetici grubu	4,09	1,000	27
Toplam	2,50	1,077	503	Toplam	3,96	0,999	503

İlk adım olarak hangi testin (Wilks' lambda, Roy's greatest characteristic root, Hotelling's trace ve Pillai's trace testleri) seçileceğine karar vermek için Box testi yapıldı. Box testi sonucunda kovaryans matrisleri homojen bulunmadığından ($p < 0,05$) Pillai's Trace istatistik değeri seçildi. Tablo 44'te görüldüğü gibi etki büyüklüğü 0,037'dir. Buna göre test sonuçları modelin %3,7'sini açıklamaktadır.

Tablo 44: Hastane Türlerine Göre İnfomal İletişim, Yapıcı Sapma Davranışı, Yıkıcı Sapma Davranışı ve Otoriter Liderlik Bağımlı Değişkenlerinin MANOVA Sonuçları

Etki	Value	F	p	Kısmi η^2	Gözlenen güç
Pillai's Trace	0,953	2487,962	0,000	0,953	1,000
Wilks' Lambda	0,047	2487,962	0,000	0,953	1,000
Hotelling's Trace	20,186	2487,962	0,000	0,953	1,000
Roy's Largest Root	20,186	2487,962	0,000	0,953	1,000
Pillai's Trace	0,148	3,166	0,000	0,037	1,000
Wilks' Lambda	0,856	3,277	0,000	0,038	1,000
Hotelling's Trace	0,165	3,378	0,000	0,040	1,000
Roy's Largest Root	0,140	11,538 ^c	0,000	0,122	1,000

MANOVA'da iki bağımlı değişken üzerinden ANOVA yaparken aynı zamanda bu iki değişkeni ve grup değişkenini kullanarak regresyon analizi de yapılmaktadır. Tablo 45'te regresyon analizlerine ait katsayılar görülmektedir. Regresyon analizi bulgularına göre yönetici grubu referans olarak alındığında infomal iletişim ve yapıcı sapma davranışının meslek gruplarından etkilendiği görülmektedir. Buna göre hemşire/ebeler ($\beta = -0,745$) ve

tekniker/teknisyenler ($\beta=-0,577$) informal iletişim üzerinde olumsuz yönde etki göstermektedir. Hemşire/ebelerin ve tekniker/teknisyenleri informal iletişime etki düzeyleri oldukça sınırlıdır (sırasıyla Kısmi η^2 0,020 ve 0,009). Meslek gruplarının yapıcı sapma davranışı üzerindeki etkisine bakıldığında büro personeli ($p=0,000$), destek hizmetleri personeli ($p=0,000$), hemşire/ebe ($p=0,000$), sağlık lisansiyeri ($p=0,018$) ve tekniker/teknisyenlerin ($p=0,000$) yapıcı sapma davranışında etkili olduğu görülmektedir. Kısmi η^2 değerlerine göre yapıcı sapma davranışını büro personelinin davranışları %3,97, destek hizmetleri personeli %4,4, hemşire/ebe %7,2, sağlık lisansiyeri %1,1 ve tekniker/teknisyenlerin %4,6 oranında açıklamaktadır.

Tablo 45: Meslek Gruplarına Göre İnfomal iletişim ve Yapıcı Sapma Davranışı Parametre Tahminleri

Bağımlı değişken	Parametre	β	S.H.	t	p	%95 güven aralığı		Kısmi η^2	Gözlenen güç
						Alt sınır	Üst sınır		
İnfomal iletişim	Sabit	4,885	0,223	21,873	0,000	4,446	5,324	0,491	1,000
	Büro Personeli	-0,371	0,260	-1,423	0,156	-0,882	0,141	0,004	0,295
	Destek hizmetleri	-0,485	0,270	-1,799	0,073	-1,015	0,045	0,006	0,435
	Hekim	-0,142	0,308	-0,461	0,645	-0,747	0,463	0,000	0,075
	Hemşire/Ebe	-0,745	0,236	-3,161	0,002	-1,208	-0,282	0,020	0,884
	Sağlık lisansiyeri	-0,510	0,366	-1,393	0,164	-1,230	0,209	0,004	0,285
	Tekniker/Teknisyen	-0,577	0,270	-2,139	0,033	-1,107	-0,047	0,009	0,569
	Yönetici grubu	0,000							
Yapıcı sapma	Sabit	3,576	0,198	18,085	0,000	3,188	3,965	0,397	1,000
	Büro Personeli	-0,982	0,231	-4,259	0,000	-1,435	-0,529	0,035	0,989
	Destek hizmetleri	-1,143	0,239	-4,788	0,000	-1,612	-0,674	0,044	0,998
	Hekim	-0,406	0,273	-1,489	0,137	-0,941	0,130	0,004	0,318
	Hemşire/Ebe	-1,293	0,209	-6,195	0,000	-1,703	-0,883	0,072	1,000
	Sağlık lisansiyeri	-0,771	0,324	-2,377	0,018	-1,407	-0,134	0,011	0,660
	Tekniker/Teknisyen	-1,169	0,239	-4,898	0,000	-1,638	-0,700	0,046	0,998

Not: Tabloda sadece anlamlı bulunan informal iletişim ve yapıcı sapma davranışına ilişkin bulgular verilmiştir.

MANOVA testi sonucunda anlamlı bulunan informal iletişim ve yapıcı sapma davranışında farkın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla kullanılması gereken post hoc analizi türünü seçmek için Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonucunda bağımlı değişkenin homojen dağılım göstermiştir ($p>0,05$). İnfomal iletişim hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan post hoc analizi sonucuna göre fark hemşire/ebe grubu ile yönetici grubundan kaynaklanmaktadır ($p=0,028$). Ortalamalar arasında fark negatiftir. Buna göre yönetici grubunun informal iletişime

katkısı hemşire/ebelere göre daha yüksektir. Meslek grubu informal iletişimin %3,6'sını açıklamaktadır.

Yapıcı sapma davranışında farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Tukey HSD testi sonucuna göre fark; yönetici grubu ile büro personel ($p=0,000$), destek hizmetleri çalışanları ($p=0,000$), hemşire/ebe grubu ($p=0,000$) ve teknisyen/teknisyenlerden ($p=0,000$) kaynaklanmaktadır. Yöneticilerden diğer meslek gruplarına doğru gidildikçe ortalamalar arasındaki fark pozitifdir. Buna göre yapıcı sapma davranışı yöneticiler grubunda daha etkili ve olumlu kullanılmaktadır. Diğer gruplara doğru gidildikçe bu özellik azalmaktadır. Meslek, yapıcı sapma davranışının %10,1'ini açıklamaktadır.

Tablo 46: Meslek Gruplarına Göre Değişkenler Arası Etki Testi Sonuçları

Kaynak		F	p	Kısmi η^2	Gözlenen güç
Corrected Model	İnformal İletişim	3,081	0,006	0,036	0,915
	Yapıcı sapma	9,287	0,000	0,101	1,000
	Yıkıcı sapma	1,579	0,151	0,019	0,609
	Otoriter liderlik	2,068	0,056	0,024	0,748
Sabit	İnformal İletişim	3963,127	0,000	0,889	1,000
	Yapıcı sapma	1908,102	0,000	0,794	1,000
	Yıkıcı sapma	1780,862	0,000	0,782	1,000
	Otoriter liderlik	4477,296	0,000	0,900	1,000
Meslek	İnformal İletişim	3,081	0,006	0,036	0,915
	Yapıcı sapma	9,287	0,000	0,101	1,000
	Yıkıcı sapma	1,579	0,151	0,019	0,609
	Otoriter liderlik	2,068	0,056	0,024	0,748

Bulgulardan yola çıkarak **H₁₀**: “Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre informal iletişim anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi eğitim ve meslek değişkenine göre informal iletişim anlamlı farklılık göstermiş, yaş, hizmet süresi ve hastane türü için anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Çalışmada otoriter liderlik üzerine hiçbir değişken farklılık göstermemiştir. Bu nedenle **H₁₁**: “Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre otoriter lider davranış anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi desteklenmemiştir.

Değişkenlerden tamamı yapıcı sapma üzerinde anlamlı farklılık göstermiştir. Bulgular doğrultusunda **H₁₂**: “Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre yapıcı sapma davranışı anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yıkıcı sapma davranışında hizmet süresi ve eğitim değişkenleri fark oluştururken, diğer değişkenler anlamlı farklılık göstermemiştir. Bu doğrultuda **H₁₃**: “Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre yıkıcı sapma davranışı anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi kısmen desteklenmektedir.



TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasında sağlık insan gücü, sağlık kuruluşunun en etkili faktörüdür. Bu anlamda sağlık sistemini oluşturan tüm yapı taşlarının kontrolü ve süreçlerin uyumunda sağlık çalışanları etkin bir role sahiptir. Fırsat yaratan tüm bileşenlerin oluşumunun ve sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi, güçlendirilmiş ve olumlu yönde yönlendirilmiş çalışan davranışlarını gerekli kılmaktadır. Bu çalışma ile güçlendirilmiş ve yapıcı davranışlarla hem görev yaptığı sağlık kuruluşuna hem de toplum sağlığına daha fazla katkı sağlayacak çalışanların oluşumuna dikkat çekmeye çalışmaktadır.

Sağlık çalışanları çalışma koşullarına bağlı çok sayıda çevresel faktörün etkisindedir. Bu faktörlerin hangisinin ne zaman ve nasıl oluştuğunu belirlemek hem zordur hem de çok fazla çabayı gerektirmektedir. Ancak bu faktörlerin en belirgin olduğu ve etki faktörünün en güçlü olduğu durumları belirlemek kuşkusuz ki çalışan davranışlarına yön vermek için önemlidir. Bu doğrultuda liderin davranışları ve çalışanlar arasındaki etkili iletişim, çalışan davranışlarının oluşumunda dikkat çekici faktörlerin başında gelmektedir. Bu kapsamda çalışmada informal iletişim ve otoriter lider davranışı ile yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmiştir. Ayrıca çalışmada sosyo-demografik özelliklere göre informal iletişim, otoriter lider davranışı, yapıcı ve yıkıcı sapma davranışında farklılık olup olmadığı da incelenmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre informal iletişim ile çalışanların yapıcı sapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına karşılık yıkıcı sapma davranışı ile herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Sağlık alanında benzer çalışmalara rastlanmamakla birlikte Alparslan ve Kılıç (2015) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada da informal iletişim ve ekstra rol davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kandlousi, Ali ve Abdollahi (2010) ise informal iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu çalışma örnekleri informal iletişim ile yapıcı sapma davranışı arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir.

