

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN
SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİDE İŞ STRESİNİN ARACI ROLÜ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Tansu ZEYBEK

İstanbul, 2024

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN
SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİDE İŞ STRESİNİN ARACI ROLÜ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Tansu ZEYBEK

Öğrenci No
2120024015

ORCID ID
0000-0002-5437-4281

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi HASAN BOZTOPRAK

İstanbul, 2024

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Güçlendirici Liderlik İle Çalışanların Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracı Rolü**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 13/06/2024

Tansu ZEYBEK

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

13.06.2024

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 2120024015 numaralı **Tansu ZEYBEK**'in "*İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Güçlendirici Liderlik İle Çalışanların Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracı Rolü*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2024 tarih ve 2024/24 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Ha*** BO***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Gö*** MO***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Ba*** Sİ***
(İstanbul Gedik Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Tansu ZEYBEK
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Hasan BOZTOPRAK
Derecesi ve Tarihi : Yüksek Lisans (Tezli), 2024
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Sessiz İstifa, İş Stresi, Liderlik, Güçlendirici Liderlik, Kamu Hastaneleri

ÖZ

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN SESSİZ İSTİFA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ STRESİNİN ARACI ROLÜ

Bu araştırmanın temel sorunsalı, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin güçlendirici liderlik ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iş stresinin aracı rolünü incelemektir. İlk amaç, güçlendirici hemşirelerin günlük çalışma deneyimlerine etkisini ve olası sonuçlarını anlamak için iş stresinin doğasını ve kaynaklarını ortaya koymaktır. Bu, hemşirelerin mesleklerine yönelik güçlendirici liderlik faktörlerini ve bu faktörlerin iş deneyimleri üzerindeki etkilerini anlamak açısından önemlidir. İkinci amaç, hemşireler arasında sessiz istifa davranışlarının türlerini ve sıklığını belirlemektir. Hemşirelerin iş stresinin aracı rolünü anlamak ve bu stratejilerin sessiz istifa davranışlarını nasıl etkilediğini değerlendirmek için sessiz istifa davranışlarını tanımlamak önemlidir. Son olarak, araştırma iş stresinin güçlendirici liderlik ile sessiz istifa davranışları arasındaki aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Liderlerin hemşirelerin çalışma yeteneklerini nasıl etkilediğini ve güçlendirici liderliğin sessiz istifa davranışları üzerindeki etkilerini anlamak, iş stresinin aracı rolünün daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma, güçlendirici liderliğin kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerin sessiz istifa davranışları üzerindeki etkisini ve iş stresinin bu etkideki rolünü odaklanarak ele almaktadır. Veriler, bir kamu sağlık kuruluşundaki hemşireler üzerinde uygulanan anketler aracılığıyla toplanacak ve SPSS paket programında analiz edilecektir. Bu çalışmanın sonuçlarının, sağlık hizmetleri yönetimi açısından stratejilerin geliştirilmesi ve hemşirelerin iş deneyimlerinin iyileştirilmesi konusunda değerli bilgiler sunması beklenmektedir.

Name and Surname : Tansu ZEYBEK
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Hasan BOZTOPRAK
Degree and Date : Master's (Thesis), 2024
Major : Hospital and Health Institution Management
Keywords : Quite Quitting, Job Strees, Leadership, Empowering
Leadership, Public Hospitals

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF JOB STRESS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERING LEADERSHIP AND EMPLOYEES' SILENT RESIGNATION BEHAVIORS

The main subject of this research is a process that affects the relationships between employees in the subjects related to the education and health of nurses, which is an assistance program for public hospital employees, and the mediating role of stress in this relationship. It is a tool that supports the nature and development of job stress for the education and possible results of primary school students' daily work experiences. This means that in addition to the effects of organizations on the physically disabled, the effects of organizations on their cultural and social structures are also important. The second aim is to determine the types of silent resignations and personnel among nurses. To carry out activities aimed at eliminating stress, to carry out activities aimed at stress management, and to carry out activities aimed at stress management. To carry out activities aimed at stress management, to carry out activities aimed at stress management, and to carry out activities aimed at stress management. Finally, the researcher examines the interactions and interactive roles between active employees and the increase in job stress. Developing the working methods and leadership of nurses, understanding the effects on women will contribute to better results as a mediator of job stress.

This research is to undertake the roles of educational leadership, public hospital workers, nurses' silence, nurses' social relations, nurses' stress and stress reduction in this effect. Data will be collected through surveys on nurses in a public health format and will be provided through the SPSS Program analyzer. The results of this program are required to conduct a research in the field of law, which is part of the health care sector, and a research in the field of law of vocational education institutions.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
SÖZLÜK.....	vii
GİRİŞ.....	1

1. YAZIN TARAMASI

2. SESSİZ İSTİFA

2.1. Sessiz İstifa Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihçesi.....	6
2.2. Sessiz İstifa Nedenleri ve Sonuçları.....	8
2.2.1. Güvensizlik	9
2.2.2. Aidiyet.....	10
2.2.3. Değersizlik	11
2.2.4. İletişimsizlik.....	12
2.2.5. Tutarsızlık	13
2.3. Sessiz İstifa Durumunun Göstergeleri	15
2.4. Sessiz İstifanın Önlenmesine Dair Yapılabilecekler	16
2.5. Sessiz İstifa Davranışının Ölçülmesi	18

3. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK

3.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Önemi.....	20
3.2. Liderlik Kuramları	22
3.2.1. Özellikler Yaklaşımı	23
3.2.2. Davranışçı Yaklaşım	23
3.2.3. Duruma Bağlılık Yaklaşımı	24
3.2.4. Yeni (Modern) Yaklaşımlar	26
3.2.4.1. Karizmatik Liderlik.....	26
3.2.4.2. Etkileşimci liderlik.....	26
3.2.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	27

3.2.4.4. Vizyoner Liderlik.....	27
3.2.4.5. Dönüştürücü Liderlik	28
3.3. Liderin Güç Kaynakları.....	28
3.3.1. Zorlayıcı Güç	29
3.3.2. Yasal (Meşru) Güç	29
3.3.3. Karizmatik Güç	29
3.3.4. Uzmanlık Gücü	30
3.3.5. Ödüllendirme Gücü.....	30
3.4. Güçlendirici Liderlik	30
3.4.1. Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	31
3.4.2. Güçlendirici Liderlik Davranışları	32
3.4.2.1. Yetki verme	32
3.4.2.2. Sorumluluk.....	33
3.4.2.3. Beceri Geliştirme	33
3.4.2.4. Kendi Kendine Karar Verme	34
3.4.2.5. Bilgi Paylaşımı	34
3.4.2.6. Yenilikçi Performansı Teşvik İçin Koçluk	34
3.5. Klasik Lider ile Güçlendirici Lider Arasındaki Farklar	35
4. İŞ STRESİ	
4.1. Stresin Tanımı	36
4.2. İş Stresinin Tanımı.....	37
4.3. İş Stresinin Nedenleri ve Kaynakları	38
4.3.1. Bireysel Kaynaklar.....	38
4.3.2. Örgütsel Kaynaklar	40
4.3.3. Çevresel Kaynaklar	42
4.4. İş Stresinin Sonuçları.....	42
4.4.1. Bireysel Sonuçlar	43
4.4.2. Örgütsel Sonuçlar	44
4.4.2.1. Performans Düşüklüğü- Verimlilik Düşüşü- İş Kazaları	45
4.4.2.2. Devamsızlık	46
4.4.2.3. Yüksek Personel Devir Hızı.....	46
4.4.2.4. Yabancılaşma- İşe Gitmede İsteksizlik.....	47

4.5. İş Stresinin Yönetimi ve Başa Çıkma Yolları.....	47
4.5.1. Bireysel Yönetimi	48
4.5.2. Örgütsel Yönetimi.....	49
5. ARAŞTIRMA	
5.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi.....	51
5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	51
5.1.2. Araştırmanın Kapsamı	53
5.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	54
5.1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	54
5.2. Araştırma Bulguları	56
5.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler	56
5.2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	57
5.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi	60
5.2.4. Açıklayıcı Analizler (Korelasyon Analizi ile Eğer Yaparsan ANOVA, t- Testi Gibi Analizlerin Sonuçları)	61
5.3. Hipotez Testi Sonuçları	67
5.4. Tartışma.....	70
5.4.1. Kuramsal (Akademik) Çıkarımlar.....	76
5.4.2. Pratik (Uygulayıcıya Yönelik) Çıkarımlar	77
SONUÇ	79
KAYNAKÇA.....	81

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Demografik özellikler Tanımlayıcı İstatistikler Sonuçları	57
Tablo 2. Sessiz İstifa Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları .	58
Tablo 3. Güçlendirici Liderlik Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları	59
Tablo 3. İş Stresi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları.....	60
Tablo 5. Ölçeklere Dair Uyum İyiliği İstatistikleri Kaynak Değerler: Meydan ve Şeşen, (2011).	61
Tablo 6. Ölçek Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	62
Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Değişkenlere İlişkin t-Testi Sonuçları .	62
Tablo 8. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	63
Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	64
Tablo 10. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	66
Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Değişkenlere İlişkin t-Testi Sonuçları	67
Tablo 12. Aracılık Analizi Uyum İyiliği İndeksleri Kaynak Değerler: Meydan ve Şeşen, (2015).	68
Tablo 13. Aracılık Analizi	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Araştırmanın Modeli	52
Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli.....	69
Şekil 3. Sobel Testi.....	70



KISALTMALAR

AİD	: Aidiyet
BGBP	: Beceri Geliştirme Ve Bilgi Paylaşımı
DEĞ	: Değersizlik
GÜV	: Güvensizlik
İLE	: İletişimsizlik
KBKV	: Kendi Başına Karar Verme
KOÇ	: Yenilikçi Performans İçin Koçluktur
SOR	: Sorumluluk
TUT	: Tutarsızlık
YET	: Yetki Devri

SÖZLÜK

Güçlendirici Liderlik: izleyicilerin sorumluluk almalarını, kendilerine güvenmelerini, kişisel hedef belirlemelerini, pozitif düşünmelerini ve problem çözmelerini destekleyen bir liderdir. Güçlendirici lider, kendisine bağlı çalışanlara emirler vermez aksine, onların sorumluluk almalarını teşvik eder.

İş Stresi: işin gereklilikleri, çalışanın yetenekleri, kaynakları veya ihtiyaçları ile uyuşmadığında ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlanır.

Sessiz İstifa: çalışma koşullarından memnun olmadığı halde işe gelip gitmeye devam eden çalışanın sadece görev tanımı ve iş planı kapsamındaki işleri yaptığı ve görevlerini zamanında yerine getirdiği fakat fazlası için sorumluluk almaktan ve işi için ekstra zaman harcamaktan kaçındığı çalışma durumudur

GİRİŞ

Modern iş dünyasında, çalışanların bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri, örgütlerin uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirliği için hayati öneme sahip olabilir. Bu bağlamda, liderlik stilleri, iş stresi ve güçlendirici lider gibi faktörlerin çalışanların sessiz istifa eğilimleri üzerindeki etkilerini araştırmak hem teorik hem de pratik açıdan büyük önem taşıyabilir. Sessiz istifa, çalışanların fiziksel olarak iş yerinde varlıklarını sürdürmelerine rağmen, zihinsel ve duygusal olarak işlerinden kopmaları durumunu ifade edebilirler. Bu durum, çalışanların performansını ve dolayısıyla örgütün genel verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

Güçlendirici liderlik, çalışanların yetkinliklerini artırarak ve onlara daha fazla sorumluluk vererek, iş tatminlerini ve bağlılıklarını artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzını oluşturabilir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerine yardımcı olabilir. Literatürde güçlendirici liderliğin, çalışanların iş motivasyonunu artırdığı ve işten ayrılma niyetlerini azalttığı yönünde birçok bulgu bulabilir. Bu çalışmada, güçlendirici liderliğin sessiz istifa üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemek, bu ilişkinin boyutlarını ve hangi koşullar altında daha belirgin olduğunu anlamak açısından önem taşıyabilir.

İş stresi, çalışanların iş yükü, zaman baskısı, rol belirsizliği ve çatışma gibi faktörler nedeniyle yaşadıkları olumsuz duygusal durumları ifade edebilir. Yüksek düzeyde iş stresi, çalışanların iş tatminini azaltabilir ve işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Sessiz istifa olgusu da iş stresinin bir sonucu olarak ortaya çıkarabilirler. Bu çalışmada, iş stresinin sessiz istifa üzerindeki aracı rolünü analiz etmek, iş yerinde stres yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi açısından önemli bulgular sunabilir.

Güçlendirici liderlik ile çalışanların iş yerinde aldıkları manevi ve maddi destek düzeyini ifade eder. Yüksek düzeyde örgütsel destek, çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerini sağlayarak, iş tatminlerini ve bağlılıklarını artırabilir. Bu çalışmada, güçlendirici liderliğin sessiz istifa üzerindeki etkilerini incelemek, çalışan bağlılığını artırmak için hangi stratejileri benimseyebilecekleri konusunda önemli ipuçları verebilir.

Bu tez, güçlendirici liderlik ve iş stresi algısının çalışanların sessiz istifa eğilimleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayabilir. Araştırmanın temel amacı,

bu değişkenlerin çalışanların işten ayrılma niyetlerini nasıl şekillendirdiğini belirlemek ve çalışan bağlılığını artırmak için hangi stratejileri benimseyebilecekleri konusunda oneriler sunabilir. Çalışmanın bulguları hem akademik literatüre katkıda bulunacak hem de iş dünyasında uygulamaya yönelik stratejik kararlar alırken yöneticilere yol gösterebilir.

Güçlendirici liderlik, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini nasıl etkilemektedir?

İş stresi, çalışanların sessiz istifa eğilimleri üzerinde aracı role sahip mi?

Güçlendirici liderlik, çalışanların iş stresi eğilimlerini nasıl etkilemektedir?

Araştırmada, güçlendirici liderlik ve iş stresinin sessiz istifa üzerindeki etkilerini ölçmek için nicel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Veriler, anket yoluyla toplanacak ve elde edilen bulgular istatistiksel analiz teknikleri ile değerlendirilecektir. Bu yöntem, değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak ve genel eğilimleri belirlemek açısından uygun bir yaklaşımdır.

Tez, beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm olan Giriş, araştırmanın amacını, önemini ve temel araştırma sorularını tanıtmaktadır. İkinci bölümde, konuyla ilgili literatür taraması yapılarak, sessiz istifa konusu incelenmiştir. Sessiz İstifa Kavramının Ortaya ıkışı ve Tarihçesi, Nedenleri ve Sonuçları Güvensizlik, Aidiyet, Değersizlik, İletişimsizlik, Tutarsızlık, Sessiz İstifa Durumunun Göstergeleri, Sessiz İstifanın nlenmesine Dair Yapılabilecekler, Sessiz İstifa Davranışının llmesi konuları detaylıca incelenmiştir. nc bölümde, Güçlendirici Liderlik detaylandırılmıştır. Liderlik Kavramının Tanımı ve nemi, Liderlik Kuramları, zellikler Yaklaşımı, Davranışçı Yaklaşım, Duruma Bağlılık Yaklaşımı, Yeni (Modern) Yaklaşımlar, Karizmatik Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, Vizyoner Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Liderin Güç Kaynakları, Zorlayıcı Güç, Yasal (meşru) G, Karizmatik Güç, Uzmanlık G, dllendirme G, Güçlendirici Liderlik Tanımı ve Tarihsel nemi, Güçlendirici Liderlik Davranışları, Yetki Verme, Sorumluluk, Beceri Geliştirme, Kendi Kendine Karar Verme, Bilgi Paylaşımı, Yenilikçi Performansı Teşvik İçin Koçluk, Klasik Lider ile Güçlendirici Lider Arasındaki Farklar detaylı olarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde, İş Stresi ele alınmıştır. Stresin Tanımı, İş Stresinin Tanımı, Stresin Nedenleri ve Kaynakları, Bireysel Kaynaklar, rgtsel Kaynaklar, evresel Kaynaklar, İş

Stresinin Sonuçları, Bireysel Sonuçlar, Örgütsel Sonuçlar, Performans Düşüklüğü- Verimlilik Düşüşü- İş Kazaları, Devamsızlık, Yüksek Personel Devir Hızı, Yabancılaşma- İşe Gitmede İsteksizlik, İş Stresinin Yönetimi ve Başa Çıkma Yolları, Bireysel Yönetim, Örgütsel Yönetim konuları detaylandırılmıştır.

Son olarak, beşinci bölümde araştırmanı genel çerçevesine yer verilip, bulgular tartışılmış, kuramsal ve pratik çıkarımlar yapılmış ve gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur ve kaynakça yazılmıştır.

Bu giriş bölümü, tezin genel çerçevesini ve araştırma konusunun önemini vurgulayarak okuyuculara kapsamlı bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Bu sayede, çalışmanın akademik ve pratik katkılarını daha iyi kavrayabilir ve ilerleyen bölümlerde sunulan detaylı analizleri takip edebilirler

1. YAZIN TARAMASI

Çalışkan’a (2023) göre farklı adlandırmalara da sahip “sessiz istifa” kavramında iş ortamında değer görmeme gibi farklı sebeplerle var olan tükenmişlik sendromuyla baş edemeyen çalışanların sayısının artması ve bu bireylerin yaşadığı bunalımlar, toplumsal refahı da bozabilecek sonuçlar doğurabilir. Bu durumla mücadele edilmesi önem arz etmekte olup sessiz istifanın önüne geçmede çalışanlarını destekleyen güçlendirici liderlerin varlığı önemli bir faktördür. Aydın’a (2018) göre işteki insan ilişkileri, işteki olumsuzlukların özel hayata yansıtılması, çalışma alanıyla alakalı olarak endişeli olmak gibi faktörler bireyi psikolojik açıdan daha çok olumsuz yönde etkileyebilmekte ve bu da kalite üstünde etkili olabilmektedir. Bu sebeple sağlık hizmeti daha çok iletişime dayanan çalışma ortamı ile ilgili streslerden etkilenmektedir.

Bolat ve arkadaşlarına (2009) göre Örgütlerde yöneticilerin personeli güçlendirmeye yönelik davranışları ile çalışanların buna karşılık gösterdiği davranışlarının bir mübadele ilişkisi içinde ele alınabilir. Bu karşılıklı durumda birbirlerine olumlu çıktılar sunmak için liderin davranışları çalışanların davranışlarının belirleyicisidir. Aras’a (2023) göre Güçlendirici liderliğin esasında çalışanların dikkat noktası olması ve liderin çalışanları güçlendirmeyi hedeflemesi sebebiyle, güçlendirici liderlerle çalışanlar arasında bilgi paylaşma davranışı göstermeleri beklenen bir olgudur.

Gözlü’ ye (2023) göre Sağlık alanında sessiz istifaya yönelik yapılacak araştırmaların nedenlerinin anlaşılmasını ve çözüm yollarının paylaşılmasını sağlayabilir. Örgütsel bağlılığı yükseltmeye yönelik çabalar ile sessiz istifa davranışları aşağıya indirilebilir. Bu durum da örgütsel adaletin oluşmasından, iletişimin güçlendirilmesinden, rol ve sorumlulukların açıkça bilinmesinden ve ergonomik dengenin sağlanmasından geçmektedir. Erigüç’e (2014) göre Hemşireler meslektaşlarının yetersizlikleri konusunda sessiz kalabilmektedir. Sağlık hizmetlerinin kaliteli olmasını olumsuzlukların daha açık bir şekilde konuşulması önemlidir. Öte yandan hemşirelerin en az sessiz kaldıkları konulardan biri tacizdir. Hemşireler bu konuda sessiz kalmayıp konuşmayı tercih etmektedirler.

Gümrükçüoğlu'na (2018) göre şiddet karşısında halkın şiddetsiz duruşu; duygusal olarak zarar vermemek ve intikam gibi duygulardan arındırmak anlamına da gelmektedir. Etnik köken gibi ayrımlar olmaksızın sevgi barındıran bu direniş sabırla devam ettirilirse başarıya ulaşmak kaçınılmazdır.

Örücü ve Hasırcı' ya (2024) göre Sessiz istifa tutumunun en baş sonuçları arasında çalışanların mesleki görev tanımının içeriğinden çıkmaması ve fazla mesai yapmaktan kaçınmasıdır. Bu sebeple sessiz istifayı engelleyebilmek için ekstra çaba gösteren iş arkadaşlarının ödüllendirilmesi hem olumsuz davranışı önleyecek hem de motivasyonun azalmasını engelleyecektir. Özcan'a (2023) göre çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları ve eğitim durumları ile sessiz istifa kavramı arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kadınların-erkeklerle, evlilerin- bekarlara ve lisans mezunlarının- ön lisans ve lisansüstü mezunlarına oranla daha çok sessiz istifa eğilimi yarattığı görülmüştür. Çimen ve Yılmaz'a (2023) göre başarısız yönetim ve kötü maaş politikası çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Pandemiye özel hayatlarına daha fazla vakit ayıran insanlar, işlerinin öncelikleri olamaması gerektiğini anlamış olup işlerini hayatlarına göre düzenlemeye başlamışlardır. Sessiz istifa, olumsuz gibi görünse de olumlu şekilde sirayet etmektedir. Çalışanların sessiz istifadan çıkarılması için gerekli emeğin verilmesi durumunda kurum ve çalışanlar süreci çok etkilenmeden atlatabilmektedir. Ayrıca süreçten kadınların ve 18-29 yaş arasında olan çalışanların daha çok etkilendiği verilerle tespit edilmiştir.

Şentürk ve Coşkun'e (2018) göre sessiz istifanın nedenlerinden biri çalışanların büyük oranda aynı iş yerinde çalışma süresinin 1 ila 5 yıl aralığında olmasıdır. Güçlendirici liderlik tutumlarının çalışanlara etki gösterebilmesi için çalışanların daha fazla süre iş yerinde faaliyette bulunmaları gerekmektedir. Arslantaş'a (2007) göre yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının etkili olduğu bilinirken, kendi başına karar verme ve bilgi paylaşımı boyutlarının ise anlamlı bir etki göstermediği görülmüş olup etkili olanlar güçlendirici lider davranışı boyutları olarak belirlenmiştir.

2. SESSİZ İSTİFA

Sessiz istifanın tanımı literatürde çalışanların iş tanımının ötesinde bir şey eklememesi, görevlerini yerine getirirken etkili olmaya çalışmaması, potansiyellerine rağmen çalıştıkları kurum veya kuruluşun beklentilerinin ötesinde katkı sağlamaması olarak tanımlanmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022, s.3).

2.1. Sessiz İstifa Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihçesi

Aralık 2019'da var olmaya başlayan ve tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19, sadece sağlık yönünden etkileri değil, ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve güvenlik yönünden de büyük çerçeveli bir salgın olmuştur. Özellikle bu salgın, birden fazla kuruluşu büyük ölçüde değişiklikler yapmaya, iş süreçlerinin alt yapılarını yeniden düşünmeye ve değişen yönergelere ve yeni prosedürlere uyarken operasyonlarını sürdürmek için teknolojiyi kullanmaya zorlamıştır. Çalışma hayatında da önemli değişikliklere, organizasyon kültürünün ve insan kaynağının verimliliğinin değişmesine sebep olmuştur (Güler, 2023, s.2). Değişen bu iş ahlakı, çalışanların sürekli olarak üretken, verimli ve dinç olmasını gerektirmiştir. Ama bu beklentilerin devamlılığı ve öne çıkan başarıların küçümsenmesi çalışanlarda işsiz kalmaya ve gelecek kaygısının oluşmasına neden olmaktadır. İş bırakmanın arkasındaki fikir yeni oluşmamıştır. Çalışanlar sürekli olarak farklı yöntemlerle işlerini kolay hale getirmeye çalışmışlardır. Ama toplumlar, sermaye olarak insanları gören yöneticilerin artık tepki vermiyor gibi davranış lükslerinin kalmadığı bir sınıra ulaşmıştır (Gözlü, 2023, s.215).

2021 yılında Çin'de bir gencin aşırı çalışma saati nedeniyle ölümü sosyal medyada gündeme gelmiş, çeşitli platformlarda aşırı çalışma saatlerine gergin tepkiler dile getirilmiş, tepkilerle birlikte "Quiet quitting" tabiri de gündeme gelmiştir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022, s.15). Aynı zamanda "sessizce ayrılmak", "sessizce vazgeçmek", "sessizce çıkmak" anlamına da gelen "Quiet Quitting" ifadesi, literatürde çoğunlukla "sessizce istifa" olarak ifade edilmektedir. Sessiz istifa, pandemi sırasında ortaya çıkan en son çalışma eğilimidir. Sürekli iyileştirmenin ve ekstra çabanın ortaya çıktığı salgın öncesi dönemin çalkantılı kültürüne ve iş yeri tutumuna bir tür tepki olarak doğmuştur (Çimen ve Yılmaz, 2023, s.1)

Yoğunlukla TikTok'ta bu konudaki paylaşımlarda çok sayıda izlenme artışı olmuş ve literatüre yeni bir fikir kazandırmıştır. Sessiz İstifa kavramını gerçekten popüler noktaya ulaştıran ise New York'ta 24 yaşındaki mühendis olarak görev yapan Zaid Khan'ın temmuz ayında paylaşmış olduğu viral bir TikTok videosu olmuştur. Khan, paylaşımında sessiz istifayı şöyle tanımlamıştır. "Hala görevlerinizi yerine getiriyorsunuz, ancak işin bizim hayatımız olması gerektiği zihinsel olarak koşuşturma kültürüne artık katılmıyorsunuz" (Kobak, 2023, s.13). TikTok'da milyonlarca görüntüleme alan bu videoya gelen yorumlardan da anlaşılacağı üzere çalışma hayatındaki çoğu kişinin de aynı yaklaşımı benimsediği görülmektedir. Yorumlarda bazıları sessiz kalmanın ileride işten atılmalarına yol açtığını söylerken, bazıları da bu düşünce tarzını benimsedikleri için kovulduklarını bildirmiştir (Çimen ve Yılmaz, 2023, s.2).

Sessiz istifa kavramının ortaya çıkışı, salgının etkileri ve Z kuşağının çalışma hayatına geçişiyle başlamıştır. Ancak Z Kuşağı'nda bu kavramın popülerleşmesinden önce bile çalışma hayatında insanların bu duygu durumunu yaşadığı söylenebilmektedir. Sosyal medyanın etkisi büyüyüp her geçen gün daha fazla kişiye ulaştıkça, bu davanın savunucuları da daha fazla kişiye ulaşabilmektedir (Kobak, 2023, s.15).

Youthall Kariyer Platformu'nun 2022 yılı Eylül ayında Türkiye'de 1.002 kişiyle gerçekleştirdiği çevrimiçi ankette, gençlerin %24'ünün sessiz istifa süreci içinde olduğu, %46,7'sinin bu tutuma meyilli olduğu, %15'inin ise bu kavrama meyilli olmadığı ortaya çıkmıştır. Anketi yanıtlayanların %14,4 ü ise "ne olduğunu bilmiyorum" yanıtını vermiştir (Savaş ve Turan, 2023, s.443).

