



**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK
ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİ:
GİRESUN İLİ ÖRNEĞİ**

**THE CORRELATION BETWEEN EMPLOYEES' PERCEPTIONS OF
COLLEAGUES IN PUBLIC INSTITUTIONS AND THEIR LEVELS OF
ORGANIZATIONAL SILENCE: THE CASE OF GİRESUN PROVINCE**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Emre MERAL

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Metin ÇAKIROĞLU

Giresun-2025

BİLİMSEL ETİK İLKELERE UYGUNLUK/ETİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kamu Kurumlarında Çalışanların Güçlendirici Liderlik Algılamalarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri İle İlişkisi: Giresun İli Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel etik ve geleneklere aykırı düşecek bir kullanıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yararlandığım kaynaklara uygun yöntemlerle atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Emre MERAL

09/07/2025

TEZ ÖZGÜNLÜK BEYANI

Ana Bilim Dalı: İşletme Ana Bilim Dalı

Program Adı: İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Başlığı: Kamu Kurumlarında Çalışanların Güçlendirici Liderlik Algılamalarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri İle İlişkisi: Giresun İli Örneği

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmasının Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 85 sayfalık kısmına ilişkin 02/06/2025 tarihinde Turnitin benzerlik programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: % 28'dir.

Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından belirlenen azami benzerlik oranına (%30) göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 09/07/2025

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Metin ÇAKIROĞLU

İmza

Öğrenci: Emre MERAL

İmza

KILAVUZA UYGUNLUK BEYANI

“Kamu Kurumlarında Çalışanların Güçlendirici Liderlik Algılamalarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri İle İlişkisi: Giresun İli Örneği” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Emre MERAL

İmza

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Metin ÇAKIROĞLU

İmza



JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün .../.../2025 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Emre Meral'in "Kamu Kurumlarında Çalışanların Güçlendirici Liderlik Algılamalarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri İle İlişkisi: Giresun İli Örneği" başlıklı tezini incelemiş olup, aday 16.06.2025 tarihinde, saat 15:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Sunulan çalışma, sınav sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı bulunarak jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	Karar		İmzası
		Kabul	Ret	
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	☒	☐	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Metin ÇAKIROĞLU	☒	☐	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Okan KEKÜL	☒	☐	

ONAY

.../.../ 2025

Prof. Dr. Oğuz Serdar KESİCİOĞLU
Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve tez çalışmamın her aşamasında sabırla bana yol gösteren, tecrübelerini ve deneyimlerini paylaşan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Metin ÇAKIROĞLU'na ve değerli eşi Doç. Dr. Arzu DENİZ ÇAKIROĞLU'na çok değerli katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her aşamasında desteğini esirgemeyen sevgili eşim Gamze MERAL'e ve canım oğlum Deniz MERAL'e teşekkür ederim.

Yapmış olduğum tez çalışmama katılım göstererek değerli görüşlerini aktaran ve anketime zaman ayırarak cevaplandıran tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Emre MERAL

ÖZET

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Başlığı : Kamu Kurumlarında Çalışanların Güçlendirici Liderlik Algılamalarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri İle İlişkisi: Giresun İli Örneği

Tez Türü : Yüksek Lisans Tezi

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Metin ÇAKIROĞLU

Hazırlayan : Emre MERAL

Yıl : 2025

Sayfa Sayısı : 122

Bu araştırmada kamu kurumlarında görev yapan çalışanların algıladıkları güçlendirici liderlik düzeylerinin, örgütsel sessizlik eğilimleri üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Güçlendirici liderlik; çalışanların yetkilendirilmesi, öz güvenlerinin artırılması ve sorumluluk alma yönünde teşvik edilmeleriyle ilişkilendirilirken, örgütsel sessizlik; bireylerin çeşitli bireysel veya örgütsel nedenlerle düşünce ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmaları olarak tanımlanmaktadır. Araştırmaya Giresun ili merkez ilçesinde çeşitli kamu kurumlarında görev yapan 354 çalışan katılmıştır. Katılımcılara demografik bilgiler, güçlendirici liderlik ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinden oluşan bir anket yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin güvenilirlik ve faktör analizleri sonucunda çalışanların güçlendirici liderlik algılarının örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde anlamlı etkiler oluşturduğu tespit edilmiştir. Özellikle liderlerin yetki devri, sorumluluk ve iletişim becerileri gibi özelliklerinin, çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemede etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, bazı demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma, kamu kurumlarında güçlendirici liderlik uygulamalarının örgütsel sessizlik davranışlarını azaltabileceği ve çalışanların kendilerini ifade etme eğilimlerini artırabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Güçlendirici Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik, Örgüt Yararına Sessizlik.



ABSTRACT

Giresun University Institute of Social Sciences Department Department of Business Administration Business Administration MA Programme

Thesis Name : The Correlation Between Employees' Perceptions of Colleagues in Public Institutions and Their Levels of Organizational Silence: The Case of Giresun Province

Thesis Type : Master's Thesis

Supervisor : Assist. Prof. Dr. Metin ÇAKIROĞLU

Author : Emre MERAL

Year : 2025

Pages : 122

In this study, it is aimed to determine the effect of empowering leadership levels perceived by employees working in public institutions on their organizational silence tendencies. While empowering leadership is associated with empowering employees, increasing their self-confidence and encouraging them to take responsibility, organizational silence is defined as individuals' refraining from expressing their thoughts and opinions for various individual or organizational reasons. 354 employees working in various public institutions in the central district of Giresun province participated in the study. A questionnaire consisting of demographic information, empowering leadership scale and organizational silence scale was directed to the participants. As a result of the reliability and factor analyses of the data obtained, it was determined that employees' perceptions of empowering leadership have significant negative effects on organizational silence. In particular, it has been observed that leaders' characteristics such as delegation of authority, responsibility and communication skills are effective in determining employees' organizational silence levels. In addition, it was concluded that some demographic variables have significant effects on organizational silence. This study shows that empowering leadership practices in public institutions can reduce organizational silence behaviors and increase employees' tendency to express themselves.

Key Words: Personnel Empowerment, Empowering Leadership, Organizational Silence, Opportunistic Silence, Defensive Silence.



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

yy	: Yüz Yıl
LPC	: Least Preferred Co-worker (En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı)
TDK	: Türk Dil Kurumu



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	6
Tablo 2: Klasik Liderlik Yaklaşımına Göre Liderlerin Sahip Olduğu Özellikler.....	7
Tablo 3: Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği	12
Tablo 4: Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	15
Tablo 5: Klasik ve Güçlendirici Liderlik Arasındaki Farklar	27
Tablo 6: Belirli Sessizlik ve Ses Türlerine Örnekler	38
Tablo 7: Çalışan Sessizliğinin Alt Boyutları.....	41
Tablo 8: Demografik ve Ekonomik Özellikler.....	62
Tablo 9: Güçlendirici Liderlik İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	63
Tablo 10: Örgütsel Sessizlik İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri...	65
Tablo 11: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları	67
Tablo 12: Güçlendirici Liderlik Ölçeğine Ait KMO ve Barlett's Sphericity Testi ...	68
Tablo 13: Güçlendirici Liderlik Ölçeği Faktörleri	68
Tablo 14: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait KMO ve Barlett's Sphericity Testi	71
Tablo 15: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktörleri	71
Tablo 16: Güçlendirici Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler.....	73
Tablo 17: Hipotez Uygunluk Sonuçları	75
Tablo 18: Demografik Özellikler ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi	10
Şekil 2: Kademeli Olarak Farklılaşan Liderlik Serisi Modeli	14
Şekil 3: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı Modeli (Görev ve Etkinlik İlişkisi) 16	
Şekil 4: Sessizlik ve Sesin Kritik Özelliklerine Göre Çalışan Güdülleri.....	37
Şekil 5: Sessizlik Sarmalı	43
Şekil 6: Araştırmanın Modeli	56



İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK İLKELERE UYGUNLUK/ETİK BEYAN.....	II
TEZ ÖZGÜNLÜK BEYANI.....	III
KILAVUZA UYGUNLUK BEYANI	IV
JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI	V
ÖN SÖZ.....	VI
ÖZET.....	VII
ABSTRACT	IX
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
İÇİNDEKİLER	XIV

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	3
2.2. LİDERİN ÖZELLİKLERİ	5
2.3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	5
2.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	7
2.4.1. Klasik Liderlik Yaklaşımı	7
2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	8
2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırması.....	8
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması	9
2.4.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli	9
2.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri	10
2.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	12
2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	13
2.4.3.1. Tannenbaum-Schmidt Liderlik Doğrusu Eğrisi.....	13
2.4.3.2. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	14
2.4.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	16

2.4.3.4. Yol-Amaç Teorisi.....	17
2.4.3.5. Vroom-Yetton'un Liderlik Modeli	18
2.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	19
2.4.4.1. Karizmatik Liderlik.....	20
2.4.4.2. Hizmetkar Liderlik	21
2.4.4.3. Transformasyonel (Dönüşümcü/Dönüştürücü) Liderlik	21
2.4.4.4. Transaksyonel (Etkileşimli) Liderlik.....	22
2.5. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK	22
2.5.1. Güçlendirme Kavramı	23
2.5.1.1. Güçlendirmenin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	24
2.5.1.2. Güçlendirmede Personel Unsuru.....	25
2.5.1.3. Güçlendirmede Yönetici Unsuru.....	25
2.5.1.4. Güçlendirmede Organizasyon Unsuru	26
2.5.2. Güçlendirici Liderlerin Özellikleri.....	26
2.5.2.1. Vizyon Sahibi Olmak.....	27
2.5.2.2. Esnek Olmak	28
2.5.2.3. Özverili Olmak.....	28
2.5.2.4. İletişim Becerilerine Sahip Olmak	28
2.5.2.5. Sorun Çözme Becerisine Sahip Olmak	29
2.5.3. Güçlendirici Liderlerin Davranışları	29
2.5.3.1. Yetki Devri.....	29
2.5.3.2. Sorumluluk.....	30
2.5.3.3. Kendi Kendine Karar Alma	30
2.5.3.4. Beceri Geliştirme	31
2.5.3.5. Yenilikçi Performans İçin Koçluk	31
2.5.4. Güçlendirici Liderliğin Başarı Koşulları.....	32
2.5.5. Güçlendirici Liderliğin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar	33
2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	34
2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ	36
2.7.1. Kabullenici Sessizlik	39
2.7.2. Korunmacı (Savunmacı) Sessizlik	39

2.7.3. Korumacı (Örgüt Yararına) Sessizlik.....	40
2.7.4. Fırsatçı Sessizlik.....	40
2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ.....	41
2.8.1. Bekleyiş (Beklenti) Teorisi	41
2.8.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi.....	42
2.8.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	42
2.8.4. Planlı Davranış Teorisi.....	43
2.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	44
2.9.1. Bireysel Faktörler.....	44
2.9.2. Yönetmel Faktörler	45
2.9.3. Örgütsel Faktörler	45
2.10. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	46
2.10.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeyde Sonuçları.....	47
2.10.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeyde Sonuçları	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1. KONUNUN ÖNEMİ VE GEÇMİŞİ.....	50
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ VE HİPOTEZLER.....	56
3.2.1. Araştırmanın Amacı	56
3.2.2. Araştırmanın Modeli	56
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	56
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	59
3.4. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ.....	59
3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI	60
3.6. VERİLERİN ANALİZİ.....	60
3.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	62
--	-----------

4.1.1. Katılımcıların Demografik ve Ekonomik Özellikleri.....	62
4.1.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	63
4.1.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	65
4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN	
GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZLERİ	67
4.2.1. Güvenilirlik Analizi.....	67
4.2.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	68
4.2.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	70
4.3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN HİPOTEZ TESTİ	
BULGULARI	73
4.4. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ALT	
BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	77
BEŞİNCİ BÖLÜM	
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	
5.1. SONUÇ.....	79
5.2. TARTIŞMA	82
5.3. ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	86
EKLER.....	103

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde çalışanların kendi fikir ve düşüncelerini gerek bireysel nedenlere gerekse örgütsel nedenlere bağlı olarak dile getirmemesi önemli bir tehdit unsuru haline gelmiştir. Literatürde Örgütsel Sessizlik olarak tanımlanan bu davranış, bir yandan işletmelerin varlıklarını tehdit ederken diğer yandan çalışanlar üzerinde tatminsizlik, performans ve motivasyon eksikliği gibi örgütsel sorunlara da yol açmaktadır.

Çalışma hayatının içerisinde yer alan örgütsel sessizlik sorununa çözüm bulmak için yönetici rolündeki liderlere çeşitli görevler düşmektedir. Örgütsel sessizliğin örgüt içerisindeki nedenlerini, sessizliğin boyutlarını, örgütsel sessizliğin çalışanlar ve örgüt üzerindeki etkilerini belirlemek ve sessizliği bir nevi sese dönüştürmek üzere liderlerin birtakım davranışlar benimsemeleri gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, liderlik yaklaşımları içerisinde son dönemde adından sıkça söz edilen Güçlendirici Liderlik ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkiyi kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde incelemek ve literatüre bu konuda katkı sağlayacak bir çalışma kazandırmaktır. Bu kapsamda, Giresun ilinde görev yapmakta olan kamu çalışanları üzerinde algılanan güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilişkisinin hangi düzeyde olduğu, yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışları karşısında çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin ne yönde oluşacağı ve örgütsel sessizliğin demografik değişkenlerle olan ilişkisine dair bilimsel bir çalışma ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Araştırma beş bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde yapılan çalışmaya ilişkin genel bilgilerin yer aldığı giriş bölümü yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; liderlik ve liderliğin tarihsel gelişimi, güçlendirme kavramı, güçlendirici liderlik, güçlendirici liderliğin boyutları, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi, örgütsel sessizliğin nedenleri, örgütsel sessizliğin boyutlarının incelendiği literatür taramasına yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın önemi, amacı, model ve hipotezleri, örnekleme süreci, veri toplama aracı ve yöntemi üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünde; demografik değişkenlere, güçlendirici liderlik ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin analiz sonuçlarına ve araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümü olan sonuç kısmında ise, literatürde yer alan ve daha önce yapılmış olan benzer çalışmalar ile bu çalışma arasındaki benzerlikler ve farklılıklar değerlendirilmiş ve öneriler kısmıyla çalışma sonlandırılmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, eski çağlardan günümüze kadar gelen süreçte sayısız araştırmanın konusu olmuş ve liderlik konusu en fazla araştırma yapılan konulardan biri haline gelmiştir. Lider ve liderlik üzerine yapılan çalışmalar sonucunda liderlik yazınında yaklaşık 350 kadar liderlik tanımı yapılmıştır.

Kelime anlamı olarak ‘ulaşmak’ veya ‘bir yere varmak’ anlamına gelen lider kelimesinin kökeni Anglosaksonlara dayanmaktadır. Latince de geminin dümencisi anlamına gelen liderlik kavramı, Pers, Mısır ve Yunan dillerinde de aynı anlamlara gelmektedir. Liderlik kelimesi akademik anlamda ise 14. yy.da dünya literatürüne girmiştir. İlk zamanlarda liderlik üzerine çalışan araştırmacılar tarafından liderlik kavramını daha çok liderin sahip olduğu kişisel özellikleri bakımından ele almışlardır. Özellikle 1950’lerden itibaren liderlik konusunda daha derinlemesine araştırmaların başlamasıyla birlikte araştırmacılar tarafından birçok tanım literatüre kazandırılmıştır (Zel, 2006).

Liderlik, birtakım kişisel veya grup hedeflerine ulaşmak üzere, kişinin ilham vererek çalışanlarını etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise insanların kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere onun istek ve talimatlarına göre hareket ettikleri, “izlenen kişi” olma özelliği bulunan kişidir (Koçel, 2014).

Önceleri askeri, politik ve dini alanları ilgilendiren bir konu olarak görülen liderlik, 19. yy.da Sanayi Devrimi ile birlikte işletmelerin değişim gösteren ihtiyaçlarına karşılık liderlik kavramı da değişim göstermiş ve örgütsel alanda da önemi her geçen gün artmaya devam etmiştir (Uzun, 2005).

Liderlik kelimesi, 14. yy.da dünya literatürüne girmiş fakat son iki yüzyılda daha sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Stogdill, 1981). Yapılan ilk çalışmalarda

araştırmacılar liderleri daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre tanımlamışlardır. 1950'lerden itibaren liderlik alanında yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Zel, 2001):

- Liderlik, ortak bir hedef doğrultusunda çalışanların davranışlarını yönlendirmek için bireyin sergilemiş olduğu davranışların tümüdür (Hempfill & Cons 1957).
- Liderlik, önceden belirlenen hedef ve amaçları gerçekleştirmek için iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Weschler & Massarik 1961).
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill 1974).
- Liderlik, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek üzere çalışanları yerine göre uyaran, onların problemlerine cevap veren bir roldür (Dubrin 1978).
- Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye motive edecek etki fazlalığı yaratmaktır (Katz & Kahn 1978).
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir hedefe ulaştırmak için insanların eylemlerini etkileyen faaliyetlerdir (Rauch & Behling 1984).
- Liderlik, insanları belli bir amaç doğrultusunda sevk etmek için uzmanlık, empati gibi davranışları benimseyerek onları etkileyebilmektir (Pagonis 1992).
- Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşimini gösteren yansımaları olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp, şekillendirmektir (Ogawa & Bossert 1995).
- Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden akılcı ve doğru planlanmış eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (Sullivan & Harper 1996).

Yapılan tüm bu tanımların ortak noktası; belirli bir insan grubunun ortak amacının olması ve bu grubu yönlendirebilecek ve onları organize edebilecek bir liderin bulunmasıdır. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir. Kısaca, arkasında kendisini izleyen bir insan grubuna sahip olan bir kişi, liderdir (Koçel, 2014).

2.2. LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Liderleri diğer insanlardan ayıran birtakım özelliklerinin olduğu düşünülmektedir. Bu durumdan, lider özelliklerine sahip olan herkesin örgütün lideri olacağı ya da bu tür özelliklere sahip olmayan bireylerin hiçbir zaman lider olamayacağı anlamı çıkarılmamalıdır. Liderlik konusunda yapılan çalışma ve araştırmalarda üzerinde durulan temel konu, liderlik özellikleri taşıyan kişilerin hem ortak hem de farklı özelliklerinin neler olduğunun belirlenmesidir.

Lider kişilerin genel nitelikleri ve özellikleri; karizmatik ve vizyon sahibi, eğitim için gerekli özellikler ile donanmış, yaratıcı özelliklere sahip, yenilikçi yaklaşımlara açık, iletişim becerilerinde donanımlı, ahlaklı, pozitif düşüncelere sahip, başarı hedefine sahip, azimli, toplum tarafından örnek alınan, güven veren, alan bilgisi ile beraber genel kültür noktasında da yeterli, problem çözme kabiliyetlerine sahip, kendi kendini değerlendirip ona göre davranışlar belirleme, zamanı verimli kullanma şeklinde tanımlanabilir (Peker, 2000).

Barutçugil (2006)'e göre başarılı bir liderin özellikleri; ilham alınan, vizyoner, bir hedef doğrultusunda çevresini yönetme kabiliyetine sahip, alanında uzman, ekip bilinci ve farkındalığı yüksek, koordinasyon sağlama yeteneği gelişmiş, süreçleri doğru yöneten, elindeki malzemeleri en uygun şekilde kullanan, riskten çekinmeyen, inisiyatif sahibi, kararları alma ve yönetme süreçlerinde cesur olan ve cesareti aşıl原因an bireyler olarak tanımlanmıştır.

Liderlerin en dikkat çekici özelliklerinden birisi de gönüllü takipçilere sahip olmalarıdır. Liderlik vasfını taşımayan liderlerde böyle bir durum söz konusu değildir (Boyett ve Boyett, 1998). Jül Sezar, Winston Churchill, Martin Luther King, Adolf Hitler, Mustafa Kemal Atatürk gibi tarihe iz bırakmış birçok lideri diğer insanlardan ayıran en önemli özelliği kendisini takip eden gönüllü takipçilerinin olmasıdır.

2.3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Yönetim literatüründe liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı çoğu zaman aynı anlamda kullanılmasına karşın bu terimler arasında oldukça farklı anlamlar mevcuttur.

Yöneticilik hem insanları hem de onların davranışlarına doğrudan etkisi bulunmayan fonksiyonları da kapsayan bir meslek uygulamasıdır. Ancak liderlik, doğrudan insanın kendisi ve davranışlarını ele alan ve yönetimin yalnızca bu yönünü kapsayan bir konudur (Arıkan v.d., 2001).