Otoriter liderlik ile hem yapıcı hem de yıkıcı sapma davranışı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Alanyazında farklı sektörlerde otoriter liderlik ile yıkıcı sapma davranışı arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Bodla vd.,

2019; Jiang vd., 2017). Erdem (2021) sanayi işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada otoriter liderlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar ve işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirlemiştir. Guo ve arkadaşları (2018) ise otoriter liderlik ile çalışanlar üzerindeki korku arasında pozitif yönlü, çalışanların yaratıcılığı üzerinde negatif yönlü ilişki belirlemiştir. Benzer şekilde Zhang ve Xie (2017) de otoriter liderlik ile rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol yükleme arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlerken, ekstra rol davranışı ile ters yönlü bir ilişki belirlemiştir. Buna karşılık Wang ve Guan (2018) tarafından yapılan çalışmada otoriter liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu saptamıştır. Bu sonuçların genel olarak otoriter liderlik ile yıkıcı sapma kapsamında değerlendirilebilecek davranışlar arasında ters ilişki olduğunun göstermesine karşılık; Wang ve Guan (2018) çalışmasında otoriter liderlik ile performans arasındaki olumlu ilişkinin yapıcı sapma davranışı kapsamındaki davranışlarla da ilişkisini göstermektedir.

Çalışmanın sonuçları otoriterlik ile yapıcı sapma davranışı arasındaki ilişkinin otoriter liderliğin alt boyutları ile yapıcı sapma davranışı arasında da söz konusu olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre karar verme boyutu ile yapıcı sapma davranışı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki bulunurken, kararın uygulanması boyutu negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu liderin karar vermesi ile çalışanları yapıcı sapmaya yönlendirirken, birtakım kararların uygulanması sürecinde otoriterliğin tam tersi etkiye neden olduğunu göstermektedir. Bu durum çalışanların fikirlerinin alınmasının önemini göstermektedir. Otoriter lider karar alma sürecinde doğrudan çalışanlarla etkileşim halinde olmadığı için bu süreçte eşit ya da adil davrandığı veya temsil gücü bulunması sebebiyle bu davranışı olumlu karşılanmasına karşılık, kararın uygulanmasında liderin otoritesi bireysel boyutta hissedilmekte ve çalışanlar liderin temsil gücünü zorbalık ve adil olmama şeklinde algılayabilmektedir.

Otoriter liderlik çalışanların yapıcı sapma davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Otoriter liderlik hem kişiler arası hem de örgüte yönelik yapıcı sapma alt boyutunu pozitif yönlü etkilemektedir. Bu sonuçlar otoriter lider davranışının çalışanların birbirleri arasındaki yapıcı yönlü davranışı desteklemesinin yanında örgüte yönelik de yapıcı olabileceğini göstermektedir.

İnformal iletişim yapıcı sapma davranışını genel olarak pozitif yönlü etkilemektedir. Bununla birlikte informal iletişim örgüte yönelik yapıcı sapma boyutunda pozitif yönlü etkiye sahip olmasına karşılık kişiler arası yapıcı sapma boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Bununla birlikte yapılan çalışmalarda informal iletişimin çalışanlar arasında olumlu sonuçlar oluşturduğunu ileri sürmektedir. Örneğin Koch ve Denner (2022) tarafından yapılan çalışmada çalışanlar arasındaki informal iletişiminin dolaylı olarak üretkenliği arttırdığı; McAlpine (2018) çalışmasında da yüz yüze yapılan informal iletişimin fikir üretme ve inovasyon üzerine pozitif yönlü etkisi olduğu gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre informal iletişim genellikle yapıcı yönlü davranışlara sebep olmaktadır. Çalışmada da informal iletişim ve alt boyutlarının yıkıcı sapma üzerinde anlamlı etkisi bulunmadığından yola çıkarak sağlık kuruluşlarında informal iletişimin daha yapıcı yönelimli olduğu söylenebilir.

Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre otoriter liderliğin yıkıcı sapma davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Jiang ve arkadaşlarının (2017) imalat sektöründe çalışan işçiler üzerine yapmış olduğu çalışmada otoriter liderliğin yıkıcı sapma davranışını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna varmıştır. Bu sonuç otoriter liderlik davranışının genel olarak yıkıcı sapma davranışı üzerinde bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte otoriter liderliğin kişiler arası yıkıcı sapma boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Hu, Dong ve Wang (2022) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin düşük olduğu durumlarda otoriter lider davranışının aracı olarak kişiler arası yıkıcı sapma davranışını arttıracak ileri sürmektedir. Asim ve arkadaşları (2021) ise otoriter liderliğin çalışanların yardım etme davranışını olumsuz yönde etkilediğini bulmuştur. Bu sonuçlar yapıcı davranışların engellemesi açısından çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Çalışmamızda informal iletişimin alt boyutlarından sadece kişisel boyutu yapıcı sapma davranışına anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu saptanmıştır. İnfomal iletişim ve alt boyutları ile yıkıcı sapma davranışı arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Bu durum çalışanların informal iletişimi daha kişisel boyutta ve yapıcı yönlü kullandıkları sonucunu göstermektedir.

Çalışmanın demografik faktörlerine göre yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında yaşın artışı ile yapıcı sapma davranışı arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Galperin

(2002) de eczacılık ve telekomünikasyon şirketlerinde yaptığı çalışmada yaşa göre kişiler arası yapıcı sapma davranışında anlamlı farklılık olduğunu belirlemiştir. Buna karşılık Yalap (2019) otel işletmelerinde yaptığı çalışmada yaş ile yapıcı sapma davranışı arasında fark olmadığı sonucunda ulaşmıştır. Bu çalışma örnekleri göz önünde bulundurulduğunda, çalışmayla farklılık gösteren çalışmaların sektörel farklılıklardan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Yaş gruplarına göre yapıcı sapma davranışı arasındaki anlamlı farklılık dikkate alındığında yaş arttıkça çalışanların yapıcı sapma davranışı eğilimi; beceri ve deneyim kazanımı ile çözüm üretme becerisindeki artışa, olumlu bakış açısına, çevresel uyuma, iş doyumuna ve pozitif iletişim gibi özelliklerinin gelişimine karşılık geldiği şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre yaş değişkeni yıkıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Benzer şekilde Liao (2004) da yaşa göre yıkıcı sapma davranışında anlamlı farklılık bulmamıştır. Kumi (2013) küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine yaptığı çalışmada yaşa bağlı olarak sadece aşırı mola verme ve hırsızlık arasında farklılık olduğunu, diğer yıkıcı sapma davranışlarında (kasıtlı olarak yavaş çalışma, rüşvet alma, sözlü taciz, iş arkadaşlarına zarar verme, madde kullanımı, işten erken ayrılma, dedikodu yapma) anlamlı farklılık olmadığını belirlemiştir. Oni (2007) ise öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmada yıkıcı sapma davranışında yaşın anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Alanyazından verilen örnekler ile çalışma sonuçlarının benzerlik göstermesi, yaşın yapıcı sapma davranışı göstermede önemli bir etken olduğunu göstermesi bakımından önemli bulunmaktadır.

Yaş grubuna göre informal iletişim anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Çalışmanın bulgulardan farklı olarak Ölmez (2022) bir sağlık kuruluşunda yaptığı çalışmada yaşa göre informal iletişimde anlamlı farklılık olduğunu, 40-45 yaş grubu çalışanlarda informal iletişim kullanımının daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Çalışmada yaş grubuna göre otoriter liderlik algısında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Şahan (2017) tarafından yapılan çalışmada da bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde yaş grubuyla paternalist liderliğin alt boyutu olan otoriter liderlik yönetim tarzında fark olmadığı bulunmuştur. Aynı şekilde Kaya'nın (2020) demir-çelik işletmelerinde yaptığı çalışmada yöneticilerin liderlik tarzı olarak otoriter liderlik

davranışında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak fark tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar çalışmanın sonuçlarını farklı çalışmaların desteklediğini göstermektedir.

Çalışmanın sonuçları hizmet süresinin çalışanların yıkıcı sapma davranışı gelişmesinde farklılık olduğunu göstermektedir. Çalışanların hizmet süresi arttıkça yıkıcı sapma davranışları da gelişmektedir. Benzer şekilde Farhadi ve arkadaşları (2015) da kamuda çalışan memurlar üzerine yaptıkları çalışmalarında hizmet süresinin yıkıcı sapma davranışında anlamlı farklılık oluşturduğunu belirlemişlerdir. Buna karşılık Bodla ve arkadaşları (2019) çalışmalarında hizmet süresi ile yıkıcı sapma davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde hizmet süresi ile yıkıcı sapma davranışı arasında ilişki olmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Lee ve Allen, 2002; Chen, Fah ve Jin, 2016). Bu sonuçlar hizmet süresinin yıkıcı sapma davranışı üzerinde farklılık oluşturması konusunda bir konsensüs bulunmadığını göstermektedir. Bununla birlikte deneyimin her sektörde yapıcı yönelimli olacağı düşünülebilir. Çalışmanın bir diğer bulgusu da bu görüşü destekleyerek hizmet süresine bağlı olarak yapıcı sapma davranışının arttığını göstermektedir. Kura, Shamsudin ve Chauhan (2016) tarafından kamu çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da hizmet süresinin yapıcı sapma davranışı üzerinde anlamlı sonuçlar oluşturduğunu belirlemiştir. Sağlık çalışanlarında her iki durumun da görülmesi sektörün özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Sağlık sektörünün yoğun ve yorucu çalışma ortamı zamanla çalışanın örgüte bağlılığının azalmasında, hassas ve alıngan yönünün değişiminde, adaletin ve eşitliğin olmadığı algısının oluşumunda etkili olduğu düşünülmektedir. Bu durumda çalışma süresinin olumlu sonuçlarının yanı sıra olumsuz yönlerini de ortaya çıkarmaktadır.

Eğitim durumuyla değişkenler arası yapılan etki testi sonucunda yapıcı sapma davranışı ve informal iletişim anlamlı farklılık göstermiştir. Sonuçlara göre eğitim düzeyi arttıkça informal iletişim de artmaktadır. Eğitim durumu azaldıkça (lisansüstünden aşağı yönlü) yapıcı sapma davranışı sınırlı düzeyde azalmaktadır. Koch ve Denner (2022) eğitim seviyesinin informal iletişimi pozitif ve düşük düzeyde etkilediğini belirlemiştir. Çalışmanın bu sonuçları göz önünde bulundurulduğunda eğitim durumunun artması ile informal iletişim kanallarının kullanımının ve yapıcı yönlü davranışların artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmada eğitim seviyesine göre yıkıcı sapma davranışı arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Önay (2018) üretim sektöründe yaptığı çalışmada beyaz yakalı çalışanların eğitim durumuna göre yıkıcı sapma davranışı arasında fark belirlememiştir. Çalışmadan farklı olarak Chen ve King (2018) konaklama ve turizm işletmelerinde yaptığı çalışmada eğitim seviyesi yüksek lisans olan çalışanların yıkıcı sapma davranışının daha düşük olduğunu belirlemiştir. Eğitim seviyesinin sağlık sektöründe diğer sektörlerle göre yıkıcı sapma davranışı üzerinde fark yaratmamasında, eğitim seviyesi yüksek bireylerin istihdamı ve daha fazla toplumsal fayda yönelimli bir sektör olmasının belirleyici olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın diğer bir sonucu da hastane türünün yapıcı sapma davranışı üzerinde etkili olduğudur. Sırasıyla özel hastane, sağlık bakanlığı hastaneleri ve üniversite hastanesine doğru gidildikçe yapıcı sapma davranışı artmaktadır. Özel hastanelerin diğer hastane türlerine göre yapıcı sapma davranışının düşük olması; benzer meslek grupları arasındaki maaş farkının oluşu, verimliliği düşünen yönetimin çalışanı daha yoğun çalıştırması, çalışma sürelerinin uzunluğu, iş güvencesizliği ve gelecek kaygısı gibi faktörlerin yapıcı yönü azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