Sessiz istifa, işten gerçek bir ayrılma kararını verilmesinden çok önce gerçekleşmektedir. Tıpkı COVID-19 salgını gibi bu verinin de kaynağı Çin'dir. Bu yönelmeye Tang ping (düz yatma) denir (Gözlü, 2023, s.218). Aşırı çalışma kültüründen yorulan Çinli gençler, "düz yatarak" yaşam tarzlarını değiştirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Tang Ping'in arkasındaki ana fikir, kendinizi aşırı zorlamamak, daha küçük başarıları kabul etmek ve dinlenmek için zaman yaratmaktır (Çimen ve Yılmaz, 2023, s.2). Ancak düz yatmak kavramı sessiz istifa kavramından oldukça değişik bir anlama ve amaca sahiptir. Zira düz yatmak kavramı geçinmek için

en az iş yapma anlamına gelmekte olup sessiz istifa ise bir organizasyonda çalışan birinin iş tanımında olanı yapması ve daha fazlasını yapmaması anlamında kullanılmaktadır (Güler, 2023, s.3).

Sessiz istifa kavramının kökeni Alman literatüründe oluşmuş olsa da dünyada pek konuşulmamıştır. Höhn, sessiz istifa fikrini ilk kez 1982'de dile getirmiştir. Bunun, bir çalışanın yeni fikirler üretmeye veya işini yapmaya çalışmayı bıraktığında gerçekleştiğini söylemiştir. Çalışanın artık işiyle ilgilenmediğini ve mümkün olduğu kadar az iş yaptığını ifade etmekte; çalışanın emekli olmaya neredeyse hazır olduğunu hissettiğinde ve artık kuruluşa katkıda bulunma konusunda motivasyonunun kalmadığı durumlarda gerçekleşebileceğini söylemektedir. (Özcan, 2023, s.17-18) Bazı kaynaklarda ise sessiz istifa kavramının ilk kez Teksas AveM Ekonomi Sempozyumunda Mark Boldger tarafından önerildiği belirtilmektedir. Mark Boldger'ın Teksas'ta bir ekonomist olarak sessiz istifa olgusuyla ilgili bir kavram üzerinde çalıştığı paylaşılmıştır (Çalışkan, 2023, s.192).

Sessiz istifa kavramı tam anlamıyla kabul edilmiş bir teorik çerçeveye sahip olmasa da açıklamalar genellikle psikolojik sözleşme teorisine dayanmaktadır. İş sözleşmesinden farklı olarak çalışan ile işveren arasında işe başlarken sözlü bir iç anlaşma (psikolojik sözleşme) kurulur. Tarafların bu sözleşmeyi ihlal etmesi halinde çalışan sessiz kalabilmekte veya sesini daha yükselterek dengelemeye çalışabilmektedir. Çalışan dengesini koruyamazsa işten ayrılabilir. İstifa etmeyen çalışanlar, taraflar arasındaki iş sözleşmesi yerine sessiz istifa yöntemini kullanarak psikolojik sözleşmeyi feshedebilmektedir (Tatlı, 2023, s.39).

2.2. Sessiz İstifa Nedenleri ve Sonuçları

Sessiz istifa hakkındaki konuşmalar sosyal medya sayesinde hızla yükselirken, kariyer yönelimleri uzmanı Jill Cotton, uygulamanın aslında yeni bir uygulama olmadığı konusunda ısrar etmektedir. Pek çok işçi yıllardır sessizce yeni bir iş aramak, kariyer yükseltme eksikliği, cüzzi ücret veya dayanılmaz iş fazlalığı sebebiyle işlerini bırakırken, son dönemde yaşanan durumlar çalışanların sessizce istifa etme nedenlerini artırabilmektedir (Gözlü, 2023, s.227).

Çalışanların sessiz istifaya yönelmelerinin temel sebebi, ruh sağlıklarını daha iyi hale getirmek veya korumak istemeleridir. Öte yandan tükenmişliği önlemek, stresi azaltmak veya stresle mücadele etmek, iş ve aile hayatı arasında daha iyi bir denge kurmak veya bunu başarmak istemeleri de bu nedenlerdendir (Güler, 2023, s.250).

Sessiz istifanın başkaca birçok nedeni vardır. Öncelikle yönetici- çalışan ilişkisinden kaynaklanan nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler arasında yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerin şeffaf olarak ilerletilememesi, örgüt içi güç farkının ve hiyerarşinin payının büyük olması, yönetici ve çalışan arasındaki iletişim bağının olmayışı veya farklı seviyelerdeki çalışanların yöneticileriyle istediği şekilde iletişim kuramayışı, çalışanların mesleki ilerlemelerinde istenen kadar destek ve takdir almadığını düşünmesi, çalışanların iş ortamı ile değişen şartlar ve çalışma düzeninin birbirine uyarlanamaması sayılabilir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022, s.18). Örgütlerde sessiz istifanın yaygınlaşmasının bir nedeni de uygun bir pozisyona alınmayan bir çalışanın, beceri ve mesleki bilgilerini istediği gibi gösterememesi, istenilen başarıyı sağlayamaması ve yaptığı işten memnun kalmaması olabilmektedir (Örücü ve Hasırcı, 2024, s.279)

The Wall Street Journal'da sessiz işten istifa kavramı ilgili yayınlanan bir makaleye göre Z kuşağı işçiler, özellikle de yirmili yaşlarındakiler, pandemi sırasında "tüm yıkıcı etkileriyle", özellikle de uzaktan çalışmayla işgücüne katılmışlardır. Edelman (2022) raporuna göre bu nesil aynı zamanda "George Floyd cinayeti, ırksal eşitsizlik, iklim krizi, Amerikan silahlı şiddeti salgını ve Rusya'nın Ukrayna'yı işgali" gibi olayların körüklediği artan aktivizm nedeniyle değişime uğramıştır. Bu veriler, sessiz istifa kavramının Z nesli arasında popüler olmasının nedenleridir (Kobak, 2023, s.16-17).

Sessiz istifa boyutunun 5 ana nedenlerini inceleyecek olursak Güvensizlik (GÜV), Aidiyet (AİD), Değersizlik (DEĞ), İletişimsizlik (İLE) ve Tutarsızlık (TUT) şeklindedir. Bunlar;

2.2.1. Güvensizlik

Güven kavramı literatürde özellikle Mayer'in 1965 yılında yaptığı çalışmada "bir tarafın diğer tarafı izleme veya kontrol etme yeteneğine bakılmaksızın, diğerinin

güvenen kişi için önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayanarak başka bir tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği” şeklinde ifade edilmektedir. Ancak bu kavram kadar bunun yokluğu anlamına gelen ve yine literatürde bu şekilde tanımlanan güvensizlik kavramı da bir o kadar önemlidir (Yeşildal ve arkadaşları, 2020 s.253).

Örgütlerde sürdürülebilir olmanın temelinde yer alan unsurlardan biri de güvendir. Örgüte veya liderine güvenen çalışanlar daha verimli işler ortaya koymakta, sosyal etkinliklere katılarak bu güveni tazelemektedir (Deniz ve arkadaşları, 2023, s.22). Bu anlamda da birçok çalışma yapılmış ve çalışmalarda güvenin var olması halinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı, çatışmaların azaldığı, çalışanların performanslarında gelişmeler olduğu görülürken; güvensizliğin bulunduğu durumlarda ise çalışanların işleyişe katkılarının azaldığı, işten kaytarma, örgütün hedeflerine ulaşmasının engellenmesi gibi olumsuz eylemlerin varlığında artış görülmüştür (Wasti ve arkadaşları, 2013, s.525).

Örgütlerde yöneticilerin çalışanları doğru anlayabilmek için empatiyi kullandıklarında çalışanların işleriyle daha çok meşgul oldukları bilinmektedir. Ayrıca çalışanlara ruhlarını işlerine katma fırsatı verir. (Deniz ve arkadaşları, 2023, s.22) Örgütün süreçler, ödüller ve kaynak dağıtımı açısından adaletsiz olarak değerlendirilmesi veya bilgi akışının sağlanması, çalışanın kurumun doğruluğundan şüphe duyması ve örgüte güvenmesine sebep olabilmektedir. Üst yönetimin istekli olarak sağladığı hediyeler ve uygun koşullar çok önemlidir, çünkü kurumun desteği, çalışanın fark edildiğinin ve değer verildiğinin bir işareti olarak görülmektedir (Wasti ve arkadaşları, 2013, s.528).

2.2.2. Aidiyet

Aidiyet, günlük yaşamda sıklıkla kullanılan, değişik boyutları ve nüansları olan karmaşık bir kavram olarak düşünülmektedir. Benlikle ilgili yapının ve insan ilişkilerinin temel bileşeni olan ait olma, bireyin kendisini çevresinin anlamlı, değerli ve önemli bir parçası olarak algılaması olarak kavramsallaştırılabilmektedir (Duru, 2015, s.38). Aidiyet fikirsel olarak, kişi ile toplum arasında statik ve organik bir aitlik gibi görülmemelidir. Tellefsen ve Thomas (2005) aidiyeti “değer verilen bir ilişkiyi

uzun süreli sürdürme isteği” şeklinde tanımlamıştır. Aidiyet kavramı, kişinin kendisine nasıl konumlandığına ve kendisine nasıl anlam yüklediğine bağlı olarak, kişilere, nesnelere, mekanlara, mahallelere, kültüre, siyasete, farklı toplumsal katmanlara ve milliyetlere bağlı olarak inşa edilebilecek akışkan bir kavram olarak tanımlanmalıdır (Sözer, 2019, s.419).

Örgüte ait olma duygusu, çalışanı örgüte bağlayan en önemli faktörlerden biridir. Kendini örgütüne ait hissetmeyen çalışanların şirket içinde kariyer planlaması yapması beklenmemelidir. Ayrıca organizasyon bakımından da çalışanlar yeteneklerine uygun pozisyonlarda çalışmalarını da beklememelidir. Her maaş zammı zamanında rahatsız olan çalışanlar arasında birliktelik duygusunun gelişmesi mümkün değildir (Deniz ve arkadaşları, 2023, s.23).

Kurumun önemli bir temsilcisi olarak liderin davranışlarının tutarlı olması, söz ve eylemlerinin dürüst olması, kontrolün iş birliği ve paylaşımını sağlaması, alınan kararların doğru bilgi vererek açıklanması, çalışanlarla açık iletişim, çalışanlara önem verilmesi gibi unsurların lidere olan güveni etkilediğine inanılmaktadır. Bu tür lider/yönetici davranışı gören çalışanların aidiyet duygularının arttığı ve yöneticileriyle karşılıklılık ilkesine olumlu tepki verdikleri gözlemlenmiştir (Akdoğan ve Köksal, 2014, s.28).

2.2.3. Değersizlik

İnsanlar örgütteki görevlerini yerine getirirken örgütsel ve çevresel değişimlere maruz kalırlar. Her insanın bu değişikliklere duyarlılığı ve adaptasyonu farklı şekilde gerçekleşir. Kişisel başarıların düşük olması ya da değersizlik duygusu kişinin kendini yetersiz hissetmesinden kaynaklanır. Değersizlik duygusu, çalışanların kendilerini yetersiz görmeleri ve olumsuz etki yaratmalarındır. Kişinin kendisiyle ilgili olumsuz duyguları düşük özgüvene, düşük morale ve depresyona yol açar. Dolayısıyla iş verimi düşer, beceriksizleşir ve sorunlarla baş edemez hale gelirler (Urgan ve arkadaşları, 2020, s.18).

Örgütün değerleriyle özdeşleşmeyen çalışanların iş sonrasında örgütle ilgili şeyler düşünmesi beklenmemelidir. Bu durum çalışanların verdikleri özverinin karşılığını almadıklarını da göstermektedir. Liderler değersizlik hissinin yok

edilmesinde çalışanlarının temel ihtiyaçlarını doğru anlamalı ve bilinçli hareket etmelidirler. Çalışanlar örgütün değerlerine ne kadar bağlı kalırsa, değersizlik duygularının da o kadar az azalması beklenir. Bu durumda örgütün değerleri ile çalışanın değerleri arasında örtüşmenin sağlanması, değer anlayışı örgütün amaç ve hedeflerine yönelik mücadeleye hâkim olacaktır (Deniz ve arkadaşları, 2023, s.23).

2.2.4. İletişimsizlik

İletişim, günümüz toplumlarını oluşturan bireylerin en önemli ihtiyacı ve sorunu haline gelmiş en temel sosyal olgudur. Çok farklı tanımları vardır ancak en basit tabiriyle iletişim, bir bilginin veya anlayışın bir kişiden başka bir kişi veya kişilere aktarılmasıdır. İnsanın sosyal bir varlık olarak kendini ifade etmesi gereklidir (Gündüz, 2011, s.84).

İletişim esas olarak insanlar arasında duygu, düşünce, bilgi ve haberlerin kişiden kişiye her türlü şekil ve yolla karşılıklı olarak aktarılması anlamına gelir (Deniz ve arkadaşları, 2023, s.23). Kişilerarası iletişimin olmadığı iletişim çağında, insanların anlamak ve konuşmak yerine tartıştığı, kınadığı, konuşmayı çatışmaya dönüştürdüğü, bunun sonucunda birbirleriyle iletişim kuramadıkları görülmektedir. İletişimsizlik kavramı, gürültü ve iletişim kopukluğu kavramlarını tamamlamaktadır (Utma, 2019, s.270).

Lideriyle şeffaf bir şekilde iletişim kurabilen çalışanlar, bu iletişimin oluşturduğu güven ile iletişim kurmaya devam edecektir. Bu halde amirleriyle çalışma saatleri sonrasında da iletişim kurabilirler. Bu durum sağlandığında çalışma saatleri dışında sorumluluk ve sorumluluk alabilen çalışanların kurumun amaç ve hedeflerine ulaşma olasılıkları daha yüksektir (Deniz ve arkadaşları, 2023, s.23).

Ancak toplum veya kuruluşların başarısızlığının nedenlerini inceleyen çalışmaların sonuçlarına göre, duygusal veya iş hayatında başarısız olanların yüzde 80'i başkalarıyla iyi ilişkiler kurmayı başaramamaktadır. Bu kişilerin en belirgin özelliği iletişim eksikliğidir. Toplumda sağlıklı ilişkiler kurmak, toplumu oluşturan bireylerin iyi ilişkiler kurmanın ilkelerini, iletişimi engelleyen ve teşvik eden faktörleri bilmelerine ve bunları yaşamlarında doğru zamanda ve doğru yerde kullanmalarına

bağlıdır. Bu sayede bireyler arasındaki olası gerginlik ve çatışmalar azaltılarak daha sağlıklı ilişkilerin yolu açılmaktadır (Utma, 2019, s.273).

2.2.5. Tutarsızlık

Tutarsızlık, kişinin düşüncelerinin kendi içinde çelişkili olması, kendi kendisiyle tutarlı olmaması ve aynı zamanda düşüncesinde mantıktan yoksun olması durumunu ifade eder. Böyle bir durumda çalışanların ve yöneticilerin her durumda doğru ve mükemmel karar vermesi zordur. Böyle ortamlarda çalışanlar karar alma süreçlerine katılma konusunda isteksizlik duymaktadırlar. Bu isteksizlik aynı zamanda çalışanların faydalı önerileri olsa bile bunları sunma ihtiyacı hissetmemelerine de yol açmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin güç ve yetkilerini örgütsel fayda elde etmek için kullanmaları ve çalışanların katılımını sağlayacak örgüt politikaları geliştirmeleri gerekmektedir (Deniz ve arkadaşları, 2023, s.24).

Bu nedenler sessiz istifa nedenlerinin en başlıcaları arasında yer almaktadır. Sonuçlara doğru yol alındığında ise;

Sessiz istifa durumunda olanlar genellikle düşük performanslarıyla organizasyon için sorun yaratmaktadırlar. Bu durum örgütlerin devam ettirilebilir rekabet kazancı için vazgeçilmez bir kaynak olarak insan kaynağından yararlanamamasını ifade etmektedir. Sessiz istifa, çalışan kişilerin çokluğunu etkilemese de performans ve iş başarısından farklı kritik faktörlerin üstünde güçlü bir etkiye sahiptir (Gözlü, 2023, s.226). Sessiz istifa kavramının sonuçları, zaman bağlı üretimin düşmesi, finansal sorunların gün yüzüne çıkması vb. olarak yorumlanabilir. Bu durumların toplum yönünden de korku verici sonuçları bulunmuştur. Ekonomik güvensizliğin olduğu bölgelerde çalışanlar arasında sessiz istifa tutumunun daha yaygın olduğu görülmektedir (Karaşin ve Öztırak, 2023, s.1446). Ayrıca sessiz istifanın işçilerin taleplerine yanıt alabilmek için meydana gelmesi nedeniyle sendika üyeliğini artırdığı da öne sürmüştür. ABD'de sendika oluşturma dilekçeleri önceki yıla nazaran yaklaşık %60 artmış ve sendikal yardımlarda uzun vadeli bir düşüş tersine dönmeye başlamıştır (Güler, 2023, s.253).

Sessiz bir istifayla başlayıp nihai bir istifaya varan süre şu şekilde i edilmektedir:

- ✓ Bırakmanın duygusal aşaması: İnsanlar duygusaldır ve işyerinde bilgilerine, deneyimlerine değer verilmediğini hissederler. Çalışanlar bu sebeple duygusal çöküntüler yaşayabilirler. Bu durumda çalışanın başına gelenler kafasını karıştır ve bundan sonraki aşamada nasıl olması gerektiğini anlamaz hale gelir. Kalma arzusu ile çalışmaya devam etseler de kararları arasında sürekli iç çatışma yaşarlar (Çimen ve Yılmaz, 2023, s.29).
- ✓ İşten ayrılmanın zihinsel aşaması: Bu durumda çalışan, iş yerinden ve çalışma ortamından belleğine kopuş yaşar. Çalışanlar iş yerlerine aktif olarak bağlıdırlar ama zihinsel olarak koşuşturma kültürüne artık bağlı değildirler. İş stresinden farkındalıkla kaçınılır. Çalışanlar var olan işyerlerinde çalışmaktan keyif alamazlar (Çimen ve Yılmaz, 2023, s.29).
- ✓ Fizyolojik Tamamlanma Aşaması: Bu diğer aşamaların en yaygın olanıdır. Çalışanlar problemlerini ve çalışmak istemediklerini açık açık söylerler. Çalışanlar aktif olarak iş yerinde olmayan fırsatları düşündüklerini sözel olarak ifade etmekten çekinmezler (Çimen ve Yılmaz, 2023, s.29).

Sessiz istifa durumunda olan çalışanlar yönünden bakıldığında, asıl mevzunun istifa etmek veya vazgeçmekle ilgili olmadığını da dile getirmektedir. Bu durumdaki çalışanların çalışma koşulları istedikleri seviyelere getirildiğinde çalışanların tekrardan eski performanslarına dönmeleri kuvvetle muhtemeldir. (Yıldız ve Özmenekşe, 2022, s.18). Ancak yöneticilerin bu duruma kayıtsız kalması halinde ortaya çıkabilecek bir başka olumsuz sonuç ise sessiz istifanın bulaşıcılık etkisidir. Washington Post gazetesinde Lyra Health işletmesinde işgücü değişimi direktörü olan Joe Grasso'nun bir röportajında, bir çalışanda yer alan sessiz istifa kavramının diğer iş arkadaşlarını da negatif etkileyebileceği ve bu kötü etkisinin zamanla bütün örgütün iş ortamına sahip olabileceği ifade edilmiştir (Çalışkan, 2023, s.196).

Sonuç olarak örgütte yer alan çalışanlarda sessiz istifa durumunun yaşanması halinde örgüt verimliliği, yeterliliği ve rekabet gücünde oldukça önemli düzeyde düşme olacağı kaçınılmaz sonudur. Bu sebeple kuruluşların etkinliğini azaltan duyuların ortadan yok edilmesi önemlidir. Bu bağlamda psikolojik sözleşme sapmaları ortadan kaldırılması, organizasyon benliğinin düzenlenmesi ve yönetim davranışının iyileştirilmesi gerekmektedir (Tatlı, 2023, s.50).

2.3. Sessiz İstifa Durumunun Göstergeleri

Sessiz istifa sürecine girmiş olan çalışanların tavır ve davranışlarında birtakım değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Bu değişiklikler çalışanların iş ortamında veya örgüt içinde sergiledikleri davranış ve tutumlarda yaşanmakta olup bir çalışanın sessiz istifa sürecine girmiş ise göstereceği belirtiler genel olarak şunlardır (Çimen ve Yılmaz, 2023, s.30), (Özcan, 2023, s.21):

- İş yerindeki toplantılara katılmamak, aktif bir toplantı süreci geçirmemek veya herhangi bir fikir önermemek
- Mesai saatlerini aksatmak ve işten erken çıkmak,
- Yapması gereken işlerde üretkenlik göstermemek,
- Ekip çalışmasına katılamamak ve çok az katkı sağlamak,
- Yaptığı işi tutkusuz ve hevesiz yapmak,
- İşe gelmediği gün sayısının fazla olması ve basit sorunlar için bile izin almak,
- Yaptığı işlerin son teslim tarihlerini umursamamak, işi geç bitirmek ve hedeflerine kayıtsız kalmak,
- Örgüt kültürüne uymama, genel olarak geri çekilme
- Sadece mesai saatleri içerisinde çalışmak, fazla mesai yapmamak ve özellikle resmî tatillerde çalışmamak,
- Mesele değilken işle ilgili aramalara ve e-postaları yanıtlamamak,
- Maddi karşılığı olmayan sorumlulukları almamak,
- Yaptığı işi fazla önemsememek,
- İş sebebiyle ailesini ve özel hayatını arka plana atmamak, hatta özel hayatını ön plana almaktır.

Klotz ve Bolino (2022) sessiz istifa durumuna ulaşan çalışanların genel ve ortak belirtilerini şu şekilde somutlaştırmaktadır: Toplantılara geç kalmak veya gelmemek, çalışma saatlerini azaltan bir çark oluşturmak (örneğin geç kalmak ve erken ayrılmak), grup çalışması. Ortak fikirlerin tartışıldığı toplu toplantılar, katılımın az

olması, üstler ve meslektaşları ile iletişim eksikliği, motivasyon eksikliği, verimliliğin azalması vb (Çalışkan, 2023, s.195). Sessiz istifa durumunun birçok nesnel göstergesi olmasına rağmen bir kuruluştaki sessiz istifa durumunu tespit etmek oldukça zordur. Kuruluşlar sessiz istifa davranışını bir anket yöntemi kullanarak tespit etmeye çalışabilirler. Ancak bu durumda çalışanlar gizlenmek adına anket sorularına doğru ve güvenilir yanıtlar vermekten kaçınabilmektedir (Tatlı, 2023, s.44).

2.4. Sessiz İstifanın Önlenmesine Dair Yapılabilecekler

Fiili veya gerçek istifanın maliyetler, çalışma ortamı ve örgüt kültürü açısından olumsuz bir durum olduğu bilinmesine rağmen, sessiz istifa davranışının şirketlerin verimliliğini önemli ölçüde ve sürekli olarak etkilemesi nedeniyle daha büyük bir tehdit olduğuna inanılmaktadır. Çalışanların sessiz istifa davranışını önlemek veya en aza indirmek için yöneticilerin çalışanları motive etmeye odaklanması, çalışanların ihtiyaçlarını iyi anlamaları ve çalışanların katılımı kolay bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022, s.18). Sessiz istifanın nedenlerinin yok edilmesi her iki taraf için de pozitif sonuçlar doğuracaktır. Bu tür azalma iş performansını büyük derecede artırır. Bu da şirketin kârını sıfırdan artırmışçasına değer kazanacağı anlamına gelmektedir (Tatlı, 2023, s.49).

Sessiz istifa kötü yönetimin işaretidir. Ancak yöneticilere de bazı tavsiyeler verilmektedir. Öncelikle yöneticilerin katılımını ele almak faydalı olacaktır. Liderlerin ayrıca çalışanları yeni hibrit ortama entegre etme konusunda da eğitilmesi gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlarının tükenmişliğini durdurmalarına ve azaltmalarına yardımcı olmak için onlarla nasıl konuşacaklarını öğrenmelidir. Yöneticiler kişisel performans, ekip çalışması ve müşteri kıymeti konusunda hesap verebilirlik yaratmalı ve çalışanlar da yaptıkları işin kurumun daha büyük misyonuna nasıl katkıda bulunduğunu görmelidir. Firmanın gerekli prosedürleri uygulamaması durumunda ileride daha büyük sorunlara yol açması muhtemeldir (Kobak, 2023, s.20).

Bu davranışların günümüz iş dünyasında en çok bilinen sorunlardan biri olan toplumsal şiddete ve mobbinge dönüşmemesi için tüm organizasyonun çalışanların moralini düşüren sorunların farkında olması ve bu konuları iş sözleşmesinde veya raporda detaylandırması gerekir (Örücü ve Hasırcı, 2024, s.279). Bu duruma müdahale

etmek isteyen veya bir çalışanın sessiz istifa sürecine girdiğini fark eden yöneticinin yapabilecekleri şunlardır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022, s.19):

- İş dışındaki hayatlarında iş ortamından uzak durmaları imkân sağlanmalı,
- Çalışanın hakkı olan ücretli izin ve tatil haklarından yararlanmaya çalışan teşvik edilmeli,
- Gelirlerinde ve yan haklarında değişiklik yapılacağı çalışana haber verilmelidir,
- alışan ile iletişim net bir şekilde olmalı ve mevcut konu ile alakalı konuşması sağlanmalı
- Çalışanın görev tanımları tekrar düzenlenmeli,
- Çalışanların görevleri açık şekilde belirlenmeli,
- Kendileri ile ilgili alınacak olan kararlarda çalışanların da bu sürece dahil olması sağlanmalı,
- Çalışanların yaratıcılıklarını ne çıkarabileceği fırsatlar oluşturulmalıdır.

Sessiz istifa sürecine girmiş olan çalışanların da bireysel olarak bu durumundan çıkabilmek için yapabileceği eylemler bulunmaktadır. Bu nlemler şunlardır:(Tatlı, 2023, s.50)

- Çalışanlar güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli ve performans kılavuzlarını buna göre oluşturmalı,
- Çalışanlar, işlerinde ve işyerindeki davranışlarında proaktif bir tutum sergilemeli ve kendini geliştirmeli,
- Çalışanın, iş ortamında yapmış olduğu çalışmalarında kararlı ve güçlü bir tavır sergilemeli,
- Çalışanlar, iş dışında yapılan iş içi eğitimler, seminerler, kişisel gelişim etkinlikleri gibi kişisel gelişim programlarına katılmalıdır.

Yukarıda sayılan önlemler dışında iş yerinde çalışanın bağlılık duygusunu artırmak ve yaptığı işten zevk almasını sağlamak için de bir iş yeri kültürü

oluşturulması gerekmektedir. Yöneticiler tarafından oluşturulması gereken kültürde sunlar önerilmektedir (Özcan, 2023, s.29):

- Sağlıklı bir iş-yaşam döngüsünü kurulmasını sağlamak,
- Çalışan kişilerin psikolojik sağlık ve duygusal problemleriyle başarılı bir şekilde baş edebilmesini ve bu durumu aşmasına yardımcı olmak,
- Organizasyon içinde kariyer gelişimi için çeşitli imkanlar sağlamak,
- İş yükünün yeniden tespit edilmesi ve aşırılık taşımamasını engellemek,
- Mevcut enflasyon durumuna göre tazminatta ve maaş gibi diğer haklarda bir artış sağlamak,
- Zaman aşımı politikalarını iyileştirmek,
- Çalışanın iş yaşamını daha uygun koşullara taşımak için yönetime düşen görevlerin ne olduğunu öğrenmesi çalışana psikolojik güven ve koçluk alanı sağlayan bir kültür oluşturmak.