Yönetici, mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesini ve işlerin doğru yapılmasını sağlar. Liderlik ise işletmelerin değişim süreçlerine uyum sağlayabilmesi için gerekli yenilik, değişim ve dönüşümleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir (Koçel, 2014).

Araştırmacılar tarafından yönetici ve lider arasındaki farklılıklar değişik ve farklı şekillerde ifade edilmiştir. Bu farklılıkları genel olarak aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve ne için sorularına önem verir
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

Kaynak: Arıkan S. (2001).

Bir kişi yönetici olmadan da lider olabilir ve her yönetici de lider olmayabilir. Etkili yöneticilerin, lider özelliklere de sahip olmaları beklenmektedir (Arıkan v.d., 2001). Çünkü yöneticilerin sadece kendilerine verilen formal pozisyon otoritesine dayanarak yöneticilik yapmalarından çok, liderlik yapmaları, liderlik davranışı göstermeleri ve lider özellikleri taşıyan yöneticiler olmaları beklenmektedir (Koçel, 2014).

2.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik konusunda günümüze kadar gerek teorik gerekse uygulamalı pek çok çalışma yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, liderin kendi kişisel özelliklerinden oluştuğu düşünülmüş fakat ortaya çıkan durumlar neticesinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüştür. Bunun üzerine yapılan çalışmalarda liderlerin çalışan davranışlarının yönetimi üzerindeki etkisi araştırılmaya başlanmıştır. Ancak bir süre sonra yönetim için liderlerin yönetim sürecindeki davranışlarının da yetersiz olduğu anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların da önemli olduğu tespit edilmiştir (Demir vd., 2010).

Bu araştırmada, liderlikle ilgili yapılan çalışmalar 4 grup altında incelenecektir. Bunlar; Klasik Liderlik Yaklaşımı, Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, Durumsal Liderlik Yaklaşımı ve Modern Liderlik Yaklaşımlarıdır.

2.4.1. Klasik Liderlik Yaklaşımı

1940'lı ve 1950'li yıllarda araştırmacılar tarafından lider insanları diğer insanlardan ayıran özelliklerin neler olduğu konusunda çalışmalar yapılmıştır. Özellikler yaklaşımı olarak da bilinen Klasik Liderlik Yaklaşımında, araştırmacılar tarafından lider kişilerin bireysel nitelikleri ve kişisel özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Klasik liderlik yaklaşımına göre bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul görebilmesi için kişinin birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle kişiyi lider yapan sahip olduğu özelliklerdir (Toktaş, 2019).

Tablo 2: Klasik Liderlik Yaklaşımına Göre Liderlerin Sahip Olduğu Özellikler

- Yaş	- Zekâ	- Samimiyet
- Boy	- Bilgi	- Doğruluk
- Cinsiyet	- Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği	- Açık sözlülük
- Yakışıklılık / Güzellik	- İnisiyatif sahibi olma	- Kendine güven duyma
- Başkalarına güven verme	- Hissel olgunluk	- Kararlılık
- Güzel konuşma yeteneği	- Dürüstlük	- İş başarıma yeteneği

Kaynak: Koçel, 2014: 677.

Özellikler yaklaşımı ile ilgili yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda herkes tarafından kabul gören ortak bir lider tanımı yapılamamıştır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi yukarıda listelenen özelliklerin bir sınırı yoktur ve bu özelliklerin ölçümü kolay değildir. Bu sebeple özellikler yaklaşımının liderlik kavramını açıklamakta yetersiz kalması, liderin taşıdığı olduğu özellikleri incelemek yerine liderin davranışlarını inceleyen davranışsal yaklaşımı ortaya çıkarmıştır (Erkutlu, 2014).

2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının lider ve liderlik sürecini açıklamada yeterli olmaması sebebiyle yönetim bilimciler, liderlerin doğuştan gelen kişisel özelliklerinden çok liderin göstermiş olduğu davranışlar üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır (Serinkan, 2012).

Davranışsal yaklaşıma göre lideri etkin ve başarılı yapan husus, liderin sahip olduğu nitelikler değil liderin sergilemiş olduğu davranışlar ve liderlik yaptığı kişilerle olan ilişkilerinin özellikleridir (Koçel, 2014). Buna göre lider, belirli davranış özellikleri göstermektedir. Bu özellikler; liderin grup üyeleri ile olan iletişimi, karar alma, planlama ve denetim şekli, yetki devri özelliği, örgüt amaçlarını belirleme ve grup üyelerini motive etme şekli gibi davranışlardır (Tunçer, 2012). Davranışsal liderlik teorisinde liderin sergilemiş olduğu davranışlar kadar aslında grup üyelerine de ağırlık verilmiş ve liderin davranışlarının grup tarafından sonuçlarının kabul görmesi ve beğenilmesi sonucu liderlik özellikleri ortaya çıkmıştır (Işık İnan ve Serinkan, 2020).

2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırması

1950’li yıllarda liderlik davranışlarına yönelik araştırma sayısında artışlar yaşanmaya başlanmış ve Ohio State Üniversitesi’nde yapılan çalışma, davranışsal teorinin gelişmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır. Çok sayıda askeri ve sivil yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonucuna göre liderlik

davranışının belirlenmesinde, kişiyi dikkate alma ve inisiyatif (işe ağırlık verme, yapıyı harekete geçirme) olmak üzere iki faktörün etkili olduğu görülmüştür.

Kişiyi dikkate alma özelliğini benimseyen liderlerin, grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve isteklerine daha fazla ilgi gösterdiği ve onlarla dostluk kurma ve arkadaşlık geliştirme yönünde davranışlar sergilediği ifade edilmiştir (Chruden ve Sherman, 1980).

İnisiyatif sınıfındaki liderlerin ise, grubun performans sürekliliğini sağladığı, standart prosedürleri uyguladığı, kendisinin ve çalışanların görevlerini daha resmi bir şekilde ortaya koyarak belirlediği görülmektedir (Yukl, 2002).

2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması

Ohio Üniversitesi ile eşzamanlı olarak Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönetiminde yapılan araştırmanın amacı grubun verimliliğini arttıran ve katkıda bulunan etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Yapılan araştırmanın sonucunda işe yönelik lider ve kişiye yönelik lider olmak üzere iki temel liderlik davranışı ortaya konulmuştur. İşe yönelik lider, çalışanların belirlenen düzen ve esaslar çerçevesinde çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden, iş yerinde daha resmi bir otoriteye sahip, yapılan hatalar karşısında cezalandırma yoluna giden davranış sergilemektedir. Kişiyi yönelik lider ise, çalışanların motivasyonunu arttıran, iş yerinde çalışma şartlarının geliştirilmesini sağlayan ve çalışanların kişisel gelişimlerine önem vererek onları yakından takip eden davranış göstermektedir (Ören, 2006).

2.4.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Robert Blake ve John Mouton tarafından geliştirilen liderlik modeli yöneticilerin sergilemiş oldukları davranışları iki grupta toplamaktadır. Bunlar; üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma.

BİREYE İLGI	1,9							9,9
	Kulüp Lideri						Ekip Lideri	
			Örgüt Lideri					
				5,5				
	Etkili Olmayan Lider						Görev Lideri	
	1,1							9,1
- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +								

Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi

Kaynak: Tucker vd, 2002.

Şekil 1’de de görüldüğü üzere bu modelde beş farklı liderlik tipi ortaya çıkmaktadır. 9,1 tipi lider otoritesini kullanarak verimliliği sağlar ve insan ilişkilerine çok az dikkat eder veya hiç önem vermez. 1,9 tipi lider rahat ve daha dost yanlısı ilişkilere odaklanır, astlarının memnun olmalarına önem verir. 5,5 tipi lider hem üretime hem de kişilere ortalama önem vererek dengeli ve uyumlu bir liderlik tarzı sergiler (Paşaoğlu vd, 2013).

Bu modelin en önemli faydası yönetici ve liderlerin davranışlarını kavramsallaştırmalarına imkân sağlamasıdır. Yöneticiler, sergilemiş oldukları yönetim tarzını görerek ve çeşitli kişisel gelişim programlarından yararlanarak yönetim stratejileri üzerinde gerekli değişiklik yapma imkânına sahip olurlar (Koçel, 2014).

2.4.2.4. McGregor’un X ve Y Teorileri

1960 yılında Amerika’da yayınlanan “İşletmede İnsan İlişkileri” adlı eserinde Douglas McGregor, insan kaynaklarının örgütler için en değerli varlıklar olduğunu

varsayarak, bundan en etkin ve en yüksek düzeyde nasıl yararlanılması gerektiğine yönelik iki yönlü bir çalışma ortaya koymuştur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013).

McGregor tarafından öne sürülen “X ve Y Kuramı” aslında yöneticinin astlarına yönelik varsayımlarına dayanmaktadır (McGregor, 1960). Birbirine zıt iki görüşün inceleme konusu yapıldığı bu modelde McGregor, ilk olarak geleneksel yönetimi simgeleyen X kuramının temel ilkelerini açıklamış ardından bu görüşünü eleştirerek Y kuramının temel ilkelerini ortaya koymuştur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013).

X kuramının temel ilkeleri şunlardır (Toktaş, 2019):

- Ortalama bir insan doğası gereği çalışmayı sevmez, işten kaytarmak için elinden geleni yapar.
- Normal bir insan sorumluluk almak istemez, yönetilmek ister ve her şeyden önce kendi güvencesini tercih eder.
- İnsanlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde isteksiz davranır, kendi amaçlarını ön planda tutar.
- İnsanlar değişikliği sevmez ve karşı koyarla, örgüt içerisindeki sorunların çözüme kavuşturulmasında başarılı olmazlar.

Y kuramının temel ilkeleri ise şu şekilde özetlenebilir (Koçel, 2014; Toktaş, 2019):

- İnsanlar işten kaçmaz, onlar için çalışmak oyun ya da dinlenmek kadar doğaldır.
- Normal bir insan uygun koşullar altında sorumluluk almaktan kaçmaz.
- İnsan örgütsel amaçlara varabilmek için sorumluluk bilinci içinde kendini yönetebilir ve öz denetim duygusunu geliştirebilir.
- Örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunların çözüme kavuşturulması için yaratıcılık, ustalık ve düş kurma yeteneği insanlar arasında oldukça yaygındır.

X kuramının varsayımlarına göre hareket eden liderler, astlarının mutlak surette yönetilmeye gereksinim duyduklarını ve sıkı bir kontrol mekanizması benimseyerek onları gerektiğinde cezalandırmanın doğal bir yönetim tarzı olduğunu varsaymaktadırlar. Y kuramına göre hareket eden liderler ise, çalışanlarının işi şevk ile yapmaya istekli olduklarını düşünür ve sorumluluk almaktan, inisiyatif kullanmaktan çekinmeyeceklerini bilerek daha demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler (Sıgır ve Gürbüz, 2015).

2.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan ve Ohio Üniversitesi çalışmalarından sonra Rensis Likert tarafından liderlerin farklı davranışlarını tanımlayan Sistem 4 Modeli geliştirilmiştir. Likert tarafından yapılan bu çalışmada, grup üyelerinin verimliliğine ve tatminine katkı sağlayan etkenleri belirlemeyi amaçlamıştır.

Tablo 3: Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği

Liderlik Değişkenleri	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsaver Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Yöneticinin astlarına güveni	Yöneticinin astlarına güveni yoktur.	Yöneticinin astlarına güveni efendinin hizmetçiye duyduğu güven gibidir.	Yöneticinin astlarına tatminkâr fakat tam olmayan bir güveni vardır, lider kontrolü elinde tutmak ister.	Yöneticinin astlarına her konuda güveni tamdır.
Astların serbest davranabilme duygusu	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini oldukça özgür hissederler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.
Yöneticinin astlarla ilişki arayışı	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini çok nadir alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini bazen alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini genellikle alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini her zaman alır.

Kaynak: Luthans, F. (1992).

Likert ve arkadaşlarının geliştirdiği bu modelde amaç, liderleri olgun olmayan davranışlar yerine olgun davranışlar sergilemeleri konusunda onları özendirmek ve örgüt kültürü içerisinde insanların X kuramından ziyade Y kuramını benimsemeleri konusunda yardımcı olmaktır (Eren, 2003).

Likert'in Sistem 4 Modeline göre verimliliği yüksek örgütlerin Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında oldukları, verimliliği düşük olanların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında oldukları görülmektedir (Koçel, 2014).

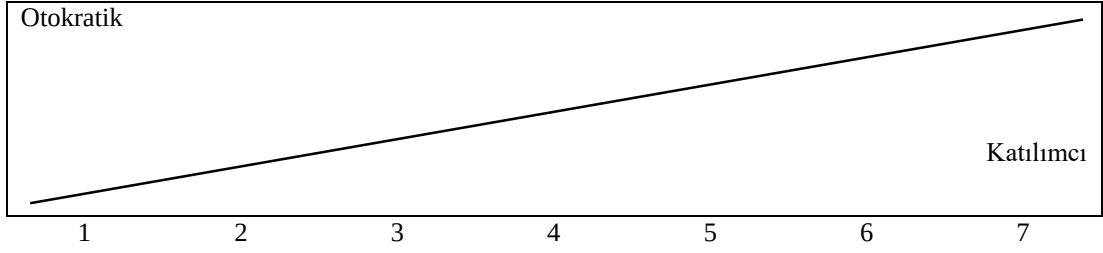
2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlerin sahip oldukları nitelikler konusunda genellemeler yaparken davranışsal liderlik yaklaşımında, liderlerin sergilemiş oldukları davranışların genellemesi yapılmaya çalışılmıştır. Her iki yaklaşım da birbirinden farklı olmasına rağmen çalışanların ve örgütlerin içinde bulundukları durumsal faktörleri göz ardı etmiştir (Brestrich, 1999).

Koşul-bağımlılık teorisi olarak da adlandırılan durumsal liderlik teorisine göre en uygun liderlik davranışının, koşullara ve durumlara göre değişiklik gösterebileceği söylenmektedir. Davranışsal liderlik yaklaşımında işe yönelik veya kişiye yönelik liderlik tanımı yapılmış fakat hangi koşullarda hangi liderlik davranışının etkili olacağı belirtilmemiştir. Durumsallık teorisinde her iki liderlik davranışının da farklı koşullar altında aynı derecede etkili olabileceği tanımlanmıştır (Koçel, 2014).

2.4.3.1. Tannenbaum-Schmidt Liderlik Doğrusu Eğrisi

1950'li yıllarda Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt tarafından geliştirilen liderlik doğrusu eğrisi modeline göre yedi farklı liderlik davranışı ortaya konulmuştur. Modelin değişkenlerini liderin kullanmış olduğu yetki miktarı ve derecesi ile izleyenlerde toplanan yetkinin miktarı ve derecesi oluşturmaktadır. (Durmuş, 2001). Liderin otoritesi ve çalışan inisiyatifi değişkenleri bir doğru üzerinde incelenmiş, liderlik davranışları üst merkezli den ast merkezliye doğru sıralanmıştır.



1. Lider, tartışmasız bir şekilde kararını verir ve astlarına duyurur.
2. Lider, sebeplerini açıklayarak karar verir.
3. Lider, kendi düşüncelerini de duyurarak astlarına fikirlerini sorar.
4. Lider, geçici kararını sonradan değiştirmek üzere belirtir.
5. Lider, problemi çözmeye yönelik astlarından öneriler alır ve kararı kendisi verir.
6. Lider, sınırları belirterek astlarının karar vermesine imkân sağlar.
7. Lider, belirtmiş olduğu sınırlar dahilinde astlarının karar vermesini ister.

Şekil 2: Kademeli Olarak Farklılaşan Liderlik Serisi Modeli

Kaynak: Lussier ve Achua, 2004.

Bu liderlik tarzı ile ortam koşullarının çok değişken olduğu durumlarda liderlere, zaman kaybının önüne geçilerek en hızlı şekilde karar verme imkânı sağlanmaktadır. Bunun sonucunda yetkinin daha çok liderde toplanmasıyla otoriter bir liderlik biçimi ortaya çıkabilmektedir (Durmuş, 2001).

2.4.3.2. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik yaklaşımına ilk katkı sağlayan bilim adamı olan Fred Fiedler'in ortaya koymuş olduğu teoriye göre, liderin etkinliğine bağlı olan faktörler liderin pozisyonu, astları ile olan ilişkisi ve yapılacak işin niteliğidir. Her durum için aynı liderlik tarzını benimseyen liderlerin başarısız olacağı, etkin liderliğin değişen çevre koşullarına, örgütün gereksinimlerine ve işin yapısına göre farklılık göstereceği teorisinin temelini oluşturmaktadır (Erkutlu, 2014).

Fiedler'in etkin liderlik modeline göre, grupların durumu üç boyutta değerlendirilmiştir: Birinci boyut, görev yapısının belirli veya belirsiz olmasıdır.

Modelin ikinci boyutu liderin konumudur. Üçüncü boyut ise lider-üye ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olmasıdır. Fiedler bu üç boyutu da birleştirerek “liderin durumsal kontrolü” boyutunu oluşturmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2015).

Tablo 4: Fiedler'in Durumsallık Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER/AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	MEVKİ GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

Kaynak : Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986.

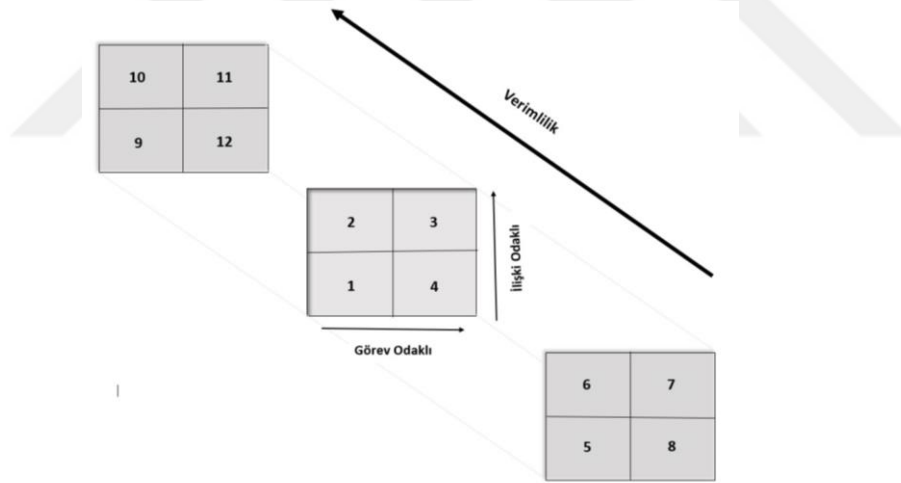
Fiedler tarafından farklı durumlara uyan liderlik tipini belirlemek amacıyla “En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı (Least Preferred Co-worker-LPC)” isimli bir ölçek geliştirilmiştir. 18 ayrı zıt nitelikten oluşan bu ankette liderden çalıştığı kişileri düşünerek çalışmakta en çok güçlük çektiği bireyleri kişilik özelliklerine göre puanlaması istenmektedir. Yapılan anketin sonucuna göre liderin işe yönelik mi yoksa kişilere mi yönelik liderlik biçimine sahip olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır (Hodgetts, 1993).

Fiedler’in ortaya koymuş olduğu modelde Tablo 4’te gösterildiği üzere sekiz farklı durum ortaya çıkmıştır. 1,2,3 numaralı durumlar düşük/orta LPC puanına; 4,5,6’ncı durumlar yüksek; 7 ve 8 numaralı durumlar ise yine düşük LPC puanına denk gelmektedir. En olumlu ve en olumsuz ortamlarda “işe yönelik lider davranışı” önem kazanmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2015).

2.4.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

William J. Reddin tarafından geliştirilen üç boyutlu lider etkinliği modelinde, Ohio Üniversitesi çalışmalarının ve Blake ve Mouton'un liderlik modelinin göreve ve ilişkilere dönük boyutları temel alınmıştır. Reddin, liderin davranış tarzlarına "etkinlik" değişkenini de ekleyerek üç boyutlu liderlik modelini geliştirmiştir (Durmuş, 2001).

Reddin'e göre her koşul altında etkili olan bir liderlik türü bulunmamaktadır. Liderin çalıştığı ortamın durumuna bağlı olarak etkili veya etkisiz liderlik türleri bulunmaktadır (Reddin, 1970). Buna göre Reddin, ilgili lider, bütünleştirici lider, kopuk lider ve kendini adanmış lider olmak üzere dört temel liderlik yaklaşımı öne sürmüştür. Liderliğin insan ve görev boyutlarını düşünerek oluşturduğu liderlik biçimlerine etkinlik boyutunu da ekleyerek dört etkili, dört etkisiz olmak üzere toplam sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Eren, 1984).