Meslek grubuna göre informal iletişim ve yapıcı sapma davranışı anlamlı farklılık göstermektedir. Yönetici grubu, hemşireler ve tekniker/teknisyenlere oranla informal iletişim kanallarını daha fazla tercih etmektedir. Yapıcı sapma davranışı da yönetici grubunda diğer meslek gruplarına oranla daha etkilidir. Yönetici, mesleği gereği çalışanı istendik davranışlara yönlendirebilmesi için öncelikle kendisinin yapıcı yönlü olması gerekmektedir. Ayrıca bu farklılıkta yöneticinin göz önünde ve örnek bir rol model olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgulardan yola çıkılarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Sağlık Kurumları ve Yöneticilerine Yönelik Öneriler

- Çalışmanın sonuçlarına göre sağlık çalışanları informal iletişim kanallarını daha yapıcı sapma davranışı yönünde kullanmaktadır. Ancak bu durum genellikle kişiler arası boyutta gerçekleşmektedir. Sağlık kurumlarının, çalışanların informal iletişimi fayda yönelimli ve kişisel boyutta kullanımı örgütsel boyutta kullanılmasını kolaylaştırabilir. Bu doğrultuda çalışanların informal iletişim

kanallarını kullanımı özendirilmeli ve kullanım biçiminin örgütsel boyutta da gerçekleşmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

- Otoriter lider davranışının çalışanları hem yapıcı ve hem de yıkıcı sapma davranışına yönlendirmesine yönelik sonuçlardan yola çıkarak, bu liderlik tarzının çalışanların sapma davranışına etkisi bulunmaktadır. Sapma davranışının örgüte fayda ya da zarar vereceği belirsiz olduğundan post modern yönetim anlayışının getirdiği liderlik tarzlarının uygulanması çalışanlarla ilişkileri güçlendireceğinden örgütsel sapma davranışının olumsuzluklarının ortadan kaldıracağı öngörülmektedir.
- Çalışmanın bulgularına göre yaş yapıcı sapma, hizmet süresi ise hem yapıcı hem de yıkıcı sapma davranışını pozitif yönlü etkilemektedir. Bu durum sağlık çalışanlarının yaş ve deneyimlerinin yapıcı yönünün yüksek oluşunu göstermektedir. Yıkıcı etki ise hizmet yılının artışına paralel olarak sağlık sektörünün çalışma koşullarından kaynaklı stresin artması, motivasyon faktörlerinin etkisinin azalması ve bunlara bağlı olarak da kuruma olan aidiyetin azalması söz konusu olabilmektedir. Sağlık çalışanlarının yaş ve hizmet yılına bağlı olarak çalıştıkları yoğun ortamlardan daha durağan ve hareket zorluğu olmayan, düşünce ve deneyimlerinden daha fazla faydalanılacağı düşünülen arka safta; tıbbi bilgisine bağlı hizmet içi eğitim, halkla ilişkiler, satın alma, faturalama, planlama, ayniyat gibi deneyimin etkili olacağı bölümlerde görevlendirilmeleri yıkıcı sapma yönünün önüne geçilmesine olanak sağlayabilir.
- Hastane ve meslek türünün yapıcı sapma davranışına etkisinden yola çıkarak, çalışanların yapıcı düşüncelere yönlendirilmesi ile örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlayan sağlık kuruluşları, beklentilerinin farklı olabileceği düşüncesiyle sağlık hizmetlerindeki mesleki çeşitliliği yönetmelidir. Kapsayıcılık açısından sağlık çalışanları arasındaki risk faktörü, yoğunlukları, stres faktörü ve diğer ihtiyaçların belirlenerek beklentilerinin karşılanmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışma saatlerinin düzenlenmesi ve personel desteği, hakkaniyetli ücret uygulanması, liyakata göre ve uygun işte çalıştırılma ile sağlık çalışanlarının algısındaki olumsuz yöndeki değişkenliği ve yıkıcı sapma davranışını yönetmemiz açısından faydalı olacaktır.

- Çalışanların örgüt çıkarını gözetecek davranışları teşvik için sağlık kurumlarının ve yöneticilerinin hem liderlik tarzlarını hem de iletişim yöntemlerini zenginleştirmesi ve kalıplaşmış anlayışından uzaklaşarak uzun vadeli planlar yapması çalışanların yapıcı yönelimlerini arttıracığı düşünülmektedir.

Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

- Çalışmada informal iletişim ve otoriter liderliğin yapıcı ve yıkıcı sapma davranışına etkisi incelenmiştir. Sapma davranışı çalışanın çok sayıda etki faktörüne maruz kalmasına bağlı olarak düşüncelerde farklılaşmaya yol açmaktadır. İleride yapılacak olan çalışmalarda çalışanların sapma davranışına yol açan diğer faktörler açısından da incelenmesi önerilmektedir.
- Çalışma hem sektörel olarak hem de kültürel olarak daha genellenebilmesi bakımından diğer araştırmalarla farklılıkları ortaya konulabilir.

Yapılan bu doktora tez çalışması ile hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara katkı sağlayacağı beklenmektedir. Ayrıca sağlıklı bir çalışma ortamının oluşumunda önceliklerin belirlenmesi açısından faydalı olacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abbas, A. A. (2018). Influence of informal groups on productivity: A case study on philadelphia pharmaceuticals company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 421-435.
- Aberg, L. (1990). Theoretical model and praxis of total communications. *International Public Relations Review*, 13(2), 13-16.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Agarwal, R., Sands, D. Z., Schneider, J. D., & Smaltz, D. H. (2010). Quantifying the economic impact of communication inefficiencies in US hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 55(4), 265-282.
- Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 235.
- Ahsan, A. K., & Panday, P. K. (2013). Problems of coordination in field administration in Bangladesh: Does informal communication matter?. *International Journal of Public Administration*, 36(8), 588-599.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Aka, A. (2010). Kimliğe teorik yaklaşımlar. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(1), 17-24.
- Akers R. L., Krohn M. D., Lanza-Kaduce L., & Radosevich M. (1995) Social learning and deviant behavior: A specific test of a general theory. İçinde J. McCord & J.H. Laub (Eds.), *Contemporary Masters in Criminology* (ss. 187-214). The Plenum Series in Crime and Justice. New York: Springer Science & Business Media.
- Akgeyik, T. (2007). Pozitif kurumsal kültürü geliştirmede işyerinde sosyal aktivite uygulamaları (bir alan araştırması). *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 56(2), 55-94.
- Alparslan, A. M., & Kılınç, U. K. (2015). The power of informal communication and perceived organizational support on energy at work and extra-role behavior: A survey on teachers. *Journal of Human Sciences*, 12(2), 113-138.
- Al-Sawai, A. (2013). Leadership of healthcare professionals: where do we stand?. *Oman Medical Journal*, 28(4), 285-287.

- Antonakis, J. E., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Washington DC: Sage Publications, Inc.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 43-55.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586-598.
- Arford, P. H. (2005). Nurse-physician communication: an organizational accountability. *Nursing Economics*, 23(2), 72-78.
- Arslan, M., & Arslan, S. (2010). Yatırım fonu performans ölçütleri, regresyon analizleri ve MANOVA yöntemine göre A, B ve borsa yatırım fonlarının karşılaştırmalı analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 3-20.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Asim, M., Zhiying, L., Nadeem, M. A., Ghani, U., Arshad, M., & Yi, X. (2021). How Authoritarian Leadership Affects Employee's Helping Behavior? The Mediating Role of Rumination and Moderating Role of Psychological Ownership. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Ata, N. S. (2022). *Karanlık liderlik algısının dedikodu ve bilgi uçurma üzerindeki etkisinde nepotizmin aracı rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kafkas Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67.
- Aufegger, L., Alabi, M., Darzi, A., & Bicknell, C. (2020). Sharing leadership: current attitudes, barriers and needs of clinical and non-clinical managers in UK's integrated care system. *BMJ Leader*, 4, 128-124.
- Avcı, N., (2008). *Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism. İçinde U. Kim, K. S. Yang, & K. K. Hwang (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology*, (ss. 445-466). Boston, MA.: Springer.
- Aydın, E., & Basım, N. (2021). Multilevel identification sources as predictors of deviant workplace behaviors. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 139-152.
- Aydinoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi*

(Ankara özel okullar örneği). (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Bacaksız, F. E., & Yıldırım, A. (2015). Dedikodu ve söylentiler: Hastanelerdeki durum ve hemşirelerin tutumları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(3), 113-120.
- Baker, H. K. (1981). Tapping into the power of informal groups. *Supervisory management*, 26(2), 18-25.
- Baker, K. A. (2007). *Organizational communication*. Management Benchmark Study. Erişim Adresi: <http://wachum.com/eBook/1065106/commutheory3.pdf> (21.11.2022)
- Bal, H. (2001). *Bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi.
- Bana, P. E. (2019). *Hastanelerde rol çatışması ve sosyal iklimin örgütsel sapma davranışına etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 198-210.
- Bayyurt, N., & Kılıç, C. H. (2017). Liderlik tarzının örgüt bağlılığına etkisi: Bir hastane araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Becker, H. S. (2008). *Outsiders*. Simon and Schuster. New York: The Free Press.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisi: Burdur ili kamu kurumları örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bektaş, M., & Erdem, R. (2015). Örgütlerde informal iletişim süreci: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. İçinde J. Greenberg (Ed.), *The state of the science* (ss. 247–281). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Bhatt, A. K. (2015). *Administrative and business communication*. India: Laxmi Publications.

- Bielenia-Grajewska, M. (2017). Informal communication. İçinde C. R. Shott, L. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. John Wiley & Sons.
- Bisen, V., Priya. (2009). *Business Communication*. New Delhi: New Age International.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid: Key orientations for achieving production through people. Houston, TX: Gulf Publishing Company
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1966). Some effects of managerial grid seminar training on union and management attitudes toward supervision. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2(4), 387-400.
- Blazenaite, A. (2012). Effective organizational communication: In search of a system. *Social Sciences*, 74(4), 84-101.
- Bodla, A. A., Tang, N., Van Dick, R., & Mir, U. R. (2019). Authoritarian leadership, organizational citizenship behavior, and organizational deviance: Curvilinear relationships. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(5), 583-599.
- Borbas, C., Morris, N., McLaughlin, B., Asinger, R., & Gobel, F. (2000). The role of clinical opinion leaders in guideline implementation and quality improvement. *Chest*, 118(2), 24-32.
- Bradley, E. H., Curry, L. A., Ramanadhan, S., Rowe, L., Nembhard, I. M., & Krumholz, H. M. (2009). Research in action: using positive deviance to improve quality of health care. *Implementation Science*, 4(1), 1-11.
- Brendel, R., & Krawczyk, H. (2011, Ekim). *Primary role identification in dynamic social networks*. International Conference on Computational Aspects of Social Networks (CASoN) (pp. 54-59). IEEE, Salamanca.
- Brislin, R.W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 1(3), 185-216.
- Brown, J. B., Lewis, L., Ellis, K., Stewart, M., Freeman, T. R., & Kasperski, M. J. (2009). Mechanisms for communicating within primary health care teams. *Canadian Family Physician*, 55(12), 1216-1222.
- Browner W.S., Newman, T.B., & Hulley, S.B. (2007). Getting ready to estimate sample size: Hypotheses and Underlying Principles. In Hulley, S.B., Cummings, S.R., Browner, W.S., Grady, D.G., & Newman, T.B. (eds.), *Designing Clinical Research*, Third Ed., Philadelphia: Lippincott Williams&Wilkins, ss. 51-63.
- Burm, S., Boese, K., Faden, L., DeLuca, S., Huda, N., Hibbert, K., & Goldszmidt, M. (2019). Recognising the importance of informal communication events in improving collaborative care. *BMJ quality & safety*, 28(4), 289-295.