2.5. Sessiz İstifa Davranışının Ölçülmesi

Sessiz İstifa kavramı henüz yeni çıkmış bir kavram olmasa bile kavram hakkında yapılmış pek fazla araştırma bulunmamaktadır. Ancak akademisyenler tarafından istifa, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, iş tatmini ve aşırı iş yükü gibi değişkenleri ölçmek için birçok araç geliştirilmiştir. Bunlara Maslach Tükenmişlik Envanteri, Kopenhag Tükenmişlik Envanteri, İş Tatmin Anketi örnek gösterilebilmektedir (Gözlü, 2023, s.230)

Çalışanlar arasında sessiz istifanın mevcut olup olmadığının belirlenmesinde çalışanın yetkisini ve gücünü tamamen kullanmaması, kariyer konularına tepkisiz kalması, mevcut tartışmalara ve fikir alışverişlerine girmemesi gibi göstergeler önem arz etmektedir. Bu davranış biçimlerinden yola çıkarak sessiz istifa durumunun nesnel ölçütler dikkate alınarak ölçülebilmesi için Jehle ve Schmitz tarafından 2007 yılında öğretmenlere yönelik bir çalışma yapılmış ve bu çalışmada çalışanlara sorular sorularak sessiz istifa durumu ölçülmüştür. Kullanılan ölçek Sessiz İstifa Ölçeği (İçsel İşten Ayrılma) olarak adlandırılmış olup şu beş maddeyi içermektedir (Tatlı, 2023, s.51):

- Zaman içerisinde okul içerisindeki tartışmalara olan ilgimi kaybettim.
- İşi bırakabilecek olduğumda işi bırakacağım
- Okul için kendimi yeterince yıprattım.
- Eskiden işime daha fazla bağlıydım.
- Sıklıkla harfi harfine kurallara uymaya çalışırım.”

Literatürde başka ölçek çalışmaları da bulunmaktadır. Nordgren ve Ingemarsson Björs 2023 yılında İsveç’te “Çalışan Bağlılığında Yönetimin Rolü” adlı çalışmalarında 26 soru ile hazırladığı anketi geliştirip uygulamışlardır. Thomas ise 2022 yılında üniversitede çalışan 34 öğretim üyesi ile yaptığı çalışmada 33 soru içeren anketi kullanmış ve öğretim üyelerinin sessiz istifa kavramı ile ilgili düşüncelerini ölçmeye çalışmıştır. Serenko 2023 yılında yapmış olduğu araştırmaya 672 sosyal medya bildirimini çalışmasına dahil etmiştir (Savaş ve Turan, 2023, s.445). Zhang ve Rodrigue ise doğum sonrası annelik izni sebebiyle izne ayrılan çalışan annelerin sessiz istifa davranışlarını ölçen araştırmalarında bir anketten yararlanmış, 310 anneyi çalışmaya dahil ederek sessiz istifayı ölçmeye çalışmıştır (Karaşin ve Öztırak, 2023, s.1447).

3. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK

Literatürde 36 farklı liderlik stili bulunmaktadır. Liderlik labirenti özellik, davranış ve olumsuzluk olarak üç ana bilimsel paradigmaya dayanmaktadır. Araştırmada, güçlendirici liderlik tarzı hem çağdaş olması hem de üç ana bilimsel paradigmayı kapsamaması nedeniyle seçilmiştir. Güçlendirici bir liderlik tarzı; çalışanların performansı ve memnuniyeti, özerklik verilmesi, gücün paylaşılması, tatmin, takım odaklılık ve kişisel gelişimin teşvik edilmesi ile ilgilenmektedir (Tiganj, 2019, s.17).

3.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Önemi

Lider ve Liderlik kavramları için literatür incelendiğinde birçok sayıda ve birbirinden farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. Çünkü bu konuda bugüne kadar araştırma yapmış olan tüm araştırmacı ve yazarlar lideri ve liderin liderlik vasıflarını kendi hayata bakış açıları ile değerlendirmiş, bu doğrultuda da farklı tanımlamalar tercih edilmiştir (Aras, 2013, s.30). Bu tanımlamalardan önce lider kelimesinin dilimize gelişine bakmak gerekmektedir ki; Lider kelimesi Türkçeye İngilizceden geçmiş olup İngilizcedeki “lead” fiili Türkçede yol göstermek, önderlik etmek anlamına gelmektedir. Yine bu fiilin isim hali olan “Leader” ise Türkçede önder olan, yol gösteren kişi anlamında kullanılmaktadır. Stogdill’in 1974’te yaptığı çalışmada liderlik, “karşılıklı davranış ve ortak fikir ile örgütü harekete geçirmek ve bu hareketin devamlılığını sağlamak” olarak tanımlanmıştır. Bennis ve Townsend’a göre ise bir lider, herhangi bir işleyişin olduğu yerde o işleyişin devamlılığını ve sistematik bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan, bu doğrultuda oluşuma yol gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır (Bayın, 2021, s.1)

Liderlik, insanoğlundan beri var olan ve doğal olarak geçmişi çok eskilere dayanan bir kavramdır. Kelimenin kökeni 14. yüzyıla dayansa da liderlik ifadesi ilk kez 19. yüzyılın başlarında parlamento kontrolünü ve Büyük Britanya’nın siyasi rolünü araştıran metinlerde kullanılmış; İki yüz yıldır popülerlik kazanan bir kavram haline gelmiştir. Liderlik kelimesi Anglo-Sakson kökenlidir; bu kavram "gitmek" veya "seyahat etmek" anlamına gelmektedir. Farsça, Arapça ve Yunancada da aynı anlama gelmektedir. Ancak "geminin dümencisi" anlamına gelmekte olduğu Latince de bu terim içerik bakımından farklılaşmıştır. Günümüzde lider kavramının "liderlik

konusunda güç ve nüfuz sahibi olan kişi, patron, öncü" olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumunda lider kelimesi “şef, önder, bir partinin ya da kuruluşun en üst düzey yönetiminde görevli olan kimse” olarak tanımlamakta; liderlik ise “liderin görevi, önderlik” olarak ifade edilmektedir (Bektaş, 2023, s.3).

Liderlik kavramının oluşması uzun yıllar öncesine dayansa da organizasyonların ve örgülerin işleyişlerinin teknolojik gelişmelerle birlikte değişime uğramasıyla birlikte koordinasyonun sağlanması için yönetim ve yönetici kavramları da oluşmaya başlamıştır. Sanayi Devrimi öncesinde insanlar atölyelerde çalışırken, Sanayi Devrimi sırasında seri üretime yönelmiş ve insanlar fabrikalarda işe başlamıştır. Bu sebeple de iş bölümü, departmanlaşma gibi kavramlar türemiştir. Bu iş bölümlerini verimin üst sınırını oluşturabilmek, organizasyonu daha iyi yönetebilmek için birçok yönetim biçimi denenmiş, ilk başta amaç sadece üretimi artırmak iken daha sonra yöneticiler tarafından yenilikçilik, kalite ve çıkan üründen ya da hizmetten faydalanan müşterinin memnuniyeti gibi daha farklı kavramlara öncelik tanınmıştır. Bu sayede de yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimde de değişimler yaşanmış ve yönetimdeki bu değişim lider ile yönetici kavramları birbirinden farklılaşmıştır (İmamoğlu, 2019, s.8). İnsanların toplanarak bir amaç yönünde hareket etmelerini kolaylaştırmak için doğru yönlendirme ve motivasyonu sağlayan liderlik; liderlik ve yönetim kavramları arasındaki farkı ortaya çıkarır. Yönetim, öncelikle bir organizasyonun yönetimi ve kaynakların etkin kullanılması olsa da Liderlik bireyleri yönlendirmek motive etmek ve ilham vermek anlamında kullanılmaktadır. Liderlik birçok farklı teori, yaklaşım ve modelle açıklanmıştır. Örneğin; Öz-etkili liderlik, öz-yönetimli liderlik, dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik gibi pek çok liderlik teorisi ve modeli bulunmaktadır. Bu teorilerden bazıları liderlik özellikleri, liderlik davranışları veya liderlik süreçleriyle ilgilenirse de diğerleri liderlik tarzına ve liderlik etkisine odaklanmaktadır (Özer, 2023, s.7).

Bir organizasyondaki birliği ve o organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlayan insan faktörü olup lider kavramından eksik bir organizasyon, insan ve makine kalabalığından farklı anlam ifade etmemektedir. O örgütte lider konumunda olan kişi, çalışanları motive etmedikçe ve örgütün amaçları doğrultusunda yönetemedikçe var olan yönetim fonksiyonları da örgüte bir yarar sağlamamaktadır. Dolayısıyla bir örgütün başarılı olabilmesi için kaçınılmaz olan

liderlik unsuru o örgütteki potansiyeli ve başarıyı ortaya çıkaracak olan son hareket olmaktadır (Cevahir, 2004, s.6).

Hennessey'e (1998) göre liderlerin çalıştıkları örgütün başarısında veya başarısızlığında anahtar rol oynadığı konusunda literatürde açık bir görüş birliği bulunmaktadır. Günümüz rekabet ortamında çalışanlarına güven veren, onlarla etkili iletişim kuran, çalışanları motive eden ve değişmeye hazırlayan liderler örgütlerinin etkinliğini sağlayabilmekte, sinerji yaratabilmekte ve çalışanların iş tatminini artırabilmektedir. Firmaların genellikle verdikleri ürün ve hizmetler için savaştıkları düşünülmektedir ancak firmalar ürün ve hizmetlerden ziyade liderleri ile daha güçlü bir şekilde rekabet etmektedirler. İnsanları vizyonuyla bir araya getiren, kendine güvenen, cesur, iletişim becerisi yüksek, yaratıcı liderlere olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Aras, 2013, s.31).

3.2. Liderlik Kuramları

Günümüze kadar yönetim konusuna ilişkin birçok teorik ve uygulamalı araştırma yapılmıştır. İlk zamanlarda liderliğin, liderlerin bireysel özelliklerinden ibaret olduğu düşünülmektedir. Çeşitli faaliyetler sonrasında lider olmaya yalnızca bireysel özelliklerin yetmediği görülmüş ve liderlerin liderlik esnasındaki davranışları ile ilgili çeşitli çalışmalar hazırlanmaya başlanmıştır. Ama belli bir zaman sonra liderlerin bu özelliklerinin liderlik için yeterli olmadığı düşünülmüş ve durumların liderlerin tutumlarından daha önemli olduğu ortaya konulmuştur. Bu konuda araştırmalar yapılmış ve halen çeşitli çalışmalar yapılmaktadır (Demir ve arkadaşları 2010, s.131-132).

Literatür incelendiğinde yönetim teorilerinin dört farklı kategoride gruplandığı görülmektedir. Bunlar şunları içerir:

- Özellikler teorileri dönemi (1940 öncesi)
- Davranış teorileri dönemi (1940-1960)
- Olasılık teorileri dönemi (1960-1980)
- Yeni yönetim yaklaşımları ve teorileri (1980'lerden günümüze kadar olan dönem).

Bu çalışmalara dayalı yönetim yaklaşımları; Özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olarak dört grupta ele alınabilmektedir (Yeşil, 2016, s.160).

3.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğin en eski ve en bilinen teorileri arasında yer alır ve liderlerin, liderliği başarılı kılan belirli özelliklere sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu teori, liderliğin kişisel özelliklere bağlı olduğunu söylemekte ve liderlerin varoluşundan gelen özelliklere sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Özellikler Teorisi, liderlerin nasıl var olduğunu ve liderlik vasıflarını nasıl kazandıklarını incelemeye çalışmıştır. Özellik teorisi, liderlerin fiziksel özelliklerinin önemli olduğunu ve (görünüş vb.) buna sahip olması gerektiğine inanmaktadır. Liderlerin zekâsı, cesareti, özgüveni, motivasyonu ve empati gibi özellikleri de incelenmektedir. (Bektaş, 2023, s.5). Bu teorinin geliştirilmesinde “Büyük Adamlar Okulu” adlı teoriye liderlik etmiştir. Büyük Adamlar Okulu teorisine göre bireylerin lider olabilmesi için sahip olmalarının zorunlu olarak kabul edilen olan birtakım özellikleri var olarak doğmuş ve yaşamakta olmaları gerekmektedir (Yılmaz, 2022 s.12).

Liderlik sürecini bir tek lider değişkenine dikkat ederek inceleyen bu kuram pek başarılı değildir. Araştırmalarda etkin liderlerin aynı davranışlara sahip olmadığını göstermiş ve bazı liderlerin özelliklerinden çok fazlasının sahibi olan grup üyeleri olmasına rağmen bunların lider olmadıkları tespit edilmiştir (Yeşil, 2016, s.161). Liderlik niteliklerinin ortaya çıkmasında özellik yaklaşımı büyük rol oynasa da liderin ne kadar iyi olduğuna dair eğitim eksikliğinin olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmalar 20.yüzyılın ortalarından itibaren yöneticilerin davranışlarına odaklanmıştır (Uzun, 2020, s.12).

3.2.2. Davranışçı Yaklaşım

Bu tip yaklaşımlar yöneticilerin etkinliğini kişisel davranışların değil davranışsal özelliklerin belirlediği ve liderlik davranışının eğitilerek öğrenilebileceğini ön görmektedir. Liderin, ekibin belirttiği hedeflere varabilmesi için gerekenler; üyeler arasındaki iletişimin türü, motivasyon, gruba bağlılık, grup arkadaşlarının karar verme

sürecine katkı sağlaması, emir verme tarzı, toplantıların yönetilme yapısı, gruptaki kaynakların kullanılabilirliği gibi davranışlar önemli olmaktadır. (Demir ve arkadaşları, 2010, s.131)

Özellikler teorisi yönetimi açıklamakta yetersiz kalınca, 1940'ların sonlarında ve 1950'lerde yönetim çalışmalarında başka bir tür hareket ortaya çıkmıştır. Araştırmaların odak noktası kişisel özelliklerden ziyade yöneticilerin davranışları olmuştur. Bu amaçla yapılan çalışmalardan biri de Ohio Yönetim Çalışmalarıdır (Bayın, 2021, s.14). Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu'nun 1945-1950 yılları arasında yürüttüğü araştırmalar, liderlik rollerini tanımlayan yaklaşık 1.800 boyutun geliştirilmesiyle sonuçlanmış, sonraki süreçte bu tip boyutlar anlamını yitirmeden 150 boyuta düşürülmüştür. Grup üyelerine liderin davranış biçimleri sorulmuş ve ilgili soruların yanıtlanmasıyla elde edilen sonuçlara göre liderin davranışını belirleyen iki faktör temel olarak öne sürülmüştür. Bu faktörler; Yapıyı harekete geçiren boyutu ve anlayış olarak iki şekildedir. Yapıyı harekete geçirme boyutunu oluşturan lider davranışlarının amacı, ekiplerin görevlerinin yerine getirilmesini kolaylaştırmaktır. Anlama boyutunu oluşturan yönetim davranışlarında ise lider, grup üyeleriyle periyodik olarak iki yönlü ilişkiler içinde etkileşime girmekte ve onların duygu, fikir ve sorunlarıyla yakın ve dostane bir şekilde ilgilenmektedir (Yılmaz, 2022, s.15).

3.2.3. Duruma Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre durum liderin davranışını belirlemektedir. Duruma Bağlılık tutumu, liderlik davranışlarının en uygununun duruma hareketle değiştiğini belirtmektedir. Bu durum, genel olarak “tek ve en iyi” bir liderlik tarzının var olduğunu iddia eden davranışsal yaklaşımdan farklılık göstermektedir. Liderlik olgusunu koşullar dikkate alınarak açıklamaya çalışan durumsal yaklaşıma göre liderin etkililiğini ortaya çıkaran faktörler şunlardır: Ulaşılan hedefin niteliği, grubun becerileri ve beklentileri, üyeler, liderliğin yer aldığı örgütün özellikleri, liderin ve takipçilerinin önceki deneyimleri (Cevahir, 2004, s.12).

Fiedler tarafından yapılan bir araştırmada; Yöneticilerden birlikte çalıştıkları tüm iş arkadaşlarını derecelendirmeleri ve hangisinin en işsiz, çalışılmaz olduğunu

belirlemeleri istenmiştir. Literatürde "Least Preferred Coworker" (LPC) olarak tanımlanan ölçek, yapılan bu çalışma sonucu ortaya çıkmış olup liderin etkinlik düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. Liderler üzerinde yapılan bu çalışmada, Fiedlere göre liderliğin etkinliğini etkileyen üç durumsal değişkenin olduğu sonucuna varmıştır. Liderler ile üyeler arasındaki ilişkilerin biçimi ve bunun çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi değişkenlerin ilkidir. Başarılıp ortaya çıkarılacak olan işin niteliği ise ikinci değişkendir. Son değişken olan liderin pozisyonunun ve otoritesinin gücü ise liderin etkililiğini belirlemekte olup liderin otoritesine bağlı ödül ve ceza uygulamalarını ne kadar doğru kullandığına bağlıdır (İmamoğlu, 2019, s.15).

Durumsal yaklaşıma son zamanlarda eklenen teorilerden biri de Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen katılımcı liderlik teorisi olmuştur. Teori, karar verme ve karar kalitesi açısından takipçilerin bir liderin karar verme davranışını nasıl etkilediğine dayanmaktadır. Bilim insanları, faaliyetleri, görev yapılarının ihtiyaçlara göre değiştirilmesi ve yöneticinin davranışlarının görev yapısına uygun hale getirilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Vroom ve Yerton'un bu teoriyi geliştirirken iki hedefi bulunmaktadır. İlk hedef, belirli bir durumun durumsal özelliklerini, alternatif yaklaşımların sonuçlarını ortaya koyan ampirik kanıtlarla uyumlu, kuralla dayalı bir modelle birleştiren bir liderlik davranışı formüle etmek olup ikinci hedef ise liderlik davranışını farklı şekillerde etkileyen faktörler ve kişisel-durumsal belirleyiciler üzerinde deneylere dayalı liderlik davranışını tespit edebilmektir (Özalp ve arkadaşları, 1992, s.180).

Bir diğer teori ise Yol amaç kuramıdır. Bu teoriye göre liderin asıl görevi, astlarının bir hedefe ulaşmasının yolunu açmaktır ve bu model, liderin altındakileri ne açıdan etkilediğini, işle alakalı hedeflerin ne yönden algılandığını ve bu hedeflere ulaşmanın araçlarının neler olduğunu vurgulamaktadır. Bir lider, astlarına hedefleri açıklarken en uygun dört liderlik stilini kullanmaktadır. Bu stiller; Yönlendirici lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarı odaklı liderdir. Liderlik davranışı iki asıl durumsal faktör etkisi ile belirlenmektedir. Bu faktörler astların davranışlarından meydana gelen durumsal faktörler ve çevre etiklerinden meydana gelen durumsal faktörlerdir. Astların davranışlarından meydana gelen durumsal faktörler, astların liderlerinin tutumlarına ne yönde tepki verdiklerini ve bu davranışın algısını,

yeteneğini ve etki odağını ifade etmektedir. Çevresel faktörler ise verilen görevlerin rutin ve yapılandırılmış olup olmadığıyla ilgilidir (Peker, 2013, s.27-28).

3.2.4. Yeni (Modern) Yaklaşımlar

Çevre koşullarının değişmesi, teknolojik ilerlemeler ve mali yapıdaki değişiklikler, liderlik yöntemlerinin yeniden değerlendirilmesini gerektirmiştir. Bu modern bakışlar, lider ile takipçileri arasındaki etkileşime odaklanmakta ve bu da liderin etkinliğini azaltmaktadır. Burns, McCall ve Bass gibi araştırmacılar, liderler ve takipçilerinin ilişkilerini küçük çapta ele alıp ortaya "Yeni Yaklaşımların" temellerini attıkları davranışsal ve durumsal yaklaşımları eleştirmişlerdir (Bektaş, 2023, s. 10-11). Post Modern teoriler olarak da adlandırılabilen bu yaklaşımlar kapsamında ele alınan teorilerin başlıcaları; Karizmatik Liderlik Teorisi, Etkileşimci Liderlik Teorisi, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Teorisi, Vizyoner Liderlik Teorisi ve Dönüştürücü Liderlik Teorisidir (Yeşil, 2016, s.164).

3.2.4.1. Karizmatik Liderlik

Bu teoriye göre; Karizmatik liderler kişisel becerileriyle kitleleri etkilemektedirler. Bu kişilerin güç motivasyonu yüksek olduğundan lider olarak motivasyonları da yüksektir. Karizmatik bir liderin özellikleri arasında örneğin imaj yaratmak, takipçilere örnek olmak, takipçilerin özgüvenini kazandırmak ve motivasyonunu arttırmak sayılmaktadır. Martin Luther King ve Mahatma Gandhi karizmatik liderlerin prototipleridir. Bunun dışında kendilerine sevgi ve saygı duyulmasını, takipçilerinin talep ve değerlerine benzer şekilde davranmalarını sağlamaktadırlar (Demir ve arkadaşları, 2010, s.135).

3.2.4.2. Etkileşimci liderlik

Astlarla iletişimde ilk sıraya görev ve başarıya odaklanan, astları ödüllendirme sistemiyle çalışan bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik yaklaşımını öneren Burns (1978), etkileşimci liderlerin astlarını bireysel isteklerine göre motive etmeyi istediklerini ileri sürmektedir. Liderin amacı, astlarının görevleri tamamlamalarına, hedefler belirlemelerine ve iş tanımları oluşturmalarına destek

vererek onların verimliliğini ve üretkenliğini arttırmaktır (Özkacar, 2020, s.36) Bunun için lider çalışanlarını terfi ve para gibi birçok ödülle motive etmektedir. Ancak bir etkileşimci lider astlarının gelişimiyle özellikle ilgilenmez, daha çok görev odaklıdır ve faaliyetin sürekliliği için çaba göstermektedir. (İmamoğlu, 2019, s.24).

3.2.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Liderler güçlerinden ve sorumluluklarından kaçınmaktadır. Hedeflerine ulaşmak için ekibe bağımlıdır. Ekip çalışanları kendilerini eğitip motive etmektedir. Böyle tür liderler otorite iddiasında bulunmazlar ve gücün kullanımını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar. Böyle liderlik tarzlarının en bilinen kötü avantajları, liderin otoritesi kaybolduğunda grupta anarşinin ortaya çıkabilmesidir (Peker, 2013, s.38). Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı çalışanların yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve sorumluluğunu artırmaktadır. Çalışanlar kendilerine verilen görevleri kendi yöntemleriyle halledebilir ve kendi başlarına daha iyi sonuçlar elde edebilmektedirler. Ancak bu liderlik tarzıyla yöneticinin aynı zamanda çalışanlarına yeterli desteği ve kaynakları da sağlaması gerekmektedir. Aksi takdirde işçiler yeterli kaynaklara sahip olmadıklarından başarısız olabilmektedir (Özer, 2023, s.9-10).

3.2.4.4. Vizyoner Liderlik

Kurumun ilerlemesi için ihtiyaç olan vizyonu oluşturabilen, bu vizyonu çalışanlarına anlaşılır bir şekilde anlatabilen, bu durumu davranışlara yansıtabilen ve bu vizyona ulaşmak için ortamı değiştirebilen bir liderlik şeklidir (Uzun, 2022, s.18). Vizyoner liderler her zaman yeni bilgilere açıktır çünkü yeni gelen her bilginin açılımlar ve yeni ufuklar getirdiğini bilmektedirler. Kimsenin denemek istemeyeceği deneylere açıktırlar. Ayrıca vizyona sahip liderlerin ısrarcı oldukları, planlarından kolay kolay vazgeçmedikleri, ikna becerileri yüksek olduğundan ve geliştirilen vizyonları çalışanlarına tüm boyut ve detaylarıyla anlatıp onları ikna edebildikleri söylenmektedir (Yeşil, 2016, s.165-166)

3.2.4.5. Dönüştürücü Liderlik

Bu liderler çalışanlarının büyümesini ve gelişmesini istemektedir. Bir dönüştürücü lider, astlarının gelişimini ve büyümesini teşvik etmek için sıkı çalışma sağlamakta, astlarını iyi tanımakta ve onlara rehberlik etmektedir. Mentorluk, dönüştürücü bir liderin astlarının bilgi ve deneyimlerinin yardımıyla gelişmelerine yardımcı olduğu bir süreçtir. Entelektüel uyarım, dönüştürücü bir liderin problem farkındalığını ve problem çözme yeteneğini ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler, astlarını gruptaki yeni ve farklı durumları zihinlerinde görselleştirmeye teşvik etmektedir (Cevahir, 2004, s.14).

3.3. Liderin Güç Kaynakları

Güçlendirme kelimesinin kökeni olan güç sözcüğü Türk Dil Kurumuna göre başka bir kişiyi etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Güç, bir bireyin başkalarının davranışlarını istenilen yönde yönlendirme yeteneğidir. Dolayısıyla güç göreceli bir kavramdır ve bireyler arasında ki ilişkiler sonucunda ortaya çıkar. Liderler, başkalarını yönlendirebilecek kadar güçlü insanlardır. Yöneticiler çalışanları etkilemek için farklı sosyal yöntemler kullanırlar (Bayın, 2021 s.11).

Liderlik ve güç kavramları birbiriyle yakinen ilgili kavramlardır. Liderler için güç, grup hedeflerine ulaşmak için bir yoldur (Cevahir, 2004, s.24). Mahatma Gandhi'ye göre: "Gücün iki türü vardır. Biri cezanın insanlarda yarattığı korkuyla, diğeri ise sevgi dolu davranışlarla elde edilir. Sevgiden kaynağını alan güç ceza korkusundan kaynağını alan güçten bin kat daha etkili ve kalıcıdır". (Uzun, 2022, s.8).

Güç konusunda ilk çalışmayı John J. P. French ve Bertram H. Raven 1959 yılında yapmıştır. Bu çalışmada araştırmacılar kişiler arası güç türlerine odaklanmış ve güç kelimesinin temel anlamda tanımlamasını yapmışlardır. John J. P. French ve Bertram H. Raven gücün tanımlamasını yaparken gücü; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak sınıflandırmıştır. Bu güç türlerinden örgütsel kaynaklı olanlar ödül gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç olup karizmatik güç ve uzmanlık gücünü ise bireysel kaynaklıdır. Hoy ve Miskel (2015) ile Robbins ve Judge

(2012) söz konusu bu sınıflandırmayı temel alarak güç kaynaklarını tekrar incelemiş ve geliştirmiştir (Akdeniz, 2023, s.16).

3.3.1. Zorlayıcı Güç

Bir liderin altındaki çalışanlar üzerindeki zorlayıcı gücü, farklı organizasyon türlerine göre değişir, ancak daha çok otoriteye dayalı cezalar olarak anlaşılabilir. (Akdeniz, 2023, s.16) Zorlayıcı güç öncelikle korkuya dayanır. Liderler, astları üzerinde otorite kurmakta başarısız olduklarında bu tür bir güçten yararlanırlar. Yöneticiler bu güçle, işin yapılması için çalışanlarını disipline etme yeteneğine sahiptir. Bu tür bir güce örnek olarak, yaptıkları iş nedeniyle cezalandırılacaklarını düşünen ve bu nedenle korkan işçiler gösterilebilir. (Üstel, 2022, s.11).