Etkili Yaklaşımlar

- 9. Bürokrat
- 10. Geliştirici
- 11. Yürütmeçi
- 12. Babacan-Otoriter

Temel Yaklaşımlar

- 1. Kopuk
- 2. İlgili
- 3. Birleştirici
- 4. Adanmış

Etkisiz Yaklaşımlar

- 5. Teslimiyetçi
- 6. Misyoner
- 7. Uzlaştırıcı
- 8. Otoriter

Şekil 3: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı Modeli (Görev ve Etkinlik İlişkisi)

Kaynak: Reddin, 1970.

Şekil 3’te de görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutuyla birlikte etkili veya etkisiz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örnek vermek gerekirse, temel liderlik yaklaşımlarından birisi olan “adanmış” liderlik, uygun şartlar altında uygulandığı zaman “babacan-otoriter” liderlik olarak, uygun olmayan şartlar altında kullanıldığında “otoriter” liderlik olarak ortaya çıkmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2015).

2.4.3.4. Yol-Amaç Teorisi

Robert House (1971) ve Martin Evans (1970) tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teoride; liderin sergilemiş olduğu davranışların, çalışanın motivasyonu, iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır (Gordon, 1996). Yol-amaç teorisi motivasyondaki “bekleyiş kuramına” dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre lider, astlarını iki konuda motive etmektedir. Bunlar (Bedeldan, 1989);

1. Liderin astların beklentilerini etkileme derecesi (yol)
2. Liderin astların “sonuca verdiği değeri” etkileme derecesi (amaç)

Yol-amaç teorisine göre dört çeşit liderlik davranışı uygulanabilmektedir. Bunlar (House, 1971):

- Otoriter (yönlendirici) liderlik: Lider, astlarından neler beklendiğini ve işle ilgili teknik bilgileri verir. Belirlenen kriterlere tam olarak uyulmasını ister.
- Destekleyici liderlik: Lider, astların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde tutar, onlara dostça davranarak yakın ilişki kurar.
- Katılımcı liderlik: Lider, astlarına danışarak işle ilgili konularda düşüncelerini alır, onların alınan kararlara katılmasını ister.
- Başarıya yönelik liderlik: Lider, yüksek hedefler ortaya koyar ve astlarını en yüksek düzeyde performans göstermeleri konusunda güven duyduğunu belirtir.

Amaç-yol kuramına göre liderden beklenen astlarına işle ilgili yapılması gereken görevleri açık bir şekilde duyurmasıdır. Yapılması gereken işlerde astların görevlerinin ne olduğu net bir şekilde açıklanmalı ve yapılacak işlerle ilgili ortada bir belirsizlik kalmamalıdır. Ayrıca, lider tarafından yerine getirilecek olan görevlerin ardından elde edilecek olan amaçlar çok açık ve net bir biçimde duyurularak çalışanlar bu amaçlar doğrultusunda yönlendirilmelidir (Sığı ve Gürbüz, 2015).

2.4.3.5. Vroom-Yetton'un Liderlik Modeli

“Karar ağacı modeli” olarak da adlandırılan bu model, lider davranışlarından birisi olan liderin karar alma sürecinde, çalışanların karar almaya katılımı üzerinde durmaktadır.

İlk olarak 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya konulmuş ve ardından 1988 yılında Vroom ve Arthur G. Jago tarafından geliştirilmiştir. Her iki araştırmanın da bulgularını içeren modelin son haline göre, beş farklı karar verme biçimi bulunmaktadır. (Güler, 2007). Bunlar (Vecchio, 1995);

- Otokratik-1 (AI): Lider, mevcut bilgilerine dayalı olarak problemi/sorunu kendisi çözer.
- Otokratik-2 (AII): Lider, astlarından ek bilgi alır ve sorunu yine kendisi çözer.
- Danışmacı-1 (CI): Lider, karar vermeden önce astlarının kişisel görüşlerini alır sonrasında kararını kendisi verir.
- Danışmacı-2 (CII): Lider, karar vermeden önce astlarının grup olarak fikirlerini alır daha sonra kararını kendisi verir.
- Grup-1 (GI): Lider, astlarıyla probleme ilişkin bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.
- Grup-2 (GII): Lider, astlarıyla grup halinde bir araya gelir ve şahsi düşüncelerini onlara dayatmadan, demokratik bir şekilde karar alınır.

- Yetki Devreden (DI): Lider, sorunun çözümüyle alakalı bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astına verir ve astından nasıl bir çözüm yolu bulduğuna ilişkin geri bildirim ister.

Vroom ve Yetton tarafından farklı durumlar karşısında liderlerin nasıl ve hangi şekilde karar vermesinin uygun olduğunu belirlemeye yönelik bir anket hazırlanmıştır. Lider, evet veya hayır şeklinde cevap verilen ve sekiz sorudan oluşan anketin sonucuna göre hangi karar verme biçimini tercih etmesi gerektiğine karar vermektedir. Anket soruları şu şekildedir (Güler, 2007);

- I. Mevcut problemin çözümüne ilişkin teknik bilgiye ihtiyaç var mı?
- II. Lider isabetli karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip mi?
- III. Astların alınan kararları benimsemesi önemli mi?
- IV. Problem, sorun net bir şekilde yapılanmış mı?
- V. Alınan kararları astların benimsemesi önemli mi?
- VI. Astların isabetli karar verebilmesi için yeterli bilgisi var mı?
- VII. Sorunun çözümüne yönelik çalışanlar örgütün amaçlarını benimsemişler mi?
- VIII. Alınan kararların astlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi?

Modele göre liderler için tüm koşullarda “en iyi” olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci bulunmamaktadır. Liderin alacağı kararın etkinliği, çalışanlar tarafından bu kararın kabul görme derecesine bağlıdır. Bu sebeple, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılım göstermeleri için gerekli adımlar atılmalıdır (Sığrı ve Gürbüz, 2015).

2.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

19. Yüzyılın sonlarına doğru iş dünyasındaki yönetim anlayışlarında da çeşitli yenilikler ortaya çıkmaya başlamıştır. Öğrenen Organizasyonlar, Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Organizasyonlar, Kıyaslama, Yetkilendirme, Değişim Mühendisliği

vb. birçok yeni yönetim modeli anlayışı örgütler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Bunun sonucu olarak, geleneksel hiyerarşi düzeninin yerine inisiyatif sahibi, yaratıcı ve sorumluluk sahibi çalışanlar örgütlerde daha fazla rol üstlenmeye başlamışlardır. (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013).

Örgütlerde meydana gelen bu yapısal değişiklikler ile birlikte örgütlerin, bir ekip kuruluşu haline gelmesi yeni yönetim anlayışına ve örgüt yapısına uygun olan liderlere olan ihtiyacı artırmıştır.

Geleneksel liderlik yaklaşımlarında liderlerin astlarını memnun etme ve güvenilirliği sağlama hususlarında yetersiz kalması liderlik teorileri konusunda yeni ayrımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Günümüzün modern liderlik anlayışında, otoriter liderlerin yerine dürüst, bütüncül bakış açısına sahip, cesaretli, ileri görüşlü, ilham verici, yaratıcı, güvenilir, karizmatik liderlerin örgütlerde yer alması gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır (Greenberg ve Baron, 2000).

2.4.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlerin en önemli özelliği sahip oldukları karizma ve yeteneklerle izleyicilerinin ve astlarının üstün bir performans sergileyerek hedeflere ulaşmasını sağlamasıdır (Toktaş, 2019). Yapılan araştırmalarda karizmatik liderlerin çok farklı özelliklere sahip oldukları ve farklı davranışlar sergiledikleri görülmüştür. Bunlar arasında en çok öne çıkan özellikler; liderlerin öz güvenlerinin ve ikna yeteneklerinin üst seviyede olması ve olağanüstü sorun ve durumlara karşı olağanüstü çözümler geliştirebilmeleridir (Erçil, 1997).

Karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve motive eden davranışlar sergileyen liderler olarak tanımlanmaktadır (Uyguç vd., 2000).

Yapılan araştırmalarda karizmatik liderlerin, lider-izleyen ilişkisinin özel bir çeşidini oluşturdukları, bu tarz liderlerin daha çok ekonomik, sosyal, politik gerilim ve kriz dönemlerinde ortaya çıktıkları savunulmaktadır (Doğan, 2001).

2.4.4.2. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik anlayışında lider, çalışanlarının moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutmayı kendisine misyon edinir. Örgütün gelişimini sağlamak, örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için astların amaç ve gereksinimlerine önem vererek örgütsel bağlılığı artırıcı bir görev üstlenirler (Dikmen, 2012).

Hizmetkar liderler, ortaya çıkan sorunun kaynağını öncelikli olarak kendilerinde ararlar, daha sonra ise dış faktörlere yönelirler (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013). Hizmetkar liderlik, astlarından hizmet beklemek yerine onların ihtiyaçları doğrultusunda hizmet etmeyi, onların arzu ve beklentilerini karşılamayı amaçlayan bir liderlik modelidir.

2.4.4.3. Transformasyonel (Dönüşümcü/Dönüştürücü) Liderlik

Dönüşüm kavramı sözlük anlamı ile “*bir durumdan başka bir duruma geçme; şekil değiştirme, tahavvül, transformasyon*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Son yıllarda hem dünyada hem de ülkemizde transformasyon yani dönüşüm kavramı yönetim literatüründe çok sık kullanılan kavramlardan birisi olmuştur. Burada en çok dikkat edilmesi gereken husus dönüşüm kavramının değişim ile karıştırılmamasıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013).

Günümüzün sürekli değişen dinamik ortamında, lider rolü üstlenen insanların varlıklarını sürdürebilmesi için örgütlerin devamlı değiştiği ve yeniden yapılandığı bir çevrede köklü değişimlere öncülük etmeleri gerekmektedir (Özalp ve Öcal, 2000). Dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre lider, astlarının inançlarında, gereksinimlerinde ve değer yargılarında değişimler yaparak onları kendi amaçları ve görüşleri doğrultusunda dönüştürmeyi başaran kişilerdir (Koçel, 2014).

Dönüştürücü liderler, gündelik yaşamın belirsiz ve değişken olduğu durumlara karşı gerekli uyumu sağlayacak birtakım özelliklere (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) sahip liderlerdir.

Transformasyonel liderlerin amacı, yöneticiye bağımlı çalışanlar yaratmak yerine, bağımsız, yenilikçi düşünce yapısına sahip ve örgüte önemli katkılar sağlayabilecek, yenilikçi çalışanlar yetiştirmektir. Özetle, dönüştürücü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptir (Tengilimoğlu, 2005).

2.4.4.4. Transaksyonel (Etkileşimci) Liderlik

Transformasyonel liderlik geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik bir liderlik tarzı iken transaksyonel liderlik geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013).

Gelenekçi bir yapıya sahip olan etkileşimci liderler, geçmişte yer alan olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda faydalı hizmetlerde bulunurlar. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, çalışanlarını ödüllendirmek, yaptıkları hizmetler karşılığında para ve statü vermek konusunda yetkilerini kullanmaktan çekinmezler (Güler, 2007).

Etkileşimci lider kurallara, normlara ve standartlara sıkı sıkıya bağlıdır. Çalışanların bu kurallara uyup uymadıklarını sürekli takip eder ve bunun sonucu olarak çalışanlara geri bildirimde bulunur. İyi performans sergileyen astların ödüllendirilmesini ve övgü almasını sağlarken; belirlenen standartların altında kalanlar cezalandırılır ve yaptırım uygulanır. Etkileşimci liderin, uzmanlık gücünün olması çoğu zaman gerekli olmayabilir çünkü bu tarz liderlikte gücün kaynağı daha çok yasal ve biçimseldir (Armağan Ören, 2006).

2.5. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK

Güçlendirici liderlik, çalışanların motivasyonlarını artırmayı ve öz disiplinlerini geliştirmeyi amaçlayan bir liderlik türüdür. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, çalışanlarına güç, özgüven ve sorumluluk hissi vererek hem onların kişisel gelişimlerine hem de iş performanslarına katkıda bulunmayı hedeflerler (Özer, 2023).

Güçlendirici liderlik tarzını benimseyen liderler, astlarının fikir, görüş, düşünce ve önerilerine değer vererek saygı duyan bir yönetim tarzı sergilerler. Bunun yanı sıra, çalışanlarına kendi sorunlarını çözme konusunda gerekli araç, bilgi ve kaynağı sağlayarak, onların öz disiplinlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Conger ve Kanungo, 1998). Güçlendirici liderler, çalışanlarına sorumluluk vererek, onların işlerinde daha bağımsız hareket etmelerine ve bu vesileyle iş performanslarını arttırmalarına yardımcı olurlar. Çalışanların güçlü yönlerini tanıyarak onların işlerinde daha etkili olmaları için gerekli desteği sağlarlar (Conger ve Kanungo, 1998). Çalışanlarına iyi bir geri bildirim sağlayan güçlendirici liderler, çalışanları arasındaki etkileşimi artırarak hem iş ortamının iyileşmesini hem de çalışanların takım çalışmasını benimsemelerini sağlarlar (Spreitzer, 1995).

2.5.1. Güçlendirme Kavramı

1960 ve 1970’li yıllarda sosyal ve insan hakları hareketleri ile birlikte ortaya çıkan güçlendirme kavramı, insanların kendi hayatlarını kontrol etmelerinin önemini vurgulamıştır. Bu düşüncenin çalışma hayatına girmesiyle birlikte çalışanların işlerinde daha fazla güç sahibi olmalarını teşvik eden çeşitli politikalar geliştirilmeye başlanmıştır (Kanter, 1989).

Güçlendirme kavramının literatürde farklı şekillerde tanımlamaları bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları güçlendirme kavramına yalnızca yöneticilerin görev ve sorumlulukları ile sergilenmesi gereken davranışlar penceresinden bakarken bazı yazarlar tarafından güçlendirmenin işgören tarafından ne düzeyde algılandığı konusuna da dikkat çekilmiştir (Çöl, 2008).

Personeli güçlendirme olarak da adlandırılan güçlendirme kavramı; katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2014).

Küresel değişim ve rekabet ortamının sonucunda bir yönetim kavramı olarak ortaya çıkan güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla çalışanların karar verme haklarını (yetkilerini), isteklerini artırma ve çalışanları geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

İşletmelerin verimliliğinin ve kârlılığının artırılmasına katkı sağlayan bir yönetim faaliyeti olarak güçlendirme; çalışanların yönetim tarafından kendilerine verilen yetkiyle, bazı yönetim süreçlerine katılabilmesi ve bu süreçlerde performanslarını tam anlamıyla kullanabilmesidir (Baltaş, 2001).

2.5.1.1. Güçlendirmenin Ortaya Çıkış Nedenleri

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı personel güçlendirme kavramı hem yöneticiler hem de çalışanlar için önemli bir konu haline gelmiştir. Drucker'a (1992) göre günümüz modern organizasyonlarının bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesinin sonucu olarak çalışanların bilgi uzmanlarından oluşacağı, örgüt yapısının astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Personel güçlendirme uygulamalarının ortaya çıkmasındaki başlıca nedenler şu şekilde sıralanabilir (Aras, 2013);

- Bilgi işleme teknolojisinde yaşanan gelişmeler, devamlı değişen çevre şartları,
- Küresel iş ortamında rekabetin artması sonucunda müşteri taleplerine hızlı yanıt verme zorunluluğunun artması,
- Bilgi ve insan unsurunun işletmelerin rekabet gücünü belirleyen, rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynaklardan biri olarak görülmesi,
- Örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol anlayışının zayıflayarak yerini yol gösterme, geliştirme, koçluk yapma anlayışına bırakması,
- Mal ve hizmet geliştirmenin işletmeler açısından stratejik öneme sahip olması,
- Demokratikleşmenin toplumsal ve örgütsel düzeyde göstermiş olduğu artış eğilimi.

2.5.1.2. Güçlendirmede Personel Unsuru

Örgüt içerisinde alt kademelerde çalışan personeli hedef alan güçlendirme kavramı, yöneticilerin isteklerinden ziyade çalışanların arzu ettikleri sürede ve seviyede gerçekleşmektedir. Güçlendirme unsurunun örgüt içerisinde uygulanabilmesi için yöneticiler tarafından şu hususlara dikkat edilmesi gereklidir:

- Çalışanların kendini iyi tanıması, (istekleri, kariyer hedefleri, zayıf ve kuvvetli yönleri gibi)
- Kendisini sürekli geliştirme arzusu bulunan çalışanlar,
- Değişimi kolay kabul eden ve değişime açık olan çalışanlar,
- Özgüveni yüksek çalışanlar,
- Dinleme ve geri bildirim alma seviyesi yüksek çalışanlar,

güçlendirme unsurunu ve sürecini olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir (Koçel, 2014).

2.5.1.3. Güçlendirmede Yönetici Unsuru

Yöneticilerin örgüt içerisinde sergilemiş oldukları davranışlar ve yönetim tarzları, personelin güçlendirilmesi üzerinde en önemli etkiye sahip unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin güçlendirme üzerindeki etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır:

- Yöneticinin örgüt içerisinde yaratacağı güvene dayalı ortam,
- Her başarı ve başarısızlıkla sonuçlanan işleri öğrenme fırsatına dönüştürme,
- Çalışanların hata yapma korkusunu ortadan kaldıran ve motivasyonu arttırmaya yönelik yönetim tarzı,
- İşletmenin misyon ve vizyonunu çalışanlarıyla paylaşan ve bu hedeflere ulaşma yolunda çalışanları teşvik eden yönetici,
- Örgütün yapısını emir-komuta zincirinden oluşan hiyerarşik bir yapı yerine personele koçluk yapma, önünü açma ve yol gösterme,

gibi unsurların dikkate alınması güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde etkili olacaktır (Koçel, 2014).

2.5.1.4. Güçlendirmede Organizasyon Unsuru

Güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde organizasyonların yapı ve işleyiş tarzlarının da önemli etkisi bulunmaktadır. Organizasyonlar açısından güçlendirmeyi etkileyen hususlar şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2014):

- Personel ile yönetim arasında daha az basamağın yer aldığı basık organizasyon yapısı,
- Çalışanlara katılım imkânı verilen iş tanımlarının ve prosedürlerinin tasarlanması,
- Açık ve net bir şekilde tanımlanarak tarif edilen misyon ve vizyonun çalışanlar ile paylaşılması,
- Çalışanların sürekli kendisini geliştireceği bir eğitim ortamının bulunduğu örgüt yapısı,
- Personelin güçlendirme konusunda davranışlarını ödüllendiren bir örgüt mekanizmasının varlığı,
- Örgüt içerisindeki bilgi paylaşımının sürekliliği,
- Bilgi ve beceri seviyesi yüksek personel bulma, temin etme ve örgüt içerisindeki muhafazasını sağlamak,

güçlendirmenin derecesini ve çalışanlar üzerindeki etkisini belirleyecektir.

2.5.2. Güçlendirici Liderlerin Özellikleri

Klasik liderlik yaklaşımlarında araştırmacılar liderlik ya da çalışanlardan çok liderler üzerine odaklanmışlardır. Günümüz küresel rekabet ortamında, hızla değişim geçiren iş çevresinde, işletmelerin varlığını sürdürebilmek, büyümeyi garanti altına almak ve maliyetleri azaltarak kaliteyi artırmak amacıyla örgüt bünyesinde güçlendirici liderlerin varlığı bir zorunluluk haline gelmiştir (Cevahir, 2004).

Güçlendirme kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte klasik liderlik yaklaşımı değişime uğramıştır. Klasik liderlik yaklaşımlarında öne çıkan rutin görevler yerine örgütün hedeflerine ulaşmak amacıyla geleneksel kural ve yapılardan uzak çalışanlarının duygu ve düşüncelerine önem veren yeni sorumluluklar ortaya çıkmıştır (Howard, 1994). Klasik liderlik ile güçlendirici liderlik arasındaki farklar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Klasik ve Güçlendirici Liderlik Arasındaki Farklar

Geleneksel/Klasik Lider	Güçlendirici Lider
Emirlere tabidir Tutucudur İtaat edilmesini ister Karar vermeyi paylaşmaz Koruyucudur	Vizyon sahibidir Değişimcidir Teşvik edicidir Güven örneğidir Çalışanı savunur Takım kurucudur Kolaylaştırıcıdır Partnerdir

Kaynak: Howard, 1994.