- Büyüköztürk, Ş. (2017). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. 23.Basım, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? *A meta-analytic investigation. Journal of Management*, 43(3), 834-863.
- Chan, S. C., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128.
- Chaudhary, A., Islam, T., Ali, H. F., & Jamil, S. (2021). Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Chen, C. T., & King, B. (2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 1-8.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Chen, L. L., Fah, B. C. Y., & Jin, T. C. (2016). Perceived organizational support and workplace deviance in the voluntary sector. *Procedia Economics and Finance*, 35, 468-475.
- Chénard-Poirier, L. A., Morin, A. J., Boudrias, J. S., & Gillet, N. (2021). The combined effects of destructive and constructive leadership on thriving at work and behavioral empowerment. *Journal of Business and Psychology*, <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09734-7>.
- Chen, Y., Tang, C., Zhou, X., Sarcevic, A., & Lee, S. (2013, Şubat). *Beyond formality: informal communication in health practices*. İçinde Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work companion, Texas.
- Chiang, T. J. (2012). *Two faces of a control freak: Decomposing authoritarian leadership and its effects on work unit effectiveness* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Washington, Washington.
- Cho, K. W., Yi, S. H., & Choi, S. O. (2018). Does Blake and Mouton's managerial grid work?: the relationship between leadership type and organization performance in South Korea. *International Review of Public Administration*, 23(2), 103-118.
- Chunin, M. (2018). Effects of informal communication on happiness at the workplace and job performance of employees. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(1), 611-622.

- Cialdini, R. B., Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1981). Attitude and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, 32(1), 357-404.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Second Edition, New York: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, J. (1994). The earth is round ($p < .05$). *American Psychologist*, 49(12), 997-1003.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. İçinde J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of social psychology* (ss. 61-88). Springer Science + Business Media.
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of management review*, 30(4), 765-776.
- Cornelissen, J. P. (2008). Corporate communication. İçinde W. Donsbach (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication* (ss. 1004-1010). Singapore: Blackwell Publishing.
- Coupland, J. (2003). Small talk: Social functions. *Research on Language and Social Interaction*, 36(1), 1-6.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27(4), 569-584.
- Czepiel, J. A. (1974). Word-of-mouth processes in the diffusion of a major technological innovation. *Journal of Marketing Research*, 11(2), 172-180.
- Çeken, H. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 18-39.
- Çiçek, B., & Söylemez, M. (2020). Sosyal karşılaştırma bakış açısından dedikodu, rekabet ve etik iklim ilişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(3), 639-656.
- Dahling, J. J., & Gutworth, M. B. (2017). Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1167-1182.
- Daley, D. J., & Kendall, D. G. (1965). Stochastic rumours. *IMA Journal of Applied Mathematics*, 1(1), 42-55.
- Daniela, P. M. (2013). The interdependence between management, communication, organizational behavior and performance. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1554-1562.

- Das, J. K. (2021). Rensis Likert's leadership style and organizational management: A systematic review. *Vidhyayana-An International Multidisciplinary Peer-Reveiwed E-Journal*, 6(6), 1-11.
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5(4), 194-197.
- Demirkaya, H. (2013). *Bireysel ve örgütsel boyutlarıyla sosyal davranış*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of management journal*, 54(4), 811-831.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). Rumor, gossip and urban legends. *Diogenes*, 54(1), 19-35.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of applied psychology*, 86(4), 547.
- Downs, C. W., De Wine, S., & Greenbaum, H. H. (2004). Measures of organizational communication. İçinde R. B. Rubin, P. Palmgreen & H. E. Sypher (Eds.), *Communication Research Measures* (ss. 57-78). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003064343>
- Duncan, W. J. (1982). Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*, 7(1), 136-142.
- Durrah, O., Eltigani, M., & Bilal, Z. (2018). Practicing management by walking around and its impact on the service quality. *Int. J. Commer. Manag. Res*, 4, 45-55.
- Düzgün, S., & Selçuk, Z. (2018). Sözsüz iletişim becerilerinden öğretmenlerin öğrencilerle göz teması kurma davranışlarının bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5(4), 771-79.
- Eisenberg, E. M., Goodall Jr, H. L., & Trethewey, A. (2013). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. New York: Bedford.
- Elert, N., & Henrekson, M. (2017). Status quo institutions and the benefits of institutional deviations. *International Review of Entrepreneurship*, 15(1), 1-14.
- Ellwardt, L., Steglich, C., & Wittek, R. (2012). The co-evolution of gossip and friendship in workplace social networks. *Social Networks*, 34(4), 623-633.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). Socio-technical systems. İçinde C. W. Churchman and M. Verhulst (Eds.), *Management science: Models and techniques (Vol. II)* (ss. 83-91). Oxford: Pergamon Press.
- Erdem, A. T. (2021). The mediating role of work alienation in the effect of democratic and autocratic leadership styles on counterproductive behaviors: A study in

Ankara OSTİM industrial zone. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(34), 873-902.

- Ergen, E. (2011). Turning the informal communication network of an organization into a knowledge tool through communities of practice. *Management, knowledge and Learning International Conference International School for Social and Business Studies*, Celje, Slovenia
- Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi. Arfor Taşıma Hizmetleri AŞ’de bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 203-218.
- Erten, S. (2002). Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 19(2), 217-233.
- Ertürk, Y. D., (2010). *Sosyal psikoloji*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Esin, N. (2014). Veri Toplama yöntem ve araçları & veri toplama araçlarının güvenirlik ve geçerliği. İçinde S. Erdoğan, N. Nahcivan, M.N. Esin (Eds.), *Hemşirelikte Araştırma*. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri.
- Fagbohunge, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 207-221.
- Fan, X. (2001). Statistical significance and effect size in education research: Two sides of a coin. *The Journal of Educational Research*, 94(5), 275-282.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. İçinde J. T. Li, & A. S. Tsui, (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (ss. 84-127). London: Palgrave Macmillan.
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144-163.
- Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212-229.
- Farhadi, H., Omar, F., Nasir, R., Zarnaghash, M., & Salehi, M. (2015). The role of demographic factors on workplace deviant behavior. *Journal of Social sciences and humanities*, 2(1), 32-39.

- Felblinger, D. M. (2009). Bullying, incivility, and disruptive behaviors in the healthcare setting: identification, impact, and intervention. *Frontiers of Health Services Management*, 25(4), 13.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Festinger, L., Back, K., Schachter, S., Kelley, H. H., & Thibaut, J. (1950). *Theory and experiment in social communication*. Ann Arbor: Research Center for Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2003). Questions and Answers about Fun at Work. *Human Resource Planning*, 26(4), 18-34.
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2005). Creating and sustaining fun work environments in hospitality and service organizations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(1), 11-30.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. Los Angeles: Sage Publications.
- Fortado, B. (2011). A field exploration of informal workplace communication. *Sociology Mind*, 1(04), 212.
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of general psychology*, 8(2), 78-99.
- Fotaki, M. (2020). Why we must talk about institutional corruption to understand wrongdoing in the health sector: comment on "we need to talk about corruption in health systems". *International Journal of Health Policy and Management*, X(X), 1-3.
- Fox, B. C., Siegel, M. L., & Weinstein, R. A. (1996). "Curbside" consultation and informal communication in medical practice: a medicolegal perspective. *Clinical infectious diseases*, 23(3), 616-622.
- Galperin, B. L. (2002). *Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination of canada and mexico*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Concordia University, Kanada/Montreal.
- Galperin, B. L. (2003). Can workplace deviance be constructive?. İçinde A. Sagie et al. (Eds.), *In Misbehaviour and dysfunctional attitudes in organizations* (ss. 154-170). London: Palgrave Macmillan.

- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.
- Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331-347.
- Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R., & Fitzpatrick, J. J. (2009). Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 331-340.
- Gary, J. C. (2013). Exploring the concept and use of positive deviance in nursing. *AJN The American Journal of Nursing*, 113(8), 26-34.
- Gelmez, M., & Ürtürk, E. A. (2019). Özel bir hastanede liderlik stillerinin ve çalışan performansının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 51-72.
- Georganta, K., Panagopoulou, E., & Montgomery, A. (2014). Talking behind their backs: Negative gossip and burnout in Hospitals. *Burnout Research*, 1(2), 76-81.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of management journal*, 50(3), 605-622.
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. London: Sage Publications.
- Glass, G. V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5(10), 3-8.
- Goffman, E. 1963. *Stigma: notes on the management of spoiled identity*. London: Simon and Schuster Inc.
- Goldhaber, G. M., Porter, D. T., Yates, M. P., & Lesniak, R. (1978). Organizational communication: 1978 *Human Communication Research*, 5(1), 76-96.
- Gönüllü, M. (2001). Grup ve Grup Yapısı. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 191-201.
- Grenny, J. (2009). Crucial conversations: The most potent force for eliminating disruptive behavior. *The Health Care Manager*, 28(3), 240-245.
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Grosser, T., Kidwell, V., & Labianca, G. J. (2012). Hearing it through the grapevine: Positive and negative workplace gossip. *Organizational Dynamics*, 41, 52-61.

- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Gu, J., Wang, G., Liu, H., Song, D., & He, C. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity: The influences of leader-member exchange, team identification and power distance. *Chinese Management Studies*, 12(2), 384-406.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- Gündüz, E. (2021). Örgütsel Yenilikçilik için Yapıcı Sapkınlık ve Proaktif İş Davranışları. Academic Developments on Social and Education Sciences.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) Multivariate Data Analysis. 7th Edition, New York: Pearson.
- Halbesleben, J. R., Wakefield, D. S., & Wakefield, B. J. (2008). Work-arounds in health care settings: literature review and research agenda. *Health Care Management Review*, 33(1), 2-12.
- Halis, M. (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*, 14(1), 217-230.
- Hamilton, C., Kroll, T. L. (2016). *Communicating for results: A guide for business and the professions* (Eleventh Edition). Singapur: Cengage Learning..
- Han, B. (2019). *İnformel iletişim biçimi olarak okullarda söylenti ve dedikodunun öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Han, P. E. (1983). The informal organization you've got to live with. *Supervisory Management*, 28(10), 25-28.
- Hargie, O., Dickson, D., & Nelson, S. (2003). Working together in a divided society: A study of intergroup communication in the Northern Ireland workplace. *Journal of Business and Technical Communication*, 17(3), 285-318.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122.
- Hedges, L. V. (1981). Distributional theory for Glass's estimator of effect size and related estimators. *Journal of Educational Statistics*, 6(2), 107-128.
- Henkel, T. G., Marion Jr, J. W., & Bourdeau, D. T. (2019). Project manager leadership behavior: Task-oriented versus relationship-oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 1-13. <https://doi.org/10.12806/V18/I2/R8>

- Henle, C. A. (2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247–263.
- Henle, C. A., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2005). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 219-230.
- Hogg, M. A. (2016). Social identity theory. İçinde S. McKeown, R. Haji, & N. Ferguson (Eds.), *Understanding peace and conflict through social identity theory: Contemporary global perspectives* (ss. 3–17). Springer International Publishing.
- Hogg, M. A. (2018). Self-uncertainty, leadership preference, and communication of social identity. *Atlantic Journal of Communication*, 26(2), 111-121.
- Hollinger, R. C. (1988). Working under the influence (WUI): Correlates of employees' use of alcohol and other drugs. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(4), 439-454.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, 23(3), 333-343.
- Hollinger, R. C., Slora, K. B., & Terris, W. (1992). Deviance in the fast-food restaurant: Correlates of employee theft, altruism, and counterproductivity. *Deviant Behavior*, 13(2), 155-184.
- Holloway, E., & Kusy, M. (2011). Systems approach to address incivility and disruptive behaviors in health care organizations. İçinde J.A. Wolf, H. Hanson, M. J. Moir, L. Friedman, & G. T. Savage (Eds.), *Organization Development in Healthcare: Conversations on Research and Strategies* (ss. 239-265). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Houmanfar, R., & Johnson, R. (2004). Organizational implications of gossip and rumor. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2-3), 117-138.
- Huda, S. (2014). Autocratic leadership in nursing. *I-Manager's Journal on Nursing*, 4(3), 25-29.
- Hu, X., Dong, M., Li, Y., & Wang, M. (2022). The cross-level influence of authoritarian leadership on counterproductive work behavior: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 1-14.
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029-1029.
- Hussein, R. T. (1989). Informal groups, leadership and productivity. *Leadership & Organization Development Journal*, 10(1), 9-16.

- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26.
- Iosim, I., Iancu, T., Popescu, G., & Orboi, M. D. (2010). The impact of informal communications in organizations. *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca. Horticulture*, 67(2), 125-130.
- Isaacs, E., Whittaker, S., Frohlich, D., & O'Conaill, B. (1997). Informal communication re-examined: New functions for video in supporting opportunistic encounters. *Video-mediated communication*, 997, 459-485.
- Ishaq, H. M., & Shamsheer, Q. (2016). Effect of breach of psychological contracts on workplace deviant behaviors with the moderating role of revenge attitude and self-control. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(1), 69-83.
- İyigün, N. Ö., & Çetin, C. (2012). Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisi ve ilaç sektöründe bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(37), 15-29.
- Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57(4), 969-1000.
- Jaworski, A. (2000). Silence and small talk. İçerde Justine Coupland (ed.) *Small talk* (ss. 110-132). London: Pearson Education.
- Jian, G., & Dalisay, F. (2017). Conversation at work: The effects of leader-member conversational quality. *Communication Research*, 44(2), 177-197.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8, 732. Doi: 10.3389/fpsyg.2017.00732
- Johns, H. E., & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: the evolution of leadership theories. *Education*, 110(1), 115-122.
- Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *The Journal of Business Communication*, 31(2), 111-122.
- Jones, J. W. (1980). Attitudinal correlates of employees' deviance: Theft, alcohol use, and nonprescribed drug use. *Psychological Reports*, 47(1), 71-77.
- Kamalan, K., & Sutha, J. (2017). Influence of fun/entertainment at workplace on employee performance in Sri Lankan IT sector. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 4(11), 739-748.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and

informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51.

Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(8), 97-117.

Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 uygulamalı biyoistatistik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karl, K., Peluchette, J., Hall-Indiana, L., & Harland, L. (2005). Attitudes toward workplace fun: A three sector comparison. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 1-17.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kaya, M. (2020). *Demokratik ve otoriter liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.

Kaya, Z., & Akdemir, A. S. (2016). *Learning and teaching: Theories, approaches and models*. Ankara: Çözüm Publishing.

Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 501-526.

Khan, A., & Khan, R. (2011). Informal communication styles benefit McDonald's and Ford. *Human Resource Management International Digest*, 19(7), 27-29.

Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.

Kim, M. (2017). *Determinants and implications of ICTs use in employee informal communication at work* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Purdue University Department of Technology, West Lafayette.

Kline, R.B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Fourth Edition, New York: Guilford publications.

Kniffin, K. M., & Sloan Wilson, D. (2010). Evolutionary perspectives on workplace gossip: Why and how gossip can serve groups. *Group & Organization Management*, 35(2), 150-176.

- Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 494-508.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, F. (2018). *Babacan (paternalist) liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü: Kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir analiz*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks. *Harvard business review*, 71(4), 104-111.
- Kraus, S. J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(1), 58-75.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. İçinde I. S. Oskamp, & S. Spacapan (Eds.), *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*, (ss. 145-199). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kruse, K. (2013). What is leadership?. *Forbes magazine*, <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/> (Erişim tarihi: 10.10.2022).
- Kuhn, T., Ashcraft, K. L., & Cooren, F. (2019). Introductory essay: What work can organizational communication Do?. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 101-111.
- Kumi, E. (2013). Are demographic variables predictors of work deviant behavior. *International Journal of Management Sciences*, 1(1), 1-10.
- Kuo, C. C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C. Y., & Lee, I. (2015). Gossip in the workplace and the implications for HR management: A study of gossip and its relationship to employee cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2288-2307.
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M., & Chauhan, A. (2016). Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance. *International Journal of Business and Society*, 17(1), 1-18.
- Lapalme, M. È., Stamper, C. L., Simard, G., & Tremblay, M. (2009). Bringing the outside in: Can “external” workers experience insider status?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 919-940.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American psychologist*, 36(4), 343-356.

- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York and London: McGraw Hill Book Company.
- Lewin, K., Lippert, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–301.
- Liff, R., & Wikström, E. (2021). Rumours and gossip demand continuous action by managers in daily working life. *Culture and Organization*, 27(6), 456-475.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1979). From production-and employee-centeredness to systems 1-4. *Journal of management*, 5(2), 147-156.
- Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
- Lopez, E. S., & Ensari, N. (2014). The effects of leadership style, organizational outcome, and gender on attributional bias toward leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 19-37.
- Lorenzen, M. (1997). Management by Wandering Around: Reference Rovering and Quality Reference Serviced. *The Reference Librarian*, 28(59), 51-57.
- Lundberg, C. (1969). Person-focused joking: Pattern and function. *Human Organization*, 28(1), 22-28.
- Luria, G., & Morag, I. (2012). Safety management by walking around (SMBWA): A safety intervention program based on both peer and manager participation. *Accident Analysis & Prevention*, 45, 248-257.
- Lynn, M.R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35(6), 382-386.
- Malik, P., & Lenka, U. (2019). Exploring the impact of perceived AMO framework on constructive and destructive deviance: Mediating role of employee engagement. *International Journal of Manpower*, 40(5), 994-1011.
- Manusov, V., & Spitzberg, B. (2008). Attribution theory. İçinde L. A. Baxter & D. O. Braithewaite (Eds.), *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives* (ss. 37–49). Sage Publications, Inc.
- Martel, A. J. (2006). *The experience of followers: Investigating a link between the informal communication network and leadership*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Regent University, USA.

- Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of leadership theories* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Grand Valley State University School of Communications, Michigan.
- Massie, L., & Anderson, C. L. (2003). Integrating communications: is the ideal achievable?. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 223-228.
- Mathura, K. A. (2019). *The Differences in Leadership Styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Healthcare Organization*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). St. Thomas University, Miami Gardens, Florida.
- McAlpine, K. L. (2018). Flexible work and the effect of informal communication on idea generation and innovation. İçinde S. Teneja. (Ed.), *Academy of Management Proceedings*, Briarcliff Manor, NY.
- McAndrew, F. T., Bell, E. K., & Garcia, C. M. (2007). Who do we tell and whom do we tell on? Gossip as a strategy for status enhancement. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1562-1577.
- McCowan, R.J., & McCowan, S.C. (1999). Item Analysis for Criterion- Referenced Tests. Center for Development of Human Servicesx <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501716.pdf>. (Erişim tarihi: 20.10.2022).
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358(), 358-374.
- Mejía, D. A., Morán, A. L., Favela, J., Tentori, M., Markarian, A., & Castro, L. A. (2007). On the move collaborative environments: Augmenting face to face informal collaboration in hospitals. *e-Service Journal*, 6(1), 98-124.
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P., & Gabriel, A. S. (2020). Office chit-chat as a social ritual: the uplifting yet distracting effects of daily small talk at work. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1-55.
- Michelson, G., & Mouly, S. (2000). Rumour and gossip in organisations: A conceptual study. *Organization Development Journal*, 15(4), 27-30.
- Michelson, G., & Mouly, V. S. (2004). Do loose lips sink ships?: The meaning, antecedents and consequences of rumour and gossip in organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3), 189-201.
- Miller, K. (2015). *Organizational communication: Approaches and Processes*. United States of America: Cengage Learning.
- Miller, K. I. (2008). Organizational communication. İçinde W. Donsbach (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication* (ss. 3415-3426). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall. Mohan, D. R., Kumar, S. S., & Subrahmanyam, G. (2013). Management by