3.3.2. Yasal (Meşru) Güç

French ve Rayen'e (1959) göre; bu güce meşru güç de denilebilir. Bir kişinin bir organizasyondaki konumu nedeniyle sahip olduğu güçtür. Bu güç gerçekte otoriteyi ifade etmektedir. Örgütün bir güç yapısı varsa, belirli pozisyonlardaki üstlerin, belirli sınırlar dahilinde astlarına emir verme yetkisine sahip olduğu bilinmektedir. Amirlerin bu emirleri verirken elbette çalışanların yapması gereken işler dışında emir verme yetkisi yoktur. Robbins ve Coulter'a (2003) göre; Meşru güç, bir yöneticinin organizasyondaki konumundan dolayı sahip olduğu gücü ifade etmektedir (Bayın, 2021, s.13)

3.3.3. Karizmatik Güç

Raven ve French'in güçler sınıflandırmasında karizmatik güç kavramı yer almamaktadır. Orijinal sınıflandırmada buna özdeşim gücü denir. Bu kavram literatürde güçlü ile çalışanın özdeşleşmesi olarak açıklanmaktadır. Ancak edebi çevirilerde karizmatik güç olarak tercüme edilir. Raven ve French'in sınıflandırmasında bu güç, karizmatik güçten daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır (Uzun, 2022, s.10). Karizmatik güç liderin karakteri ile alakalı bir tür güçtür. Liderin karizmatik duruşu sayesinde çalışanları tarafınca kabul görmesini ve yaptığı faaliyetlerin kabul edilmesini ifade etmektedir. Bazı liderler, karakteristik özellikleri

sebebiyle farklı kişiler aracılığıyla karizmatik bir etkiye sahiptirler. Bu durumda çalışanların yöneticiye benzemesine yönlendirecektir. (Üstel, 2022, s.11)

3.3.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin özel bilgi ve becerileriyle astlarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Deneyimli uzmanlık gücüne sahip liderlerin çalışanlara yaptığı öneriler dikkate alınmakta, çalışmaları taklit edilerek çevrelerine iletilmektedir. Böylece insanlar, uzmanların bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerin birleşiminden oluşan bu gücünü kabul ettiklerinde kolaylıkla liderin istediği gibi hareket edebilirler (Akdeniz, 2023, s.18).

3.3.5. Ödüllendirme Gücü

French ve Rayen'e (1959) göre; bu güç zorlayıcı gücün tam tersidir. Yöneticinin çalışanlara istekleri yerine getirildiğinde ödül vaat etmesi esasına dayanan bir sistemdir. Bir lider veya yönetici çalışanları farklı şekillerde ödüllendirebilir. Finansal fırsatlar sunmak, daha fazla sorumluluk (güç), statü değiştirmek, iltifat etmek vb. Ödüllerin hepsi bu güç kaynağını oluşturur (Bayın, 2021, s.13). Çalışanın yönetici tarafından pozisyonunun yükseltilmesi, ek ücret vb. tarzı ödüllerin verilmesine dayanan güç kişisel olmayan ödül gücü olarak tanımlanırken; kişisel ödül gücü, çalışanın yönetici tarafından onaylanmasına ve beğenilmesine dayanan güçtür (Uzun, 2022, s.10)

3.4. Güçlendirici Liderlik

"Güç" kelimesi Latince kökenlidir ve basitçe "yapma veya hareket etme kabiliyetine sahip olma" anlamına gelmektedir. Güç kabiliyettir; başka bir deyişle hareketin ürettiği enerji veya canlılıktır. Kavram olarak güç, bireyin gündemi ve karar alma sürecini etkileme yeteneğini ifade etmektedir. Braynion (2004), Daft (2015), Gonos ve Gallo (2013) gücü, bir kişinin veya grubun hedeflere ulaşmak için bir organizasyondaki diğerlerini etkileme yeteneği olarak tanımlamıştır (Karagözoğlu, 2022, s.10).

3.4.1. Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Güçlendirici Liderliğe ilişkin tanımlamalar genelde iki şekilde incelenebilmektedir. İlk yaklaşım liderin eylemlerine; özellikle gücü paylaşmaya veya çalışanlara ekstra sorumluluk ve özerklik vermeye odaklanmaktadır. Diğer yaklaşım ise güçlendirici uygulamalar sonrasında kişilerin ilgi ve isteklerini de kapsayan işe verdiği tepkilere odaklanmaktadır (Akdeniz, 2023, s.23-24). Yönetim alanı güçlendirme kavramına davranışsal bir perspektiften bakmıştır. Bu nedenle güçlendirme, kuruluşların karar alma ve gücü paylaşma konusunda gerçekleştirdiği bir dizi eylemdir. Liderlik literatürü güçlendirmeyi ilişkisel bir yapı olarak, liderin gücünü astlarıyla paylaşma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu güç, organizasyonun kaynakları üzerinde resmi yetki anlamına gelmektedir (Gümüş, 2023, s.15).

Güçlendirme teorisi Kurt Lewin'in hareket araştırmalarıyla ortaya çıkmıştır. Kurt Lewin'in çalışanların özyönetimi fikri McGregor'un X, Y teorileriyle sevilen hale gelmeye başlamıştır. Likert'in dörtlü yöntem modeli, klasik emir-komuta yapısının daha da geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaya başlamıştır. McGregor ve Likert'in araştırması, 1960'lı yıllarda çalışanların yönetime katıldığı bir yönetim anlayışını yaratmıştır. Bowen ve Lawler (1995), çalışanların güçlendirilmesinin dört ana bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu temel hususları; organizasyonel performansa ilişkin bilgiler, organizasyonel performansa dayalı ödüller, organizasyonel performans etkileyen bilgiler ve organizasyonel performans etkileyen karar alma yetkisidir. Bu fikir alışverişleri üç ana seviyede gerçekleşebilir: İlk seviyede çalışanların tavsiye vermesine izin verilir. Bir sonraki üst seviyede çalışanlar işlerini nasıl yapacaklarına karar verebilirler. En üst seviye ise yüksek bağlılık, çalışanların iş birimlerinin katılımına doğrudan dahil olması anlamına gelmektedir (Bayın, 2021, s. 18).

Zhou, Du, Shi ve Horlen (2016), liderlerin sorunlara çözüm üretebilmek için uygun bir liderlik modeli seçmesi gerektiğini ifade etmiştir. Onlara göre; yaklaşımlar karşılaştırıldığında baskın liderlik tipinde, organizasyonun bölümleri kurulduğunda ve organizasyon liderinin becerileri yüksek olduğunda liderlik yöntemlerinden daha iyi verim elde etmek mümkündür. Bu nedenle güçlendirici bir liderlik tarzı, daha parçalı organizasyonlarda daha iyi çalışmaktadır. Bu liderlik türü, çalışanların yeteneklerine

olan inancını göstermekte, yaptıkları işin önemini vurgulamakta, çalışanları karar alma süreçlerinde aktif hale getirmekte ve bürokrasiyi azaltarak engelleri kaldırmayı amaçlamaktadır (Seyidoğlu, 2022, s.18).

Güçlendirici liderler, sorumluluk vermeye hazırlandıkları çalışanlarının becerilerini ve özgüvenlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar bürokratik yapıların dayattığı sınırlamaları aşmaktadır. Çalışanlarına güç ve sorumluluk veren bir lider aynı zamanda onları rehberlikle desteklemekte ve işlerine daha fazla katılmalarını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar güçlendirme sürecinden başarıyla çıkmaktadır (İmamoğlu, 2019, s.28).

3.4.2. Güçlendirici Liderlik Davranışları

Konczak, Stelly ve Trusty 2000 yılında yaptıkları çalışmalar sonucunda “Liderin Güçlendirme Davranışı Ölçeği” geliştirilmiş ve bu doğrultuda altı güçlendirici liderlik davranışı saptanmıştır. Bu davranışlar yetki devri (YET), sorumluluk (SOR), beceri geliştirme ve bilgi paylaşımı (BGBP), kendi başına karar verme (KBKV) ve yenilikçi performans için koçluktur (KOÇ) (Koçak, 2016, s.65).

3.4.2.1. Yetki verme

Yetkilendirme öncelikle belirli türdeki kararların sorumluluğunu bir bireye veya gruba vermek anlamına gelmektedir. Ford ve Fottler (1995) yetkilendirmeyi, gücün yeniden dağıtılmasına ve bireylere ve gruplara sorumluluk verilmesine yönelik bir mekanizma olarak tanımlamaktadır. Yetki, yapılan iş hakkında yöneticiden daha fazla bilgiye sahip olan çalışanlara aktarıldığında karar verme kalitesi artmaktadır. Yetkilendirmenin bir diğer potansiyel faydası, çalışanların katılımını ve kararların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamasıdır. Bununla birlikte çalışanların yetkilendirilmesi, işi daha anlamlı hale getirebilmekte ve işi zenginleştirebilmektedir (Akdeniz, 2023, s.25).

Wells'e (1993) göre, yönetimi devretmenin faydalarına rağmen, bir organizasyonda yetki devretmenin önünde engeller yer almaktadır. Yetki aktarımının önünde bulunan engeller; organizasyonel, idari, personel ve durumsal engeller olarak ayrılmaktadır. Organizasyonel engeller; Yetkinin devredilebileceği birinin

bulunmaması, politika ve prosedürlerin yetersizliği ve rol belirsizliği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Yönetmel engeller arasında üstlerin konfor alanlarının korunması, astların yetersizlik korkusu, çalışanların yeterlilik korkusu, yöneticinin kendine güven eksikliği ve kontrolü kaybetme korkusu olarak yer almaktadır. Çalışanlardan kaynaklanan eksiklikler, çalışanların yetenekleri ve ilgi eksikliğinin ortaya çıkardığı bir durumdur. Durumsal engeller durumunda müşteri beklentileri ve iş yapısı yetki devrine engel olmaktadır (Bayın, 2021, s.19).

3.4.2.2. Sorumluluk

Güçlendirici liderlik davranışları arasında sorumluluk da yer almaktadır. Sorumluluk, bir kişiye verilmiş olan görevleri yerine getirme zorunluluğu anlamına gelmektedir. Sorumluluk almak, liderin her ekip üyesinin işine güven duyduğu bir ortam yaratmasını gerektirir. Bu durum, liderlik ekibinin performansını artırmak ve ekip üyelerinin güvenini geliştirmek için önemlidir. Ekibin genel hedeflerine yönelik önemli bir adım atmak ve liderin ekip üyelerine olan güvenini artırmak için sorumluluk almak önemlidir. Bir lider, ekibinin hedefleri ve beklenen sonuçları açıkça ileterek, yaptıkları işin önemini altını çizerek ve kendilerini bir ekip üyesi gibi hissettirerek, her ekip üyesinin sorumluluk almasını sağlayabilir. Sorumluluk almak sadece ekibin başarısını arttırmakla kalmamakta, aynı zamanda ekip üyelerinin güvenini ve motivasyonunu da yükseltmektedir. (Bektaş, 2023, s.16-17).

3.4.2.3. Beceri Geliştirme

Beceri geliştirme boyutu çalışanların eğitilmesiyle güçlendirilecektir. Beceri geliştirme boyutu, çalışanların kendilerine verilen görev ve sorumluluklarda başarılı olmaları için eğitilmesini içermektedir (Uzun, 2022, s.24). Kuruluşun üyelerine uygun eğitim ve beceri geliştirme fırsatları sağlamak; kararların alınmasında ve kendisine verilen yetkilerin etkin bir şekilde kullanılmasında, sorumluluğunun yerine getirilmesinde, görevlerinin zamanında ve eksiksiz yerine getirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Karar alma yetkisinin örgüt üyelerine devredilmesinin tek başına bir anlamı yoktur. Çünkü bu yetkiye sahip olan örgüt üyeleri, uygun eğitim olanaklarıyla

becerilerini geliştirme olanağına sahip olmadıkları takdirde kendilerini yetersiz hissedebilmektedir (Yılmaz ,2022, s.63).

3.4.2.4. Kendi Kendine Karar Verme

Personel güçlendirmede karar verme yetkisi, çalışanın herhangi bir amirin izni olmadan ve kararını reddetme olanağı olmaksızın karar verme hakkına sahip olması anlamına gelmektedir. Yetkili kişi veya ekipler, diğer hususların yanı sıra yapılacak işin planlanması, yeni ekipmanların seçimi, müşterilerle düzenli geri bildirim ve karşılıklı iletişim kanallarının kurulması ve kalite sorunlarının çıkması halinde üretimin kesintiye uğratılması konularında karar verme yetkisine sahiptir. Kalite sorunlarıdır (Aras, 2013, s.39).

3.4.2.5. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı bir yöneticinin istenen sonuçlara ulaşmak için çalışanları ilerleme, hedefler ve beklentiler konusunda bilgilendirdiği bir durumdur. Güçlendirici liderin çalışanlarla bilgi paylaşması, çalışanların örgütsel performansın iyileştirilmesine en uygun katkıyı yapmasına olanak sağlamaktadır (Çelebi, 2022, s.25).

3.4.2.6. Yenilikçi Performansı Teşvik İçin Koçluk

Liderlik davranışını güçlendirmenin son boyutu, yenilikçi eylemlerin teşvik edilmesiyle ilgilidir. Burada tanımlanan boyut, dikkate alınan riskleri almayı, yeni fikirleri desteklemeyi ve performans geri bildirimini sağlamayı içermektedir. Astlarla çalışırken liderler onlara riskler ve hatalar konusunda yardımcı olmalı, karşılaştıkları yeni risklerle birlikte yapacakları hata sayısının azalacağını anlatmalı ve en önemlisi cezalandırılmadan risk alacaklarını ifade etmelidir. Yöneticiler psikolojik güçlendirmenin olumlu etki yaratmasını sağlamalı ve bu tür davranışları vurgulamalıdır (Cevahir, 2004, s.36).

3.5. Klasik Lider ile Güçlendirici Lider Arasındaki Farklar

Klasik liderlik yüzyıllardır çok önemli olmasına rağmen günümüzün hızla değişen çevre koşullarında başarılı olmak için yeterli değildir. Her geçen gün genişleyen bürokrasi ve onun dayattığı düzen, günümüz işletmelerini perişan hale getirmiştir. 1980'li ve 1990'lı yıllarda klasik liderliğe karşı tepkiler güçlü olmuş ve klasik liderlik önemini kaybetmeye başlamıştır. Böylece liderliğin güçlendirilmesi, bu ortamda çökmekte olan geleneksel örgütlere ve onların liderlerine yeni umut ve fırsatlar sunmuştur. Güçlendirmeyle birlikte klasik liderlik anlayışı da değişmiş, rutin görevler terk edilmiş ve yeni sorumluluklar ortaya çıkmıştır. Yöneticiler artık liderlik etmek yerine örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Üstelik organizasyonlarını kurallar ve yapılardan ziyade duygu ve düşüncelerle oluştururlar (Cevahir, 2004, s.27).

- Klasik liderlik ile güçlendirici lider arasında farklar bulunmaktadır ve şu şekilde özetlenmektedir;
- Klasik lider tek bir “en iyi yol” olduğunu düşünürken güçlendirici lider sonuca varmak için sürekli yeni yollar öne sürmektedir.
- Klasik lider çalışanlardan kurallara uymayı ve itaat beklerken güçlendirici lider çalışanlara dayatmada bulunmaz ve onları sorumluluğa teşvik etmektedir.
- Klasik Lider çalışanları cezalandırırken kendini hep ödüllendirir güçlendirici lider ise çalışanlarına yardımcı olmaya çalışıp onlara güven verme çabasındadır.
- Klasik lidere göre karar vermek bir ayrıcalıktır ve sadece ona aittir güçlendirici lider çalışanlara kendilerine yetmeyi, gelişmeyi ve öğretmeye açık olmayı yol olarak göstermektedir.
- Klasik lider ekibini diğer birimlere karşı koruyup kapalı tutmaya çalışır güçlendirici lider ekibine iletişimin önemini vurgulayıp kaynaklar temin eder (Bayın, 2021, s.24).

4. İŞ STRESİ

Oldukça eski bir kavram olan Stresin tarih öncesi insanlarda bile görüldüğü, insanların bu duyguya maruz kaldığı bilinmektedir. Tarih öncesi insanın uzun süre çalışması, soğuk ve sıcakta maruz kalması, korkularla baş etme çabası gibi birçok eylemi onların da stres halini yaşadıklarını göstermektedir (Çakmak, 2018, s.58).

4.1. Stresin Tanımı

Stres kelimesi “Latincedeki ‘Estrictia’ fiilinden gelmekte olup bu kavram ilk başta fizik ve mühendislik alanlarına kullanılmış, sonrasında ise yine bu kavramın insan ve diğer canlılarla ilgili bazı durumları da açıklamak için kullanıldığı görülmüştür. Yine stres kelimesinin kullanımı karşımıza 17. Yüzyılda “adversity” kelimesinin karşılığı olarak felaket, bela, musibet gibi anlamlarda çıkarken “affliction” kelimesinin karşılığı olarak dert, keder, üzüntü yerine de kullanıldığı bilinmektedir. Stres kavramı 19. Yüzyıldan sonra ise yeni anlamlar yüklenerek karşımıza çıkmış, güncel kullanımlar arasında yerini almıştır (Eğin, 2015, s.3). Bu kavramın günümüzdeki anlamına en yakın olarak tanımlaması 19. yüzyılda ilk defa Claude Bernard tarafından yapılmış ve Bernard, “dış çevre” de meydana gelen değişikliklere karşı organizmanın “iç çevre” sini korumasının mecburi olduğunu söylemiştir. Akabinde 1930’lu yıllarda Macar endokrinolog Hans Selye’nin öncülüğünde yapılan çalışmalarda biyolojik stres kavramı daha net ortaya koyulmuştur (Oğlak, 2019, s.21). Selye’ye (1974) göre stres esas olarak bireyin enerjisinin azalmasına neden olmaktadır. Organizmalara zararlı özellikleri olan stres, vücudun yıpranmasına ve yaşlanmasına sebep vermektedir. Stresin olumlu ve olumsuz nitelikleri Selye (1974) tarafından da vurgulanmaktadır. Dolayısıyla stres, örgüt çalışanlarının faaliyetlerini ve performansını olumlu yönde etkiliyorsa "olumlu stres", çalışanların faaliyetlerini ve performansını olumsuz yönde etkiliyorsa "negatif stres" olarak adlandırılabilir (Aktaş, 2001, s.27).

Çağımızın en büyük sağlık problemi olarak görülen stres, aslında birçok fiziksel ve psikolojik hastalığın da temelini oluşturmaktadır. İnsanların strese karşı verdikleri tepkiler toplumlara göre de oldukça farklılıklar oluşturmaktadır. Türk Dil Kurumu ise stresi “ruhsal gerilim” şeklinde tanımlamaktadır. Bir başka tanımda ise

“canlı olan varlıkların başa çıkamayacağını düşündüğü bir tehditle yüz yüze gelince (stres faktörü) bu duruma karşı ortaya çıkan savunma mekanizması” olarak ifade edilmiştir. Ayrıca stresin “direnci minimuma düşüren fiziksel veya zihinsel gerginlik” olarak tanımlanmış olduğu birçok farklı çalışmalar da mevcuttur (Ertürk, 2019, s.15).

Stresin belirtilerini tespit edebilmek ve kişiyi stresin ortaya çıkarabileceği fiziksel veya psikolojik etkilerden koruyabilmek, koruyucu önlemler alabilmek günümüzde mümkün hale gelmiştir. Bu amaçla da stresi teşhis edip düzeyini anlamak için zamanla birçok ölçek geliştirilmiştir. Psikiyatrist Thomas Holmes ve Richard Rahle’ın geliştirdiği "Holmes-Rahle Sosyal Uyum Ölçeği" en çok kullanılan ölçektir (Kırımoğlu, 2017, s.21).

4.2. İş Stresinin Tanımı

İş, kişinin hayatını sürdürebilmesi için gerekli koşulları elde etmesine imkân sağlaması açısından kişi için oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü iş, insan yaşamının çok önemli bir parçası olduğundan, ekonomik geçimin yanı sıra, zihinsel ve fiziksel aktivite, sosyal etkileşim, takdir ve saygı gibi temel insani ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan bir unsurdur (Ağat, 2018, s.41).

Stres çoğunlukla iş stresi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde iş stresi kavramını, belirli bir organizasyonda çalışan bireyin, belirli hedeflere ulaşmak için zamanının çoğunu iş ortamında geçirmesi ve kendisinden beklenen rol ve görevleri yerine getirmesi gerektiği gerçeği ortaya çıkarmıştır. Başka bir deyişle iş stresi, bireyin iş ortamında kendisinden beklenen davranış ve sorumlulukları yerine getirirken yaşadığı stres olarak açıklanabilmektedir (Eğin, 2015, s.4). Dünya Sağlık Örgütü’ne (WHO) göre mesleki stres, “çalışan kişilerin bilgi ve yeteneklerinin işteki beklentilerle uyuşmaması sonucunda” nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bir benzer tanım da ABD Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Enstitüsü (NIOSH) tarafından yapılmış olup buna göre iş stresi “bir işin gereklilikleri çalışanın yetenekleri, kaynakları veya ihtiyaçları ile eşleşmediğinde ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler” olarak tanımlanabilmektedir (Oğlak, 2019, s.25).

İş stresi 1990’lı yıllardan beri sektörde önemli bir sorun olmuştur. Çünkü 1990’lı yıllarda dünyadaki endüstriyel ve ekonomik sistemlerde çarpıcı değişiklikler

yaşanmış ve bu değişiklikler tüm dünyada hissedilmiştir. Bu anlamda 90'lı yıllar tüm sektörler için önemli bir dönüm noktası olmuştur. Stresin etkileri ölçülebilir olduğundan ve bireylere yönelik tehditler açık ve anlamlı sonuçlar doğurduğundan, bu küresel değişimler insanlar için önemli sonuçlara yol açmıştır (Çakmak, 2018, s.61).

Günümüzde bireyin yaşadığı ortamdaki kirli ve gürültülü hava, kalabalık ortamlar, yorucu iş veya vardiyalı çalışma gibi birçok faktör bireyde stres oluşmasında rol oynamaktadır. İşin kendisi önemli bir stres kaynağıdır; Rol belirsizliği, rol çatışması ve çalışanların işleri üzerinde çok az kontrolünün olması bu iş stresini yarattığı bilinmektedir (Çelik, 2014, s.26). İş stresi çalışanların performansını doğrudan etkileyebilmekte ve bu da şirketin genel üretim düzeyini düşürebilmektedir. Stresle yaşamak çalışanlar için daha fazla stres yaratmaktadır ve bu da tükenmişlik düzeylerinin artmasına, işe bağlılığın azalmasına, üretkenliğin azalmasına ve iş sürecine bağlılığın azalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, tüm sektörlerdeki işletmelerin risk faktörlerini belirlemesi ve her düzeyde iş stresini en aza indirmesi gerekmektedir. Ayrıca çatışma, belirsizlik ve aşırı iş yükü gibi iş stres faktörlerinin belirlenmesi mevcut stres seviyelerinin belirlenmesinde daha etkili olmaktadır. Stres seviyelerinin azaltılması üretkenliği artıracak ve iş gücü devrini azaltacaktır (Aydın, 2018, s.34).

4.3. İş Stresinin Nedenleri ve Kaynakları

Stresin oluşmasında birden fazla etmen rol oynamaktadır. Stresin kaynağını kişinin fiziksel veya psikolojik dengesini etkileyen her bir durum oluşturabilmektedir. Bu bağlamda kişinin çalışma çevresi ve çalışma çevresi dışında bulunan çevresinin birbiri üzerinde etki yaparak kişide strese sebep olabildiği söylenebilecektir (Kara, 2022, s.16). Stres yaratan faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler başlıkları altında incelenebilir.

4.3.1. Bireysel Kaynaklar

Psikologlara göre stres, onu zihninde taşıyan kişiye bağlı ortaya çıkmaktadır. Çünkü her kişi aynı olay veya duruma farklı şekilde bakmakta ve tepki vermektedir.

Stres tepkisi konusunda sadece strese neden olan etken değil, aynı zamanda bireyin bu duruma gösterdiği tepki de oldukça önemli olmaktadır (Oğlak, 2019, s.36).

Kişilik: Kişilik, bireyin isteklerini, yeteneklerini, alışkanlıklarını, güdülerini, biyolojik, psikolojik ve genlerle taşınan becerilerini, duygu, tutum ve eylemlerini kapsayan geniş çaplı bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Ağat, 2018, s.48). Bireyin cinsiyeti, duygusal durumu, hayata bakış açısı gibi faktörler bireysel stresin doğrudan kaynaklarıdır. Araştırmalar, daha duygusal ve hassas olma eğiliminde olan kişilerin strese karşı nispeten daha az dirençli olduğunu göstermiştir. (Ercan, 2020, s.8) İş hayatındaki strese yol açan nedenlerden etkilenme derecesi de bireyden bireye göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin, oldukça hırslı bir çalışan için iş stresi başarı konusunda o kişiyi kamçılıyıp daha da motive ederken, başka bir kişi ise bu stres kaynağı karşısında kendisini çaresiz, bitkin hissedebilmektedir (Oğlak, 2019, s.36).

Kişilik analizi ve stres ilişkisine dair ilk önemli bilimsel çalışma Rosenman ve Friedman tarafından 1974 yılında yapılmıştır. Çalışmalarındaki kişilikler A ve B tipi olarak adlandırılmış ve bu kişilik tiplerine çeşitli özellikler tanımlanmıştır (Alkan, 2014, s.10). Kişilerin strese yatkınlığına göre kişilik tipleri şu başlıklar altında incelenmektedir.

A Tipi Kişilik Özelliği: Bu kategorideki insanlar sosyal ve fiziksel çevreyle sürekli bir mücadele halindedir. Sürekli zamana karşı yarışan başarılı insanlardır. Çok çalışmaya çalışırlar, sabırsız ve öfkeli dirler. A tipi davranışa sahip kişilerde para, başarı ve sorumluluk kavramları ön plandadır. Çok rekabetçidirler, başkalarını dinlemek istemezler ve yıkıcıdır lar. Beklentileri ve idealleri yüksektir. Küçük şeylere çok fazla enerji harcarlar. Başkalarından sürekli övgü beklerler. Ailelerini ihmal edecek kadar işkoliktirler. Rekabetçi ve agresif nitelikleri A Tip’ini her konuda eleştirmen kılar. Bu tür kişilik tipine sahip insanlar stresi daha güçlü yaşarlar (Örkeli, 2014, s.5).

B Tipi Kişilik Özelliği: B Tipi insanlar esnektir ve katı kurallardan uzaktır. Zamanı umursamazlar, sakin ve sabırlıdır lar. Başarı söz konusu olduğunda aşırı hırslı değillerdir. Kolay kolay sinirlenmezler ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten nasıl keyif alacaklarını bilirler. İşteki rahatlıkları suçluluk duygusu yaratmaz, sakin ve düzenli çalışırlar. B tipi numune, A tipi numunenin aksine rahat bir tiptir. Oldukça açık ve rahattırlar. Zamana pek önem vermezler. Başarı onlara pek bir şey kazandırmaz.

Başkalarıyla rekabet etmezler. Konuşmaları da daha rahat ve sakin olmaktadır. B Tipi birey kendine ve çevresine güvenir (Alkan, 2014, s.11)

Aile- İş Yaşamı Dengesizliği: İş stresini etkileyen bir diğer faktör ise iş ve aile yaşamı arasındaki dengesizliktir. Bireyler çeşitli çabalarla iş ve aile yaşamı arasında denge kurmaya çalışmaktadır. Başka bir deyişle, insanların işte kazandıkları roller ile iş dışındaki yaşamlarında belirli bir kalıp içinde benimsedikleri rollerin birbiriyle çatışmamasıdır. (Ağat, 2018, s.49). Eşlerin birbirleriyle anlaşamama durumu, ayrılık veya boşanma, aile içi şiddetli geçimsizlikler, çocukların sorunları, hastalık, ölüm vb. birçok durum kişinin aile ve iş hayatında önemli stres kaynağıdır (Ercan, 2020, s.9).