2.5.2.1. Vizyon Sahibi Olmak

Güçlendirici liderler, yapılan işin amacını ve gelecek hedeflerini belirlemek üzere hem kendilerine hem de çalışanlarına ilham verici bir vizyona sahiptirler. Vizyon sahibi olan liderlerin en önemli özellikleri; çalışanları motive etmesi, onları örgütün hedeflerine ulaşma yolunda doğru bir şekilde yönlendirmesi ve çalışanların takım çalışmasını benimsemelerini sağlamasıdır (Avolio ve Bass, 1995).

Aynı zamanda güçlendirici liderler, sahip oldukları vizyonu astları ile de paylaşarak onlarda da vizyon oluşturma becerisine sahip liderlerdir. Bu özellikleri ile liderler hem astlarının görevlerine anlam ve amaç katarlar hem de onların örgütsel bağlılık ve iş motivasyonunun artmasına yardımcı olurlar (Avolio ve Bass, 1995).

2.5.2.2. Esnek Olmak

Modern çalışma yaşamının hızla değişen koşullarına uyum sağlayabilmek için güçlendirici liderlerin esnek ve uyumlu bir davranış sergilemeleri gerekmektedir. Esnek olmak, değişen çalışma koşullarını göz önüne alarak sergilenen liderlik davranışlarının daha uygun iş ortamları yaratabilmesini amaçlamakta ve böylelikle güçlendirici liderliğin de önemli bir özelliği haline gelmektedir (Cevahir, 2004).

2.5.2.3. Özverili Olmak

Özverili liderler, kendilerinden olan beklentileri yüksek tutarak yapılması gereken işlerin başarıya ulaşması için çaba sarf ederler. Güçlendirici liderlerin çalışanlarına örnek olacak şekilde özverili davranmaları gerekmektedir. Bu şekilde özverili olan güçlendirici liderler, kişisel çıkarlarını ikinci plana atarak çalışanlarının gereksinimlerine ve onların gelişimine katkı sağlayacak hususlara ağırlık verirler (Walumbwa vd., 2010).

2.5.2.4. İletişim Becerilerine Sahip Olmak

Güçlendirici liderlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve görüşlerini anlayabilmesi için açık, samimi ve etkili bir iletişim kurma yeteneğine sahip olmaları gereklidir. Bu sayede takım üyeleriyle etkili bir iletişim kurarken aynı zamanda anlaşılır bir şekilde konuşarak onlara geri bildirimde bulunabilirler (Özer, 2023).

İyi bir iletişim becerisine sahip olan liderlerin, çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırarak çalışanlarını kendilerini ifade etmeleri konusunda geliştirdiği ve bunun sonucunda takım performansını artırdığı görülmektedir (Çakmak vd., 2015).

2.5.2.5. Sorun Çözme Becerisine Sahip Olmak

Güçlendirici liderler, örgütün karşılaştığı sorunlar karşısında hızlı bir şekilde çözüm odaklı yanıt vererek bu durumu fırsata çevirirler. Ortaya çıkan sorunların çözüme kavuşturulmasında çalışanları ile birlikte çalışarak ve iş birliği yaparak onlara yol gösterir ve kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağlarlar. Liderlerin sahip olduğu sorun çözme becerilerinin takım performansını ve çalışanların sorunlar karşısındaki becerilerini olumlu yönde etkilediği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Alper vd., 2000).

2.5.3. Güçlendirici Liderlerin Davranışları

Güçlendirici liderler, çalışanlarına güç, özgüven ve sorumluluk duygusunu verebilmek ve onların kişisel gelişimlerine, iş performanslarına katkıda bulunabilmek için birtakım davranışlar sergilemektedirler (Özer, 2023). Bu davranışlar, güçlendirici liderliğin temel prensipleri olarak ifade edilmekte ve güçlendirici liderlik ölçeğinin de alt boyutlarını oluşturmaktadır.

2.5.3.1. Yetki Devri

Yetki devri, liderin gücünü ve otoritesini diğer çalışanlarına emanet ettiği ve bunun sonucunda çalışanların liderin vekiliymiş gibi davranmalarını sağladığı bir davranış biçimidir. Bu sayede yetki devri yapan liderin daha öncelikli işlerine daha fazla zaman ve enerji harcamasına olanak sağlanmış olmaktadır. Aynı zamanda yetki devri, çalışanların da kendilerini yetiştirme, geliştirme ve karar verme konularında bağımsız hareket edebilmelerini sağlamaktadır (Elma ve Demir, 2000).

Örgüt yapısına katkı sağlamasının yanı sıra, yetki devrinin gerçekleştirilmesinde liderlerin karşısına çeşitli engeller çıkmaktadır (Wells, 1993). Bu engeller arasında en çok öneme sahip olan ve liderlerin en çok karşılaştığı durum güvensizliktir. Liderin astlarına karşı güven tesis edemediği bir çalışma ortamında yetki devri, büyük ölçüde başarısız olacaktır (Elma ve Demir, 2000).

2.5.3.2. Sorumluluk

Güçlendirici liderler, astlarının kendilerine güvenmelerini ve onların iş yerinde daha bağımsız bir şekilde hareket etmelerini sağlamak için çalışanlarına sorumluluk verme davranışı sergilerler (Özer, 2023). Bu yaklaşım, liderler tarafından astlarına sorumluluk vererek onların güçlendirilmesine katkıda bulunur aynı zamanda çalışanların lidere olan bağlılıkları ve motivasyonlarını da artıracaktır (Thomas ve Velthouse, 1990).

Sorumluluk aynı zamanda yetki devrinin de bir parçasıdır. Yetki devrinde yönetici tarafından çalışanlara bir işi yaptırma hakkının devredilmesi durumu söz konusu iken, sorumlulukta ise kullanılan yetkinin sonuçlarına katlanması durumu mevcuttur (Dawson, 1995).

2.5.3.3. Kendi Kendine Karar Alma

Çalışanların işle ilgili alınan kararlara katılması ve işlerinde daha fazla kontrol yetkisine sahip olması güçlendirici lider davranışlarından bir tanesidir. Çalışanların güçlendirilmesinde önemli bir rol oynayan kendi kendine karar alma davranışının önemi çalışanların hem motivasyonunda hem de örgütün performans değerlerinde görülmektedir (Hackman ve Oldham, 1980).

Çalışanlarını karar alma sürecine dahil eden güçlendirici liderler çalışanlarına işletme için önemli biri oldukları mesajını vermektedirler. Alanyazında bu konuda yapılan çalışmalar neticesinde, karar alma süreçlerine dahil olan çalışanların büyük bir çoğunluğunun yalnızca örgütsel aidiyetlerinin değil aynı zamanda zor çalışma koşulları altında işlerini severek yapmalarını sağladığı görülmüştür (Staw, 1995).

2.5.3.4. Beceri Geliştirme

İleri düzeyde teknik bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar, bulundukları iş yerinde hata risklerinin azaltılması ve ortaya çıkan hataların düzeltilmesi konusunda yöneticilere büyük faydalar sağlamaktadır (Cevahir, 2004).

Wellins ve arkadaşlarına (1991) göre güçlendirici liderler, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi konusunda yönetim ve kontrol mekanizmasını benimsemek yerine daha çok yardım etmeyi benimsemelidirler. Liderlerin, çalışanlarına gerekli güçlendirme desteğini sağlaması için zamanının büyük bir bölümünü çalışanlarını eğitmeye ve onların yeteneklerini geliştirmeye harcamaları gerekmektedir (Ceylan ve Keskin, 2002).

Güçlendirici liderler çalışanlarına beceri ve yeteneklerini geliştirebilmesi için eğitim imkânı sunmalıdır. Çalışanların eğitim süreci, personel devir hızını düşürmekte ve verilen eğitimlerin işletmeye bir maliyeti olmaktadır. Fakat becerileri gelişmiş çalışanlardan alınacak olan faydalar eğitim masraflarını önemli ölçüde telafi edecek düzeyde ortaya çıkacaktır (Murat, 2001).

2.5.3.5. Yenilikçi Performans İçin Koçluk

Güçlendirici liderlik davranışlarının bir diğer boyutu da mentorluktur. Güçlendirici liderler, çalışanlarının da birer lider gibi davranmaları ve liderlik özelliklerine sahip olabilmeleri için onları teşvik eder (Elma ve Demir, 2000). Astlarını bu konuda yetiştiren liderler, bir uzman yerine bir koç gibi davranarak onların iş yerinde sergilemiş oldukları tutum ve davranışları üzerinde istenen değişiklikleri yapabilme yeteneğine sahip olmaktadır (Erdoğan, 1997).

Güçlendirici liderlerin astlarına güvenerek onların düşüncelerini açıklamalarına, yeri geldiğinde risk almalarına ve inisiyatif kullanmalarına izin vererek onları cesaretlendirmesi beklenmektedir. İş yerinde çalışanlarını bu şekilde teşvik eden liderler tarafından örgüt içerisindeki korku ortadan kaldırılmaktadır. Güçlendirici liderler tarafından astlarına risk almanın cezalandırılmayacağı (McConnell, 1994; Wallace, 1993), yetki ve sorumluluk devretmiş olsa dahi yapılan

eylemelerin sonuçlarından doğan sorumlulukların paylaşılacağı net bir şekilde ifade edilmelidir (Çaker, 1997).

2.5.4. Güçlendirici Liderliğin Başarı Koşulları

Personel güçlendirme uygulamaları ile liderlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Güçlendirici liderler, çalışanları ile kendi arasında yaratmış olduğu güven ilişkisinin düzeyine bağlı olarak onlar üzerinde güç sahibi olmaktadır. Bunun sonucu olarak güçlendirici liderlerin başarılı veya başarısız olma durumlarını çalışanlarıyla olan ilişkileri belirlemektedir (Cevahir, 2004).

Güçlendirici liderlik anlayışıyla hareket eden yöneticiler tarafından aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasında etkili olacaktır (Koçel, 2014):

- Güçlendirici liderlerin başarılı olabilmeleri için en önemli unsurlardan birisi bilgi paylaşımıdır. Örgüt içerisinde neler olup bittiğinden haberi olmayan, işletmenin misyon ve vizyon değerlerinden habersiz çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir.
- Güçlendirilmek istenen çalışanlara kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak olan gerekli eğitim ve fırsatların verilmesi çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artması açısından önemli bir husustur. Ayrıca çalışanların ihtiyacı olan kaynakların (para, araç, gereç vb.) temin edilerek çalışanlara verilmesi personel güçlendirmede başarı olasılığını arttıracaktır.
- Personeli güçlendirme konusunda başarıyı etkileyen diğer bir husus performans değerlendirme ve geri beslemedir. Pozitif geri besleme ile desteklenen çalışanların motivasyonu, iş yapma arzusu ve kendilerine olan güveni artacaktır.

2.5.5. Güçlendirici Liderliğin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

Güçlendirici liderlik uygulamalarında liderlerin karşısına hem çalışanlar üzerinde güçsüzlük duygusu uyandıran hem de güçlendirme sürecine engel olan birtakım faktörler bulunmaktadır. Bunları örgütsel faktörler, yönetici faktörleri ve çalışan faktörleri olarak sıralamak mümkündür (Aras, 2013).

- **Örgütsel faktörler:** İşletmelerin sahip olduğu bazı özelliklerinin sonucu olarak personel güçlendirme uygulamalarında birtakım sınırlandırmalar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arasındaki iletişim düzeyinin düşüklüğü, çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması, aşırı rekabet ortamı, işletmenin durağan ve tahmin edilebilir bir dış çevreye sahip olması, aşırı düzeyde merkezci yönetilen organizasyon sistemi gibi unsurlar güçlendirici liderlerin etkinlik düzeyini azaltacaktır (Koçel, 2014; Aras, 2013).

- **Yönetici faktörleri:** Güçlendirici liderliğin uygulanmasında en önemli sorunlardan birisi yöneticilerin rollerini değiştirmelerini kabul etmemeleridir. Komuta ve kontrol tarzına dayalı otoriter bir yönetim anlayışından koçluk ve mentorluk tarzına geçiş yapmak ve bu rol değişimini benimsemek yöneticiler için kolay olmamaktadır (Koçel, 2014). Ayrıca yöneticilerin, çalışanlarını yetiştirme ve eğitme konusunda yeterince çaba göstermemeleri sonucunda organizasyonlarda eğitimli ve yetişmiş personel sıkıntısı ortaya çıkmaktadır (Aras, 2013).

- **Çalışan faktörleri:** Güçlendirici liderlerin önüne çıkan engellerden birisi de çalışanların değişime karşı olmalarıdır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi çalışanların, güçlendirmenin sonucunda iş yüklerinin artacağını düşünmeleridir (Aras, 2013). Çalışanların işletmenin performansını etkileyecek olan kararlara, toplantılara ve etkinliklere katılım göstermemesinin sonucu olarak güvensizlik ortamının oluşması, personel güçlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesi aşamasında yöneticinin karşısına bir engel olarak çıkmaktadır (Yıldız ve Kaya, 2017).

2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel davranış araştırmalarında son zamanlarda popüler olmuş en önemli konulardan biri örgütsel sessizliktir. Değişen dünyayla birlikte örgütlerin değişimi ve gelişimi adına yapılan çalışmaların hız kazanması sonucunda örgütsel sessizlik yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken önemli konulardan biri haline gelmiştir (Karayel, 2024).

Sessizlik kavramı her ne kadar iletişime kapalı olma durumunu ifade etmek için kullanılıyor olsa da aslında önemli bir iletişim yöntemi olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgüte ilişkin birçok konuda sessiz kalarak mesajlarını iletme konusunda sessizlik yöntemini tercih etmektedirler (Horia, 2013).

Örgütsel sessizlik kavramı, ilk kez 2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından tanımlanmış ve örgüt literatüründeki yerini almıştır. Sessizlik, örgüt çalışanlarının, örgüt içerisindeki sorunların iyileştirilmesi konusundaki fikir ve görüşlerini kasıtlı bir şekilde belirtmemeyi seçmesi olarak ifade edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik ise, çalışanların örgüt içindeki bazı durumlar karşısında sessiz kalmayı ve gerekli tepkiyi göstermemeyi seçmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006).

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğini, konuşma veya resmi ses eksikliğini içeren, ancak bunlarla sınırlı kalmayan çok yönlü bir kavram olarak kabul etmektedirler. Çalışan sessizliğinin, ses ya da konuşmanın karşıtı olmak zorunda olmadığını, ses veya konuşmayla eş zamanlı olarak ortaya çıkabileceğini savunmaktadırlar. Daha genel bir ifadeyle çalışan sessizliğini, bireyin kurumsal koşullarına ilişkin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal her türlü gerçek ifadeyi, değişim veya düzeltme yapabileceği düşünülen kişilerden esirgemesi olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001).

Jensen (1973) örgütsel sessizliğin beş tane ikili işlevinin olduğunu belirtmiştir (Akt. Pinder ve Harlos, 2001):

- Sessizlik insanları bir araya getirir veya onları birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de iyileştirebilir,

- Sessizlik aynı zamanda hem bilgi temin etmekte hem de saklamaktadır,
- Sessizlik derin düşünme veya düşüncesizliğin simgesi olmaktadır,
- Sessizlik hem dayanışmanın hem de çatışmanın bir göstergesi olabilmektedir.

Örgütsel sessizliğin en önemli özelliklerinden biri yöneticilerin çalışanlara karşı sergilemiş oldukları davranışlar ve örgüt içerisindeki iletişim sorunları olduğu görülmektedir (Vokala ve Bourades, 2005). Çalışanların sessiz kalma davranışı sergilememeleri ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri yöneticiler açısından son derece önemlidir. Çünkü çalışanların düşüncelerini çekinmeden beyan edebiliyor olması örgütlerde ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve rekabet avantajı sağlama açısından gereklidir (Botero ve Dyne, 2009).

Başlangıçta bireysel düzeyde başlayan sessizliğin devam eden süreçte ekip ve örgüt düzeyinde gerçekleştiğini belirten çalışmalar bulunmaktadır (Brinsfield, 2009). Çalışanın herhangi bir konuda sessiz kalmasıyla başlayan bu süreç, daha sonra örgütsel birçok konuda bilgi ve görüşlerin ifade edilmesinde isteksiz olunan bir duruma dönüşmekte ve çalışanlar arasında yayılarak örgütsel davranış problemine dönüşmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003; Miliken ve Morrison, 2003).

Altınay ve Yavuz (2017) tarafından yapılan bir araştırmada, örgütsel sessizliğin işgörenlerin demografik ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda, çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik faktörlere göre farklılık gösterdiği ve örgütsel sessizlik düzeylerinin de örgütsel sessizliğin alt boyutlarında farklı olduğu ortaya konulmuştur.

Hirschman 1970 yılında yayınlamış olduğu “Exit, Voice and Loyalty” isimli kitabında sesin, çalışanların tatmin duygusu üzerindeki etkisini ele almıştır. Hirschman sessizliği durağan ama doğruluk payı yüksek bir davranış olarak tanımlamıştır (Ünlü vd., 2015).

Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan araştırmada Hirschman’ın (1970) sessizlik kavramından yola çıkarak çalışanların memnuniyetsizlik duygularını ifade etmelerinin bir şekli olarak teorik ses ve sessizlik kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun sonucu olarak çalışanların konuşarak veya çıkış yaparak

memnuniyetsizliklerini dile getirdiklerinde bu durumu sesli olarak tanımlamışlardır. Sesin var olmadığı durumda ise ortaya örgütsel sessizlik çıkmaktadır.

2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ

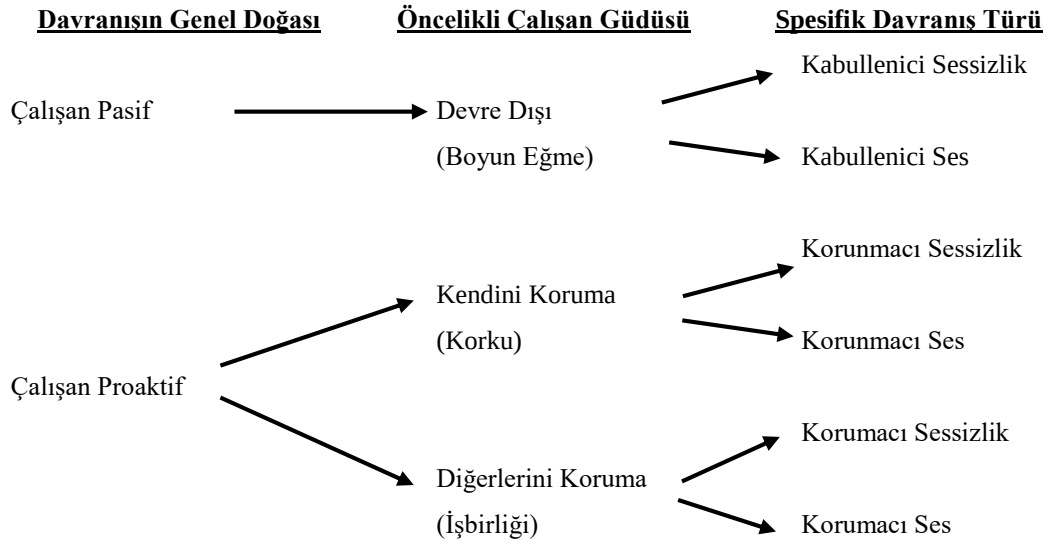
Literatürde örgütsel sessizliğin türlerinin yapılan araştırmalar neticesinde değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Pinder ve Harlos (2001), pasif sessizlik ve kabullenici sessizlik olmak üzere iki çeşit sessizliğin varlığından söz etmiştir. Pasif sessizlikte çalışanlar bilinçli olarak sessiz kalmayı seçerken, kabullenici sessizlikte çalışanlar mevcut durumu olduğu gibi kabul etmekte ve düşüncelerini ifade etmemektedir.

Sessizlik ve ses kavramlarının karmaşık ve çok boyutlu yapılar olduğu görülmektedir. Pinder ve Harlos (2001) tarafından pasif sessizlik ve kabullenici sessizlik arasında bir ayrım yapılmıştır. Bu kavram, Dyne ve diğerleri (2003) tarafından daha da geliştirilerek sessizliğin ve sesin kabullenici, korunmacı ve toplum yanlısı (korumacı) biçimlerinin her birine sahip olabileceği ortaya konmuştur (Timming ve Johnstone, 2015).

Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılan çalışmada ses ve sessizliğin arasındaki ilişki incelenmiş, bunların genellikle zıt kutuplar olarak görülmesine karşın farklı ve çok boyutlu yapılar oldukları sonucu ortaya konmuştur. Ayrıca ses ve sessizliğin farklı ve çok boyutlu yapılar olduğunu da savunmuşlardır (Morrison ve Miliken, 2003).

Dyne ve diğerleri (2003) çalışmalarında üç çalışan güdüsüne dayalı olarak altı spesifik davranış türü ayırt etmişlerdir. Şekil 4'te de görüleceği üzere üç çalışan güdüsünü odak noktasına alarak üç tür sessizlik ve üç paralel ses türü tanımlamışlardır (Dyne vd, 2003). Bunlar; Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik, Korumacı Sessizlik ile Kabullenici Ses, Korunmacı Ses ve Korumacı Ses olarak belirtilmektedir.



Şekil 4: Sessizlik ve Sesin Kritik Özelliklerine Göre Çalışan Güdülleri

Kaynak: Dyne, Ang ve Botero, 2003.

Her ne kadar üç sessizlik türünün de çalışanların fikir, bilgi ve görüşlerini kasıtlı olarak sakladığı düşünülse de üç sessizlik türü de çalışanların davranışlarının pasif ya da proaktif olma durumuna ve aynı zamanda proaktif davranışlarının kendini koruma ya da diğerlerini koruma önceliklerine göre farklılaştığını belirtmektedir. Ayrıca üç ses biçiminin de aynı şekilde çalışanların güdüsüne bağlı olarak farklılık göstereceği görülmektedir (Dyne vd, 2003).

Dyne ve diğerleri (2003) tarafından yapılan çalışmada ortaya koyulan üç sessizlik türü ve buna paralel üç ses türü kavramlarına ilişkin benzerliklerin ve farklılıkların gösterildiği açıklayıcı örnekler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Belirli Sessizlik ve Ses Türlerine Örnekler

Çalışan Motivasyonu / Davranış Türü	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ Kasıtlı olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşleri ifade etmeme	ÇALIŞAN SESİ İşle ilgili fikirleri, bilgileri ve görüşleri kasıtlı olarak ifade etme
Bağımsız Davranış İstifaya Dayalı Fark oluşturmama hissi	KABULLENİCİ SESSİZLİK İstifaya dayalı fikirlerin saklanması. Düşük olduğu için görüşleri kendine saklama.	KABULLENİCİ SES İstifaya dayalı fikirlerin ifade edilmesi. Fark yaratmak için düşük öz yeterlik nedeniyle grupla anlaşma.
Kendini Koruma Davranışı Korkuya Dayalı Korkmuş ve risk altında hissetme	KORUNMACI SESSİZLİK Problemler hakkında korkuya dayalı bilgi saklama. Kendini korumak için gerçekleri geçiştirme.	KORUNMACI SES Dikkati değiştiren fikirleri ifade etme. Korku nedeniyle başka bir yerde başkalarına odaklanan fikirler önerme.
Çevre Odaklı Davranış İşbirliğine Dayalı İşbirliği ve fedakârlık hissi	KORUMACI SESSİZLİK Gizli bilgilerin işbirliği amacıyla saklanması. Kuruluşun yararına özel bilgilerin korunması.	KORUMACI SES Sorunlara işbirliği amacıyla çözümler önerme. Organizasyona fayda sağlayacak yenilikçi fikirler önerme.

Kaynak: Dyne, Ang ve Botero, 2003.

Kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik türlerine ilave olarak Knoll ve Dick (2013) tarafından yönetim literatürüne dördüncü bir sessizlik türü kazandırılmıştır. Knoll ve Dick (2013) fırsatçı sessizlik adı verilen bu kavramı, başkaları zarar görecektir dahi olsa kendisine avantaj sağlamak amacıyla iş ile ilgili duygu, düşünce ve fikirlerini stratejik olarak saklama durumu olarak tanımlamıştır (Jafarguliyeva, 2020).

Bu çalışmada örgütsel sessizliğin, Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiş olan kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarına ek olarak Knoll ve Dick (2013) tarafından önerilen fırsatçı sessizlik türü araştırmaya dahil edilmiştir.

2.7.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, Pinder ve Harlos (2001) tarafından kavramsallaştırılarak dikkate alınan ilk sessizlik türüdür. Çalışanın niyetiyle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamak olarak tanımlanan kabullenici sessizlik, aktif olmaktan çok pasif bağlantısız davranış hakkında fikir vermektedir. Bu sessizlik kavramı geliştirilirken hem yönetim hem de iletişim literatüründen yararlanılmıştır (Pekşen, 2023).

Çalışanların, fikrini ifade etmesi durumunda değer görmeyeceğini, fark yaratamayacağını düşünmesi, kendisini yetersiz hissetmesi, iş yerinde alınan kararları ve oluşturulan normları kabullenerek davranışlarını ve düşüncelerini bunlara göre şekillendirmesi, kabullenici sessizliğin göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Üçok ve Torun, 2015).

2.7.2. Korunmacı (Savunmacı) Sessizlik

Korunmacı sessizlik, çalışanların korkuya dayalı olarak kendilerini korumak için fikirleri, görüşleri veya bilgileri saklaması şeklinde ifade edilebilir. Korunmacı sessizlik, benliği dış tehditlerden korumaya yönelik kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Fikirlerin dile getirilmesi sonucunda ortaya çıkacak risklere karşı korku duyulması ve bunun sonucu olarak bilgilerin saklanması içeren korunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik türünün aksine fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamaya yönelik daha proaktif bilinçli bir karardır (Dyne vd., 2003).

Chenji ve Sode (2019) örgütsel bağlamda savunmacı sessizliği, bireylerin işten çıkarılma korkusu ve terfi alamamak gibi kötü sonuçlarından dolayı görüşlerini ve fikirlerini bastırdığı bir durum olarak tanımlamıştır (Akt. Dalain, 2021). Ayrıca araştırmacılar tarafından savunmacı sessizliğin, çalışanların çatışmadan kaçınmak, mevcut uyumu idame etmek ve davranışlarında kendi kaderini belirlemek istedikleri zaman ortaya çıktığı ileri sürülmüştür (Morrison ve Milliken, 2000; Shen, Zhang, Yang ve Liu, 2020).

2.7.3. Korumacı (Örgüt Yararına) Sessizlik

Korumacı sessizlik, çalışanlar tarafından organizasyona veya diğer çalışanlara fayda sağlamak için işle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamak ve bunu fedakârlık veya işbirliği güdülerine dayandırarak yapmak şeklinde tanımlanmaktadır. Korumacı sessizlik de korunmacı sessizlik gibi farkındalık ve alternatiflerin değerlendirilmesine, fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamaya yönelik bilinçli bir karara dayanmaktadır. Zorunlu kılınamayan, isteğe bağlı, bilinçli ve proaktif bir davranıştır. Bu tür sessizlik türünde bireyler, konuşmaktan kaynaklanacak olan olumsuzluklardan korkmaktan ziyade işletmeye ve diğer kişilere zarar vereceği endişesiyle sessiz kalırlar. Çalışanlar, proaktif ve bilinçli bir şekilde belirli fikirleri, bilgileri veya görüşleri, kuruluşa karşı duymuş oldukları endişelere dayanarak ve bunun sonucunda kuruluşa fayda sağlayacağı düşüncesiyle açıklamamaya karar vermektedirler (Dyne vd., 2003).

2.7.4. Fırsatçı Sessizlik

Knoll ve Dick (2013) tarafından geliştirilen fırsatçı sessizlik, çalışanların bireysel çıkarlarını ön planda tutmak, iş yerindeki pozisyonunu kaybetmemek, fazla iş yükünden kaçmak gibi nedenler yüzünden iş yerinde sessiz kalması anlamına gelmektedir. Fırsatçı sessizlik davranışı sergileyen kişiler başkalarının zarar görme ihtimali olsa dahi işle ilgili bilgi, düşünce ve görüşlerini paylaşmaktan kaçınabilirler. Bu sessizlik türü genellikle rekabetin yoğun olduğu örgütlerde ortaya çıkmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016).

Fırsatçı sessizlik davranışı sergileyen çalışanların bencil, çıkarıcı ve benmerkezci bireylerden oluştuğu, başkalarının zarar göreceği bilinciyle hareket ederek, bilgilerini ve fikirlerini stratejik olarak gizlediği düşünülmektedir (Kengil, 2023).

Çalışanların sessizlik davranışı, birçok farklı güdüye ve etkene bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kabullenici Sessizlik, çalışanın görüşlerini değersiz bulması ve koşulların değişmeyeceği düşüncesiyle boyun eğen bir davranış olarak ortaya

çıkarken; Korunmacı Sessizlik, çalışanın kendisini korumaya dayalı oluşan bir davranış olarak görülmektedir. Korunmacı Sessizlik ise, örgütü veya diğer çalışanları korumak amacıyla fedakârlık içgüdüsüyle ortaya çıkan bir davranış olarak ifade edilmektedir. Çalışan sessizliğinin alt boyutları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Çalışan Sessizliğinin Alt Boyutları

Alt Boyutlar	
<i>Kabullenici Sessizlik</i>	• Düşüncelerini boyun eğmeye bağlı gizleme, • Fark yaratmada yetersiz hissederek beyan etmeme
<i>Korunmacı Sessizlik</i>	• Korkuya bağlı bilgi ve fikirlerini gizleme, • Kendini koruma amacıyla gerçeği göz ardı etme
<i>Örgüt Yararına Sessizlik</i>	• İşbirliğine bağlı gizli bilgileri saklama, • Örgüte gayda sağlamak üzere gizli bilgileri koruma

Kaynak: Van Dyne vd., 2003.

2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ

Örgütsel sessizliğe ilişkin yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda sessizliğin nedenlerine de bağlı olarak birtakım teoriler üretilmiştir. Vroom tarafından ileri sürülen “bekleyiş teorisi, fayda-maliyet analizi teorisi”, Noelle – Neumann tarafından ileri sürülen “sessizlik sarmalı teorisi” ve Ajzen tarafından ileri sürülen “planlı davranış teorisi” olmak üzere temelde dört sessizlik teorisi bulunmaktadır.

2.8.1. Bekleyiş (Beklenti) Teorisi

İlk kez Vroom (1964) tarafından geliştirilen bekleyiş teorisine göre bireyler, bir davranışın sonuçlarını önceden belirlemeye ve bu sonuçlara ilişkin gerçekçi tahminlerde bulunmaya yönelik davranışlar sergilemektedirler (Can vd., 2001). Bireyler, davranışlarının olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracağı düşüncesine bağlı olarak sessiz kalma veya konuşma davranışlarından birini tercih etmektedir. Fakat konuşma davranışlarının da olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracağına inandıklarında da sessiz kalma davranışı sergileme eğiliminde olurlar (Çakıcı, 2007).

2.8.2. Fayda Maliyet Analizi Teorisi

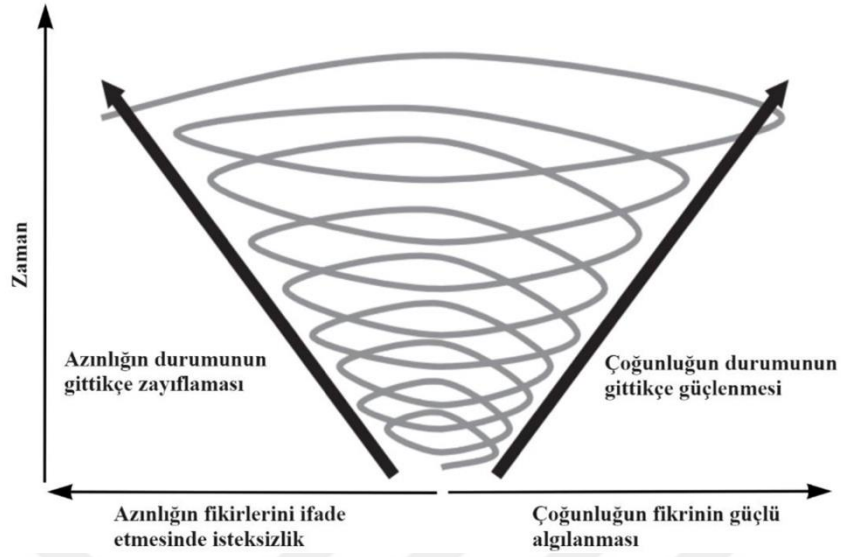
Bireyler sessiz kalma ya da konuşma kararı alacakları zaman fayda-maliyet değerlendirmesi yaparak kararlarını verirler. Bireyler, konuşmaları halinde ortaya çıkacak faydalara karşın sessiz kalmaları durumunda ödeyecekleri bedelleri karşılaştırarak bir analiz yaparlar (Tayfun ve Çatır, 2013).

Çalışan, örgüte ilişkin konularda konuşmasının sonuçlarını analiz ederken yönetici ve çalışma arkadaşlarının tutumlarını, örgütün demokratik ortam anlayışını, örgüt içerisinde mevcut atmosferde konuşmasının etki edeceği unsurları da hesaba katar. Sonuç olarak konuşmanın analiz edilen sonuçlarına göre konuşup konuşmama kararı verilir. Çalışanın konuşması zaman, enerji, statü kaybı gibi sonuçlar meydana getirecekse çalışan sessiz kalma kararını verecektir (Algın, 2014).

2.8.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle – Neumann (1974) tarafından geliştirilen teori, ilk ortaya çıktığı zamanlarda medya araştırmalarında daha sonra ise örgüt çalışmalarında kullanılmaya başlanmıştır (Karayel, 2024).

Sessizlik sarmalı teorisine göre birey, sosyal çevresini gözlemlemekte ve baskın görüşü değerlendirmektedir. Bunun sonucunda çoğunluğun kabul ettiği görüşü azınlığın kabul ettiği görüşe kıyasla daha rahat bir şekilde ifade etmektedir (Çakıcı, 2007). Baskın olarak algılanan görüşler daha da güçlenmekte ve çoğunluğun görüşüne aykırı olan görüşlere sahip çalışanlar sessiz kalma davranışı sergilemektedirler. Bu durumda, Şekil 5'te de görüldüğü üzere baskın görüşün etrafında şekillenen bir süreç ortaya çıkmaktadır (Noelle – Neumann, 1974).



Şekil 5: Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003.

Sessizlik sarmalına kapılma durumu çoğunlukla örgüt içerisindeki değişim ve gelişimle alakalıdır. Değişime kapalı bir örgütte rutin bir döngü meydana gelecektir. Böyle bir durumda çalışan, ses çıkarması halinde örgütte mevcut olan rutinin bozulmayacağını bilerek hareket edecek ve mevcut duruma uyum sağlayacak şekilde sarmala kapılarak sessizliğe bürünecektir (Algın, 2014).

2.8.4. Planlı Davranış Teorisi

Planlı davranış teorisi, Ajzen ve Fishbein (1975) tarafından ortaya koyulan düşünülmüş eylem teorisinin geliştirilmiş halidir. Düşünülmüş eylem teorisinde bireyleri, sergilemiş oldukları davranışa yönelten belirleyici unsurun niyet olduğu varsayılmaktadır. Niyet ise, bireyin davranışı sergilemeye yönelik tutumu ve öznel normdan (bireyin diğer bireylerin düşüncelerini algılama biçimi) etkilenmektedir. Davranışın gerçekleşmesinde bireyin yalnızca iradesine bağlı olduğu durumların açıklanması teorisinin eksik olduğu nokta olarak değerlendirilmektedir (Kanal, 2023).

Düşünülmüş eylem teorisi, algılanan davranışsal kontrol faktörü ile planlı davranış teorisine evrilmiştir. Ajzen'in (1985) öne sürmüştüğü teoriye göre,

kişilerin sergiledikleri davranışlarının altında birtakım nedenlere bağlı olan niyetleri yer almaktadır. Bu nedenler; davranışa yönelik tutum, topluma karşı algı (algılanan sosyal baskı) ve davranış kontrolü ya da diğer adıyla öz yetkinlik algısı olarak sıralanabilir. Bu teoride dikkat çeken nokta; insanların davranışlarıyla ilgili sahip oldukları inancın, onların niyetleri ve davranışları üzerinde belirleyici unsur olarak düşünülmesidir (Mercan, 2015).

2.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara yanıt olarak çok az şey söyleme veya yapma konusunda kolektif düzeyde bir olguyu ifade etmektedir. Bilişsel, sosyal ve örgütsel bilimlerden birleşen araştırma alanları ve sosyoteknik sistemlerin incelenmesi, örgütsel sessizliği şekillendirmeye ve sürdürmeye hizmet eden temel faktörlerin bazılarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu faktörler, bireysel, yönetsel ve örgütsel olmak üzere üç analiz düzeyi altında listelenmiştir (Henriksen ve Dayton, 2006).

2.9.1. Bireysel Faktörler

Örgüt çalışanları düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirmeden önce düşünce ikliminden süzerek sessizlik davranışı sergileme ya da konuşma kararı vermektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003). Çalışanlar, sessiz kalma veya konuşma arasındaki farkların veya sonuçların bedelini karşılaştırmaktadırlar. Sonuç olarak sessiz kalmanın faydası daha fazla veya konuşmanın maliyeti daha yüksek ise çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003).

Çalışanların sessiz kalma davranışı sergilemelerinde demografik özellikler (kıdem, deneyim, eğitim durumu, cinsiyet, yaş vb.) önemli rol oynamaktadır (Macit ve Erdem, 2020; Yeşilaydın vd., 2016). Morrison (2011) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların cinsiyeti, örgütteki çalışma yılı veya deneyimi, tam gün/yarı zamanlı çalışma durumu, örgütteki pozisyonu gibi özelliklerinin sessiz kalma veya konuşma tercihlerini etkilediği belirtilmiştir (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013).

2.9.2. Yönetmel Faktörler

Örgütsel sessizliğin yönetmel sebepleri olarak örgüt yönetimi ve doğrudan yönetimde yer alan kişilerle ilgili sebepler olduğu belirtilmektedir (Karayel, 2024). Örgütlerde sessizlik ikliminin oluşumunu sağlayan önemli bir faktör, üst yöneticilerin özellikle astlarından olumsuz geribildirim alma korkusudur. İnsanlar olumsuz geribildirimden dolayı kendilerini tehdit altında hissedebildiği için olumsuz geribildirim almaktan kaçınmaya, mesajı görmezden gelmeye, reddetmeye veya kaynağın güvenilirliğine saldırmaya çalışabilirler. Yöneticiler, zayıflığı akla getirebilecek veya mevcut eylem biçimleri hakkında soru işaretleri oluşturabilecek herhangi bir bilgiden kaçınma eğiliminde olabilirler. Çalışanların kendi çıkarlarıyla ilgilendiklerine ve güvenilirmez olduklarına inanan üst yöneticiler, yukarı yönlü iletişimi sonlandıracak şekilde hareket edebilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizliğin yönetmel yani yönetimden kaynaklı nedenlerine yönelik yapılan araştırmalar sonucunda yönetim kültürüne bağlı sorunların örgütsel sessizliği tetiklediği görülmüştür. Macit ve Erdem (2020) örgütsel sessizliğin en önemli yönetmel nedenleri olarak örgüt içerisinde doğru bir yönetim kültürü oluşturamayan yöneticileri ve buna bağlı olarak çalışanların yöneticilerden gelecek olumsuz geri bildirim korkusu ve çekincesi olarak görmektedir.

2.9.3. Örgütsel Faktörler

Çalışanların sessizlik davranışı sergilemelerine sebep olan örgütsel faktörleri; örgüt kültürü, örgüt içerisindeki ast-üst ilişkileri, sessizlik iklimi ve adaletsizlik kültürü olarak tanımlamak mümkündür.

Pinder ve Harlos (2001) tarafından adaletsizlik kültürünün örgütlerde sessizliği oluşturduğu belirtilmiştir. Çalışanlar örgüt içerisindeki adaletsiz karar ve uygulamalar karşısında sessizlik davranışı gösterilebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Brinsfield, 2009). Adaletsizlik kültürünü algılayan çalışanların işe yönelik tutumu olumsuz etkilenmekte, örgüte bağlılığı ve güveni azalmakta (Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018)

ve bunun sonucunda da çalışanlar örgütte sessiz kalma davranışı göstermektedirler (Çakıcı, 2007).