- Walking Around: an effective tool for day-to-day operations of hospital. *IUP Journal of Operations Management*, 12(1), 58-61.
- Moschis, G. P. (1976). Social comparison and informal group influence. *Journal of Marketing Research*, 13(3), 237-244.
- Mumby, D. K. (2007). Organizational communication. İçinde G. Ritzer (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (ss. 3290-3299). New York: Blackwell Publishing.
- Murugesan, G. (2012). *Principles of Management*. New Delhi: Laxmi Publications.
- Narayanan, K. (2018). *Workplace destructive and constructive deviance behaviour in India and the USA: scale development, validation, theoretical model development and testing* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Edinburg, Edinburg.
- Nardi, B. A. (2005). Beyond bandwidth: Dimensions of connection in interpersonal communication. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 14(2), 91-130.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Newcomb, T. M. (1961). *The acquaintance process*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Newstrom, J. W. (2002). Making work fun: An important role for managers. *SAM Advanced Management Journal*, 67(1), 4.
- Newstrom, J. W., Monczka, R. E., & Reif, W. E. (1974). Perceptions of the grapevine: Its value and influence. *The Journal of Business Communication*, 11(3), 12-20.
- Nickerson, R. S. (2000). Null hypothesis significance testing: A review of an old and continuing controversy. *Psychological Methods*, 5(2), 241-301.
- Noon, M., & Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization studies*, 14(1), 23-36.
- Oni, A. A. (2007). Socio-economic status as predictor of deviant behaviours among Nigeria Secondary School Students. *International Journal of Educational Research*, 3(2), 225-236.
- Ölmez, A. Y. (2022). *Farklılıkların yönetiminin iş doyumu üzerine etkisinde informal iletişimin düzenleyici rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sağlık Bilimleri Üniversitesi/Hamidiye Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Önay, I. (2018). *Psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sapma davranışı: İlişkisel bir perspektif*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Özsoy, S., & Özsoy G. (2013). Eğitim araştırmalarında etki büyüklüğü raporlanması. *İlköğretim Online*, 12(2), 334-346.
- Peters, T. J. (1985). Managing by walking around. *California Management Review*, 28(1), 9-34.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- Plester, B., & Hutchison, A. (2016). Fun times: The relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*, 38(3), 332-350.
- Polat, M. (2019). *Nepotizm ve psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Polit, D.F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489-497.
- Porto, G., & Lauve, R. (2006). Disruptive clinician behavior: A persistent threat to patient safety. *Patient Safety and Quality Healthcare*, <https://www.psqh.com/julaug06/disruptive.html>. Erişim Tarihi: 01/09/2022
- Psaila, G., & Wagner, R. (2007), E-Commerce and Web Technologies. 8th International Conference, EC-Web 2007, Regensburg, Germany, September 3-7, 2007, Proceedings.
- Prabavathi, R., & Nagasubramani, P. C. (2018). Effective oral and written communication. *Journal of Applied and Advanced Research*, 3(1), 29-32.
- Prestia, A. S. (2021). Informal Communication: Coexisting With the Grapevine. *Nurse Leader*, 19(5), 489-492.
- Rahbi, D. A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-14.
- Rigotti, E., & Rocci, A. (2006). Towards a definition of communication context. *Studies in Communication Sciences*, 6(2), 155-180.
- Robbins, D. L., & Galperin, B. L. (2010). Constructive deviance: striving toward organizational change in healthcare. *Journal of Management and Marketing Research*, 5, 1. <http://www.aabri.com/OC09manuscripts/OC09103.pdf>. Erişim Tarihi: 01/09/2022
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. Erdem, İ. (Çev), İstanbul: Nobel.

- Roberts, K. H., O'Reilly III, C. A., Bretton, G. E., & Porter, L. W. (1974). Organizational theory and organizational communication: A communication failure?. *Human Relations*, 27(5), 501-524.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Ronald, B. (2014). Comprehensive leadership review-literature, theories and research. *Advances in Management*, 7(5), 52-56.
- Rosenstein, A. H., & O'Daniel, M. (2008). Invited article: Managing disruptive physician behavior: impact on staff relationships and patient care. *Neurology*, 70(17), 1564-1570.
- Rosnow, R. L. (2001). Rumor and gossip in interpersonal interaction and beyond: A social exchange perspective. İçinde R. M. Kowalski (Ed.), *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships* (p. 203–232). American Psychological Association.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017). Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12-30.
- Raykov, T., & Marcoulides, G.A. (2016). On the relationship between classical test theory and item response theory: From one to the other and back. *Educational and Psychological Measurement*, 76(2), 325-338.
- Saleem, M., & Perveen, N. (2017). The impact of formal and informal communication in organizations a case study of government and private organizations in Gilgit-Baltistan. *Journal of Business and Management Sciences*, 5(4), 139-144.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research* 99(6), 323-338.
- Scott, E. S. (2010). Perspectives on healthcare leader and leadership development. *Journal of Healthcare Leadership*, 2, 83-90.
- Sehhat, S., Kenari, M., & Alipour, M. (2012). The effect of informal communication on the leadership styles in governmental organizations. *Management Science Letters*, 2(7), 2637-2642.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Singapore: Springer.

- Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of Leadership Style Towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. *Healthcare*, 5(4), 73. doi:10.3390/healthcare5040073.
- Shafique, I., & Beh, L. S. (2017). Shifting organizational leadership perspectives: An overview of leadership theories. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(4), 134-143.
- Sharma, N., Singh, V. K., & Kishore, J. (2014). Demographic differences, causes and impact of workplace production deviance on organizations: an empirical study on non-punctuality of employees in service cluster. *Research Journal of Social Science & Management*, 3(8), 99-106.
- Shen, Y., Chou, W. J., & Schaubroeck, J. M. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 498-509.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2014). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values*. New York, Longman Publishers.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative behavior*. New York: Free Press.
- Smeltzer, L. R., & Leap, T. L. (1988). An analysis of individual reactions to potentially offensive jokes in work settings. *Human Relations*, 41(4), 295-304.
- Solmaz, B. (2006). Söylenti ve dedikodu yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 565-575.
- Sommerfeld, R. D., Krambeck, H. J., & Milinski, M. (2008). Multiple gossip statements and their effect on reputation and trustworthiness. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 275(1650), 2529-2536.
- Sonnino, R. E. (2016). Health care leadership development and training: progress and pitfalls. *Journal of Healthcare Leadership*, 12(8), 19-29.
- Spaho, K. (2012). Organizational communication process. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 25(2), 318-318.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2), 132-143.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Stephens, K. K., & Powers, C. J. (2020). Communication technology and organizational life. İçinde H. D. O'Hair & M. J. O'Hair (Eds.), *The Handbook of Applied*

- Communication Research* (ss. 249-265). United States of America: John Wiley & Sons.
- Subramanian, S. (2006). An “open eye and ear” approach to managerial communication. *Vision*, 10(2), 1-10.
- Suls, J. M. (1977). Gossip as social comparison. *Journal of Communication*, 27(1), 164-168.
- Süllü, Z. (2018). Sözlü kültürden dijital kültüre iletişim ve iletişim araçlarının tarihsel kökenleri. *İletişim Araştırmaları Dergisi*, Güz (1), 119-135.
- Şahan, S. (2017). *Spor Genel Müdürlüğü ve bağımsız spor federasyonlarında çalışan personelin algıladığı yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups*. Studies in the social psychology of intergroup relations. London, UK: Academic Press.
- Tang, M. Y., Rhodes, S., Powell, R., McGowan, L., Howarth, E., Brown, B., & Cotterill, S. (2021). How effective are social norms interventions in changing the clinical behaviours of healthcare workers? *A systematic review and meta-analysis*. *Implementation Science*, 16(1), 1-19.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. Boston: Harvard Business Press.
- Taylor, J. R. (1999). What is “organizational communication”? Communication as a dialogic of text and conversation. *Communication Review*, 3(1-2), 21-63.
- Taylor, J. R., Flanagin, A. J., Cheney, G., & Seibold, D. R. (2001). Organizational communication research: Key moments, central concerns, and future challenges. *Annals of the International Communication Association*, 24(1), 99-137.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tenhiälä, A., & Salvador, F. (2018). When communication should be formal. *MIT Sloan Management Review*, 59(4), 1-6.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Noe, R. A. (2017). Does fun promote learning? The relationship between fun in the workplace and informal learning. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 46-55.
- Trepte, S., & Loy, L. S. (2017). Social identity theory and self categorization theory. İçinde P. Rössler (Ed.), *The international encyclopedia of media effects* (ss. 1-13). New York: John Wiley & Sons.

- Tsang, S. C. Y. (2008). Is small talk in the workplace really trivial. *LCOM Papers* 2(2008), 69-83.
- Tucker, A. L., & Singer, S. J. (2015). The effectiveness of management by walking around: A randomized field study. *Production and Operations Management*, 24(2), 253-271.
- Turner, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. *Social Identity: Context, Commitment, Content*, 3(1), 6-34.
- Turner, M. M., Mazur, M. A., Wendel, N., & Winslow, R. (2003). Relational ruin or social glue? The joint effect of relationship type and gossip valence on liking, trust, and expertise. *Communication Monographs*, 70(2), 129-141.
- Tuzun, I. K., Çetin, F., & Basım, H. N. (2017). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: the role of organizational support and self-efficacy. *Eurasian Business Review*, 7(3), 389-405.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191.
- Tziner, A., Fein, E. C., Sharoni, G., Bar-Hen, P., & Nord, T. (2010). Constructive deviance, leader-member exchange, and confidence in appraisal: how do they interrelate, if at all?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 95-100.
- Uğurlu, C. T. (2014). A study of reliability and validity of informal communication scale. *Inönü University Journal of the Faculty of Education*, 15(3), 83-100.
- Uslu, O. (2019). A general overview to leadership theories from a critical perspective. *Marketing and Management of Innovations*, (1), 161-172.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Üçok, D., & Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276.
- Van de Bunt, G. G., Wittek, R. P., & de Klepper, M. C. (2005). The evolution of intra-organizational trust networks: The case of a German paper factory: An empirical test of six trust mechanisms. *International sociology*, 20(3), 339-369.
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.

- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of experimental social psychology*, 40(1), 1-13.
- Van Wart, M. (2014). *Leadership in public organizations: An introduction*. New York: Routledge.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
- Vroom, V. H., & Mann, F. C. (1960). Leader authoritarianism and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 13(2), 125-140.
- Waldstrøm, C. (2001). Informal Networks in Organizations-A literature review. *University of Aarhus, Aarhus School of Business, Department of Management Working Papers*, (2001-2).
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in psychology*, 23(9), 357. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00357.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of management Review*, 28(4), 622-632.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Winch, R. F. (1967). Another look at the theory of complementary needs in mate-selection. *Journal of Marriage and the Family*, 29(4), 756-762.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Witteck, R., & Wielers, R. (1998). Gossip in organizations. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4(2), 189-204.
- Yağmurlu, D. A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 31-55.
- Yalap, O. (2019). *Yapıcı sapma davranışlarının öncülleri: Otel işletmeleri çalışanları üzerinde karma bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yammarino, F. (2013). Liderlik: Geçmiş, şimdi ve gelecek. *Liderlik ve Örgütsel Çalışmalar Dergisi*, 20 (2), 149-155.

- Yeşiltaş, M., Gürlek, M., Tuna, M., Kanten, P., & Çeken, H. (2022). Paternalistic leadership and organizational identification: The mediating role of forgiveness climate. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(3), 546-575.
- Yıldırım, O. (2014). The impact of organizational communication on organizational citizenship behavior: Research findings. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095-1100.
- Yıldız, B. (2015). *The antecedents of constructive and destructive deviant workplace behaviors*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Zhang, S., Liu, X., & Du, Y. (2021). When and how authoritarian leadership influences employee innovation behavior in the context of Chinese culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 722-734.
- Zhang, Y., & Xie, Y. H. (2017). Authoritarian leadership and extra-role behaviors: a role-perception perspective. *Management and Organization Review*, 13(1), 147-166.
- Zheng, Y., Huang, X., Graham, L., Redman, T., & Hu, S. (2020). Deterrence effects: The role of authoritarian leadership in controlling employee workplace deviance. *Management and Organization Review*, 16(2), 377-404.
- Zhao, D., & Rosson, M. B. (2009). How and why people Twitter: the role that micro-blogging plays in informal communication at work. İçinde S. Teasley (Ed.), *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work* (ss. 243-252). New York: Association for Computing Machinery.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket formu “İnformel İletişimin Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışı Üzerine Etkisinde Otoriter Lider Davranışının Aracı Rolü” başlıklı araştırmaya aittir. Araştırmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmakta olup elde edilen bilgiler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak ve kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında kalmadan, size en uygun gelen cevapları vermenizdir. Araştırmaya verdiğiniz katkılarından dolayı şükranlarımızı sunarız.