Yaş-Cinsiyet: Orta yaş krizi bir stres faktörüdür. Bu süreç genellikle ile 35-45 yaşları arasında ortaya çıkabilse de bu yaş grubu dışında da görülebilmektedir. Orta yaş krizinde insanlar daha erken yaşta yapmayı hayal ettikleri ama yapamadıkları şeyleri yapmak için kötü kararlar verebilirler. İnsanlar yaşlandıkça iş imkanlarının azalması ve aynı işte daha uzun süre çalışmaları durumunda yasal hakların (maaş, yıllık izin vb.) artması nedeniyle iş değiştirme veya işten ayrılma olasılıkları azalmaktadır. Bu durum ve gelişen teknolojilere uyum sağlayamamak iş tatmininin azalmasına yol açmaktadır (Oğlak, 2019, s.38).

Strese neden olan bir diğer faktör ise cinsiyettir. Kadınların çalışma hayatının büyük bir bölümünde ve erkek egemen örgütlerde yer alması, onların erkeklere göre daha fazla strese maruz kalması anlamına gelmektedir. Kadınlar aile hayatında artan sorumlulukların yanı sıra cinsiyet ayrımcılığı, zorbalık, şiddet ve iş sorumlulukları nedeniyle daha fazla stres yaşamaktadır (Örkeli, 2014, s.6).

4.3.2. Örgütsel Kaynaklar

Stres çok farklı örgütsel sebeplerden de kaynaklanabilir. Müşteriler, çalışma arkadaşları, üstler, üstler ve astlarla ilişkiler, işin doğası ve çalışma ortamından kaynaklanan sorunlar örgütsel strese neden olan en önemli faktörlerdir. İş hacminin fazla olması veya zamanın kısıtlı olması, kurumun vizyon ve değerlerinin bireyin değerleriyle uyumsuzluğu, kişinin işyerindeki rolüne ilişkin belirsizlik ve rol çatışmaları, kötü çalışma koşulları, işlerin çok sıkı kontrol edilmesi, çalışanlar,

sorumluluk ve kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan kaygı, örgütsel stresin en yaygın nedenleridir (Alkan, 2014, s.13).

Yapılan çalışmalarda strese sebep olan örgütsel faktörler, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet ve değerler olarak kategorize edilmesi mümkündür. Buna göre;

İş yükü: Belirli bir sürede belirli kalitede yapılması gereken iş miktarı,

Kontrol: Kişinin iş yerinde seçim yapabilme, karar verebilme, sorun çözebilme ve sorumluluklarını yerine getirebilme yeteneği,

Ödül: Kişinin örgüte yaptığı katkıların karşılığı olarak maddi ve sosyal açıdan takdir edilmesi

Aidiyet: Kişilerin sosyal destek, birlik içinde olabilecekleri gruplara girme isteği duyması

Değer: Karşılaşılan durumun iyi ya da kötü olduğuna dair bir fikre sahip olmak” şeklinde tanımlanmıştır. Tüm bu kategorideki unsurlar kişiliğe, olaya ve mekâna göre farklılık gösterebilmektedir. Yani bir bireyi etkileyen bir neden, farklı bir kişide aynı etkiyi yaratmayabilmektedir (Çelik, 2014, s.17).

Beehr ve Newman’a göre ise örgütsel stres kaynakları şunlardır;

İş Talepleri: Oldukça yoğun çalışma programı, yeteneklerin aşırı kullanımı, iş yükündeki farklılık, çalışma alanının özellikleri, görev ile ilgili seyahatler.

Rol Talebi: Aşırı rol yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği, rol kümesi üyeleri arasındaki resmi ve gayri resmi ilişkiler, çalışanın bakış açısı olarak psikolojik sözleşme

Örgütsel Özellikler ve Koşullar: Şirket büyüklüğü, iş güvenliği, çalışma saatleri iş görevlerinin süresi, sosyo-teknik değişiklikler, işin hiyerarşik yapıdaki konumu, iletişim sistemi sistem-çevre ilişkileri, personel politikaları ve prosedürleri, yönetim tarzı, değerlendirme, kontrol ve ödüllendirme sistemleri, eğitim programları, örgütsel iklim, ilerleme fırsatı, rotasyon, yerel birlik kısıtlamaları, tüketici hareketleri, kuruluşun coğrafi konumu.” (Çakmak, 2018, s.65).

4.3.3. Çevresel Kaynaklar

İnsanların ortamındaki çeşitli faktörler strese neden olabilirler. Özellikle insanın yaşadığı çevre o kişinin bir parçası haline gelmektedir. İnsanlar belirli özelliklerle doğarlar ancak yaşadıkları çevreye bağlı olarak belirli özellikleri kazanırlar. Bu çevreden kazanılan özellikler geçici veya kalıcı olabilir. Akabinde de bu özellikler sebebiyle kişide birçok stres kaynağı da oluşabilmektedir (Karafakıoğlu, 2016, s.18).

Ekonomik Nedenler: Ekonomik istikrarsızlık ve rekabet ortamının sıkışması finansal stres kaynaklarının artmasına yol açabilmektedir. Ayrıca enflasyonun sürekli artması büyük bir stres kaynağı olabilmektedir. Çünkü insanların satın alma gücünü düştükçe onları mutsuz ve umutsuz bir ruh haline sokmaktadır. Satın alma gücünün zayıflamasının kişileri farklı işlerde çalışmaya zorlama ihtimali de bulunmaktadır. Bu da bireyin iş yükünü artıracığından dolayı fiziksel yönde olumsuzluklara yol açabilmektedir (Aydın, 2018, s.35).

Hukuki Siyasi Nedenler: Siyasi istikrarın zayıflaması gerekli yasaların çıkarılmasını engellemekte, vatandaşların demokrasiye olan güvenini kaybetmesine, geleceğe yönelik korku ve kaygı yaşamasına neden olmaktadır. Siyasi hayattaki belirsizlik ülke ekonomisini de olumsuz etkilemektedir (Alkan, 2014, s.26).

Teknolojik değişimler: Teknoloji çok hızlı bir şekilde gelişim gösterdikçe insanların sürekli olarak bilgi almasını ve eğitilmesini gerektirmektedir. Bu sebeple çalışanlar kendilerini sürekli geliştirmek durumundadır. Bu çalışanların geride kalma ve eksik kalma korkusu yaşamalarına ve bu sebepten dolayı strese kapılmalarına sebep olmaktadır. Ayrıca teknolojinin gelişmesi ile işgücüne olan ihtiyaç gittikçe azaltılmaktadır. Bu durum insanların işsiz kalma korkusuna kapılmasına yol açmakta ve çalışanların streslenmelerine neden olmaktadır (Karafakıoğlu, 2016, s.19).

4.4. İş Stresinin Sonuçları

İnsan vücudu, enerji için ihtiyaç duyulan ideal sıcaklık, kan basıncı ve kan şekeri düzeyine ulaşmak ve bunu sürdürmek için durmadan çalışır. Stres tetikleyicileri bu dengeyi bozan herhangi bir faktör olabilir. Strese yanıt olarak vücut, hareket sırasında depolanan enerjiyi hızla en basit formu olan yağ asitleri ve glikoza

dönüştüren adrenalın hormonunu salgılar. Kalp atış hızı, kan basıncı ve solunum hızı artar. Aynı zamanda stres hormonlarından biri olan glukokortikoidler beyni ele geçirerek duyularımızın daha güçlü ve hassas olmasını sağlar. Vücut artık uyanıktır ve konsantre olma yeteneği artmıştır. Ancak diğer birçok işlev durmuş olup vücudun enfeksiyona karşı bağışıklık sistemi çöker. Trombositler yapışkan hale gelir ve kan akışını azaltır. Bilimsel olarak tüm yaşayan insanların stres öncesinde yaşadığı bu durum doğal olarak olumsuz sonuçların başlangıcıdır (Örkeli, 2014, s.11). Strese verilen tepki ve strese neden olan değişikliklere uyum sağlama süreci, kişide hem kısa vadede hem de uzun vadede farklı hasarlara neden olur. Ayrıca stresin neden olduğu sağlık sorunları hem günlük hayatı hem de iş hayatını olumsuz etkilemektedir (Alkan, 2014, s.27). Stres olumlu bir etkiye sahip olduğunda motivasyon, enerji, iş tatmini gibi olumlu sonuçlar üretebilmektedir. Tam tersine, stres kötü, yıkıcı etkileri olan bir stres olduğunda kaygı ve stres gibi durumlara neden olur (Çakmak, 2018, s.66).

4.4.1. Bireysel Sonuçlar

İnsanların iş hayatlarında sıklıkla yaşadıkları stres ile rahatsızlık hissi arasında doğrudan bir ilişki vardır. Uzun süre strese maruz kalmak vücudun bu strese karşı direncini zayıflatır ve metabolizmayı zayıflatır. Stresin neden olduğu hastalıklara psikomatik hastalıklar adı verilmektedir. (Ağat, 2018, s.55). Stresin insanlardaki yaygın etkileri arasında kalp atım hızında artış, çarpıntı, kızarma, baş dönmesi, nefes darlığı, boğazda yutma güçlüğü, titreme, baş ağrısı, mide ve kas gerginliği, sindirim, yorgunluk, göğüs ağrısı, hiper basınç, cinsel iktidarsızlık, şeker hastalığı, egzama, sedef hastalığı, saç dökülmesi, artrit, migren ve kronik baş ağrıları yer almaktadır (Kırımoğlu, 2017, s.22). Stresten en çok etkilenen bir diğer sistem ise sindirim sistemidir. Stres iştah kaybı, mide bulantısı, karın ağrısı, geçici ishal veya kabızlık gibi belirtilere de neden olabilir (Alkan, 2014, s.29).

Nasıl ki fizyolojik bozukluklar insan vücudunda ağrı veya başka şekillerde belirtiye neden oluyorsa, psikolojik bozukluklar ve stres de birçok belirti gösterir. Bu belirtiler arasında kaygı, depresyon, uyku sorunu, huzursuzluk, ağlayamama veya sürekli ağlama eğilimi, aşırı sinirlilik, intihar düşünceleri, ani öfke, değersizlik, ölüm korkusu, hastalıklara yakalanma korkusu ve aşırı hayal kurma gibi düşünceler yer alır (Oğlak, 2019, s.42).

Kişinin sürekli kaygılı, endişeli, korkulu ve karamsar duygu durumu genel mutsuzluğa yol açar. Sürekli kaygı yaşayan çalışanların stres yaşama olasılığı daha yüksektir ve stres yaşayan çalışanların da kaygıya hazır olmaları mümkündür (Ağat, 2018, s.56). Bu sonuçlar hem birey hem de örgüt açısından oldukça önemli konulardır. Bazı durumlarda psikolojik sorunlar ileri boyutlara ulaştığında intihara kadar varabilmektedir. Davranışsal ya da psikolojik sorunların birey üzerindeki etkisini sınırlanamamaktadır. Çünkü bireylerin stresi diğer iş arkadaşlarının tutum ve performanslarını da etkilemektedir (Kirel, 1993, s.161).

Mesleki bozukluklardaki günlük artış, stresin neden olduğu zihinsel sağlık sorunlarıyla bağlantılıdır. 1986 yılında ABD Hastalık Kontrol Merkezi bu konuyla ilgili öncü bilimsel araştırmalar yürütmüş ve çalışma ortamlarının psikolojik bozukluklarla bağlantılı olduğunu vurgulamıştır. Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü, ruhsal bozuklukların en büyük 10 meslek hastalığı arasında yer aldığını açıklamıştır (Aydın, 2018, s.46).

Özetle stres insanların davranışlarını, zihinsel ve fiziksel durumlarını olumsuz etkiler. Stres sonucunda bireyde fiziksel ve psikolojik etkilerin yanı sıra davranışsal etkiler olarak da gözlemlenebilir şu davranışlar ortaya çıkar: “Duygusal karar verme eğiliminin artması, duygusal patlamalar, aşırı yeme veya iştah kaybı, aşırı içki içme nedeniyle dengesiz kararlar alma eğilimi, aşırı gerginlik, ani ve çabuk karar verme, konuşma bozuklukları, alınan karara göre yanlış emirler ve talimat verme, karar vermede gerekli bilginin yetersiz olması, vb.” (EğİN, 2018, s.37).

4.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Günümüz iş dünyasında iş stresi çok önemli bir sorun olarak öne çıkmakta ve iş stresinin hem bireysel hem de örgütsel boyutları bulunmaktadır. Örneğin iş stresi; üretkenliği, iş operasyonlarını ve personeli etkiler. Aynı zamanda iş stresi, devamsızlığı, stres nedeniyle sağlık sorunları yaşamayı, hastalık izni almayı ve çalışamayan personel yerine yedek işçi çalıştırılması gibi olumsuz durumları da artırmaktadır (Çakmak, 2018, s.67). Buna karşılık stresin olumlu tarafı hem kişi hem de şirket açısından olumlu ve yapıcı etkiler yaratmaktadır. Düşük veya orta düzeyde bir stres düzeyinin yapıcı ve enerji verici bir etkisi bulunmaktadır. Yapıcı stres bireyin

enerjisini artırmakta, onu daha çok çalışmaya motive etmekte ve yaratıcılığını uyandırmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s.278).

Yönetici ve çalışanların örgütte yoğun ve sürekli strese maruz kalması, örgütte kalite, üretim ve verimlilikte sorunlara, çalışan memnuniyetsizliğine ve moral kaybına neden olabilir. Stres, işgücüne üretkenliğin azalması, devamsızlık, sigorta ve hastane masraflarının artması, bunun sonucunda da sakatlık ve maluliyet maaşları ve bunlara yapılan ödemeler gibi ek maliyetler getirmektedir. Stres sonucunda kişide çeşitli hastalıklar gelişebilmektedir. Bu hastalıkların ortadan kaldırılmasında kurum sorumlu olup çalışanlarının sağlık durumunu korumalı veya iyileştirmelidir. Bilimsel bulgular, verimsizliğe ve performans düşüklüğüne yol açan stresin hem kurum hem de çalışanlar açısından yüksek maliyetlere yol açtığını göstermektedir (Örkeli, 2014, s.14).

4.4.2.1. Performans Düşüklüğü- Verimlilik Düşüşü- İş Kazaları

Personelin yaşadığı stres aynı zamanda örgütün performansını da zayıflatmaktadır. Bir organizasyonda stres yönetimine önem verilmediği takdirde çalışan stresi örgütsel stres anlamına gelir çünkü çalışanların ruhsal durumları işlerini etkiler. Stresin sonuçları çalışanın performansını olumsuz etkileyerek örgütte iç çatışmalara ve iş verimliliğinin azalmasına neden olur (Oğlak, 2019, s.44). Stresin üretkenlik açısından kötü mali sonuçları olabilir. Yüksek stres çalışanın fiziksel ve zihinsel sistemini bozar. Hastalıkların artması, iş kazalarının artması, insan gücü kaybı, artan sağlık maliyetleri, kaliteli çalışanların kaybı ve ödenecek tazminatlar organizasyona ağır bir yük getirmektedir (Gökgöz, 2013, s.39).

İş kazaları genellikle işyerinin fiziki koşulları, çalışanların kendisi, yönetim yapısından kaynaklanan faktörler ve iş yapısından kaynaklanan faktörler sebebiyle meydana gelmektedir. Stresin en önemli sonuçlarından biri, insanları dikkatsiz hale getirmesi ve konsantrasyonunu kaybetmesidir. Stres nedeniyle kişinin işine yeterince konsantre olamaması iş yerinde hatalara neden olur (Eğin, 2015, s.41). Çeşitli araştırmalara göre iş kazalarının %80'inden insan faktörünün sorumlu olduğu, hastalıkların %75'inin kontrol edilemeyen stresten kaynaklandığı, doğrudan iş stresine bağlı zararların yılda yaklaşık 150 milyar dolara ulaşabildiği tespit edilmiştir (Camkurt, 2007, s.81).

4.4.2.2. Devamsızlık

İş stresinden kaynaklanan düşük motivasyon, insanları görevleri tamamlama konusunda isteksiz hale getirebilir. Bu durumda kişi işe zamanında gitme kaygısı taşımazken, çalışanlar stres nedeniyle işe devamsızlık yapmayı tercih edebilirler. Bunun nedeni iş stresinden kurtulma ve rahatlama isteğidir. Bu durum, işe gelmeyen çalışanlar açısından olumlu olmakla birlikte, iş yükü açısından örgütü olumsuz etkilemektedir (Oğlak ,2019, s.43).

Ayrıca çalışanların devamsızlığı, kurumun en önemli kaynaklarından biri olan zamanın etkin bir şekilde kullanılamamasına sebep olabilir. (Aydın, 2018, s.49) İşe geç kalmak bireysel bir stres kaynağı olsa da kişinin doğrudan kuruma yansıyan bir durum olması nedeniyle üzerinde durulması gereken bir durumdur. Bir kişinin işe geç gelmesinin nedeni iyi analiz edilmelidir. Kişinin işe devamsızlığı avantaj olarak görmesi, organizasyonun stresinden kaçmak istemesi veya ev ile iş arasındaki mesafe gibi kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı mı geç kaldığının belirlenmesi gerekir (Ercan, 2020, s.10).

4.4.2.3. Yüksek Personel Devir Hızı

Bir işletmeden çalışan kişilerin, o kuruluştaki çalıştıktan sonra emeklilik, ölüm, işten çıkarılma ve istifa gibi nedenlerle işten ayrılmasına personel devri denir. İşveren tarafından yapılan toptan işten çıkarmalar ve emeklilik durumları dışında, gönüllü istifalar çoğunlukla, işten ayrılan çalışan sayısına oranla, işyerindeki olumsuz çalışma koşulları ve genel stresli durumlardan kaynaklanmaktadır. Devir hızı bir yıl içerisinde işten ayrılan iş gören sayısının işyerinde istihdam edilen tüm iş gören sayısına oranı ile hesaplanmaktadır (Gökgöz, 2013, s.37).

Sürekli stres, örgütsel hedeflere bağlılığı ve iş tatminini olumsuz yönde etkiler. Çalışanların kendilerini nasıl ifade edeceklerini bilemedikleri ve bunu yapma imkanına sahip olmadıkları, gelecek ve kariyer kaygısı yaratan bir yönetim tarzının olduğu örgütlerde stres faktörleri oluşabilmektedir (Örkeli, 2014, s.16). Stres işten ayrılma niyetini artırır, bu da organizasyonda vasıflı işçi eksikliğine neden olur. Personel alımındaki bir artış tüm organizasyonun personel alımı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Özellikle fiziki ortamın olumsuz etkilerinden muzdarip olan ve işinden

memnun olmayan çalışanlar, stres nedeniyle işten ayrılmaktadır. Stres nedeniyle personel değişiminin yüksek olması maliyetleri de artırmakta ve performansı olumsuz etkilemektedir (Oğlak, 2019, s.45).

4.4.2.4. Yabancılaşma- İşe Gitmede İsteksizlik

Örgütlerde kâğıt üzerinde yazılandan farklı bir yapının oluşması (ikili ilişkiler, kayırmacılık vb.), anlaşmazlıklar ve çatışma durumları, davranış değişiklikleri gibi durumlar kişilerin işten ayrılmasına ve oraya gelmek istememesine neden olabilmektedir. Zamanla ortaya çıkan bu duruma örgütsel yabancılaşma adı verilmektedir. Bireysel yabancılaşma; bireyin örgüt içindeki veya dışındaki sorunlarından kaynaklanan izolasyon durum olarak tanımlanabilir. Sınıf farkının ortaya çıkması, kişisel, uygunsuz kararlar alınması, iletişim eksikliği gibi durumlar yabancılaşma duygusunu tetiklemektedir (Ercan, 2020, s.11).

Eğer kişi iş yerinde yaşadığı stresle baş edemiyorsa bir süre sonra işinden uzaklaşacaktır. Yabancılaşmanın en belirgin belirtileri şunlardır: "Amaç ve geleceğe yönelik çaba yetersizliği, temastan kaçınma ve iletişim eksikliği, kendine acıma ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişime direnç, sınırlı fırsatları kullanma, seçimlere ve kararlara başvurma." Aynı zamanda işine yabancılaşan bir çalışan, örgütün hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı ve isteği göstermez ve bir süre sonra iş değiştirmeye çalışır (Eğin, 2015, s.42).

İşe devam konusunda isteksizlik; sorumsuzluk, tembellik ya da çeşitli sağlık sorunları sebebiyle olabilir. Hastalık nedeniyle işe gidemeyen çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, bu nedenlerin %40'ının strese bağlı hastalıklar olduğunu göstermiştir. Strese ve dolayısıyla hastalığa neden olan örgütsel stres etkenleri incelenerek devamsızlığın ortadan kaldırılması gerekir (Örkeli, 2014, s.16).

4.5. İş Stresinin Yönetimi ve Başa Çıkma Yolları

Stresli bireylerdeki fiziksel, davranışsal veya duygusal belirtiler, tek başına ele alındığında başka durumların göstergesi olabilmektedir. Ancak örgütsel açıdan bakıldığında, bu bireylerin yaşadığı semptomları başka bir bozukluktan ziyade iş stresinin belirtileri olarak ele almak, iş stresiyile baş etmenin ilk adımı olabilecektir

(Çelik, 2014, s.56). Stresi yönetmek veya stresle başa çıkmak, fiziksel ve zihinsel sağlığını korumak için çok önemli bir durum oluşturmaktadır. Bu doğrultuda stresi yönetmek, stresi tamamen ortadan kaldırmak yerine olumlu bir motivasyon aracı olarak kullanmak anlamına gelmektedir. Bu durumda amaç en yüksek seviyelere ulaşmaktır (Karafakıoğlu, 2016, s.21).

Stres, insanların çevreyle etkileşime girmesiyle ortaya çıktığı için, çevrenin kontrol edilmesiyle olumsuz sonuçların önüne geçilebilecektir. Çevre, değişiklikleri anlayarak ve bunlara uyum sağlayarak kontrol edilebilmektedir. Bu durumda stres yönetimi ile ilgili olarak öncelikle stresin nedenleriyle uğraşmak, sonra stresin etkilerini ortadan kaldırmak, üçüncü olarak da stresi önlemek ve önlemek için daha güçlü ve dirençli insanlar olmak gerekmektedir (Örkeli, 2014, s.17).

4.5.1. Bireysel Yönetimi

İnsanların karşılaştığı stresin bir kısmı insanlardan kaynaklanmaktadır. İş hayatının stresleriyle baş etmek için bireysel stres yönetimi teknikleri kullanılmaktadır (Karafakıoğlu, 2016, s.23). Bireysel fiziksel hareketler (jimnastik), nefes egzersizleri, meditasyon, biofeedback, sağlıklı beslenme ve diyet, sosyal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılım, masaj, dua ve ibadet gibi teknikler oldukça faydalıdır (Alkan, 2014, s.37).

Düzenli egzersizin kişide gerginliği ve sinirliliği azalttığı bilinmektedir. Bu insanlar aynı zamanda daha iyimser ve kendinden emindir. Bu bağlamda nefes egzersizleri, fiziksel egzersizler ve rahatlama yöntemlerinden yararlanılarak kişinin stresi azaltılır, daha huzurlu ve beden de sağlıklı bir şekilde yaşaması sağlanabilmektedir (Çakmak, 2018, s.69).

Meditasyon ise Uzakdoğu felsefesine ait iradenin çalıştırılmasıdır. Bu uygulama, bedeni ve ruhu iyileştirmek için çok soğuk ve çok sıcak günlerde ve sabahın erken saatlerinde yapılır. Bir nesneye veya kelimeye odaklanarak zihni rahatlatmaya genellikle meditasyon denir. Bu aktivite sırasında nefes alma ve kalp atışı gibi bedensel işlevlere odaklanılır. Günde 10-20 dakika meditasyon yapmanın stresi azalttığı gözlemlenmektedir (Karafakıoğlu, 2016, s.24).

İnsanların stres düzeylerini azaltmak için günlük beslenme ihtiyaçlarını bilmek, bunların karşılanmasını planlamak ve gerekiyorsa beslenme uzmanlarından yardım almak gerekir. Stres düzeyinin artmaması için çok fazla yağ ve kolesterol içeren gıdalardan, çok fazla şeker ve şeker içeren gıdalardan ve yine çok fazla sodyum ve alkol içeren gıdalardan uzak durulmalıdır (Oğlak, 2019, s.47).

Stresle baş etmenin bir yolu da iş dışındaki zamanınızı en iyi ve en keyifli şekilde değerlendirmektir. Spor yapmak, balık tutmak, müzik dinlemek, sinema ve tiyatroya katılmak, sosyal ilişkileri geliştirerek stresi azaltmaya ve sosyal destek kazanmaya yardımcı olabilir (Alkan, 2014, s.40).

4.5.2. Örgütsel Yönetimi

İş-yaşam stresi yönetimi stratejileri, çalışanlar arasında işle ilgili stresi azaltmak veya önlemek amacıyla organizasyonel düzeyde stres kaynaklarını kontrol etmeye ve azaltmaya yönelik yönetim düzenlemeleridir. Örgütsel düzeyde politik yapılar, fiziksel koşullar ve süreçlerle ilgili stres kaynaklarının azaltılması veya önlenmesi gerekmektedir (Güçlü, 2001, s.102). Organizasyonlarda çalışan kişilerin iş stresinin azaltılması, çalışma ortamının verimliliğini ve maliyetleri azaltarak kaliteyi artırır (Kocabaş, 2009, s.8).

Stresi azaltmada örgütsel yönetimlerden biri fiziksel ortamın iyileştirilmesidir. Bu yöntem gürültü, aydınlatma, renk şeması ve atmosfere ilişkin standartları kapsar. Doğal ışık, aydınlatma ve renk şemaları için en iyisidir. Duvarlar ve tavanlar açık renklere boyanmalı, odanın zemininin en az 1/4'ü, pencereler temiz olmalıdır. Uygun olmayan çalışanları uygun görevleri yerine getirdiğinden emin olmak için düzenli çalışan denetimleri yapılmalıdır. Yapay aydınlatmanın kullanılması gerektiğinde gün ışığı aydınlatması kullanılmalıdır. Ayrıca hava şartlarına bağlı olarak gürültü ve rüzgârdan korunma önlemleri alınması gerekmektedir (Örkeli, 2014, s.23).

İşyerinde sosyalleşme, örgüt içindeki ilişkileri geliştirir ve iletişimi kolaylaştırır. Çeşitli çalışmalar, sosyal desteğin stres ve gerginliğe karşı bir tampon olduğu kadar bir güvence olduğunu da göstermiştir. Sosyal desteğin gücü ile stresle baş etme yeteneği arasında doğrudan bir ilişki vardır (Alkan, 2014, s.43). Sosyal destek, organizasyondaki sorunların çözülmesine ve ağır ve tehlikeli işlerde bile

stresin azaltılmasına yardımcı olabilir. Çalışanlar, üstlerinden aldıkları yardım, ilgi ve geri bildirimin destekleyici olarak görebilmektedir ve bu nedenle, olumlu bir organizasyon iklimi yaratmak için üstün çalışanı desteği oldukça önem kazanmaktadır (Oğlak, 2019, s.50).