Sessizlik iklimi, çalışanların sessiz kalmalarında etkili olan bir diğer faktördür. Çalışanlar görüşlerini ve düşüncelerini dile getirmenin anlamsız ve riskli olduğunu, yöneticiler tarafından olumsuz tepkiyle karşılaşacaklarını fark ettiklerinde örgüt içerisinde sessiz kalma davranışına ilişkin ortak bir niyet oluşturmaktadır (Çakıcı, 2007). Örgüt içerisinde oluşan bu niyet zamanla bir kültür, davranış veya bir iklim haline gelmekte ve çalışanlar fikir ve görüşlerini ifade edemez duruma gelmektedirler (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Hiyerarşik yapılar doğası gereği iletişimi ve eleştiri kültürünü sınırlamaktadır. Örgüt içerisinde yüksek düzeyde dikey farklılaşma olması durumunda üst kademedekiler astları ile düşük iletişim ve etkileşimde bulunmakta; bunun sonucunda da yönetici-çalışan arasında karşılıklı güvensizlik yaşanmaktadır (Morrisen ve Milliken, 2000). Çalışanlar, özellikle örgüt veya yönetimle ilgili sorunlar, iyileştirmeye yönelik öneriler, çalışma koşulları gibi konuları, üstlerine güvenmemeleri ve açıkça konuşmanın riskli olacağını düşünmeleri nedeniyle üstlerine iletmemekte veya bu bilgileri süzerek verme eğiliminde olmaktadır (Çakıcı, 2008).

Huang vd. (2005) tarafından yapılan araştırmada, takım çalışmasına dayalı, yatay yapıdaki örgütlerde çalışanlar fikir ve endişelerini üst yönetime daha kolay iletebilmekte, dolayısıyla bu tür örgütlerde sessizlik davranışı daha düşük düzeyde görülmektedir (Akt. Kanal, 2023).

2.10. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Çalışanların çeşitli faktörlerin etkisiyle bilgi, fikir ve görüşlerini gizleyerek sessiz kalmaları örgüt ve çalışan açısından çeşitli sonuçlara yol açabilmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Şimşek ve Aktaş (2014) tarafından örgütsel sessizliğin sonuçlarının sessizliğin nedenlerinde olduğu gibi çok boyutlu yapıda değerlendirilmesi gerektiği düşünülmekte ve bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir.

2.10.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeyde Sonuçları

Örgütsel sessizlik, bir yandan örgüte dayalı olumsuzluklar meydana getirirken diğer yandan görüş ve düşüncelerini ifade etmeyerek sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar üzerinde de olumsuz yönde etkiler oluşturabilmektedir (Afşar, 2013). Görüşlerini açık bir şekilde ifade edemeyen veya yönetici tarafından dikkate alınmayan çalışanlar, kendilerine önem verilmediği, değersiz oldukları hissine kapılabilmektedirler (Durak, 2012).

Bunun yanı sıra, çalışanlara konuşma fırsatı verilmemesi, iş ve çevre konusunda kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açmaktadır. Çalışanların kendilerini bu konuda yetersiz hissetmeleri sonucunda ise motivasyon eksikliği, tatminsizlik, psikolojik ve fizyolojik yılgınlık gibi olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Örgütte karşılaşmış olduğu olumsuzluklar karşısında sessiz kalmayı sürdüren çalışanlar, eylemleri ile değer yargıları arasında çelişki yaşamakta, örgüte uyum sağlayabilmek için de inançlarını veya davranışlarını değiştirmeye çalışmaktadır. İnançlarını ve davranışlarını değiştiremeyen çalışanlar ise çaresizlik hissine kapılmaktadır (Çakıcı, 2010). Bu durumun sonucunda, çalışanların işe yönelik kaygı ve bocalama hissine kapılmasıyla birlikte zaman içerisinde çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamasına ve iş yerini değiştirme düşüncesine kapılmasına neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Naktiyok, 2019).

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden bir diğeri ise çalışanların yeni ve farklı fikirler üretememelerine ve gelişime kapalı hale gelmelerine yol açmasıdır (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013). Yarattığı moral ve motivasyon kayıpları, artan stres ve bağlılık düzeyinin düşmesi gibi etkiler, çalışanların değişime uyum sağlamada güçlük yaşamalarına ve örgütsel değişim çabalarıyla daha az ilgilenme eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

2.10.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeyde Sonuçları

Çalışanların örgütsel sessizlik davranışları örgütsel açıdan da çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütlerin başarısında önemli bir etken olan iletişimi ve bilgi paylaşımını engellemesi sebebi ile örgütün genel işleyişine zarar vermektedir (Bagheri vd., 2012).

Örgütsel sessizlik, zaman içerisinde çalışanların işlerine, yöneticilerine, yaptıkları işin kalitesine ve örgütlerine karşı kayıtsız bir tutum sergilemelerine yol açmaktadır. Örgüt içerisinde sessizliğin göz ardı edilmesi ve önemsenmemesi durumunda ise bu tutum yaygınlaşmakta ve çalışanların problemler karşısında kayıtsız kalmalarına sebep olmaktadır (Nikmaram vd., 2012).

Sessizliğin örgütsel açıdan yol açtığı en belirgin sonuçlardan biri de, örgütsel değişim ve karar alma üzerindeki etkisidir. Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde, farklı bakış açıları ve girdilerin tartışılamaması sebebiyle düşük etkinliğe sahip karar alma süreçleri mevcuttur (Morrison ve Milliken, 2000). Sağlıklı bir geribildirim sisteminin oluşmasını engelleyen örgütsel sessizlik (Öztürk ve Cevher, 2016), örgütsel hataların tespit edilmesini ve süreç içerisindeki mevcut aksaklıkların ve problemlerin düzeltilmesini güçleştirmektedir (Çakıcı, 2010). Olumsuz geribildirim olmaması durumunda, gereken düzeltici önlemlerin alınamaması, olumsuzlukların düzeltilmemesi ve işleyişteki hataların süreklilik göstererek yoğunlaşması gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel gelişim ve değişimin engeli olarak görülen örgütsel sessizlik, farklı fikirlerin ve düşüncelerin desteklendiği çoğulcu örgütlerin gelişiminde en büyük engellerden birini oluşturmaktadır. Örgüt kültürü sessizliği destekler nitelikte ise farklı fikir, bakış açıları, tercih ve amaçlar büyük olasılıkla dile getirilememektedir. Bunun sonucu olarak da çalışanlar üretim sürecine katılamamakta ve örgüte katkı sağlayacak fikir çoğunluğunun oluşması mümkün olmamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizliğin bir iklim haline geldiği örgütlerde, bu durum örgüt içerisinde ve işleyişinde gerekli iyileştirmelerin yapılmasını engellemekte, değişim hızını düşürmekte, örgütsel gelişimi ve çevresel koşulların gerektirdiği uyum sürecini olumsuz etkilemektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Böyle bir örgütsel çevreye sahip

olan örgütün; değişime hızlı yanıt verme, gelişme ve varlığını sürdürmesi için katılımcı yönetim, esneklik, ekip çalışması ve yetki devri gibi konulara ağırlık vermesi gerekmektedir (Durak, 2012).

Sonuç olarak örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içerisinde karşılaşmış oldukları bireysel, yönetsel ve örgütsel etkenlere bağlı olarak görüş ve düşüncelerini dile getirme konusunda çekinceli davranmaları, eleştirel düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde oluşan sessizlik iklimi, hem bireylere hem de örgüte karşı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yöneticiler tarafından ortaya çıkan örgütsel sessizliğin engellenmesine yönelik etkili iletişim stratejileri geliştirilmeli ve çalışanların fikirlerini paylaşabildiği esnek, katılımcı ve ekip çalışmasını teşvik eden yönetim anlayışı benimsenmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın önemi, amacı, modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ile verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. KONUNUN ÖNEMİ VE GEÇMİŞİ

Bu çalışmada, modern liderlik kuramlarından biri olarak kabul edilen Güçlendirici Liderlik özelliklerinin Örgütsel Sessizlik ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Her iki değişken literatürde çeşitli değişkenlerle ilişkilendirilerek araştırmalar yapılmıştır. Güçlendirici liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu değişkenin örgütsel vatandaşlık (Sevinç, 2024), örgütsel güven (Mansuroğlu, 2025), örgütsel bağlılık (Akdeniz, 2023; Yılmaz, 2022; Gümüş, 2013; Cevahir, 2004), örgütsel dayanıklılık (Karagözoğlu, 2022), örgütsel muhalefet (Bayın, 2021) kavramlarıyla ilişkisini inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların büyük çoğunluğu eğitim alanında yapılmıştır. Güçlendirici liderliğe ilişkin yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Konczak vd. (2000) tarafından yapılan çalışma ile güçlendirici liderlik davranışlarının betimlenmesi ve bu davranışları ölçmeye yönelik bir ölçme aracının geliştirilmesi sağlanmıştır. Yapılan analizler ve değerlendirilmeler ışığında çalışmanın sonucunda elde edilen ölçme aracının güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

Cevahir (2004) tarafından yapılan çalışmada, güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Özel bir şirkette çalışan 153 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, çalışanların güçlendirici liderlik algılamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri üzerinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Sonuç olarak güçlendirici liderlik

uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini artırmada önemli bir etken olduğu görülmüştür.

Gao vd. (2011) tarafından yapılan çalışma ile çalışan sesliliği, lidere olan güven ve güçlendirici liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda, güçlendirici liderlik davranışları ile lidere olan güven ve çalışan sesliliği arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca güçlendirici liderlik davranışlarının çalışan sesliliği ile lider güveni arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Aras (2013) tarafından çalışma, Kemer bölgesinde bulunan beş yıldızlı oteller arasında 5 otelde çalışan toplam 300 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda; güçlendirici liderlik davranışlarını benimseyen yöneticilerin, çalışanların güçlendirilmesi ve personel güçlendirme yönetimi üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ortaya konulmuştur.

İmamoğlu (2019) tarafından yapılan çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren bilişim sektöründeki işletmelerde çalışan 346 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda, güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışlarının bu ilişki üzerinde aracı rol oynadığı görülmüştür.

Işık Seyidoğlu (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. 406 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Akdeniz (2023) tarafından yapılan çalışma Ankara ili merkez ilçesinde görev yapmakta olan 657 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile mesleki iş birliği ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca güçlendirici liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide mesleki iş birliğinin ve öz yeterliğin ayrı ayrı düşük düzeyde aracı rolü olduğu görülmüştür.

Zeybek (2024) tarafından çalışmada kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin güçlendirici liderlik algıları ile sessiz istifa davranışları arasındaki ilişki ve iş stresinin bu ilişki üzerindeki aracı rolü incelenmiştir. İzmir Bayraklı Şehir Hastanesinde çalışan 240 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, güçlendirici liderliğin iş stresi ile sessiz istifa arasında aracı bir rol oynadığı, çalışanların iş stresi düzeylerinin azaltırken işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırarak sessiz istifa davranışlarını azalttığı belirlenmiştir.

Cheriet (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, üniversite öğretim kadrosunda çalışanların katılımıyla güçlendirme uygulamalarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda, güçlendirmenin yönetim açısından iş özerkliği, takım çalışması, eğitim ve gelişim, etkili iletişim olmak üzere dört boyuttan oluştuğu, etkili iletişim boyutu dışında diğer boyutların örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca öğretim üyelerinin akademik unvanları, toplam çalışma süreleri ve iş unvanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütsel Sessizlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde ise bu değişkenin liderlik stilleri (Bezirci, 2019), liderlik davranışları (Kocabıyık, 2024), liderlik tipleri (Karabay, 2021), etik liderlik (Karayel, 2024; Atasever, 2022), toksik liderlik (Kırca, 2021), yıkıcı liderlik (Başyigit Turan, 2024), karanlık liderlik (Ülkü, 2024), paternalist liderlik (Sönmez, 2024; Sevgi, 2018), etkileşimci liderlik (Duman, 2020), dönüşümcü liderlik (Gürhan Arcasoy, 2017; Demir, 2015), karizmatik liderlik (Aladağ, 2019), otantik liderlik (Arısoy, 2017), dönüştürücü liderlik (Ersançmış, 2015), etkili liderlik (Erdoğan, 2011) vb. kavramlarla ilişkisi ele alınmıştır. Bu çalışmalarda da güçlendirici liderlik kavramıyla benzer şekilde uygulama alanı eğitim sektörü tercih edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Morrison ve Milliken (2000) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizliği, kurumsal değişimin ve gelişimin önünde kritik bir engel ve aynı zamanda önemli bir moral bozucu güç olarak nitelendirmişlerdir. Morrison ve Milliken, örgütsel sessizliğin örgüt içerisinde oluşturulan sosyal bir algı olduğunu ve karar verme süreçleri, yönetim, kültür ve çalışanların algıları gibi örgütsel özelliklerden

etkilendiğini belirtmişlerdir. Ayrıca Morrison ve Milliken, örgütsel sessizliğin örgüt içerisinde bir güce dönüştüğünü, çalışanların örgütsel bağlılığını, iş tatminini veya iş tatmini eksikliğini etkileyen değişkenlerin örgütsel sessizliğin sonuçları olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadırlar. Örgütsel sessizlik konusunda ciddi çalışmalar yapılmamasının da olumsuz bir durum olduğunu ifade etmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmanın sonucu olarak sessizlik kavramının antropoloji, sosyoloji ve dilbilim gibi disiplinlerde görmüş olduğu ilgiye nazaran örgütsel araştırmalarda büyük ölçüde ihmal edildiği vurgulanmıştır. Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğinin pasif ve kabullenici sessizlik olarak iki alt boyutunun olduğunu öne sürmüş, çalışanların neden sessizleştiğini, sessizliklerini nasıl bozduğunu ve çalışanların sessizliğini ortaya çıkaran örgütsel nedenleri açıklayan bir model ortaya sunmuşlardır.

Dyne, Ang ve Botero (2003) yaptıkları çalışma neticesinde sessizlik ve ses kavramlarının karmaşık ve çok boyutlu yapılar olduğunu, farklı durumlarda farklı biçimler aldığını vurgulamış, Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmalarına ek olarak üçüncü bir sessizlik türü eklemişlerdir. Dyne ve diğerleri (2003) tarafından çalışanların pasif ve proaktif davranışlarının sonucu olarak Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik ve Korunmacı Sessizlik olmak üzere üç tür sessizlik tanımlanmıştır.

Bildik (2009) yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliğin, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemiştir. Araştırma özel bankalar, kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer çeşitli sektörlerde çalışan 1051 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Panahi ve Danaeifard (2010) tarafından devlet kurumlarında yapmış oldukları çalışmada, çalışanların örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca yöneticilerin sessizliğe yönelik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmanın sonucunda çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile iş doyumu arasında da negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Özcan (2011) yapmış olduğu çalışmada çalışanların çalışma ortamı içerisinde üst yöneticileri veya çalışma arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalması sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğiliminden uzaklaşması ve böylece örgütsel sessizliği seçip seçmediğinin belirlenmesini amaçlamıştır. Karaman İl özel İdaresinde çalışan farklı hiyerarşik düzeylerdeki bireyler üzerinde yapmış olduğu anket uygulaması sonucunda mobbing ile örgütsel vatandaşlığın 6 alt boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Wang ve Hsieh (2012) tarafından Tayvan'da bulunan 24 yüksek teknoloji firmasından 408 tam zamanlı çalışana anket uygulayarak yapmış oldukları çalışmada, örgütsel etik iklimin çalışanların sessizliği üzerindeki etkisi ve aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel etik iklimin alt boyutları olan araçsal iklim, şefkatli iklim, bağımsızlık iklimi, kurallar iklimi ve yasa ve kod iklimi ile örgütsel sessizliğin türleri olan kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Ayrıca yapılan çalışmada yöneticilerin etik değer algısının, örgütsel etik iklimine bağlı sessizlik davranışını etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır.

Eren (2013) tarafından yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının liderlik ve örgütsel sessizliğe dair algı düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. İstanbul'daki bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 157 sağlık çalışanına anket yoluyla ulaşılarak elde edilen verilerin sonucunda hastane çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarından etkilendiği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda sağlık çalışanlarının yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarından olumsuz etkilendikleri ve örgütsel olarak sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür.

Nojabae ve Osboei (2014) öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş tatmini algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemişler, araştırma İran'ın batı Mazandaran eyaletindeki 121 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadan elde

edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş tatmini algılamaları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Demir (2015) yapmış olduğu çalışmada Muş Alparslan Üniversitesi'nde çalışan 113 akademik personel üzerinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ve sessiz kalma tutumu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ancak dönüşümcü liderlik davranışının olmadığı durumlarda sessiz kalma tutumunun kuvvetli bir şekilde ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Mantı (2020) tarafından akademisyenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel stres düzeylerini belirlemek amacıyla çalışma yapılmıştır. Denizli Pamukkale Üniversitesi'nde görev yapan 339 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, akademisyenlerin örgütsel stres düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeylerinin de arttığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Şahin (2024) tarafından yapılan çalışmada yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye'nin çeşitli üniversitelerinde görev yapan 667 öğretim elemanının görüşleri alınmış ve sonuç olarak psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik kavramının liderlik teorilerinin birçoğu ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Ancak liderlik teorileri arasında yer alan güçlendirici liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Hem güçlendirici liderlik hem de örgütsel sessizlik kavramları ile ilgili yapılmış olan çalışmaların büyük bir çoğunluğunun eğitim sektöründe yapıldığı, özel sektörde ve sağlık sektöründe çalışanları da kapsayan birtakım çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Dolayısıyla literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla, bu tez çalışmasında güçlendirici liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler kamu çalışanları üzerinde incelenmeye çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ VE HİPOTEZLER

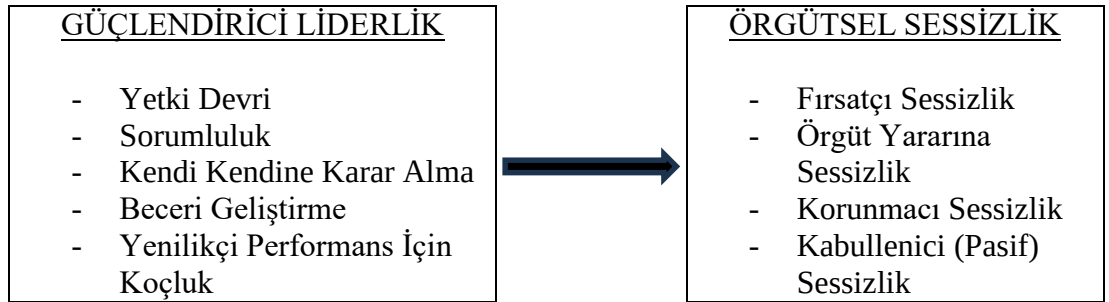
3.2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, liderlik yaklaşımları içerisinde son dönemde adından sıkça söz edilen Güçlendirici Liderlik ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla, Giresun ilinde görev yapmakta olan kamu çalışanları üzerinde bir anket çalışması yapılarak sonuçlarına yer verilmiştir. Güçlendirici liderlik ve örgütsel sessizlik kavramları alt boyutları açısından ilişkilendirilerek araştırmacı ve uygulamacılar için öneriler sunulmuştur. Literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi kamu çalışanları üzerinde inceleyen bir çalışma olmadığı için katkı sağlaması beklenmektedir.

3.2.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen model Şekil 6’da gösterilmiştir.