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız:.....

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr

Meslekteki Toplam Hizmet Süreniz:.....

Eğitim Durumunuz: () Lise () Ön Lisans () Lisans
() Yüksek Lisans () Doktora

Görev Yaptığınız Hastane Türü: () Özel Hastane () Devlet Hastanesi
() Üniversite Hastanesi

Mesleğiniz:.....

	Bu ölçekte informal iletişim kanallarının kullanımına yönelik ifadeler bulunmaktadır. İnformal iletişim; yöneticilerin ve çalışanların işleriyle ya da iş dışı konularla ilgili kurdukları resmi olmayan iletişimi ifade eden bir kavramdır. Lütfen informal iletişimin çalıştığınız kuruma katkı ya da sakıncaları düşünerek cevaplarınızı yandaki ölçeği kullanarak veriniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İnformal iletişim kanallarını kullanarak kendimi tanıtmam, terfi almamda yardımcı olabilir.	1	2	3	4	5	6	7
2	İnformal iletişim kanallarını kullanarak kendimi tanıtmam, değerimin artmasına yardımcı olabilir.	1	2	3	4	5	6	7
3	Kimse dikkate almadığı için informal iletişim kanallarını kullanmak anlamsızdır.	1	2	3	4	5	6	7
4	İnformal iletişim kanallarını kullanmam hiçbir şeyi değiştirmez.	1	2	3	4	5	6	7

5	İnformal iletişim kanallarını kullanmam işimi yaparken bana yararlı bilgi sağlamaz.	1	2	3	4	5	6	7
6	İnformal iletişim kanallarını kullanmam çalıştığım kurumun misyonunu gerçekleştirmede yardımcı olabilir.	1	2	3	4	5	6	7
7	İnformal iletişim kanallarını kullanarak topluma daha iyi hizmet verebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
8	İnformal iletişim kanallarını kullanarak toplumun bilgilendirilmesine yardımcı olabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
9	İnformal iletişim kanallarını kullanarak diğer birimlerde çalışanların işlerini yapmalarına yardımcı olabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
10	İnformal iletişim kanallarını kullanarak belirli problemlerin çözümü için ekipler kurabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
	Bu ölçekte yapıcı sapma davranışına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Yapıcı sapma davranışı, çalışanın örgütsel normlara uymayarak genel olarak örgüte ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan davranışı göstermesidir. Yandaki ölçekte 1 kesinlikle bu tür olayların olmadığını 7 her zaman olduğunu göstermektedir. Lütfen ölçekten yararlanarak size en yakın gelen cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşimi yaparken kuralları esnetirim ya da kurallara uymam.	1	2	3	4	5	6	7
2	Bir problemi çözmek için kurum süreçlerini ihlal ederim.	1	2	3	4	5	6	7
3	Hastaların sorunlarını çözmek için kurum süreçlerinden sapma gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
4	Hastaların ihtiyaçlarını karşılamak için kuralları esnetirim.	1	2	3	4	5	6	7
5	Bir problemi çözmek için işlevsel olmayan örgütsel politikalar ya da süreçlerden sapma gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
6	Olumlu bir örgütsel değişim sağlamak için iş arkadaşıma yaptığı yanlış bildiririm.	1	2	3	4	5	6	7
7	İş süreçlerini geliştirmek için amirlerimin emirlerinin dışına çıkarım.	1	2	3	4	5	6	7
8	Mevcut iş süreçlerini geliştirmek için çalışma grubumdaki arkadaşlarımla görüşlerime aykırı davranırım.	1	2	3	4	5	6	7
9	Daha yüksek bir performans göstermek için amirlerimin talimatlarına uymam.	1	2	3	4	5	6	7
	Bu ölçekte yıkıcı sapma davranışına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Yıkıcı sapma davranışı; üretkenliğe aykırı davranış, uygunsuz davranış, üretken olmayan davranış, kötü davranış, saldırgan davranış, işlevsiz davranış vb. isimlerle ifade edilmektedir. Yandaki ölçekte 1 kesinlikle bu tür olayların olmadığını 7 her zaman olduğunu göstermektedir. Lütfen ölçekten yararlanarak size en yakın gelen cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İş yerindeki eşyaları izinsiz olarak alırım.	1	2	3	4	5	6	7
2	İş yerinde çalışmak yerine zamanımın çoğunu hayal kurarak geçiririm.	1	2	3	4	5	6	7
3	İş için yapılan harcamadan daha fazlasını almak için uygunsuz belge düzenlerim.	1	2	3	4	5	6	7

4	İş yerinde uygulanan molalardan daha uzun mola veririm.	1	2	3	4	5	6	7
5	İş yerine izinsiz geç gelirim.	1	2	3	4	5	6	7
6	İş ortamını kirletirim.	1	2	3	4	5	6	7
7	Üstlerimin talimatlarını ihmal ederim.	1	2	3	4	5	6	7
8	İşimi kasıtlı olarak yapmam gerekenden daha yavaş yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
9	Kurumun sırları hakkında yetkisiz kişilerle konuşurum.	1	2	3	4	5	6	7
10	İş yerinde alkol veya yasal olmayan ilaç kullanırım.	1	2	3	4	5	6	7
11	İşimi yaparken olması gerekenden daha az çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5	6	7
12	Fazla mesai almak için işi uzatırım.	1	2	3	4	5	6	7
13	İş yerinde birileriyle dalga geçerim.	1	2	3	4	5	6	7
14	İş yerinde birilerine incitici sözler söylerim.	1	2	3	4	5	6	7
15	İş yerinde etnik, dinsel veya ırksal yorumlar ya da şakalar yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
16	İş yerinde birilerine küfredirim.	1	2	3	4	5	6	7
17	İş yerinde birilerine kaba şakalar yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
18	İş yerinde birilerine kaba davranırım.	1	2	3	4	5	6	7
19	İş yerinde birilerini herkesin önünde utandırırım.	1	2	3	4	5	6	7
	Bu ölçekte otoriter lider davranışına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Otoriter liderlik, liderin fikir alışverişi olmaksızın çalışanlar üzerindeki sorgulanamaz hâkimiyetini ifade eden davranışlarıdır. Lütfen size en yakın çalışan yöneticinizin davranışlarını dikkate alarak aşağıdaki soruları cevaplayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Amirim, kimsenin fikrini sormadan kendi başına karar verir.	1	2	3	4	5	6	7
2	Amirim, kararlarıma güvenmez.	1	2	3	4	5	6	7
3	Amirim, kendi fikirlerinin daha iyi olduğuna inandığından onun talimatlarını yerine getirmemi ister.	1	2	3	4	5	6	7
4	Karar alma sürecinde, amirim kendi düşüncesini desteklemeyen her konuşmayı yarıda keserek kararları kendisi verir.	1	2	3	4	5	6	7
5	Amirim kendi kararlarını destekleyen bilgi ve düşünceleri seçer.	1	2	3	4	5	6	7
6	Amirim, alınan kararları uygularken her görevi dikkatli bir şekilde takip eder.	1	2	3	4	5	6	7
7	Amirim, her detayın en iyi şekilde yerine getirilmesini ister.	1	2	3	4	5	6	7
8	Amirim, kararların uygulanmasında etkililiğe vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6	7
9	Amirim, fikir birliğine ulaşıldığında kararın uygulanmasını izlemek için uygulama planları ve performans göstergelerini hemen oluşturur.	1	2	3	4	5	6	7
10	Amirim, kararların uygulanmasında yüksek standartlar ister.	1	2	3	4	5	6	7

EK 2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 03.02.2022-102748



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-102748
Konu : 42/02 Onur GÖZÜBÜYÜK

03.02.2022

Sayın Onur GÖZÜBÜYÜK

İlgi : Onur GÖZÜBÜYÜK 10.01.2022 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 02.02.2022 tarihli ve 42 sayılı toplantısında alınan "02" nolu karar ile Onur GÖZÜBÜYÜK'ün başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı

2. Onur GÖZÜBÜYÜK'ün " İnfomal İletişimin Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışı Üzerine Etkisinde Otoriter Lider Davranışının Aracı Rolü " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Onur GÖZÜBÜYÜK'ün " İnfomal İletişimin Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışı Üzerine Etkisinde Otoriter Lider Davranışının Aracı Rolü " başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: BSN571EEC5 Pta Kodu: 38962

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/belgeTakip/BelgeTakip?E=5783&D=BSN571EEC5&S=102748>

Adres: Esentepe Kampüsü 54187 Söğütözü SAKARYA / KEP Adresi:

sakaryaniversonesi@hs01.kep.tr

Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31

e-Posta:cecilakem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hanife Babacan

Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



EK 3: Kocaeli Üniversitesi Hastanesi Uygulama İzin Formu

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA ÇALIŞMALARI SAĞLIK TESİSİ İZİN FORMU	
ARAŞTIRMACIYA AİT BİLGİLER	
Adı Soyadı	Onur Gözübüyük
Kurum / Üniversite	Sakarya Üniversitesi
Bölümü	Sağlık Yönetimi
Telefonu	
e-mail adresi	
ARAŞTIRMAYA AİT BİLGİLER	
Araştırmanın Konusu (Araştırmanın açık adı)	İnformel İletişimin Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışı Üzerine Etkisinde Otoriter Lider Davranışının Aracı Rolü
Araştırmanın Statüsü (Aşağıdaki kutucuklardan uygun olanı/olanları işaretleyiniz.)	☐ YL Tezi ☒ Doktora Tezi ☐ Bireysel Araştırma Projesi ☐ Uzmanlık Tezi
Araştırmanın destekleyicisi var mı?	☐ Evet ☒ Hayır
Evet ise, araştırma bütçesinin kaynağı aşağıdakilerden hangisi tarafından sağlandı?	☐ Sağlık Bakanlığı ☐ TÜBİTAK ☐ Kalkınma Bakanlığı ☐ İlaç Firması ☐ Diğer (belirtiniz):
Araştırmada yer alan Danışmanlar	Adı Soyadı: Mahmut Akbolat
	Çalıştığı Kurum: Sakarya Üniversitesi
Araştırma başvurusunun onaylandığı etik kurul var mı?	☒ Evet ☐ Hayır
Araştırma başvurusunun onaylandığı Eğitim Planlama Kurulu (EPK) kararı var mı?	☐ Evet ☒ Hayır
Araştırmanın Amaç/Kapsam:	Bu araştırmanın amacı sağlık çalışanları arasındaki informal iletişimin yapıcı ve yıkıcı sapma davranışı üzerindeki etkisi ve bu etkide otoriter lider davranışının aracı rolünü tespit etmektir.
Araştırma Veri Toplama Yöntemi	Araştırmada anket yöntemi kullanılacaktır. Çalışmada veri toplama aracı olarak katılanların sosyo-demografik özellikleriyle birlikte dört farklı ölçekten oluşan bir veri toplama aracı kullanılacaktır
Araştırmanın Yapılacağı Zaman Aralığı:	01.03.2022 / 31.12.2022
Araştırmanın yapılacağı Sağlık Tesis(leri):	Kocaeli Üniversitesi Hastanesi

Kurumunuzda yürüteceğim çalışma esnasında, kurumun kurallarına uyacağımı, kapsam dışı hiçbir veri toplamayacağımı, veri toplarken kurumun ve kişilerin rızasını alacağımı, kurumun istemesi halinde etik kurul izni alacağımı, kurumun izin verdiği süre içinde araştırmamı yürüteceğimi, araştırmamın uzaması halinde kurumdaki üniversite kanalıyla izin alacağımı, İl Sağlık Müdürlüğü'nün ve Hastanenin uygun bulmadığı verileri yayınlamayacağımı, taahhüt ederim.