Stres ile başa çıkılmasında iş rotasyonu da önemli bir yöntemdir. Çalışanlar kendi bünyelerinde aynı işi uzun süre devam ettirebilirler. Bu iş giderek çalışan için rutin hale gelir ve çalışan işine katılmamaya başlar. Çalışan açısından işin monotonluğu çalışanda bıkkınlık yaratır, bu da çalışanın kendini işe yaramaz ve stresli hissetmesine neden olur. Dolayısıyla rotasyonun uygulandığı bir organizasyonda çalışanlar monotonluktan uzaklaşır (Karafakıoğlu, 2016, s.27).

Yeterli mesleki eğitim ve çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını gösteren görev tarifleri kişiler arası çatışmaları önleyebilir. Ayrıca stresle başa çıkmanın bir yolu da çalışanlara işyerindeki stresli durumlarda streslerini nasıl yöneteceklerini öğreten stres yönetimi, iletişim becerileri ve kriz eğitimidir. Çalışanların sürekli yönetim eğitimi almasını sağlamak önemlidir (Arsal Yıldırım ve Gerdan, 2017, s.37). Yine çalışanlar işlerini daha az eforla, rahat bir şekilde yapabilmeleri ve iş becerileri kazanabilmeleri sağlanmalıdır. Meslektaşlarıyla nasıl daha uyumlu ve etkili iş birliği yapabileceği, çevresindekilerle çatışmalarını nasıl azaltabileceği ve çatışma çözüm yöntemleri kendisine öğretilmelidir. Bunun için diğer çalışanlarla rol değiştirmek gibi bazı eğitim yöntemlerini kullanmak gerekebilmektedir (Örkeli ,2014, s.26).

Çalışanların çalışma koşullarındaki stresle baş edebilmeleri için mesleki faaliyetlerin belirli bir program çerçevesinde düzenlenmesi de uygun olacaktır. Böylece tüm aktivitelerin saatleri belirlenmekte ve çalışmalar bu saatlere göre organize edilmektedir. Zaman yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmadığı organizasyonlarda hangi faaliyetlerin yapılması gerektiği konusunda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durum çalışanlarda tereddüt ve strese neden olduğundan zamanlama yapılması oldukça önemlidir (Karafakıoğlu, 2016, s.28).

5. ARAŞTIRMA

Bu tez araştırması, genellikle lisansüstü eğitim düzeyinde (yüksek lisans veya doktora) yapılan ve belirli bir konuyu derinlemesine incelemeyi amaçlayan akademik bir çalışmadır. Tezde belirli bir hipotezi test etmek veya bir sorunu çözmek için yapılan bağımsız bir araştırma çalışmasıdır.

5.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi

Bu çalışmanın genel çerçevesi, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin iş stresi ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide güçlendirici liderliğin aracı rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın temel sorunsalı, hemşirelerin günlük çalışma deneyimlerindeki iş stresinin doğası ve kaynaklarını ortaya koymak, iş stresinin hemşirelerin iş deneyimleri üzerindeki olası etkilerini anlamak olarak belirlenmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın temel sorunsalı; kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin iş stresi ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişki ve bu ilişkide güçlendirici liderliğin aracı rolünün olup olmadığıdır. Bu temel sorunsal doğrultusunda, araştırmanın amaçları ve hedefleri şu şekildedir. Öncelikle iş stresinin hemşirelerin günlük çalışma deneyimlerine nasıl etki ettiğini ve iş stresinin neden olduğu olası sonuçları anlamak amacıyla iş stresinin doğasını ve kaynaklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu bulgu, hemşirelerin mesleklerine yönelik stres faktörlerini ve bu faktörlerin iş deneyimleri üzerindeki etkilerini anlamak için önemli olacaktır. İkinci olarak hemşireler arasında sessiz istifa davranışlarının türlerini ve sıklığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Hemşirelerin iş stresi ile başa çıkma stratejilerini anlamak ve bu stratejilerin sessiz istifa davranışlarını nasıl etkilediğini değerlendirmek için sessiz istifa davranışlarını tanımlamak önemlidir. Son olarak ise bu araştırma güçlendirici liderliğin iş stresi ile sessiz istifa davranışları arasındaki aracı rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Liderlerin hemşirelerin iş stresiyle başa çıkma yeteneklerini nasıl etkilediğini ve güçlendirici liderliğin sessiz istifa davranışları üzerindeki etkilerini anlamak, liderlerin sağlık hizmetlerindeki rolünün daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Sonuç

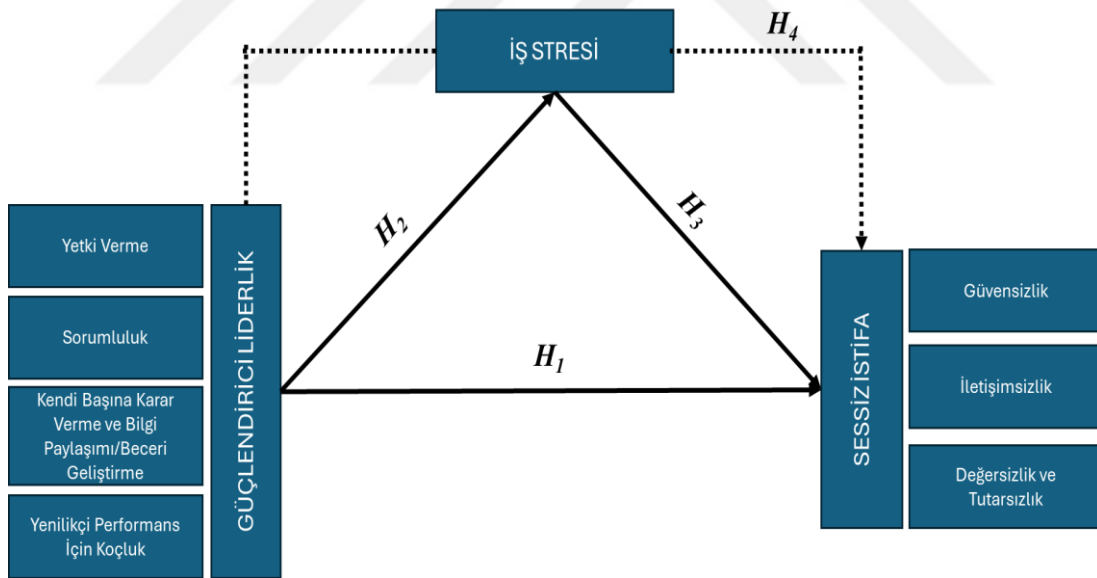
olarak, bu tez, hemşirelerin iş stresi ile sessiz istifa davranışları arasındaki karmaşık ilişkileri ve liderlerin bu ilişkiler üzerindeki etkisini açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarının, sağlık hizmetleri yönetimi açısından stratejilerin geliştirilmesi ve hemşirelerin iş deneyimlerinin iyileştirilmesi konusunda değerli bilgiler sunması beklenmektedir. Araştırma boyutunda 4 ana hipotez belirlenmiştir. Bunlar:

H1: Hemşirelerin Güçlendirici liderlik algıları sessiz istifa eğilimlerini anlamlı ve negatif yönde etkiler.

H2: Hemşirelerin Güçlendirici liderlik algıları iş stresini anlamlı ve negatif yönde etkiler

H3: Hemşirelerin iş stresinin artması, hemşirelerin sessiz istifa eğilimini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H4: Hemşirelerin iş stresi, güçlendirici liderlik algıları ile sessiz istifa eğilimleri arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu araştırma, iş stresinin kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerin sessiz istifa davranışları üzerindeki etkisini ve güçlendirici liderliğin bu etkideki rolünü odaklanarak ele almaktadır. Veriler, bir kamu sağlık kuruluşundaki hemşireler

üzerinde uygulanan anketler aracılığıyla toplanacak ve SPSS paket programında analiz edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarının, sağlık hizmetleri yönetimi açısından stratejilerin geliştirilmesi ve hemşirelerin iş deneyimlerinin iyileştirilmesi konusunda değerli bilgiler sunması beklenmektedir.

5.1.2. Araştırmanın Kapsamı

“Güçlendirici liderliğin çalışanların sessiz istifa davranışları üzerindeki etkisi” ve “iş stresinin aracı rolü” gibi konular, iş psikolojisi ve organizasyonel davranış alanında yaygın olarak araştırılan ve literatürde tartışılan konulardır. Aynı zamanda YÖK Tez’e bakıldığında sessiz istifa konusunda sadece 1 adet doktora tezinin olduğu görülmüştür. Bu tezse işletmeler üzerine odaklanmıştır. Sessiz istifa konusunda hastanelerde yapılan herhangi bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. İş stresinin çalışanlar üzerindeki etkileri, iş tatmini, performans ve sağlık gibi bir dizi sonuç üzerinde incelenmiştir. Aynı şekilde, liderlik tarzlarının çalışanların davranışlarına etkisi de geniş bir araştırma alanını oluşturur. Tezimiz, iş stresinin kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerin sessiz istifa davranışları üzerindeki etkisi ve bu etkide güçlendirici liderliğin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. İş stresinin hemşirelerin iş yaşamlarındaki rolü ve etkileri üzerine odaklanılacaktır. İş stresinin ne olduğu, nasıl ölçüldüğü ve hemşireler üzerindeki özel etkileri incelenecektir. Hemşirelerin sessiz istifa davranışları, bu davranışların işyeri performansına etkisi ve nedenleri üzerinde durulacaktır. Sessiz istifa davranışları tanımlanacak ve ölçülecektir. Güçlendirici liderlik kavramı açıklanacak, liderlik tarzının özellikleri ve nasıl hemşireler üzerinde uygulandığı üzerinde durulacaktır. İş stresinin sessiz istifa davranışlarına etkisinde güçlendirici liderliğin aracı rolünün incelendiği teorik model ve kullanılan araştırma yöntemleri bu kapsamda ele alınacaktır. Bu çalışma sadece kamu hastanelerinde görev yapan hemşireleri içermektedir. Özel sağlık kuruluşlarında veya farklı sektörlerde çalışan hemşirelerin perspektifleri bu tez kapsamına dahil edilmemiştir. Tez, verilerin anketler aracılığıyla toplandığı bir araştırma yöntemi kullanmaktadır. Bu, katılımcıların yanıtlarının öznel olduğu ve yanıtları etkileyen başka faktörlerin olabileceği anlamına gelmektedir.

5.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren, yapılan bir araştırma konusunun incelendiği araştırmanın çerçevesini meydana getiren, araştırmanın yapıldığı örneklemin içinden seçildiği ve araştırma sonrasında elde edilen verilerin genelleneceği tabloyu ifade etmektedir.

Örnekleme, bir çalışmanın evrenini meydana getiren ana kütleyi gösterebilecek belli sayıda kişiden var olan bir alt öğeler grubu oluşturulması aşamasıdır (Yılmaz, 2022, s.131) Ana kitle içinden onu temsil edebilecek ve ondan küçük gruba örneklem denir. Ana kitleyi var eden tüm kişilere ulaşmanın mümkün olmadığı alanlarda örneklem almak gerekir. Örneklem seçerken kabul edilen farklı yöntemler geliştirilmiştir. Örneğin, ana grup tüm Türkiye'deki üniversite öğrencileri ise, örneklem her şehirden daha az sayıda öğrenci alınarak yapılır. Örneklem diğer bir şekilde alt küme olarak tanımlanabilir. Örneklem seçerken önemli olan ana grubu iyi temsil etmesi, geçerlilik ve güvenilirlik seviyesinin en yukarda olmasıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014, s.70).

Bu araştırmanın evrenini İzmir Bayraklı Şehir Hastanesinde 2024 yılı nisan-mayıs ayında çalışan hemşirelerdir. 2024 yılında yeni açılmakta olan bir hastane olduğu için net bir çalışan sayısı belli olmamakla birlikte sirkülasyonda olan bir görevlendirme durumu söz konusudur. Sayı nisan- mayıs aylarında yaklaşık 600 hemşire olarak değerlendirilmiş Ek-1'de bulunan anket uygulanmıştır. Araştırma için anket basılmamış olup hemşirelere Google formlar üzerinden yaptırılmıştır. Bazılarının içinde bulundukları yoğun iş temposu nedeniyle anketi yanıtlamaya zamanı olmaması ve bununla birlikte bazı anketlerin sorularının okunmadan yanıtlanması nedeniyle 244 anket toplanmış ancak 240 anket üzerinden değerlendirilme gerçekleştirilmiştir ve anketler iki hafta sürede yapılmıştır. Bu çerçevede örneklem için 234 kişi yeterli görülmüştür (Karagöz, 2019, s.308).

5.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacına doğrultusunda dört bölümden oluşan bir anket çalışması yapılmıştır

(Ek-1). Anket formundaki sessiz istifa ölçeği Deniz ve arkadaşları, 2023 yılındaki makale çalışmalarından, güçlendirici liderlik ölçeği Yılmaz'ın 2022 yılındaki

doktora tez çalışmasından ve iş stresi ölçeği Tunç'un 2023 yılındaki yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır.

Anketin birinci kısmında katılımcıların demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik 5 soru yer almaktadır. Bunlar; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekteki tecrübe ve çalıştıkları birim olarak belirlenmiştir.

Anketin ikinci bölümü 25 sorudan oluşan sessiz istifayı belirlemeye yönelik güvensizlik, aidiyet, değersizlik, tutarsızlık ve iletişimsizlik durumlarını belirlemeye yönelik soruların içinde olduğu sessiz istifa ölçeği bulunmaktadır. Bu sorular 5'li likit ölçeğinde olup 1 "kesinlikle katılmıyorum", 2 "katılmıyorum", 3 "emin değilim", 4 "katılıyorum", 5 "kesinlikle katılıyorum" ifadeleriyle belirlenmek üzere hazırlanmıştır. 25 sorunun tümünün olumsuz anlamlı olması nedeniyle 1 "kesinlikle katılmıyorum" seçeneği en olumlu ve beklenen durumu ifade ederken 5 "kesinlikle katılıyorum" seçeneği en olumsuz ve istenmeyen durumu göstermektedir. Bu nedenle sonuçlar değerlendirmeye alınırken 5'e yaklaştıkça sessiz istifanın arttığını, 1'e yaklaştıkça ise sessiz istifanın azaldığı gösteren yorumlar yapılacaktır.

Anketin üçüncü bölümünde ise güçlendirici liderliğe yönelik 17 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular da yine 5'li likert ölçeğinde olup 1 "kesinlikle katılmıyorum", 2 "katılmıyorum", 3 "emin değilim", 4 "katılıyorum", 5 "kesinlikle katılıyorum" ifadeleriyle belirlenmek üzere hazırlanmıştır. 17 sorunun hepsi olumsuz anlamlı olduğu için 1 "kesinlikle katılmıyorum" seçeneği en olumlu ve beklenen durumu ifade ederken 5 "kesinlikle katılıyorum" seçeneği en olumsuz ve istenmeyen durumu göstermektedir. Bu nedenle sonuçlar değerlendirmeye alınırken 5'e yaklaştıkça güçlendirici liderlik etkisinin arttığını, 1'e yaklaştıkça ise güçlendirici liderlik etkisinin azaldığı gösteren yorumlar yapılacaktır.

Anketin dördüncü bölümünde ise güçlendirici liderliğe yönelik 7 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular da yine 5'li likert ölçeğinde olup 1 "kesinlikle katılmıyorum", 2 "katılmıyorum", 3 "emin değilim", 4 "katılıyorum", 5 "kesinlikle katılıyorum" ifadeleriyle belirlenmek üzere hazırlanmıştır. 7 sorunun hepsi olumsuz anlamlı olduğu için 1 "kesinlikle katılmıyorum" seçeneği en olumlu ve beklenen durumu ifade ederken 5 "kesinlikle katılıyorum" seçeneği en olumsuz ve istenmeyen durumu göstermektedir. Bu nedenle sonuçlar değerlendirmeye alınırken 5'e

yaklaştışça iş stresinin arttışını, 1'e yaklaştışça ise iş stresinin azaldışı gösteren yorumlar yapılacaktır.

Anket verilerine ilişkin analizler SPSS 26.0 ve SPSS AMOS 22.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Çalışma kapsamındaki hipotezlerin test edilmesinde; Bağımsız İki rnek t- Testi, Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Korelasyon Analizi ve Aracılık Analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Anket alışması yöntemi kullanılarak nicel bir çalışma yapılmıştır.

5.2. Araştırma Bulguları

Bu tez araştırması bulguları, araştırma sürecinde elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması sonucunda ortaya çıkan önemli sonuçları ve bulguları içermektedir. Bulguların yazımı aşağıdaki adımlarla gösterilmiştir.

5.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 1'de sunulmuştur. Bu araştırmaya katılan 240 kişinin 184' (%76,7) kadın 56'sı (%23,3) erkek, 15'i (%6,3) lise, 51'i (%21,3) nlisans, 147'si (%61,3) lisans, 23' (%9,6) yüksek lisans, 4' (%1,7) doktora, 51'i (%21,3) 18-25 yaş arası, 104' (%43,3) 26-35 yaş arası, 52'si (%21,7) 36-45 yaş arası, 33' (%13,8) 46-55 yaş arası, 93' (%38,8) 0-5 yıl, 52'si (%21,7) 6-10 yıl, 28'i (%11,7) 11-15 yıl, 26'sı (%10,8) 16-20 yıl ve son olarak 41'i (%17,1) 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Tablo 1. Demografik özellikler Tanımlayıcı İstatistikler Sonuçları

		Frekans	Yüzde
CİNSİYET	Kadın	184	76,7
	Erkek	56	23,3
	TOPLAM	240	100,0
EĞİTİM DURUMU	Lise	15	6,3
	Önlisans	51	21,3
	Lisans	147	61,3
	Yüksek Lisans	23	9,6
	Doktora	4	1,7
	TOPLAM	240	100,0
YAŞ	18-25 Yaş Arası	51	21,3
	26-35 Yaş Arası	104	43,3
	36-45 Yaş Arası	52	21,7
	46-55 Yaş Arası	33	13,8
	TOPLAM	240	100,0
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	0-5 Yıl	93	38,8
	6-10 Yıl	52	21,7
	11-15 Yıl	28	11,7
	16-20 Yıl	26	10,8
	21 Yıl ve Üzeri	41	17,1
	TOPLAM	240	100,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

5.2.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Aşağıdaki Tablo 2’deki sessiz istifa ölçeğine ilişkin geçerlilik (açımlayıcı faktör analizi) ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları sunulmuştur. Aidiyet boyutu, gerekli geçerlilik ve güvenilirlik koşullarını sağlamadığı için analizden çıkarılmıştır. Ayrıca faktör yüklerinin bazıları faktöre dağılmadığı için değersizlik boyutundan 1 soru, tutarsızlık boyutundan 1 soru ve güvensizlik boyutundan 3 soru çıkarılmıştır. Faktör yükleri yazında belirtilen 0,50’nin (Karagöz, 2016, s. 585) altında kaldığı için iletişimsizlik boyutundan 2 soru analizlerden çıkarılmıştır. Nihai durumda ölçek üç boyut ve 13 soru maddesi olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Barlett testi, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir. KMO değeri de 0,841 çıkmış ve çok iyi sayılabilecek (Kartal ve Bardakçı, 2018, s.41) düzeydedir. Anti-imaj matrisinde de değeri 0,50’nin altında (Uludağ vd., 2018, s.585) kalan madde görülmemiştir. Faktörlerin Cronbach alfa değerleri yazında belirtilen değer olan 0,70’in (Kartal ve

Bardakçı, 2018, s.170) üzerindedir. Bütün soru maddelerinin dahil edilerek yapılan güvenirlik analizi neticesinde de Cronbach alfa değeri 0,821 çıkmıştır. Faktörlere ilişkin öz değerler, yazında belirtilen koşulu (1,00'ın üzerinde olması) sağlamaktadır. Boyutlara ilişkin faktör açıklayıcılığı yazında belirtilen (Şimşek, 2002, s. 42) değerinin üzerinde olup toplam açıklayıcılık da yine yazında belirtilen değerin (0,40) üzerinde çıkmıştır.

Tablo 2. Sessiz İstifa Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Soru No	Faktör Yükleri ^{ab}			Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alfa
	Tutarsızlık ve Değersizlik	Güvensizlik	İletişimsizlik		
SEISDEĞ4	0,850			28,421	0,871
SEISTUT4	0,828				
SEISTUT3	0,814				
SEISTUT1	0,764				
SEISDEĞ2	0,738				
SEISDEĞ3	0,619				
SEISGÜV6		0,775		18,1230	0,715
SEISGÜV4		0,753			
SEISGÜV3		0,713			
SEISGÜV7		0,638			
SEISILE2			0,829	13,933	0,722
SEISILE5			0,695		
SEISILE1			0,668		
Toplam Açıklayıcılık				60,584	
Özdeğerler	4,321	2,302	1,253	Sessiz İstifa	0,821
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy					0,841
Approx. Chi-Square					1107,787
Bartlett's Test of Sphericity					Df 78
					Sig 0,000

a: Principal Component Correlation Matrix

b: Varimax

c: Rotation Sums of Squared Loadings

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 3'deki güçlendirici liderlik ölçeğine ilişkin geçerlilik (açımlayıcı faktör analizi) ve güvenirlik analizlerinin sonuçları sunulmuştur. Ayrıca faktör yüklerinin bazıları faktöre dağılmadığı için yenilikçi performans için koçluk boyutundan 1 soru çıkarılmıştır. Nihai durumda ölçek üç boyut ve 16 soru maddesi olarak geçerlilik ve güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Barlett testi, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir. KMO değeri de 0,905 çıkmış ve çok iyi sayılabilecek (Kartal ve

Bardakçı, 2018, s.41) düzeydedir. Anti-imaj matrisinde de değeri 0,50'nin altında (Uludağ vd., 2018, s.585) kalan madde görülmemiştir. Faktörlerin Cronbach alfa değerleri yazında belirtilen değer olan 0,70'in (Kartal ve Bardakçı, 2018, s.170) üzerindedir. Bütün soru maddelerinin dahil edilerek yapılan güvenirlik analizi neticesinde de Cronbach alfa değeri 0,907 çıkmıştır. Faktörlere ilişkin öz değerler, yazında belirtilen koşulu (1,00'in üzerinde olması) sağlamaktadır. Boyutlara ilişkin faktör açıklayıcılığı yazında belirtilen (Şimşek, 2002, s.42) değerinin üzerinde olup toplam açıklayıcılık da yine yazında belirtilen değerin (0,40) üzerinde çıkmıştır.

Tablo 3. Güçlendirici Liderlik Açımlayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Soru No	Bilgi Paylaşımı ve Kendi Karar Verme	Faktör Yükleri ^{ab}			Faktör Açıklayıcılığı ^c	Cronbach Alfa
		Yetki Verme	Sorumluluk Verme	Koçluk		
GÜLBPG3	0,854					
GÜLBPG4	0,847					
GÜLBKV2	0,818					
GÜLBKV3	0,814					
GÜLBPG2	0,795				36,242	0,942
GÜLBPG5	0,781					
GÜLBPG1	0,724					
GÜLBKV1	0,711					
GÜLYET2		0,793				
GÜLYET1		0,786			15,212	0,829
GÜLYET3		0,742				
GÜLSOR2			0,873			
GÜLSOR1			0,824		12,529	0,714
GÜLSOR3			0,694			
GÜLYPKOÇ1				0,914	9,229	0,715
GÜLYPKOÇ2				0,638		
Toplam Açıklayıcılık					73,212	
Özdeğerler	7,583	2,006	1,201	1,011	Güçlendirici Liderlik	0,907
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy						0,905
Approx. Chi-Square						2570,771
Bartlett's Test of Sphericity						Df 120
						Sig 0,000

a: Principal Component Correlation Matrix

b: Varimax

c: Rotation Sums of Squared Loadings

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 4'deki iş stresi ölçeğine ilişkin geçerlilik (açımlayıcı faktör analizi) ve güvenirlik analizlerinin sonuçları sunulmuştur. Nihai durumda ölçek tek boyut ve 7 soru maddesi olarak geçerlilik ve güvenirlik analizine tabi tutulmuştur.

Barlett testi, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir. KMO değeri de 0,856 çıkmış ve çok iyi sayılabilecek (Kartal ve Bardakçı, 2018, s.41) düzeydedir. Anti-imaj matrisinde de değeri 0,50'nin altında (Uludağ vd., 2018, s: 585) kalan madde görülmemiştir. Faktörlerin Cronbach alfa değerleri yazında belirtilen değer olan 0,70'in (Kartal ve Bardakçı, 2018, s.170) üzerindedir. Bütün soru maddelerinin dahil edilerek yapılan güvenirlik analizi neticesinde de Cronbach alfa değeri 0,864 çıkmıştır. Faktörlere ilişkin öz değerler, yazında belirtilen koşulu (1,00'ın üzerinde olması) sağlamaktadır. Boyutlara ilişkin faktör açıklayıcılığı yazında belirtilen (Şimşek, 2002, s.42) değerinin üzerinde olup toplam açıklayıcılık da yine yazında belirtilen değerin (0,40) üzerinde çıkmıştır.

Tablo 4. İş Stresi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Soru No	Faktör Yükleri ^{ab}		Cronbach Alfa
	Endüstri 4.0 Farkındalığı	Faktör Açıklayıcılığı ^c	
İŞSTRES4	0,831		
İŞSTRES3	0,814		
İŞSTRES2	0,799		
İŞSTRES5	0,789	56,019	0,864
İŞSTRES1	0,706		
İŞSTRES6	0,700		
İŞSTRES7	0,566		
Özdeğerler	3,898		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			0,856
Approx. Chi-Square			738,558
df			21
Bartlett's Test of Sphericity			0,000
Sig			

a: Principal Component Correlation Matrix

b: Varimax

c: Rotation Sums of Squared Loadings

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

5.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sessiz istifa ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, genel olarak uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir uyum taşıdığını göstermektedir. Güçlendirici liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları neticesinde elde edilen

uyum iyiliği indeksleri de kabul edilebilir uyumu işaret etmektedir. Ve son olarak da iş stresi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları neticesinde elde edilen uyum iyiliği indeksleri de kabul edilebilir uyumu işaret etmektedir. Üç ölçekte de CFI değeri belirtilen referans değerinin altında olmasına karşın yazındaki bazı çalışmalarda (Topçu ve Baker, 2010, s.662) 0,90'ın üzerinde olması yeterli görülmektedir.

Tablo 5. Ölçeklere Dair Uyum İyiliği İstatistikleri Kaynak Değerler: Meydan ve Şeşen, (2011).

<i>Ölçek</i>	<i>X²</i>	<i>X²/df</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>IFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>RMR</i>
<i>Sessiz İstifa</i>	129,849	2,164	0,923	0,883	0,935	0,934	0,070	0,087
<i>Güçlendirici Liderlik</i>	166,775	1,774	0,922	0,887	0,971	0,971	0,057	0,056
<i>İş Stresi</i>	16,494	1,649	0,981	0,946	0,991	0,991	0,052	0,035
<i>Mükemmel Uyum</i>		≤3	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,95	≥ 0,97	≤ 0,05	≤ 0,05
<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>		≤ 5	≥ 0,85	≥ 0,85	≥ 0,90	≥ 0,95	≤ 0,08	≤ 0,08

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

5.2.4. Açıklayıcı Analizler (Korelasyon Analizi ile Eğer Yaparsan ANOVA, t-Testi Gibi Analizlerin Sonuçları)

Yapılmış olan anketin üç boyutu bulunmaktadır. Bunların güçlendirici liderlik BPBG ve KBKV boyutlarında ortalama 3,09, yetki verme boyutunda ortalama 2,94 sorumluluk boyutunda ortalama 3,64 ve son olarak koçluk boyutunda ortalama 2,80 olarak bulunmuş. Sessiz istifa Tutarsızlık ve Değersizlik boyutunda 3,18 Güvensizlik boyutunda 1,96 ve İletişimsizlik boyutunda ortalama 2,20 çıkmıştır. Son olarak İş stresi boyutunda ise 3,54 ortalama görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık değerleri yazında belirtilen ±1,5 değerleri (Yarayan ve arkadaşları, 2020, s.704) arasında çıkmıştır.