Şekil 6: Araştırmanın Modeli



3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın problem cümlesi; “Katılımcıların güçlendirici liderlik algılamaları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde

oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı ve problem cümlesi çerçevesinde oluşturulan ve yanıt aranan hipotezler aşağıda olduğu gibidir;

H1: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin **yetki devri** alt boyutu ile örgütsel sessizliğin **fırsatçı sessizlik** alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin **yetki devri** alt boyutu ile örgütsel sessizliğin **örgüt yararına sessizlik** alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin **yetki devri** alt boyutu ile örgütsel sessizliğin **korunmacı sessizlik** alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin **yetki devri** alt boyutu ile örgütsel sessizliğin **kabullenici (pasif) sessizlik** alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin **sorumluluk** alt boyutu ile örgütsel sessizliğin **fırsatçı sessizlik** alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin **sorumluluk** alt boyutu ile örgütsel sessizliğin **örgüt yararına sessizlik** alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H7: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin **sorumluluk** alt boyutu ile örgütsel sessizliğin **korunmacı sessizlik** alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H8: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin **sorumluluk** alt boyutu ile örgütsel sessizliğin **kabullenici (pasif) sessizlik** alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H9: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin **kendi kendine karar alma** alt boyutu ile örgütsel sessizliğin **fırsatçı sessizlik** alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H10: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin *kendi kendine karar alma* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin *örgüt yararına sessizlik* alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H11: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin *kendi kendine karar alma* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin *korunmacı sessizlik* alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H12: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin *kendi kendine karar alma* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin *kabullenici (pasif) sessizlik* alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H13: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin *beceri geliştirme* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin *fırsatçı sessizlik* alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H14: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin *beceri geliştirme* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin *örgüt yararına sessizlik* alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H15: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin *beceri geliştirme* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin *korunmacı sessizlik* alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H16: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin *beceri geliştirme* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin *kabullenici (pasif) sessizlik* alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H17: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin *yenilikçi performans için koçluk* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin *fırsatçı sessizlik* alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H18: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin *yenilikçi performans için koçluk* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin *örgüt yararına sessizlik* alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H19: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin *yenilikçi performans için koçluk* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin *korunmacı sessizlik* alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

H20: Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin *yenilikçi performans için koçluk* alt boyutu ile örgütsel sessizliğin *kabullenici (pasif) sessizlik* alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın evrenini; Giresun il merkezinde yaşayan ve kamu kurumunda çalışan bireyler oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma 03 Mart – 11 Nisan 2025 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Toplam 400 anket uygulanmış, eksik bilgiler içeren anketler elenmiş ve 354 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Araştırmanın temel değişkenleri güçlendirici liderlik ve örgütsel sessizliktir. Güçlendirici liderliği ölçmek için Konczak, Stelly ve Trusty (2000) tarafından geliştirilen ve geçerliliği test edilmiş güçlendirici liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek “yetki devri, sorumluluk, kendi kendine karar alma, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk” olmak üzere 5 boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sessizliği ölçmek için ise Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen, Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 20 ifadenin yer aldığı ölçek kullanılmıştır. “Fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici (pasif) sessizlik” olmak üzere dört boyut yer almaktadır.

3.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARACI

Araştırmada elde edilen veriler anket yöntemi uygulanarak toplanmıştır. Anket formu (Ek-1) üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılardan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslekte toplam çalışma süresi ve aylık gelir olmak üzere altı farklı demografik değişkenlere ilişkin bilgiler istenmiştir.

İkinci bölümde çalışanların güçlendirici liderlik algılarını, üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmeye yönelik birtakım sorular yöneltilmiştir. Güçlendirici liderlik ve örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ifadeler katılım derecesini belirlemek için 5'li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Kısmen Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Güçlendirici liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlayan bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 27.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla izlenen adımlar:

- Araştırma, Giresun il merkezinde bulunan çeşitli kamu kurumlarında görev yapmakta olan kamu çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma için Giresun Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu onayı (Ek-2) ile Giresun ilinde görev yapan kamu çalışanlarına ölçeklerin uygulanması amacıyla resmi izin alınmıştır.

- Veriler, araştırmacı tarafından toplanmıştır.

- Yapılan analizler neticesinde ölçme araçlarına ait Cronbach's Alpha değerleri; Güçlendirici Liderlik Ölçeği için %94,5, Örgütsel Sessizlik Ölçeği için %91,5 olarak hesaplanmış olup, ölçme araçlarının güvenilir olduğu görülmüştür.

3.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yapılan çalışma kullanılan ölçme araçları, istatistikler teknikler ve örneklem ile sınırlıdır. Çalışmada katılımcıların araştırmaya gönüllü katıldıkları ve anket sorularını içtenlikle yanıtladıkları, ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, tez çalışması kapsamında anketlerden elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması sonucunda ortaya çıkan önemli sonuçlar ve bulgular açıklanmıştır.

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

4.1.1. Katılımcıların Demografik ve Ekonomik Özellikleri

Araştırmaya katılım gösteren katılımcıların demografik ve ekonomik özellikleri Tablo 8’de sunulmuştur. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu 35-44 yaş aralığında, lisans mezunu, evli, 41-60 Bin TL arasında gelire sahip, 16 yıl ve üstü toplam çalışma süresi bulunan erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 8: Demografik ve Ekonomik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Medeni durum	Frekans	Yüzde
Kadın	167	47,2	Evli	230	65
Erkek	187	52,8	Bekar	90	25,4
Eğitim durumu	Frekans	Yüzde	Belirtmemiş	34	9,6
İlköğretim	2	0,6	Toplam çalışma süresi	Frekans	Yüzde
Ortaöğretim	13	3,7	1-5 Yıl	88	24,9
Önlisans	63	17,8	6-10 Yıl	54	15,3
Lisans	218	61,5	11-15 Yıl	76	21,5
Lisansüstü	58	16,4	16 Yıl ve Üstü	136	38,3
Yaş	Frekans	Yüzde	Aylık gelir	Frekans	Yüzde
18-24 Yaş Arası	17	4,8	22-40 Bin TL Arası	23	6,5
25-34 Yaş Arası	98	27,7	41-60 Bin TL Arası	215	60,8
35-44 Yaş Arası	134	37,8	61-80 Bin TL Arası	101	28,5
45-54 Yaş Arası	86	24,3	80 Bin TL ve Üstü	15	4,2
55 Yaş ve Üstü	19	5,4	Toplam	354	100

4.1.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların güçlendirici liderlikle ilgili ifadelere yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçeğe ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Güçlendirici Liderlik İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	ORT.	ST. SAPMA
YETKİ DEVRİ		
Yöneticim, iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için ihtiyacım olan karar alma yetkisini vermektedir.	3,89	1,155
Yöneticim, işleri geliştirmek ve gerekli değişimleri yapmak için bana yetki vermektedir.	3,81	1,164
Yöneticim, görevimin sorumluluk düzeyine denk yetkiyi bana vermektedir.	4,05	1,123
Yöneticim, çalışanlara gerekli kararları verebilecek şekilde yetki devri yapmıştır.	3,92	1,094
SORUMLULUK		
Yöneticim, görevlendirdiği işle ilgili sorumluluğu elinde bulundurmaktadır.	4,00	1,126
Performans ve sonuçlar konusundaki sorumluluk bana aittir.	3,99	1,076
Yöneticim, bölümde çalışan memnuniyetinden sorumlu insanlar bulundurmaktadır.	3,54	1,247
KENDİ KENDİNE KARAR ALMA		
Yöneticim, problemler çıktığı zaman ne yapılacağını söylemekten ziyade, benim fikirlerimi alarak yardım etmeye çalışır.	3,59	1,200
Yöneticim, işlerin gidişatını etkileyecek konular hakkında aldığım kararlara güvenir.	3,83	1,095
Yöneticim, işle ilgili karşılaştığım problemleri çözmemde beni cesaretlendirir.	3,84	1,146
BECERİ GELİŞTİRME		

Yöneticim, problem çözme yöntemlerini kullanmam için beni cesaretlendirir.	3,80	1,135
Yöneticim, yeni beceriler geliştirmem için bana sürekli yeni fırsatlar sunar.	3,54	1,183
Yöneticim, bölümümüzde sürekli öğrenme ve beceri geliştirmeye öncelik vermektedir.	3,64	1,182
Yöneticim, çalışanların yeteneklerini önemli bir rekabet avantajı olarak görmektedir.	3,27	1,213
YENİLİKÇİ PERFORMANS İÇİN KOÇLUK		
Tecrübeyle öğrenme ve gelişim süreci uzun zaman alsa bile, yöneticimin yapmış olduğum hatalara karşı hoşgörülüdür.	3,82	1,175
Başarılamayacak bir değişim bile olsa, yöneticim tarafından yeni fikirleri denemek için cesaretlendirilirim.	3,48	1,195
Yöneticim, hata yaptığımda suçlamak yerine düzeltici harekete odaklanır.	3,86	1,173
ORTALAMA	3,75	1,157

Güçlendirici liderlik ölçeğinde yer alan ifadelerin genel ortalaması 3,75 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin 11 tanesi bu ortalamanın üstünde, 6 tanesi ortalamanın altındadır. Ortalamanın üstünde yer alan ifadelerden bazıları şöyledir; “Yöneticim, görevimin sorumluluk düzeyine denk yetkiyi bana vermektedir.” (4,05), “Yöneticim, görevlendirdiği işle ilgili sorumluluğu elinde bulundurmaktadır.” (4,00) “Performans ve sonuçlar konusundaki sorumluluk bana aittir.” (3,99), “Yöneticim, çalışanlara gerekli kararları verebilecek şekilde yetki devri yapmıştır.” (3,92), “Yöneticim, iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için ihtiyacım olan karar alma yetkisini vermektedir.” (3,89), “Yöneticim, hata yaptığımda suçlamak yerine düzeltici harekete odaklanır.” (3,86).

Buna göre, çalışanlara iş süreçleriyle ilgili karar alma ve gerekli değişimleri yapma yetkisi verilmiştir. Ayrıca çalışanlar, yapmış oldukları işle ve sonuçlarıyla ilgili sorumluluğu ellerinde bulundurmaktadırlar. Yöneticilerinin alınan kararlar ve yapılan hatalar karşısında suçlamak yerine hoşgörülü davrandıklarını, karşılaşılan zorluklar

konusunda çalışanlarını cesaretlendirdiğini düşünmektedirler. Genel ortalamanın altında kalan ifadelerle bakıldığında ise çalışanlar yeteneklerine önem verilmediğini, yeni fikirler konusunda yöneticiler tarafından yeterince cesaretlendirilmediklerini, yeni beceriler geliştirmede fırsatlar sunulmadığını ve işletmenin bölümlerinde çalışan memnuniyetinden sorumlu kişiler olmadığını ifade etmişlerdir.

4.1.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların örgütsel sessizlikle ilgili ifadelerle yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçeğe ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Sessizlik İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	ORT.	ST. SAPMA
Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kalırım.	3,10	1,297
Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kalırım.	2,69	1,240
Benim sorumluluk almam beklenmediği için işyerinde sessiz kalırım.	2,41	1,124
Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kalırım.	2,23	1,168
İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kalırım.	2,20	1,104
Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	2,62	1,223
Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gönlünü kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	2,93	1,192
İş arkadaşlarımla ve üstlerimle olan ilişkilerime zarar vermek istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	2,87	1,186
Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	2,55	1,190
Dert ortağı bulamayacağım için işyerinde sessiz kalırım.	2,20	1,109
Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kalırım.	2,73	1,362

Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kalırım.	2,47	1,165
Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kalırım.	2,56	1,223
Üstlerim benim katılımımı hakketmediği için işyerinde sessiz kalırım.	2,23	1,134
Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için işyerinde sessiz kalırım.	2,16	1,161
Başkalarının başına dert açmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	2,40	1,175
Benim fikirlerimi kullanarak başkalarının fayda sağlamasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kalırım.	2,14	1,113
Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kalırım.	2,22	1,056
Açıkça konuşmanın zararlarından çekindiğim için işyerinde sessiz kalırım.	2,40	1,187
Sahip olduğum bilginin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	2,01	1,012
ORTALAMA	2,45	1,171

Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ifadelerin genel ortalaması 2,45 olarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerin 9 tanesi bu ortalamanın üstünde, 11 tanesi bu ortalamanın altında yer almaktadır. Ortalamanın üstünde yer alan ifadelerden bazıları şöyledir; “Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kalırım.” (3,10), “Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gınlünü kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.” (2,93), “İş arkadaşlarımla ve üstlerimle olan ilişkilerime zarar vermek istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.” (2,87), “Zaten hiçbir şey değışmeyeceğı için işyerinde sessiz kalırım.” (2,73), “Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kalırım.” (2,69), “Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.” (2,62).

Ortalamanın üstünde yer alan ifadeler incelendiğinde çalışanların genellikle çatışmalardan kaçınmak, işyerindeki ilişkilerine zarar vermemek için ve sonucun değışmeyeceğıne inandıkları durumlarda sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Genel

ortalamanın altında yer alan ifadelerle bakıldığında ise çalışanlar fikirlerini açıklamak, sahip oldukları bilgiyi paylaşmak, kendini savunmak vb. durumlarda sessiz kalmadıklarını ifade etmişlerdir.

4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZLERİ

Bu bölümde araştırmada kullanılan güçlendirici liderlik ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve faktör analizleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.2.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Bu katsayının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir (Özdamar, 2002);

$0,00 < \text{Katsayı} < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 < \text{Katsayı} < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 < \text{Katsayı} < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 < \text{Katsayı} < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan Güçlendirici Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerine yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Güçlendirici Liderlik	0,945	17
Örgütsel Sessizlik	0,915	20

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerinin sırasıyla 0,945 ve 0,915 olduğu ve bu değerlere göre, kullanılan ölçeklerin yüksek derecede

güvenilir olduğu görülmektedir. Buna göre, ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda araştırmaya katılan katılımcıların cevaplarının tutarlı olduğu ve ölçeklerin analizde kullanılabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Veri toplama aracı olarak kullanılan Güçlendirici Liderlik Ölçeği toplam 17 madde 5 boyuttan oluşmaktadır. Verilerin açıklayıcı faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett's Sphericity testi ile incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 12'de sunulmuştur. KMO testinin sonucunda bulunan değerin 0,50'nin altında yer alması durumunda verilerin faktör analizi için kabul edilemez olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 12: Güçlendirici Liderlik Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Sphericity Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,942
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4107,788
	df	136
	Sig.	0,000

Araştırmanın örneklem yeterliliği KMO testine göre 0,942 olarak bulunmuştur. Bu sonuç örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve ölçekte yer alan ifadelerin faktör analizi için mükemmel olduğunu göstermektedir. Bartlett's Sphericity testi sonucunda $p < 0,001$ olarak bulunmuştur. Buna göre Bartlett's Sphericity testi anlamlı çıkmış ve değişkenler arasında faktör analizine uygun düzeyde korelasyonlar bulunduğu görülmüştür. Güçlendirici Liderlik Ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13: Güçlendirici Liderlik Ölçeği Faktörleri

Değişkenler	Faktör yükleri	Varyans yüzdesi	Cronbach's Alpha
Faktör 1: Kendi Kendine Karar Alma ve Beceri Geliştirme		26,74	0,922
Yöneticim, bölümde çalışan memnuniyetinden sorumlu insanlar bulundurmaktadır.	0,587		

Yöneticim, problemler çıktığı zaman ne yapılacağını söylemekten ziyade, benim fikirlerimi alarak yardım etmeye çalışır.	0,530		
Yöneticim, işlerin gidişatını etkileyecek konular hakkında aldığım kararlara güvenir.	0,537		
Yöneticim, işle ilgili karşılaştığım problemleri çözmemde beni cesaretlendirir.	0,650		
Yöneticim, problem çözme yöntemlerini kullanmam için beni cesaretlendirir.	0,655		
Yöneticim, yeni beceriler geliştirmem için bana sürekli yeni fırsatlar sunar.	0,785		
Yöneticim, bölümümüzde sürekli öğrenme ve beceri geliştirmeye öncelik vermektedir.	0,767		
Yöneticim, çalışanların yeteneklerini önemli bir rekabet avantajı olarak görmektedir.	0,770		
Faktör 2: Yetki Devri ve Sorumluluk		22,65	0,871
Yöneticim, iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için ihtiyacım olan karar alma yetkisini vermektedir.	0,749		
Yöneticim, işleri geliştirmek ve gerekli değişimleri yapmak için bana yetki vermektedir.	0,689		
Yöneticim, görevimin sorumluluk düzeyine denk yetkiyi bana vermektedir.	0,771		
Yöneticim, çalışanlara gerekli kararları verebilecek şekilde yetki devri yapmıştır.	0,688		
Performans ve sonuçlar konusundaki sorumluluk bana aittir.	0,706		
Faktör 3: Yenilikçi Performans İçin Koçluk		18,34	0,894
Tecrübeyle öğrenme ve gelişim süreci uzun zaman alsa bile, yöneticimin yapmış olduğum hatalara karşı hoşgörülüdür.	0,850		
Başarısız olacak bir değişim bile olsa, yöneticim tarafından yeni fikirleri denemek için cesaretlendirilirim.	0,718		
Yöneticim, hata yaptığımda suçlamak yerine düzeltici harekete odaklanır.	0,842		

Güçlendirici Liderlik ölçeğinde yer alan toplam 17 madde faktör analizine tabi tutulmuş, sorumluluk boyutunun altında yer alan 1 soru faktör yükünün 0,50'nin altında olması sebebiyle analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan 3 faktör elde edilmiş olup, bu üç faktör toplam varyansın %67,74'ünü açıklamaktadır. Elde edilen faktörler teori ile uyum göstermektedir (Zeybek, 2024; Güngör, 2024; Er, 2024; Özer, 2023; Karagözoğlu, 2022; Bayın, 2021; Konan ve Çelik, 2018).

Literatürde 5 boyutlu olarak tanımlanan ölçek bu çalışmada 3 boyutlu olarak tespit edilmiştir. Faktörlerde yer alan değişkenlerin faktör yükleri esas alınarak boyutlar isimlendirilmiştir;

1. Kendi Kendine Karar Alma ve Beceri Geliştirme
2. Yetki Devri ve Sorumluluk
3. Yenilikçi Performans İçin Koçluk

Kendi Kendine Karar Alma ve Beceri Geliştirme faktörü altında 8 ifade yer almaktadır. Bunların 1 tanesi sorumluluk, 3 tanesi kendi kendine karar alma ve 4 tanesi beceri geliştirme alt boyutlarına ait maddelerden oluşmaktadır. Kendi kendine karar alma ve beceri geliştirme alt boyutları tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu faktör içerisinde yer alan ifadeler, yöneticilerin çalışanlarını problem çözme konularında cesaretlendirdiği, çalışanlarının kararlarına güvendiği, çalışanların kendilerini geliştirme konusunda onlara fırsatlar sunduğu ve genel olarak çalışanlarını memnun etmeye yönelik ifadeleri kapsamaktadır.

Yetki Devri ve Sorumluluk faktörü altında 5 ifade yer almaktadır. Bunlardan 4 tanesi yetki devri ve 1 tanesi sorumluluk boyutuna ait ifadelerdir. Yetki devri ve sorumluluk alt boyutları tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu faktör genel olarak liderin çalışanların görevleri ve işleri konusunda gerekli kararları alabilmeleri için çalışanlarına yetki devri yaptığı temaları kapsamaktadır.

Yenilikçi Performans İçin Koçluk faktörü altında teoride kullanılan ölçekteki gibi 3 ifade yer almaktadır. Bu faktör, liderin çalışanlara karşı cezalandırmak yerine düzeltici ve yeni fikirlere karşı cesaretlendirici davranması, çalışanların yaptığı hatalar karşısında liderin hoşgörülü olmasına ilişkin ifadelerden oluşmaktadır.

4.2.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Veri toplama aracı olarak kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Verilerin açıklayıcı faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett's Sphericity testi ile incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait KMO ve Barlett's Sphericity Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,924
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3598,711
	df	190
	Sig.	0,000

Araştırmanın örneklem yeterliliği KMO testine göre 0,924 olarak bulunmuştur. Bu sonuç örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve ölçekte yer alan ifadelerin faktör analizi için mükemmel olduğunu göstermektedir. Barlett's Sphericity testi sonucunda $p < 0,001$ olarak bulunmuştur. Buna göre Barlett's Sphericity testi anlamlı çıkmış ve değişkenler arasında faktör analizine uygun düzeyde korelasyonlar bulunduğu görülmüştür. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktörleri

Değişkenler	Faktör yükleri	Varyans yüzdesi	Cronbach's Alpha
Faktör 1: Fırsatçı Sessizlik		19,92	0,868
Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için işyerinde sessiz kalırım.	0,722		
Başkalarının başına dert açmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	0,678		
Benim fikirlerimi kullanarak başkalarının fayda sağlamasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kalırım.	0,731		
Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kalırım.	0,732		
Açıkça konuşmanın zararlarından çekindiğim için işyerinde sessiz kalırım.	0,530		
Sahip olduğum bilginin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	0,764		
Faktör 2: Örgüt Yararına Sessizlik		17,37	0,868
Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	0,787		
Üstlerimin ve iş arkadaşlarımin gönlünü kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	0,824		
İş arkadaşlarım ve üstlerimle olan ilişkilerime zarar vermek istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	0,817		
Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.	0,676		
Faktör 3: Korunmacı Sessizlik		14,79	0,821
Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kalırım.	0,725		

Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kalırım.	0,748		
Benim sorumluluk almam beklenmediği için işyerinde sessiz kalırım.	0,650		
Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kalırım.	0,661		
İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kalırım.	0,574		
Faktör 4: Kabullenici (Pasif) Sessizlik		12,09	0,669
Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kalırım.	0,686		
Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kalırım.	0,619		
Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kalırım.	0,727		
Üstlerim benim katılımımı hakketmediği için işyerinde sessiz kalırım.	0,650		

Örgütsel Sessizlik ölçeğinde yer alan toplam 20 madde faktör analizine tabi tutulmuş, 1 soru faktör yükünün 0,50'nin altında olması sebebiyle analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan 4 faktör elde edilmiş olup, bu dört faktör toplam varyansın %64,18'ini açıklamaktadır. Analiz sonucu elde edilen faktörler teori ile uyum göstermektedir. Literatürde 4 boyutlu tanımlanan ölçek bu çalışmada da aynı şekilde boyutlanmıştır (Knoll ve Dick, 2013). Faktörlerde yer alan ifadelerin faktör yükleri göz önünde bulundurularak boyutlar isimlendirilmiştir.