Adı Soyadı : Onur Gözübüyük

EK 4.1: Seka Devlet Hastanesi Uygulama İzin Formu



T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

KOCAELİ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - KOCAELİ EĞİTİM
HİZMETLERİ BİRLİĞİ



Sayı : E-65530689-799
Konu : Araştırma İzni-Onur GÖZÜBÜYÜK

KOCAELİ İZMİT SEKA DEVLET HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

İlgi : Onur GÖZÜBÜYÜK'ın 25/02/2022 tarihli dilekçesi.

Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünde doktora öğrencisi olan Onur GÖZÜBÜYÜK 'ün 25.02.2022 tarih ve 159857184 sayılı başvurusuna istinaden " İnformal İletişimin Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışı Üzerine Etkisinde Otoriter Lider Davranışının Aracı Rolü " konulu doktora tez çalışması, İl Sağlık Müdürlüğü Komisyonu tarafından değerlendirilerek hastanenizde yapması uygun görülmüştür.

Gereğini rica ederim.

e-imzalıdır.
Op.Dr.Yüksel PEHLEVAN
İl Sağlık Müdürü

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 76ac0-92-e8c5-426-0c1e-7143208-43613 — Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-cbys>
Karadenizliier Mah.Etina Tepe Cäd.NO:57/Altı Kalya Yerleşkesi Eğitim Birimi Bilgi için: Şehnaz PUFAN
İzmit/KOCAELİ Dahili:1855 KALYONCU
Telefon: Faks No: HEMŞİRE
e-Posta: s.tufankalyoncu@saglik.gov.tr İnternet Adresi: s.tufankalyoncu@saglik.gov.tr Telefon No: (0 262) 319 20 14

EK 4.2: Özel Kocaeli Akademi Hastanesi Uygulama İzin Formu



T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

KOCAELİ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - KOCAELİ EĞİTİM
HİZMETLERİ BİRİMİ

07/01/2022 12:49 - E-65530689 - 799 - 220



00160374678

Sayı : E-65530689-799
Konu : Araştırma İzni-Onur GÖZÜBÜYÜK

ÖZEL KOCAELİ AKADEMİ HASTANESİ

İlgi : Onur GÖZÜBÜYÜK'ın 25/02/2022 tarihli dilekçesi.

Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünde doktora öğrencisi olan Onur GÖZÜBÜYÜK 'ün 25.02.2022 tarih ve 159857184 sayılı başvurusuna istinaden " İnfomal İletişimin Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışı Üzerine Etkisinde Otoriter Lider Davranışının Aracı Rolü " konulu doktora tez çalışması, İl Sağlık Müdürlüğü Komisyonu tarafından değerlendirilerek hastanenizde yapması uygun görülmüştür.

Gereğini rica ederim.

e-imzalıdır.
Op.Dr.Yüksel PEHLEVAN
İl Sağlık Müdürü

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 1220826-968-4210-0-15-811240700-1 — Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik/kocaeli-eybs>
Karadenizliiler Mah.Etina Tepe Cad.NO:57Altı Kahya Yerleşkesi Eğitim Birimi Bilgi için: Şennaz TUFAN

İzmit/KOCAELİ Dahili:1855

Telefon: Faks No:

e-Posta: s.tufankalyoncu@saglik.gov.tr İnternet Adresi: s.tufankalyoncu@saglik.gov.tr

Telefon No: (0 262) 319 20 14

KALYONCU
HEMŞİRE



EK 4.3: VM Medical Park Kocaeli Hastanesi Uygulama İzin Formu



T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : E-65530689-799
Konu : Araştırma İzni-Onur GÖZÜBÜYÜK

VM MEDICAL PARK KOCAELİ HASTANESİ HASTANE

İlgi : Onur GÖZÜBÜYÜK'ın 25/02/2022 tarihli dilekçesi.

Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünde doktora öğrencisi olan Onur GÖZÜBÜYÜK 'ün 25.02.2022 tarih ve 159857184 sayılı başvurusuna istinaden " İnformal İletişimin Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışı Üzerine Etkisinde Otoriter Lider Davranışının Aracı Rolü " konulu doktora tez çalışması, İl Sağlık Müdürlüğü Komisyonu tarafından değerlendirilerek hastanenizde yapması uygun görülmüştür.

Gereğini rica ederim.

e-imzalıdır.
Op.Dr. Yüksel PEHLEVAN
İl Sağlık Müdürü

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: e616c241-c9d2-46d5-819b-24240161c491 — Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-cbys>
Karadenizliet Mah.Lima Tepe Cad.NO:57Anı Kahya Yenleşkesi Eğitim Birimi Bilgi için: Şennaz TUFAN
İzmit/KOCAELİ Dahili:1855 KALYONCU
Telefon: Faks No: HEMŞİRE
e-Posta: s.tufankalyoncu@saglik.gov.tr İnternet Adresi: s.tufankalyoncu@saglik.gov.tr Telefon No: (0 262) 319 20 14



EK 4.4: Kocaeli Gölcük N. Çelik Devlet Hastanesi Uygulama İzin Formu



T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

KOCAELİ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - KOCAELİ EĞİTİM
HİZMETLERİ BİRLİĞİ
07/03/2022 12:49 - E-65530689 - 799 - 218



00160372294

Sayı : E-65530689-799
Konu : Araştırma İzni-Onur GÖZÜBÜYÜK

KOCAELİ GÖLCÜK N. ÇELİK DEVLET HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

İlgi : Onur GÖZÜBÜYÜK'ın 25/02/2022 tarihli dilekçesi.

Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünde doktora öğrencisi olan Onur GÖZÜBÜYÜK 'ün 25.02.2022 tarih ve 159857184 sayılı başvurusuna istinaden " İnfomal İletişimin Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışı Üzerine Etkisinde Otoriter Lider Davranışının Aracı Rolü " konulu doktora tez çalışması, İl Sağlık Müdürlüğü Komisyonu tarafından değerlendirilerek hastanenizde yapması uygun görülmüştür.

Gereğini rica ederim.

e-imzalıdır.
Op.Dr.Yüksel PEHLEVAN
İl Sağlık Müdürü

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Değerlendirme Kodu: 06225e82-b6cc-43bc-a288-c8b620ab0ced - Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-chys>
Karadenizliher Mah.Elma Tepe Cad.NO:57/Altı Kahya Yerleşkesi Eğitim Birimi Bilgi için: Şehnaz TUFAN

İzmit/KOCAELİ Dahili:1855

Telefon: Faks No:

e-Posta: s.tufankalyoncu@saglik.gov.tr İnternet Adresi: s.tufankalyoncu@saglik.gov.tr

Telefon No: (0 262) 319 20 14

KALYONCU
HEMŞİRE



EK 4.5: Özel Dünya Göz İzmit Hastanesi Uygulama İzin Formu



T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

KOCAELİ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - KOCAELİ EĞİTİM
HİZMETLERİ BİRİMİ
07/03/2022 12:48 - E-65530689 - 799 - 216



Sayı : E-65530689-799
Konu : Araştırma İzni-Onur GÖZÜBÜYÜK

ÖZEL DÜNYA GÖZ İZMİT HASTANESİ

İlgi : Onur GÖZÜBÜYÜK'ın 25/02/2022 tarihli dilekçesi.

Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünde doktora öğrencisi olan Onur GÖZÜBÜYÜK 'ün 25.02.2022 tarih ve 159857184 sayılı başvurusuna istinaden " İnformal İletişimin Yapıcı ve Yıkıcı Sapma Davranışı Üzerine Etkisinde Otoriter Lider Davranışının Aracı Rolü " konulu doktora tez çalışması, İl Sağlık Müdürlüğü Komisyonu tarafından değerlendirilerek hastanenizde yapması uygun görülmüştür.

Gereğini rica ederim.

e-imzalıdır.
Op.Dr.Yüksel PEHLEVAN
İl Sağlık Müdürü

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 8678f6c7-8748-4245-9d83-c46c6c579d Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-ik-kamligi-cbys>
Karadenizli Mah.Elma Tepe Cüd.NO:57/Altı Kalya Yerleşkesi Eğitim Birimi Bilgi için: Şenaz FUFAN
İzmit/KOCAELİ Dahili:1855
Telefon: Faks No: KALYONCU
e-Posta: s.tufankalyoncu@saglik.gov.tr İnternet Adresi: s.tufankalyoncu@saglik.gov.tr HEMŞİRE
Telefon No: (0 262) 319 20 14



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Onur Gözübüyük

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Doktora	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/ Sağlık Yönetimi	2022
Yüksek Lisans	Ankara Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü/ Sağlık Kurumları Yönetimi	2014
Lisans	Ankara Üniversitesi/Sağlık Eğitim Fakültesi/ Sağlık Yönetimi	2007

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2009-Halen	Kocaeli Üniversitesi Hastanesi	Hastane Müdürü

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

1. Gözübüyük, O., & Akbulut, Y. (2014) Hastaya planlanan tedavinin reddedilmesi: Acil servis hastaları üzerine bir araştırma. Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, 3(1), 55-66. DOI: 10.1501/Asbd_00000000046.
2. Amarat, M., Akbolat, M., Adıyaman, O., & Gözübüyük, O. (2022). The mediating role of motivation in the effect of nurse-nurse collaboration on nurses' work performance: descriptive research. Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi, 7(3), 880,877. DOI: 10.5336/healthsci.2022-88886.
3. Gözübüyük, O., Alparslan, K. U. Ş., Cantürk, N. Z., Yunus, T. A. Ş., & Topbaş, Ö. (2020). Ameliyathanelerde Süreç Yönetimi RFID destekli Hasta Takip Sisteminin Uygulanması. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(40), 121-128. DOI: 10.35343/kosbed.792635.
4. Bap Projesi / Proje No: 2018/089 Başlık: Yalın Yönetim İlkelerinin Kocaeli Üniversitesi Hastanesi Ameliyathanesinde süreç Yönetimine Etkisi, Proje Yürütücüsü: Prof. Dr. Alparslan Kuş, Araştırmacı: Onur Gözübüyük