Tablo 6. Ölçek Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

BOYUTLAR	Ortalama (Mean)	St. Sapma (Median)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK	3,1344	0,63577	-0,488	0,666
BPG ve KBKV	3,0979	0,86560	-0,622	0,334
Yetki Verme	2,9417	0,88077	-0,336	-0,315
Sorumluluk	3,6458	0,65473	-0,677	1,463
Koçluk	2,8021	0,86021	-0,061	0,132
SESSİZ İSTİFA	2,58	0,613	0,174	0,235
Tutarsızlık ve Değersizlik	3,1833	0,90633	0,082	-0,652
Güvensizlik	1,9625	0,72041	1,117	1,178
İletişimsizlik	2,2097	0,80791	0,789	0,784
İŞ STRESİ	3,5446	0,81593	-0,059	-0,600

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Değişkenlerin, katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için t-testi yapılmış ve aşağıdaki Tablo 7’de sunulmuştur. Yalnızca iletişimsizlik alt boyutunun, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) taşıdığı anlaşılmaktadır. Bulgulara göre erkek katılımcıların iletişimsizlik düzeyleri, kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Yine düşük anlamlılık düzeyinde de olsa ($p<0,1$) sessiz istifa eğilimi de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bulgulara göre erkek katılımcıların sessiz istifa eğilimleri, kadın katılımcılara göre daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Değişkenlere İlişkin t-Testi Sonuçları

BOYUTLAR	T	p	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK	0,111	0,912	,01077	0,09723
BPG ve KBKV	-0,025	0,980	-,00330	0,13238
Yetki Verme	1,051	0,294	0,14130	0,13439
Sorumluluk	0,116	0,908	0,01165	0,10013
Koçluk	-0,991	0,323	-0,13005	0,13129
SESSİZ İSTİFA	-1,722	0,086	-0,160	0,093
Tutarsızlık ve Değersizlik	-0,965	0,335	-0,13354	0,13834
Güvensizlik	-1,028	0,305	-0,11297	0,10993
İletişimsizlik	-2,058	0,043	-0,27769	0,13491
İŞ STRESİ	0,895	0,372	0,11147	0,12458

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 8’de değişkenler ve alt boyutlarının, katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla ANOVA testi

yapılmıştır. Bulgular, tutarsızlık ve değersizliğin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık taşıdığını göstermektedir. Bu farklılıklar 18-25 yaş aralığı ile 26-35 ve 36-45 yaş aralığındaki kişiler arasındadır. Yine sorumluluk boyutu da 18-25 yaş aralığı ile 36-45 yaş aralığındaki kişiler arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Diğer değişkenler, katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

BOYUTLAR	Çalışan Yaş Aralığı	F	P	Anlamlı Farklılık	Ortalama Farkı
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK	1) 18-25 Yaş	0,964	0,411	-	
	2) 26-35 Yaş				
	3) 36-45 Yaş				
	4) 46-55 Yaş				
BPBG ve KBKV	1) 18-25 Yaş	1,342	0,262	-	
	2) 26-35 Yaş				
	3) 36-45 Yaş				
	4) 46-55 Yaş				
Yetki Verme	1) 18-25 Yaş	1,214	0,305	-	
	2) 26-35 Yaş				
	3) 36-45 Yaş				
	4) 46-55 Yaş				
Sorumluluk	1) 18-25 Yaş	2,318	0,076	1-3	-0,33710
	2) 26-35 Yaş				
	3) 36-45 Yaş				
	4) 46-55 Yaş				
Koçluk	1) 18-25 Yaş	1,272	0,285	-	
	2) 26-35 Yaş				
	3) 36-45 Yaş				
	4) 46-55 Yaş				
SESSİZ İSTİFA	1) 18-25 Yaş	1,945	0,123	-	
	2) 26-35 Yaş				
	3) 36-45 Yaş				
	4) 46-55 Yaş				
Tutarsızlık ve Değersizlik	1) 18-25 Yaş	4,894	0,003	1-2 1-3	-0,51216 -0,59389
	2) 26-35 Yaş				
	3) 36-45 Yaş				
	4) 46-55 Yaş				
Güvensizlik	1) 18-25 Yaş	0,256	0,857	-	
	2) 26-35 Yaş				
	3) 36-45 Yaş				
	4) 46-55 Yaş				
İletişimsizlik	1) 18-25 Yaş	0,327	0,806	-	
	2) 26-35 Yaş				
	3) 36-45 Yaş				
	4) 46-55 Yaş				
İŞ STRESİ	1) 18-25 Yaş	2,173	0,092	-	
	2) 26-35 Yaş				
	3) 36-45 Yaş				
	4) 46-55 Yaş				

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 9’de değişkenler ve alt boyutlarının, katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Bulgular, sessiz istifa çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık taşıdığını göstermektedir. Bu farklılıklar lise, önlisans, lisans ve doktora eğitim durumuna sahip kişiler arasındadır. Bir başka boyut olan tutarsızlık ve değersizliğin çalışanları arasında da eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık taşıdığını göstermektedir. Bu farklılıklar lise, önlisans, lisans ve doktora eğitim durumuna sahip kişiler arasındadır. Yine Güvensizlik boyutunda da çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık taşıdığını görülmüştür. Bu farklılıklar lise, önlisans ve lisans durumuna sahip kişiler arasındadır. Diğer değişkenler, katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

BOYUTLAR	Çalışan Eğitim Durumu	F	P	Anlamlı Farklılık	Ortalama Farkı
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK	1) Lise	1,589	0,178	-	
	2) Önlisans				
	3) Lisans				
	4) Yüksek Lisans				
	5) Doktora				
BPBG ve KBKV	1) Lise	1,549	0,189	-	
	2) Önlisans				
	3) Lisans				
	4) Yüksek Lisans				
	5) Doktora				
Yetki Verme	1) Lise	1,695	0,152	-	
	2) Önlisans				
	3) Lisans				
	4) Yüksek Lisans				
	5) Doktora				
Sorumluluk	1) Lise	1,387	0,238	-	
	2) Önlisans				
	3) Lisans				
	4) Yüksek Lisans				
	5) Doktora				
Koçluk	1) Lise	0,977	0,421	-	
	2) Önlisans				
	3) Lisans				
	4) Yüksek Lisans				
	5) Doktora				
SESSİZ İSTİFA	1) Lise	3,457	0,009		-0,584
	2) Önlisans			1-2	-0,458
	3) Lisans			1-3	-0,954
	4) Yüksek Lisans			1-5	
	5) Doktora				

Tutarsızlık ve Değersizlik	1) Lise				-0,8986
	2) Önlisans			1-2	-0,66100
	3) Lisans	3,777	0,005	1-3	-1,45833
	4) Yüksek Lisans			1-5	
	5) Doktora				
Güvensizlik	1) Lise				-0,61373
	2) Önlisans			1-2	-0,53980
	3) Lisans	2,972	0,020	1-3	
	4) Yüksek Lisans				
	5) Doktora				
İletişimsizlik	1) Lise				
	2) Önlisans				
	3) Lisans	0,047	0,996	-	
	4) Yüksek Lisans				
	5) Doktora				
İŞ STRESİ	1) Lise				
	2) Önlisans				
	3) Lisans	2,089	0,083	-	
	4) Yüksek Lisans				
	5) Doktora				

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aşağıdaki Tablo 10’da değişkenler ve alt boyutlarının, katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Değişkenler, katılımcıların meslekteki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Değişkenlere İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

BOYUTLAR	Çalışan Tecrübe Yılı	F	P	Anlamlı Farklılık
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK	1) 0-5 Yıl	0,268	0,898	-
	2) 6-10 Yıl			
	3) 11-15 Yıl			
	4) 16-20 Yıl			
	5) 21 Yıl ve Üzeri			
BPBG ve KBKV	1) 0-5 Yıl	0,253	0,907	-
	2) 6-10 Yıl			
	3) 11-15 Yıl			
	4) 16-20 Yıl			
	5) 21 Yıl ve Üzeri			
Yetki Verme	1) 0-5 Yıl	0,368	0,832	-
	2) 6-10 Yıl			
	3) 11-15 Yıl			
	4) 16-20 Yıl			
	5) 21 Yıl ve Üzeri			
Sorumluluk	1) 0-5 Yıl	0,925	0,450	-
	2) 6-10 Yıl			
	3) 11-15 Yıl			
	4) 16-20 Yıl			
	5) 21 Yıl ve Üzeri			
Koçluk	1) 0-5 Yıl	0,682	0,605	-
	2) 6-10 Yıl			
	3) 11-15 Yıl			
	4) 16-20 Yıl			
	5) 21 Yıl ve Üzeri			
SESSİZ İSTİFA	1) 0-5 Yıl	1,095	0,360	-
	2) 6-10 Yıl			
	3) 11-15 Yıl			
	4) 16-20 Yıl			
	5) 21 Yıl ve Üzeri			
Tutarsızlık ve Değersizlik	1) 0-5 Yıl	0,695	0,596	-
	2) 6-10 Yıl			
	3) 11-15 Yıl			
	4) 16-20 Yıl			
	5) 21 Yıl ve Üzeri			
Güvensizlik	1) 0-5 Yıl	1,354	0,251	-
	2) 6-10 Yıl			
	3) 11-15 Yıl			
	4) 16-20 Yıl			
	5) 21 Yıl ve Üzeri			
İletişimsizlik	1) 0-5 Yıl	0,547	0,702	-
	2) 6-10 Yıl			
	3) 11-15 Yıl			
	4) 16-20 Yıl			
	5) 21 Yıl ve Üzeri			
İŞ STRESİ	1) 0-5 Yıl	0,510	0,728	-
	2) 6-10 Yıl			
	3) 11-15 Yıl			
	4) 16-20 Yıl			
	5) 21 Yıl ve Üzeri			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Değişkenler arası doğrusal ilişkiyi görmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmış ve aşağıdaki Tablo 11’de sunulmuştur. Analiz sonuçları, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 11. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Değişkenlere İlişkin t-Testi Sonuçları

No BOYUTLAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK	1								
2 BPBG ve KBKV	0,953***	1							
3 Yetki Verme	0,776***	0,668***	1						
4 Sorumluluk	0,196**	0,008	-0,013	1					
5 Koçluk	0,660***	0,575***	0,380***	0,05	1				
6 SESSİZ İSTİFA	-0,531***	-0,563***	-0,452***	0,101	-0,296***	1			
7 Tutarsızlık ve Değersizlik	-0,635***	-0,685***	-0,542***	0,200**	-0,381***	0,853***	1		
8 Güvensizlik	-0,170**	-0,172**	-0,141*	-0,043	-0,045	0,689***	0,321***	1	
9 İletişimsizlik	-0,122	-0,111	-0,87	-0,66	-0,64	0,556***	0,180**	0,356***	1
10 İŞ STRESİ	-0,251***	-0,311***	-0,306***	0,307***	-0,111	0,391***	0,468***	0,198**	0,000

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

5.3. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilmiş hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi oluşturularak aracılık testi yapılmıştır. Aracılık testinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir. Bu çerçevede öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenin bulunduğu birinci adım modeli oluşturulmuş daha sonra aracı değişken de modele dahil edilerek ikinci adım modeli oluşturulmuştur. Her iki adımdaki modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde modelin genel olarak kabul edilebilir seviyede uyum gösterdiği görülmektedir. Yazındaki bazı çalışmalarda (Reis vd., 2010) (AGFI) $\geq 0,80$ ve (CFI) $> 0,90$ kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 12. Aracılık Analizi Uyum İyiliği İndeksleri Kaynak Değerler: Meydan ve Şeşen, (2015).

<i>Model</i>	<i>X²</i>	<i>X²/df</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>IFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>RMR</i>
<i>İlk Adım</i>	675,424	1,856	0,866	0,814	0,919	0,919	0,060	0,085
<i>İkinci Adım</i>	942,680	1,657	0,854	0,804	0,922	0,921	0,052	0,088
<i>Mükemmel Uyum</i>		3	≥0,90	≥0,90	≥ .95	≥ .97	≤ .05	≤ .05
<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>		≤5	≥0,85	≥0,85	≥ .90	≥ .95	≤ .08	≤ .08

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Uyum iyiliği değerlerinin yeterli görülmesinin akabinde değişkenler arası ilişkilerin durumunu görmek amacıyla anlamlılık düzeyleri ve beta katsayıları kontrol edilmiş ve aşağıdaki Tablo 13.'de sunulmuştur. Bu bağlamda model birde bağımsız değişken olan güçlendirici liderlik bağımlı değişken olan sessiz istifa eğilimini anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir ($\beta=-0,741$, $p<0,05$). Bu bulgular, **H₁** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Daha sonra modele aracı değişken eklenmiştir. Bulgular güçlendirici liderliğinde iş stresi düzeyini anlamlı ve negatif etkilediğini göstermektedir ($\beta=-0,366$, $p<0,01$). Bu bulgu çerçevesinde **H₂** hipotezi kabul edilmiştir. Modele aracı değişken olarak eklenen iş stresi düzeyi de bağımlı değişken olan sessiz istifa eğilimini anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,264$, $p<0,05$). Bu bulgu çerçevesinde **H₃** hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak iş stresinin, güçlendirici liderlik ile sessiz istifa eğilimi arasındaki ilişkide aracılık rolü olup olmadığını görmek amacıyla ikinci modelde güçlendirici liderlik ve sessiz istifa arasındaki durum kontrol edilmiştir. Anlamlılık düzeyi değişmese de beta katsayısının düştüğü görülmüş olup ($\beta=-0,607$, $p<0,05$) kısmi aracılık söz konusu olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgu çerçevesinde **H₄** hipotezi de kabul edilmiştir.

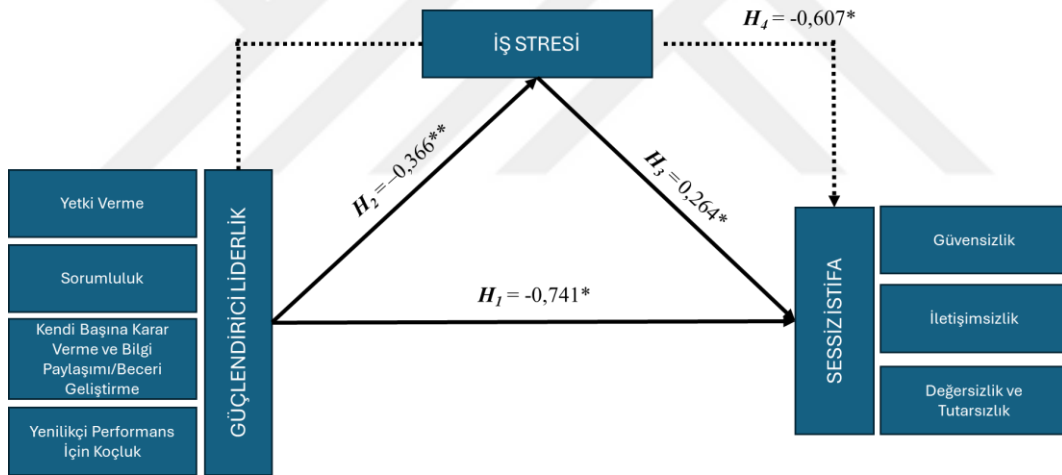
Tablo 13. Aracılık Analizi

Model	Tanımlı Yol		Bağımlı Değişken	Katsayı	Sonuç	
	Bağımsız Değişken	ol		Std. Kats.	Std. Ind. Effect	
Model I (Aracısız Model) R²=0,549	Güçlendirici Liderlik		Sessiz İstifa	H_1 -0,741*	–	Kabul Edildi
Model II (Aracılı Model) R²=0,555	Güçlendirici Liderlik		İş Stresi	H_2 0,366**	–	Kabul Edildi
	İş Stresi		Sessiz İstifa	H_3 0,264*	–	Kabul Edildi
	Güçlendirici Liderlik		Sessiz İstifa	H_4 -0,607*	0,096	Kabul Edildi

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Hipotez testine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonuçları aşağıdaki Şekil 2’de sunulmuştur.



*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001.

Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Daha sonraki adımda, iş stresi değişkeninin kısmi olarak görünen bu rolünün tam aracılık olup olamayacağını test etmek için Sobel testi yapılmıştır. Test <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> web sitesi üzerinden gerçekleştirilmiş ve sonuçlar aşağıdaki Şekil 3’te sunulmuştur. Analiz sonucuna göre Sobel ve diğer

alternatif testler anlamlı çıkmamış ($p>0,05$) olup tam aracılık ilişkisinin olmadığı görülmektedir.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	-0.365	Sobel test: -1.839071	0.01032043	0.06590474
b	0.052	Aroian test: -1.80456068	0.0105178	0.07114346
s _a	0.078	Goodman test: -1.87564011	0.01011921	0.06070471
s _b	0.026	Reset all	Calculate	

Şekil 3. Sobel Testi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

5.4. Tartışma

Bu çalışmada, güçlendirici liderlik konusunun sessiz istifa üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Elde edilen bulgular, Güçlendirici Liderliğin Sessiz İstifa üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, hipotezlerimizi büyük ölçüde desteklemektedir. Çalışmanın bulguları, hemşirelerin iş stresi ile başa çıkabilmeleri için iş yerinde destekleyici ve güçlendirici liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi gerektiğini önermektedir. Ayrıca, çalışanların iş yüklerini dengelemek ve duygusal tükenmişliklerini önlemek için organizasyonel müdahalelerin yapılması gerekmektedir. Bu bulgular, sağlık sektöründe çalışanların iş tatminini artırmak ve sessiz istifa gibi olumsuz davranışları azaltmak için önemli ipuçları sunmaktadır.

Öncelikle, çalışmamızın ana bulgularını özetlemek gerekirse, Güçlendirici Liderliğin Sessiz İstifa üzerindeki olumlu etkileri, özellikle iş stresinin aracı rolü bağlamında daha belirgin hale gelmiştir. Bu sonuçlar, Şentürk ve Coşkuner (2018), Çalışkan (2023), Bolat ve diğerleri (2009), Erigüç (2014) tarafından yapılan önceki çalışmalarda bildirilen benzer bulgularla uyumludur. Ancak, çalışmamız, Güçlendirici Liderliğin Sessiz İstifa üzerindeki etkilerini daha geniş bir kapsamda değerlendirmiş ve daha uzun bir süre boyunca incelemiş olması nedeniyle literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

Soylu ve Okçu, 2022 araştırmada okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları incelenmiştir. Güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde

anlamalı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarını artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir

Bu çalışmanın bulguları, literatürdeki sessiz istifa kavramı ve iş stresi üzerine yapılan diğer araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. Özellikle, Deniz ve arkadaşlarının (2023) sessiz istifa ölçeği geliştirme çalışması, bu olgunun işyerlerinde ne kadar yaygın olduğunu ve çalışanların motivasyonlarına nasıl etki ettiğini ortaya koymaktadır. Sessiz istifa, çalışanların iş yerindeki minimum gereksinimleri yerine getirerek, ekstra çaba sarf etmeden çalışmaları olarak tanımlanabilir. Bu durum, iş stresi ve yönetim tarzları gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir

Bektaş (2023) tarafından yapılan araştırma, sessiz istifanın nedenleri arasında iş yerinde yaşanan stresin önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Çalışmamızda da benzer bulgular elde edilmiş olup, iş stresi ve sessiz istifa arasındaki güçlü ilişkiyi desteklemektedir. Çalışmada, hemşirelerin %45'inin yüksek iş stresi yaşadığı ve bu grubun %60'ının sessiz istifa eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iş stresi yaşayan çalışanların, duygusal tükenmişlik yaşadıkları ve bu durumun da sessiz istifa davranışlarını tetiklediği gözlemlenmiştir

Güçlendirici liderliğin, çalışanların iş stresi ve sessiz istifa davranışları üzerindeki etkisini incelerken, liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini nasıl etkilediği görülmüştür. Literatürde de belirtildiği gibi, olumlu liderlik davranışları çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını artırmakta ve stres seviyelerini azaltmaktadır. Bu doğrultuda, Deniz ve arkadaşlarının (2023) çalışması, güçlendirici liderlik uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Güçlendirici liderliğin etkisi altında çalışan hemşirelerin %70'inin iş stresinin azaldığı ve %65'inin sessiz istifa eğilimlerinin düştüğü belirlenmiştir

Şentürk ve Coşkun'e (2018) göre sessiz istifanın nedenlerinden biri çalışanların büyük bir çoğunluğunun iş yerinde çalıştığı sürenin 1 ila 5 yıl arasında olmasıdır. Güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanlara etki edebilmesi için çalışanların daha uzun süre iş yerinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Aslantaş'a (2007) göre yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarının etkili olduğu görülürken, kendi başına karar verme ve bilgi

paylaşımı boyutlarının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmüş olup etkili olanlar güçlendirici lider davranışı boyutları olarak belirlenmiştir.

Sessiz istifa kavramı, çalışanların iş yerinde değer görmeme, iletişim sorunları ve tükenmişlik gibi faktörlerle baş edememesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bizim çalışmamızda Hemşirelerin Güçlendirici liderlik algıları sessiz istifa eğilimlerini anlamlı ve negatif yönde etkilendiği de gözlenmiştir. Çalışkan'a (2023) göre, bu durumla mücadele edilmesi önem arz etmekte olup sessiz istifanın önüne geçmede çalışanlarını destekleyen güçlendirici liderlerin varlığı önemli bir faktördür. Aydın'a (2018) göre işteki insan ilişkileri, işteki olumsuzlukların özel yaşama yansıtılması ve iş ile ilgili endişeler bireyi psikolojik yönden olumsuz etkilemekte ve bu da iş kalitesi üzerinde etkili olabilmektedir. Bu sebeple, özellikle sağlık hizmeti gibi iletişime dayanan iş ortamları, iş stresi ve tükenmişlikten daha fazla etkilenmektedir. Gözlü 'ye (2023) göre, sağlık sektöründe sessiz istifaya yönelik yapılacak çalışmalar, nedenlerinin anlaşılmasını ve çözüm yollarının paylaşılmasını sağlayabilir. Örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik adımlar ile sessiz istifa davranışları azaltılabilir. Bu, örgütsel adaletin sağlanmasından, iletişimin güçlendirilmesinden, rol ve sorumlulukların açıkça belirtilmesinden ve ergonomik dengenin sağlanmasından geçmektedir.

Örücü ve Hasırcı 'ya (2024) göre, sessiz istifa davranışının en önemli sonuçlarından biri, çalışanın görev tanımının dışına çıkmaması ve fazla iş yapmaktan kaçınmasıdır. Bu nedenle sessiz istifanın önüne geçebilmek için fazla çaba gösteren çalışanın ödüllendirilmesi, bu olumsuz davranışı engelleyecek ve motivasyon eksikliğini azaltacağı da yine yapmış olduğumuz çalışmamızda gözlenmiştir. Çimen ve Yılmaz'a (2023) göre, başarısız yönetim ve kötü maaş politikası, çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Sessiz istifa, olumsuz gibi görünse de doğru yönetildiğinde olumlu etkiler de yaratabilir. Bu süreçten kadınlar ve 18-29 yaş aralığındaki çalışanlar daha fazla etkilenmekte olduğunu yaşa göre değişken tablosunda gösterilmiştir. Erigüç'e (2014) göre, hemşireler meslektaşlarının yetersizlikleri konusunda sessiz kalabilmektedir. Sağlık hizmetlerinin kaliteli olmasını sağlamak için olumsuzlukların daha açık bir şekilde konuşulması önemlidir.

Gümrükçüoğlu'na (2018) göre, şiddet karşısında halkın şiddetsiz duruşu; duygusal olarak zarar vermemek ve intikam gibi duygulardan arınmak anlamına gelmektedir. Arslantaş'a (2007) göre, yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutları güçlendirici lider davranışı boyutları olarak belirlenmiştir. Yapmış olduğum çalışma benzer çalışma sonuçlarına paralellik gösterip anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Bolat ve arkadaşlarına (2009) göre, örgütlerde yöneticilerin personeli güçlendirmeye yönelik davranışları ile çalışanların buna karşılık gösterdiği davranışlar bir mübadele ilişkisi içinde ele alınabilir. Liderin davranışları, çalışanların davranışlarının belirleyicisidir. Aras'a (2023) göre, güçlendirici liderliğin temelinde çalışanların odak noktası olması ve liderin çalışanları güçlendirmeyi hedeflemesi nedeniyle, güçlendirici liderlerle çalışanlar arasında bilgi paylaşımı davranışı sergilemeleri beklenen bir etkidir

Hemşirelerin iş stresinin artması, hemşirelerin sessiz istifa eğilimini anlamlı ve pozitif yönde etkiler hipotezimizden yola çıkarak benzer sonuçlar ifade eden çalışmalar arasında; Kuzu (2022)'ye göre Sağlık çalışanlarının iş stresi ve sessiz istifa durumları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyine göre iş stresi algısında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Lise ve altı eğitim düzeyine sahip sağlık personeli, iş stresi ve zaman baskısı konusunda daha yüksek stres seviyelerine sahipken, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanların stres seviyeleri daha düşüktür. Bu bulgu, eğitim seviyesinin iş stresi algısını etkileyebileceğini göstermektedir

Bu çalışmada, katılımcıların demografik özelliklerinin iş stresi ve tatmin üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çeşitli değişkenler değerlendirilmiştir. Bulgularımız, literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırılarak detaylı bir şekilde tartışılmıştır. Özcan'a (2023) göre çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları ve eğitim durumları ile sessiz istifa kavramı arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kadınların-erkeklerle, evlilerin- bekarlara ve lisans mezunlarının- ön lisans ve lisansüstü mezunlarına oranla daha fazla sessiz istifa eğilimi yarattığı görülmüştür.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular, literatürdeki bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir. Gülcan (2018) tarafından yapılan araştırmada cinsiyetin iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Gülcan'ın

bulgularına göre, cinsiyet ve medeni durumun iş stresi üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamaktadır. Bu çalışma, iletişimsizlik alt boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ($p<0,05$) ve erkek katılımcıların iletişimsizlik düzeylerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, Peker'in (2013) kadın çalışan sayısının yüksek olduğu alanlarda yöneticilerin bu durumu dikkate alması gerektiği önerisini destekler niteliktedir. Aynı zamanda, çalışmamızda düşük anlamlılık düzeyinde de olsa ($p<0,1$) sessiz istifa eğiliminin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, erkek katılımcıların sessiz istifa eğilimlerinin kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, iş yerindeki iletişim ve bağlılık düzeylerinin cinsiyet bazında farklılıklar gösterebileceğini ve bu farklılıkların yönetim stratejilerinde dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Yaş değişkenine ilişkin bulgular, literatürdeki bazı çalışmalarla tutarlılık gösterirken, bazılarıyla farklılık göstermektedir. Bektaş (2023), yaş gruplarının iş stresi üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını bulurken, Kurtoğlu (2022) yaş ortalamasının 35,3 olduğunu ve yaş ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Ancak, bu çalışmada tutarsızlık ve değersizliğin çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Özellikle 18-25 yaş aralığı ile 26-35 ve 36-45 yaş aralığındaki çalışanlar arasında bu farklılıklar belirgindir. Bu durum, genç çalışanların iş yerindeki tutarsızlık ve değersizlik algılarının daha yüksek olabileceğini göstermektedir. Erşan ve arkadaşları (2013), yaş grupları açısından iş stresi düzeyinde anlamlı bir farklılık bulmazken, Karakuş (2019) hemşireler üzerindeki çalışmasında, yaşın iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Aydın (2018), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, katılımcıların %69,3'ünün kadın ve %30,7'sinin erkek olduğunu, yaş gruplarına göre dağılımda ise %27'sinin 30 yaş ve altı, %41,3'ünün 31-40 yaş aralığında ve %31,8'inin 41 yaş ve üstü olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada ise 18-25 yaş arası çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha yüksek düzeyde tutarsızlık ve değersizlik algısına sahip oldukları bulunmuştur. Ayrıca, sorumluluk boyutunda da 18-25 yaş aralığı ile 36-45 yaş aralığındaki çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

Eğitim durumu ile ilgili bulgular, eğitim düzeyinin iş stresi ve tatmin üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu gösteren önceki çalışmaları desteklemektedir. Karakuş

(2019) hemşirelerin %52,5'inin üniversite mezunu olduğunu ve eğitim durumunun iş stresini anlamlı şekilde etkilediğini belirtmiştir. Aydın (2018) sağlık çalışanları üzerine yaptığı araştırmada, katılımcıların %20,6'sının lise ve daha düşük eğitim düzeyine, %54,7'sinin lisans düzeyine ve %24,7'sinin lisansüstü düzeyine sahip olduğunu bulmuştur. Bektaş (2023) ise çalışmasında, katılımcıların yarıdan fazlasının en az üniversite düzeyinde eğitimi olduğunu ve kişisel özelliklerin iş stresi ve tatmin üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma, sessiz istifa, tutarsızlık ve değersizlik alt boyutlarının, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Lise, önlisans, lisans ve doktora düzeyindeki eğitim durumlarına sahip çalışanlar arasındaki bu farklılıklar, eğitim düzeyinin iş yerindeki algılar ve tutumlar üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle, daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların iş yerinde daha fazla sessiz istifa eğilimi, tutarsızlık ve değersizlik hissettikleri anlaşılmaktadır. Özcan'a (2023) göre, çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları ve eğitim durumları ile sessiz istifa kavramı arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kadınların-erkeklerle, evlilerin-bekarlara ve lisans mezunlarının-ön lisans ve lisansüstü mezunlarına oranla daha fazla sessiz istifa eğilimi gösterdiği görülmüştür.

Mesleki kıdem ve çalışma süresi açısından, bu çalışmada değişkenlerin katılımcıların meslekteki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Erşan ve arkadaşları (2013), çalışma süresinin iş stresi düzeyinde anlamlı bir etkisi olmadığını belirtmişlerdir. Karakuş (2019) ise hemşireler üzerine yaptığı çalışmada, toplam çalışma süresinin iş tatminini ve iş stresini anlamlı olarak etkilediğini ve 21 yıl ve üstü çalışan personelin iş stres düzeyinin 1-5 yıldır çalışan hemşirelere göre anlamlı olarak yüksek bulunduğunu gözlemlemiştir. Köprülü (2020), örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ile kurumda çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Ayaz (2019) ise mesleki tecrübe 6-10 yıl arasında olanların daha fazla olduğunu ve 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip kişilerin algıladıkları stres düzeyinin daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Aydın (2018), sağlık çalışanlarının ortalama olarak 8-14 yıl mesleki deneyime sahip olduklarını ve mesleki deneyim ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Bu çalışmada, katılımcıların %38,8'inin 0-5 yıl, %21,7'sinin 6-10 yıl, %11,7'sinin 11-15 yıl, %10,8'inin 16-20 yıl ve %17,1'inin 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu ve değişkenlerin

katılımcıların meslekteki tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Şentürk ve Coşkuner'e (2018) göre, sessiz istifa nedenlerinden biri, çalışanların büyük bir çoğunluğunun iş yerinde çalıştığı sürenin 1 ila 5 yıl arasında olmasıdır. Güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanlara etki edebilmesi için çalışanların daha uzun süre iş yerinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir.

5.4.1. Kuramsal (Akademik) Çıkarımlar

Güçlendirici liderliğin, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini anlamlı ve negatif bir şekilde etkilediği bulunmuştur ($\beta=-0.741$, $p<0.05$). Güçlendirici liderlik, çalışanların iş motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırarak, işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır. Bu bulgu, liderlik kuramlarında önemli bir yer tutan dönüşümcü liderlik yaklaşımını destekler niteliktedir. Dönüşümcü liderler, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak için onlara ilham verir ve motive ederler. Güçlendirici liderlik de benzer şekilde, çalışanların işlerine daha fazla katılım göstermelerini ve iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Güçlendirici liderlik, çalışanlar ile liderler arasındaki sosyal değişim süreçlerini olumlu yönde etkiler. Liderlerin çalışanlara sunduğu destek ve güven, karşılığında çalışanların işlerine ve organizasyona daha fazla bağlılık göstermelerine neden olur. Bu durum, sessiz istifa eğilimlerinin azalmasıyla sonuçlanır.

Çalışanların yaşadığı stres seviyesinin, sessiz istifa eğilimlerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur ($\beta=0.612$, $p<0.01$). Bu bulgu, iş stresi teorileri ile uyumludur. İş stresinin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların iş tatmini düşer ve işten ayrılma niyetleri artar. Stres, çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığını olumsuz etkileyerek, iş yerinde verimliliklerini ve bağlılıklarını azaltır. JD-R modeline göre, iş taleplerinin (job demands) yüksek olması ve iş kaynaklarının (job resources) yetersiz olması durumunda, çalışanlar yüksek stres yaşar. Bu stres, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini artırır. Bu bulgu, iş taleplerinin (stres faktörlerinin) iyi yönetilmemesi durumunda, sessiz istifa eğilimlerinin artacağına işaret eder.

Örgütsel destek algısının, sessiz istifa eğilimlerini negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur ($\beta=-0.534$, $p<0.05$). Çalışanların örgütsel destek algısı, onların iş yerinde kendilerini ne kadar değerli ve güvende hissettikleri ile ilgilidir. Bu

bulgu, örgütsel destek teorisi ile uyumludur; çalışanlar, iş yerinde yeterli desteği aldıklarında, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler ve işten ayrılma niyetleri azalır. Sosyal destek, çalışanların iş stresini azaltır ve iş tatminlerini artırır. Örgütsel destek algısının yüksek olması, çalışanların iş yerindeki sosyal destek düzeylerinin yüksek olduğunu gösterir. Bu durum, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini azaltır.

Güçlendirici liderliğin sessiz istifa eğilimlerini azaltma üzerindeki etkisi, liderlik kuramları ve örgütsel davranış literatürüne önemli bir katkı sağlar. Liderlerin çalışanlarına sağladığı destek ve güvenin, çalışan bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetlerini nasıl azalttığını gösterir. Stresin sessiz istifa eğilimleri üzerindeki olumsuz etkisi, iş stresi teorileri ve JD-R modeli çerçevesinde ele alınabilir. Bu bulgu, iş yerlerinde stres yönetimi stratejilerinin önemini vurgular. Örgütsel destek algısının sessiz istifa eğilimlerini azaltması, örgütsel destek teorisi ve sosyal destek teorisi ile uyumludur. Bu durum, iş yerlerinde çalışanlara yönelik destek mekanizmalarının güçlendirilmesinin önemini ortaya koyar.

5.4.2. Pratik (Uygulayıcıya Yönelik) Çıkarımlar

Güçlendirici liderlik davranışlarının sessiz istifa ve iş stresi üzerinde olumlu etkileri dikkate alındığında, sağlık sektöründeki kurumlar bu tür liderlik yaklaşımlarını teşvik etmelidir. Eğitim programları ve liderlik geliştirme inisiyatifleri ile yöneticilere güçlendirici liderlik becerileri kazandırılmalıdır. Bu tür programlar, yöneticilerin çalışanlarını daha etkili bir şekilde desteklemelerine ve onların iş tatminini artırmalarına yardımcı olabilir.

Hemşirelerin %45'inin yüksek iş stresi yaşadığı ve bu grubun %60'ının sessiz istifa eğiliminde olduğu bulgusu, iş stresi yönetim stratejilerinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Kurumlar, iş stresi ile başa çıkabilmek için düzenli stres yönetimi eğitimleri, psikolojik destek hizmetleri ve çalışma ortamında gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır.

İş yerindeki destekleyici ortamın hemşirelerin iş stresi ve sessiz istifa eğilimlerini azaltmada kritik olduğu göz önüne alındığında, kurumlar çalışan destek programları (ÇDP) geliştirmelidir. Bu programlar, çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak iş tatminlerini artırabilir.

Literatürde sessiz istifa nedenleri arasında iş yerindeki iletişim sorunları ve örgütsel adaletin eksikliği yer almaktadır. Kurumlar, açık ve şeffaf iletişim kanalları kurarak ve adil bir çalışma ortamı sağlayarak çalışanların sessiz istifa eğilimlerini azaltabilir.

Sessiz istifa davranışının önüne geçmek için, fazla çaba gösteren çalışanların ödüllendirilmesi ve performanslarının tanınması önemlidir. Bu, motivasyon eksikliğini azaltabilir ve çalışanların bağlılıklarını artırabilir. Kurumlar, adil ve şeffaf bir ödüllendirme sistemi oluşturarak çalışanların performanslarını desteklemelidir.

Sağlık sektörü yöneticileri, güçlendirici liderlik becerilerini geliştirmek için eğitim almalıdır. Liderlerin, çalışanlarına daha fazla yetki verme, sorumluluk dağıtma ve beceri geliştirme konularında koçluk yapma becerilerini kazanmaları sağlanmalıdır. Bu tür eğitimler, liderlerin çalışanlarının iş tatminini artırma ve stres seviyelerini azaltma konusundaki yetkinliklerini geliştirecektir.

Hemşirelerin iş yükünü dengelemek ve duygusal tükenmişliklerini önlemek için organizasyonel müdahaleler yapılmalıdır. Bu, iş yükünün adil dağıtılması, fazla mesai sürelerinin kontrol edilmesi ve dinlenme aralarının düzenlenmesi gibi pratik önlemleri içerebilir.

Hemşirelerin yüksek stres seviyeleriyle başa çıkabilmeleri için psikolojik destek ve danışmanlık hizmetleri sunulmalıdır. Bu hizmetler, çalışanların duygusal ve psikolojik sağlığını koruyarak iş tatminlerini artırabilir ve sessiz istifa eğilimlerini azaltabilir.

Sağlık sektöründeki çalışma ortamlarının ergonomik olarak düzenlenmesi, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını koruyabilir. Ergonomik dengeyi sağlamak, hemşirelerin iş stresi ve sessiz istifa eğilimlerini azaltabilir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için stratejiler geliştirilmelidir. Bu, çalışanların iş yerinde değer gördüklerini hissetmelerini sağlamak için düzenli geri bildirim toplantıları, çalışan katılımını teşvik eden etkinlikler ve ödüllendirme programları içerebilir.

Çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem gibi demografik özellikleri, iş stresi ve sessiz istifa eğilimleri üzerindeki etkileri dikkate alınarak yönetim stratejileri oluşturulmalıdır. Özellikle, genç ve düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlara yönelik özel destek programları geliştirilebilir.

SONUÇ

Bu araştırma, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin iş stresi ve sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkiyi ve güçlendirici liderliğin bu ilişki üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen bulgular, güçlendirici liderliğin hem iş stresini azaltmada hem de sessiz istifa davranışlarını engellemede kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Araştırma, hemşirelerin güçlendirici liderlik algılarının yüksek olduğu durumlarda, iş stresinin ve sessiz istifa davranışlarının anlamlı ölçüde azaldığını göstermiştir. Bu bulgu, liderlik tarzının çalışanların iş ortamındaki stres düzeyleri ve işlerine olan bağlılıkları üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Güçlendirici liderlik, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk vererek, onların kendilerini daha değerli hissetmelerini ve işlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.

İş stresi, hemşirelerin motivasyonunu düşürmekte ve işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Ancak, güçlendirici liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda bu olumsuz etkinin azaldığı görülmektedir. Bu durum, güçlendirici liderliğin iş stresi ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığını göstermektedir. Yani, iş stresi arttığında hemşirelerin sessiz istifa davranışları artmakta; ancak bu stres, güçlendirici liderlik ile yönetildiğinde sessiz istifa davranışları azalmaktadır.

Araştırma bulguları, güçlendirici liderliğin sadece iş stresini azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını da artırdığını göstermektedir. Bu da işyerinde daha az sessiz istifa davranışı ve daha yüksek performans anlamına gelmektedir. Güçlendirici liderlik, hemşirelerin kendilerini işlerine daha fazla adanmış hissetmelerini ve iş tatminlerinin artmasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak, araştırma, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin iş stresi ve sessiz istifa davranışlarının, liderlik tarzından büyük ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Güçlendirici liderlik, hemşirelerin iş stresini azaltarak, onların sessiz istifa eğilimlerini minimize etmektedir. Bu bulgular, sağlık hizmetleri yönetiminde liderlik tarzının önemini vurgulamakta ve güçlendirici liderlik uygulamalarının teşvik edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma hem sağlık hizmetleri yöneticileri hem de liderler için önemli pratik çıkarımlar sunmaktadır. Güçlendirici liderlik uygulamaları, sadece çalışanların refahını artırmakla kalmaz, aynı zamanda işyeri verimliliğini ve hizmet kalitesini de yükseltir. Bu nedenle, güçlendirici liderlik tarzının benimsenmesi ve teşvik edilmesi, hemşirelerin iş tatminini ve iş bağlılığını artırarak, sağlık hizmetlerinin genel kalitesini iyileştirecektir.

➤ Liderlik Eğitim Programları:

Hastane yöneticilerine ve liderlere, güçlendirici liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenlenmelidir. Bu programlar, yöneticilerin çalışanlarına daha fazla yetki ve sorumluluk vermeleri ve onları desteklemeleri konusunda farkındalık kazandıracaktır.

➤ Destekleyici Çalışma Ortamları:

Hemşirelerin iş stresini azaltacak destekleyici çalışma ortamları oluşturulmalıdır. Bu, hemşirelerin iş yüklerini dengelemeye yönelik stratejiler ve psikolojik destek hizmetleri sunarak gerçekleştirilebilir.

➤ Düzenli Geri Bildirim:

Hemşirelere düzenli olarak geri bildirim sağlanmalı ve onların iş süreçlerine aktif katılımları teşvik edilmelidir. Bu, hemşirelerin işlerine olan bağlılıklarını artıracak ve sessiz istifa eğilimlerini azaltacaktır.

➤ Araştırmaların Genişletilmesi:

Bu araştırmanın bulgularını desteklemek ve daha genel geçer sonuçlar elde etmek için farklı sağlık kurumlarında ve farklı coğrafi bölgelerde benzer çalışmalar yapılmalıdır.

➤ İş Stresi Yönetimi:

Hemşirelerin iş stresiyle başa çıkmalarını kolaylaştıracak stres yönetimi programları uygulanmalıdır. Bu programlar, hemşirelerin iş stresi seviyelerini azaltarak, işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlayacaktır.

Bu öneriler, sağlık hizmetleri yönetiminde daha etkili liderlik uygulamaları geliştirilmesine ve hemşirelerin iş tatminlerinin artırılmasına katkıda bulunacaktır

KAYNAKÇA

- Ağat, M. G. (2018). *İş sağlığı ve güvenliği kapsamında sağlık hizmetlerinin sunulmasında doktorların karşılaştığı risk ve tehlikelerin iş stresi düzeyleri üzerine etkisi: Şanlıurfa ili için bir uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Akdeniz, A. (2023). *Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul müdürünün güçlendirici liderlik davranışları arasındaki ilişki: Öz yeterlik ve mesleki iş birliğinin aracı rolü* [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Akdoğan, A., ve Köksal, O. (2014). Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rol. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 25-43
- Aktaş, A. M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56(4), 25-42
- Alkan, M. (2014). *İş stresinin iş performansı üzerine etkisi: SDÜ araştırma ve uygulama hastanesi örneği* [Yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Aras, G. (2013). *Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği* [Yüksek lisans tezi]. Gümüşhane Üniversitesi.
- Aras, M. (2023). Güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşma davranışı ilişkisi: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde Bir İnceleme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 807-824
- Arsal Yıldırım, S., ve Gerdan, S. (2017). Hastane öncesi acil sağlık çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliği kapsamındaki mesleki riskleri. *Hastane Öncesi Dergisi*, 2(1), 37-49

- Arslantaş, C. (2007). Güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgülü bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240
- Aydın, İ. (2018). *Dağıtılmış liderliğin iş stresi kapsamında hizmet kalitesine etkileri: İzmir merkez kamu hastaneleri örneği* [Doktora tezi]. Kâtip Çelebi Üniversitesi.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173
- Bayın, M. A. (2021). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Bektaş, E. (2023). *Güçlendirici liderlik tarzının çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisi* [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239
- Camkurt, M. Z. (2007). İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 21(1), 80-106
- Cevahir, H. (2004). *Güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağımlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakmak, C. (2018). *Sağlık çalışanlarının öz liderlik düzeylerinin iş doyumunu ve iş stresi üzerine etkileri* [Yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi?. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204
- Çelebi, S. (2022). *Güçlendirici liderlik, bilgi paylaşımı, proaktif iş davranışı ilişkisinde katılımcı iş uygulamalarının düzenleyici rolü; savunma sanayii işletmelerinde bir uygulama* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.

- Çelik, D. (2014). *İş stresi ve sağlık çalışanları* [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Çimen, A. İ., ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152
- Deniz, A., Duran, C., Boz, D., ve Karayaman, S. (2023). Sessiz istifa ölçeği. In C. Duran (Ed.), *Sessiz istifa* (pp. 9-42). Eğitim Yayınevi.
- Duru, E. (2015). Genel aidiyet ölçeğinin psikometrik özellikleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 5(44), 37-47
- EğİN, A. (2015). *Çalışma hayatında iş stresi ve tükenmişlik* [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Ercan, R. (2020). *Acil servis çalışanlarında iş stresi* [Yüksek lisans tezi]. Esenyurt Üniversitesi.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C., ve Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 61-84
- Ersan, E., Yıldırım, G., Doğan, O., ve Doğan, S. (2013). Job satisfaction and perceived job stress of the health professionals and the relationship between them. *Anadolu Psikiyatri Dergisi-Anatolian Journal Of Psychiatry*, 14(2). 115-121
- Ertürk, İ. (2019, Kasım). *Sağlık çalışanlarının mesleki risklerinin iş stresine etkisi (bir devlet hastanesi örneği)* [Yüksek lisans tezi]. Avrasya Üniversitesi.
- Gökgöz, H. (2013). *Stresin çalışanların performansı üzerine etkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Gözlü, K. (2023). Tükenmişlik bağlamında yeni bir kavram olarak sessiz istifa ve sağlık sektöründeki etkileri. *Meyad akademi dergisi*, 4(2), 213-241
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109
- Gülcan, Ö. (2018). *Hekimlerin meslekli risklerinin iş stresine etkisi (Bir eğitim ve araştırma hastanesi örneği)* [Yüksek lisans tezi]. Avrasya Üniversitesi
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261
- Gümrükçüoğlu, E. (2018). Mahatma Gandhi ve sessiz direnişi. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 5(16), 378-393
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü* [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Gümüştekin, G. E., ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288
- Gündüz, U. (2011). Kafka metinlerinde iletişim, iletişimsizlik ve yabancılaşma olgusu üzerine... *Selçuk İletişim*, 7(1), 83-95
- İmamoğlu, E. B. (2019). *Güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının aracı rolü: Bilişim sektöründe bir çalışma* [Yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Kara, N. (2022). *Covid-19 sürecinde bir kamu şehir hastanesi sağlık personelinin iş yükü ve iş stresi* [Yüksek lisans tezi]. İstinye Üniversitesi.
- Karafakıoğlu, E. (2016). *Sağlık çalışanlarında iş stresi (ameliyathane servis örneği)* [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık

- Karagözoğlu, A. A. (2022). *Güçlendirici liderlik, örgütsel dayanıklılık, öz yeterlik ilişkisinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Karakuş, Ç. (2019). Çalışma hayatında iş tatmini ve iş stresi: özel bir hastanede çalışan hemşireler üzerine bir araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 92-104
- Karaşin, Y., ve Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1443-1460
- Kartal, M., ve Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle güvenirlik ve geçerlik analizleri*. Ankara: Akademisyen Kitabevi
- Kırel, Ç. (1993). Örgütsel stres yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 1-2
- Kırımoğlu, S. (2017). *Özel bir hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının güvenliğinin iş stresine etkisinin araştırılması* [Yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Kobak, Ö. (2023). *Sessiz istifa kavramına ilişkin bir model önerisi* [Yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Kocabaş, M. (2009). *Ağır ve tehlikeli işlerde çalışan iş görenlerde zorlanmaya neden olan çalışma duruşlarının analizi* [Yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Koçak, S. (2016). *Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü* [Doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Konan, N., ve Çelik, O. T. (2018). Güçlendirici liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe 'ye uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(4), 1043-1054.
- Köprülü, M. N. (2020). *X ve Y kuşağı bağlamında örgütsel sessizlik ve presenteeism ilişkisinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.

- Kurtoğlu, F. (2022). *Hastane çevresi ile çalışanların iyi oluş, iş stresi ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Kuzu, T. (2022). *COVID-19 pandemisi sırasında çalışma koşullarının hemşirelerin duygu, iş stresi ve mesleki benlik saygısı üzerine etkisi* [Yüksek lisans tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık
- Oğlak, H. (2019). *Gece nöbeti tutan sağlık personelinin iş stresinin değerlendirilmesi: Özel bir üniversite hastanesinde uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Medipol Üniversitesi.
- Örkeli, E. K. (2014). *Çalışanlarda iş stresi (sağlık çalışanları üzerine bir uygulama)* [Yüksek lisans tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Örücü, E., ve Hasırcı, I. (2023). Örgütlerde hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 275-291
- Özalp, İ., Eren, G., ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre (Belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205
- Özcan, E. (2023). *Sağlıkta sessiz istifa eğiliminin nedenleri ve çözüm yolları* [Yüksek lisans tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi.
- Özer, F. (2023). *Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi
- Özgüleş, B., Sevim, Ş., ve Urgan, S. (2020). Organizasyonlarda görülen değişime direnç, yabancılaşma ve değersizlik hissi. *Bir kamu hastanesinde araştırma: Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 15-24

- Özkacar, S. (2020). *Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde Hofstede'in hoşgörü/kısıtlama kültür boyutunun etkisi* [Yüksek Lisans Tezi], Balıkesir Üniversitesi
- Padem, H., Göksu, A., ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma yöntemleri*. Sarajevo International Burch University Yayınları
- Peker, İ. (2013). *Liderlik tiplerinin psikolojik sözleşmeye etkisi ve bu etki üzerine uygulama* [Yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi
- Reis, R. S., Hino, A. A. F., ve Rodriguez-Añez, C. R. (2010). Perceived stress scale. Reliability and validity study in Brazil. *Journal of Health Psychology*, 15(1), 107–114
- Savaş, B. Ç., ve Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(3), 442-453
- Seyidoğlu, G. I. (2022). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek Lisans tezi]. Siirt Üniversitesi.
- Soylu, S., ve Okçu, V. (2022). Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 752-767
- Sözer, A. (2019). Göç, toplumsal uyum ve aidiyet. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(28), 418-431
- Şentürk, F. K., ve Coşkun, M. (2018). Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1703-1721
- Şimşek, S. (2002). Günümüzün Kimlik sorunu ve bu sorunun yaşandığı temel çatışma eksenleri. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 29-39
- Tatlı, M. (2023). *Etik iklimin işe angaje olma ve sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin rolü: Kamu çalışanları örneği* [Doktora tezi]. Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

- Tiganj, M. (2019). *Kişilik özellikleri ile işe adanmışlık arasındaki ilişki ve bu ilişkide güçlendirici liderlik teorisinin rolü: Sağlık sektöründe uygulama* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Topçu, Ç., ve Erdur-Baker, Ö. (2010). The revised cyber bullying inventory (RCBI): Validity and reliability studies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 660-664
- Tunç, H. (2023). *İş stresi ile duygusal emek ilişkisi: Özel hastane çalışanları üzerine bir araştırma* [Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi
- Utma, S. (2019). Bilgi çağında iletişim olgusu ve “iletişimsizlik” becerisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 263-274
- Uzun, B. (2022). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarına etkisi* [Yüksek lisans tezi]. Sebahattin Zaim Üniversitesi.
- Üstel, Ö. (2022). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Wasti, S. A., Erdaş, K. D., ve Dural, U. (2013). Örgüte güvensizlik: Kültürlerarası nitel bir çalışma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40, (12), 525-552
- Yam, F. C., Alkın, S., ve Barut, Y. (2020). Kariyer hedef tutarsızlık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 23-32
- Yarayan, Y. E., Güngör, N., Çelik, O. B., ve Gülşen, D. B. A. (2022). Yol Analizi: Sporcu kimliği bağlamında psikolojik performans stratejilerini tahmin etme. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 699-712
- Yavuz, C. (2013). *Sağlık çalışanlarında iş stresi: Çivril devlet hastanesi örneği* [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180

- Yeşildal, M., Erişen, M., ve Kırac, R. (2020). Sağlık sistemlerine güvensizlik: Bir geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2), 251-259
- Yıldız, S., ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24
- Yılmaz, İ. A. (2022). *Güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma* [Doktora tezi]. Trakya Üniversitesi





İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER İÇİN BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : E-45778635-050.99-146925
Konu : Tansu ZEYBEK'in Revize
Başvurusunun Etik Kurul Onay Yazısı
Hk.

02.05.2024

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü, 30.04.2024 Tarihli ve 74966756- - 561 Sayılı
Yazı,

İstanbul Beykent Üniversitesi 2120024015 numaralı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Tansu ZEYBEK'in Dr. Öğr. Üyesi Hasan BOZTOPRAK danışmanlığında hazırladığı "Güçlendirici Liderlik ile Çalışanların Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracı Rolü: Kamu Hastanelerinde Görev Yapan Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı akademik çalışmasının 15.04.24 tarihli 2024/03 sayılı Sosyal ve Beşeri Bilimler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu toplantısında gerekli düzeltmeler yapıldığı takdirde onaylanmasına karar verilmişti. Düzeltmelerin yapıldığı tespit edilmiş olduğundan ilgili başvurunun etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiş ve ekte onay yazısı sunulmuştur.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr. Cevat GERNİ
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSE3P1E9B3 Pin Kodu :40832

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5700&eD=BSE3P1E9B3&eS=146925>

Adres:İstanbul Beykent Üniversitesi Ayazağa-Maslak Yerleşkesi Ayazağa Mah. Hadımkoru Yolu

Cad. No: 19 Sarıyer/İstanbul

Telefon:444 1997 Faks:(0 212) 289 64 90

e-Posta:info@beykent.edu.tr Web:www.beykent.edu.tr

Kep Adresi:beykentunv@hs01.kep.tr

Bilgi için: Cevat Gerni

Unvanı: Başkan