1. Fırsatçı Sessizlik
2. Örgüt Yararına Sessizlik
3. Korunmacı Sessizlik
4. Kabullenici (Pasif) Sessizlik

Fırsatçı Sessizlik faktörü altında 6 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler, çalışanların sahip oldukları bilginin avantajını korumak, fazladan iş yüküne maruz kalmamak veya intikam almak gibi sebeplerden ötürü bilgi ve görüşlerini stratejik olarak saklamalarını, eksik veya yanlış bilgi paylaşımında bulunmalarını ifade etmektedir.

Örgüt Yararına Sessizlik faktörü altında 4 ifade yer almaktadır. Bu faktörü oluşturan ifadeler çalışanların genel itibarıyla iş yerinde sorun çıkaran birisi olmamak ve diğer iş arkadaşlarıyla arasındaki ilişkiyi bozmamak için sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermekle ilgilidir.

Korunmacı Sessizlik faktörü 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu faktördeki ifadeler, çalışanların iş yerinde daha önce yaşamış oldukları kötü deneyimler ve konuşmanın sonucunda ortaya çıkacak olan negatif sonuçlardan çekinmeleri sebebiyle sessiz kaldıkları ile ilgilidir. Çalışanların sorumluluk almaktan ve çatışmalardan kaçınmak için kendisini dış tehditlerden korumaya yönelik kasıtlı olarak sessizlik davranışı gösterdiği yorumu yapılabilir.

Kabullenici (Pasif) Sessizlik faktörü altında 4 ifade yer almaktadır. Bu faktörde çalışanların genel olarak görüşlerinin değersiz olacağını, sonuçta herhangi bir değişiklik yaratmayacağı, yöneticisinin fikir ve görüşlerini dikkate almayacağı düşüncelerinden oluşan ifadeler yer almaktadır.

4.3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN HİPOTEZ TESTİ BULGULARI

Bu bölümde, katılımcıların güçlendirici liderlik algılamalarının alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: Güçlendirici Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler

Güçlendirici Liderlik/ Örgütsel Sessizlik		Fırsatçı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Kabullenici (Pasif) Sessizlik
Kendi Kendine Karar Alma ve Beceri Geliştirme	Pearson Katsayısı	-0,157**	-0,017	-0,167**	-0,329**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,756	0,002	0,000
	N	354	354	354	354
Yetki Devri ve Sorumluluk	Pearson Katsayısı	-0,191**	-0,052	-0,178**	-0,287**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,340	0,001	0,000
	N	354	354	354	354
	Pearson Katsayısı	-0,155**	-0,006	-0,116*	-0,253**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,918	0,031	0,000

Yenilikçi Performans İçin Koçluk	N	354	354	354	354
---	---	-----	-----	-----	-----

** Korelasyon katsayısı 0,01 derecesinde anlamlıdır. ($p<0,01$)

* Korelasyon katsayısı 0,05 derecesinde anlamlıdır. ($p<0,05$)

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında ilişkinin olup olmadığını eğer ilişki varsa bu ilişkinin bağımlılık şiddetinin ölçülmesine yönelik yapılan bir analiz tekniğidir (Altunışık vd., 2010). Bu çalışmada güçlendirici liderliğin örgütsel sessizlik ile ilişkisini açıklamak amacıyla literatürde sıkça kullanılan Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson katsayısında yer alan negatif ve pozitif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü belirlemektedir. Buna göre pozitif değerler ilişkinin doğrusal, negatif değerler ters olduğunu göstermektedir. Katsayının 1'e doğru yaklaştığı durumlarda ilişkinin kuvveti artarken 0'a yaklaştığı durumlarda azalmaktadır. Katsayı 0-0,3 arasında değerler alıyorsa ilişkinin zayıf, 0,3-0,7 arasında değerler alıyorsa ilişkinin orta, 0,7-1 arasında değerler alıyorsa ilişkinin kuvvetli olduğu varsayılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Analiz sonucuna göre güçlendirici liderliğin tüm boyutları ile fırsatçı sessizlik, korunmacı sessizlik ve pasif sessizlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Kendi kendine karar alma ve beceri geliştirme boyutu ile fırsatçı sessizlik ($r=-0,157$; $p<0,01$), korunmacı sessizlik ($r=-0,167$; $p<0,01$) ve pasif sessizlik ($r=-0,329$; $p<0,01$) arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Buna göre, çalışanların işle ilgili kararlara ve karar alma süreçlerine katılması, yöneticiler tarafından çalışanlara öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik fırsatlar sunması durumunda çalışanların iş yerinde sessiz kalma durumları azalmaktadır. Bu bulgu çerçevesinde **H₉**, **H₁₁**, **H₁₂**, **H₁₃**, **H₁₅** ve **H₁₆** hipotezleri kabul edilmiş, **H₁₀** ve **H₁₄** hipotezleri reddedilmiştir.

Benzer şekilde yetki devri ve sorumluluk boyutu ile fırsatçı sessizlik ($r=-0,191$; $p<0,01$), korunmacı sessizlik ($r=-0,178$; $p<0,01$) ve pasif sessizlik ($r=-0,287$; $p<0,01$) arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bunun sonucu olarak, çalışanların gerek yapılan işle ilgili gerek performans ve sonuçlara karşı sorumluluğu elinde bulundurduğu, yöneticilerin çalışanlara gerekli kararları alabilecek düzeyde yetki devri yaptığı durumlarda çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmayacakları

söylenbilir. Bu bulgular, **H₁**, **H₃**, **H₄**, **H₅**, **H₇** ve **H₈** hipotezlerinin kabul edildiğini, **H₂** ve **H₆** hipotezlerinin reddedildiğini göstermektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre güçlendirici liderliğin alt boyutlarından yenilikçi performans için koçluk boyutu ile fırsatçı sessizlik ($r=-0,155$; $p<0,01$), korunmacı sessizlik ($r=-0,116$; $p<0,05$) ve pasif sessizlik ($r=-0,253$; $p<0,01$) boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre, yöneticilerin çalışanlarını birer lider gibi davranmaları konusunda teşvik ederek onları yeni fikirler ortaya koymaları konusunda cesaretlendirmesi, yapılan hatalara karşı hoşgörüsüyle yaklaşması durumunda çalışanların iş yerinde sessiz kalmak yerine bilgilerini, fikir ve düşüncelerini işten çıkarılma, terfi alamama gibi korkuları olmadan paylaştığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara göre **H₁₇**, **H₁₉** ve **H₂₀** hipotezleri kabul edilmiş, **H₁₈** hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan analizlerin sonucunda araştırmanın amacına ve problem cümlesine uygun olarak hazırlanan hipotezlerin uygunluk sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Hipotez Uygunluk Sonuçları

Hipotez	İlişkinin Yönü	Sonuç
H1 Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin yetki devri alt boyutu ile örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H2 Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin yetki devri alt boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	-	Reddedildi
H3 Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin yetki devri alt boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H4 Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin yetki devri alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici (pasif) sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H5 Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin sorumluluk alt boyutu ile örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H6 Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin sorumluluk alt boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	-	Reddedildi

H7	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin sorumluluk alt boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H8	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin sorumluluk alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici (pasif) sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H9	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin kendi kendine karar alma alt boyutu ile örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H10	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin kendi kendine karar alma alt boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	-	Reddedildi
H11	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin kendi kendine karar alma alt boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H12	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin kendi kendine karar alma alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici (pasif) sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H13	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin beceri geliştirme alt boyutu ile örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H14	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin beceri geliştirme alt boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	-	Reddedildi
H15	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin beceri geliştirme alt boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H16	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin beceri geliştirme alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici (pasif) sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H17	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin yenilikçi performans için koçluk alt boyutu ile örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H18	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin yenilikçi performans için koçluk alt boyutu ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	-	Reddedildi
H19	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin yenilikçi performans için koçluk alt boyutu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi
H20	Çalışanların algıladıkları güçlendirici liderliğin yenilikçi performans için koçluk alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici (pasif) sessizlik alt boyutu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki vardır.	Negatif	Kabul edildi

4.4. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde, katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18: Demografik Özellikler ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler

Demografik Özellikler/ Örgütsel Sessizlik		Fırsatçı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Kabullenici (Pasif) Sessizlik
Cinsiyet	Pearson Katsayısı	0,064	-0,020	-0,032	-0,003
	Sig. (2-tailed)	0,244	0,709	0,563	0,949
	N	354	354	354	354
Yaş	Pearson Katsayısı	0,116*	0,008	0,003	0,010
	Sig. (2-tailed)	0,033	0,882	0,952	0,855
	N	354	354	354	354
Eğitim Düzeyi	Pearson Katsayısı	-0,123*	-0,148**	-0,130*	-0,098
	Sig. (2-tailed)	0,023	0,006	0,016	0,070
	N	354	354	354	354
Medeni Hal	Pearson Katsayısı	-0,094	-0,035	-0,113*	-0,065
	Sig. (2-tailed)	0,098	0,533	0,045	0,247
	N	354	354	354	354
Meslekte Toplam Çalışma Süresi	Pearson Katsayısı	0,122*	-0,043	0,022	0,058
	Sig. (2-tailed)	0,024	0,425	0,689	0,278
	N	354	354	354	354
Aylık Gelir	Pearson Katsayısı	0,070	-0,048	-0,029	-0,029
	Sig. (2-tailed)	0,192	0,369	0,595	0,596
	N	354	354	354	354

** Korelasyon katsayısı 0,01 derecesinde anlamlıdır. ($p < 0,01$)

* Korelasyon katsayısı 0,05 derecesinde anlamlıdır. ($p < 0,05$)

Analiz sonuçlarına göre yaş değişkeni ile fırsatçı sessizlik ($r=0,116$; $p < 0,05$) arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre çalışanların yaş düzeyleri arttıkça iş yerinde pozisyonunu kaybetmemek, gereğinden fazla iş yüküne maruz kalmamak ve kişisel çıkarlarını ön planda tutmak amacıyla sessiz kalma durumlarına yönelik tutumları daha olumlu hale gelmektedir.

Katılımcıların eğitim seviyesi ile fırsatçı sessizlik ($r=-0,123$; $p < 0,05$), örgüt yararına sessizlik ($r=-0,148$; $p < 0,01$) ve korunmacı sessizlik ($r=-0,130$; $p < 0,05$) boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre eğitim düzeyi

daha yüksek olan çalışanların düşük seviyede olanlara kıyasla iş yerinde fikir, görüş ve düşüncelerini korkusuzca dile getirdikleri, işten çıkarılma, terfi alamama korkusu olmadan, işletmeye ve diğer çalışanlara zarar verme endişesi duymadan bilgi ve görüşlerini paylaştığı söylenebilir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların medeni durumu ile korunmacı sessizlik boyutu ($r=-0,113$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre evli olan kişilerin bekar olanlara kıyasla daha fazla iş yerinde sessiz kalmakta, işten çıkarılma, terfi alamama gibi kötü sonuçlarından dolayı bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak saklamaktadırlar.

Son olarak katılımcıların toplam çalışma süresi ile fırsatçı sessizlik boyutu arasında ($r = 0,122$; $p<0,05$) pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre daha fazla çalışma süresine sahip çalışanların meslek hayatına yeni başlayanlara göre daha fazla fırsatçı sessizlik davranışı sergileyerek bilgilerini ve fikirlerini stratejik olarak gizli tuttuğu söylenebilir.

Genel olarak yorumlandığında işyerinde uzun süredir çalışan, ileri yaşta ve eğitim seviyesi düşük seviyede olan çalışanlar fazla iş yüküne maruz kalmamak veya sahip oldukları bilginin avantajını korumak amacıyla bilgi ve görüşlerini stratejik olarak saklamakta ya da eksik/yanlış bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Buna ek olarak evliler bekarlara göre sorumluluk almaktan kaçınmakta ve kendilerini dış tehditlerden korumak amacıyla sessiz kalmaktadırlar. Ayrıca eğitim seviyesi arttıkça çalışanların sessiz kalma durumlarının azaldığı tespit edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, tez çalışması kapsamında anketlerden elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması sonucunda ortaya çıkan önemli sonuçlar ve bulgular açıklanmıştır.

5.1. SONUÇ

Liderliğin örgüt kültüründeki yerinin daha da önem kazandığı son yıllarda güçlendirici liderlik, örgütlerin hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasında büyük bir rol oynamaktadır. Çalışanlarını takım olarak bir bütün halinde örgütleyen ve onları kendine güvenme, sorumluluk sahibi olma, kendi kendine karar alabilme, yenilikçi fikirler konusunda cesaretli olma gibi konularda güdüleyen güçlendirici liderler, güçlü bir örgütün inşası için vazgeçilmez bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüz örgüt yapısında örgütsel sessizliğin varlığı, örgütün hedeflerine ulaşma yolunda başarılı olmasını engelleyen en önemli etkenlerden biri olarak baş göstermektedir. Çalışanların iş ortamındaki motivasyonunu, örgütün verimliliğini, iş ortamının gelişimini engelleyen örgütsel sessizlik, çalışanların kimi zaman adaletsizliğe bir tepki olarak kimi zaman da duydukları rahatsızlıktan ötürü iş yerinde sessizliğe bürünmeleridir. Örgütsel sessizlik bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri sessizlik davranışının, lider ve yöneticilerin benimsemiş olduğu davranışlarla ve yönetim tarzıyla doğrudan ilişkisi bulunmaktadır.

Araştırmada yapılan analizler neticesinde anket formunda kullanılan güçlendirici liderlik (%94,5) ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin (%91,5) yüksek derecede güvenilir olduğu ve ölçeklerin analiz için kullanılabilir olduğu görülmüştür.

Ankette yer alan güçlendirici liderlik ölçeği; yetki devri, sorumluluk, kendi kendine karar alma, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk olmak üzere 5 boyuttan ve 17 sorudan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında yapılan açıklayıcı

faktör analizi sonucunda 1 soru değerlendirme dışında bırakılmış, kendi kendine karar alma ve beceri geliştirme boyutları ile yetki devri ve sorumluluk boyutları aynı faktör altında toplanarak toplam 3 boyut ve 16 ifade üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Bu sonuca göre araştırmada yer alan faktörler; kendi kendine karar alma ve beceri geliştirme, yetki devri ve sorumluluk, yenilikçi performans için koçluk şeklinde 3 faktörden oluşmaktadır.

Çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçen anket, tek boyutta toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda 1 soru değerlendirme dışı bırakılmış, faktörlerde yer alan ifadelerin faktör yükleri dikkate alındığında 4 davranış boyutu ortaya çıkmıştır. Buna göre örgütsel sessizlik ölçeği; fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici (pasif) sessizlik olmak üzere 4 faktörden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılım gösteren Giresun ili merkez ilçesinde görev yapan kamu çalışanlarının, güçlendirici liderlik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin iş süreçleri ve prosedürleri ile ilgili gerekli değişimleri yapması ve işle ilgili gerekli kararları vermesi için çalışanlarına yetki devri yaptığı, işle ilgili yapılan hatalara karşı suçlamak yerine hoşgörölü ve düzeltici davrandığı belirlenmiştir. Yöneticiler tarafından çalışanlara gerekli güçlendirme desteğinin sağlandığı, onları karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin cesaretlendirdiği görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerine bakıldığında yapılan analizlere göre, sessizlikle ilgili ifadelere genellikle katılmadıkları saptanmıştır. Sessizlik davranışı gösterenlerin ise iş yerinde çatışmalardan kaçınmak, yönetici ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisini bozmamak, sorun çıkaran birisiymiş gibi görünmemek, öneri ve fikirlerini dile getirdiğinde değişen bir şey olmayacağına inandıkları için sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, güçlendirici liderlik ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutu hariç diğer alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışlarındaki artış çalışanların korkuya, daha önce yaşanan kötü deneyimlere, fazla iş yükünden kaçmaya, sahip olduğu bilginin avantajını kullanmaya, fikir ve

düşüncelerinin dikkate alınmayacağına yönelik olarak iş yerinde sessiz kalmamalarına neden olmaktadır.

Araştırmanın sonucunda katılımcıların güçlendirici liderlik algılamaları ile örgütsel sessizliğin örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10’da gösterilmiştir. Örgüt yararına sessizlik alt boyutuna ait ifadelerin tamamının ölçeğin genel ortalamasının üzerinde olduğu ayrıca ölçeğin faktör analizine bakıldığında örgüt yararına sessizlik boyutunun toplam varyansın %17,34’ünü açıkladığı Tablo 15’te görülmektedir. Buna göre, katılımcıların iş yerinde diğer çalışanlarla ve yöneticileriyle ilişkilerine zarar vermemek ve onların gönlünü kırmamak, sorun çıkaran birisi gibi görünmemek ve başkalarını utandırmamak için sessizlik davranışı sergiledikleri, sergilenen bu davranışın yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışlarıyla bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Araştırmada yapılan analizler sonucunda daha yaşlı çalışanların genç olanlara göre fırsatçı sessizlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Buna göre yaşı büyük olan çalışanların, işini veya iş yerindeki pozisyonunu kaybetme korkusu, daha fazla iş yüküne maruz kalmak, başkalarının başına dert açmamak ve sahip olduğu bilginin avantajını korumak gibi nedenlere bağlı olarak sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Araştırmanın sonucunda katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça iş yerinde sessiz kalmadıkları tespit edilmiştir. Bu noktada daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların, görüş ve düşüncelerini dile getirme konusunda işten çıkarılma, terfi alamama gibi nedenlerden dolayı korkuya dayalı olarak sessizlik davranışı sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmada evli olan çalışanların bekar olanlara göre daha fazla korunmacı sessizlik eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir. Bekarların evlilere göre daha az sorumluluk duygusuna sahip olmasından dolayı işten çıkarılma, terfi alamama gibi korkuları olmadan görüşlerini rahat bir şekilde dile getirdikleri düşünülmektedir.

Araştırmada yapılan analizlere göre katılımcıların meslekte toplam çalışma sürelerinin fırsatçı sessizlik sergileme eğilimi göstermeleri konusunda etkili olduğu

görülmüştür. İşyerinde daha uzun süredir çalışmakta olanların işe yeni başlayanlara kıyasla fazla iş yükünden kaçmak, başına dert açmamak ve sahip olduğu bilginin avantajını kaybetmemek için iş yerinde sessiz kaldığı söylenebilir.

Sonuç olarak, Giresun ilinin merkez ilçesinde bulunan kamu kurumlarında lider ve yöneticilerin genel olarak güçlendirici liderlik davranışlarını benimsedikleri, bunun sonucu olarak çalışanların, örgüt ikliminde örgütsel sessizlik davranışı sergileme eğilimlerinin azaldığı görülmüştür. Ayrıca çalışanların demografik değişkenlerine bakıldığında eğitim düzeyi düşük, ileri yaşlarda, evli ve iş yerinde daha uzun süre görev yapan kişilerin daha fazla sessizlik davranışı sergiledikleri görülmüştür. Çalışanların cinsiyet ve aylık gelir değişkenlerine göre sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

5.2. TARTIŞMA

Yapılan tez çalışması sonucunda elde edilen bilgilere göre, Giresun ilinde görev yapan ve araştırmaya katılan kamu çalışanlarının yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarına çoğunlukla katılıyorum düzeyinde algıladıkları görülmüştür. Elde edilen bulgular, güçlendirici liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde belirgin bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, güçlendirici liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Literatürde bu konuya paralel bir araştırmanın Cheriet (2024) tarafından Ibn Khaldoun Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel üzerinde yapıldığı, çalışanların güçlendirici liderlik algılarını kendi kendine karar alma, takım çalışması, beceri geliştirme, motivasyon ve iletişim olmak üzere beş alt boyutta incelendiği, iletişim alt boyutu hariç diğer boyutlar ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediği görülmüştür. Araştırmanın sonucunda güçlendirici liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve bu tez çalışmasına benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Ayrıca çalışanların meslek grubu, iş tecrübesi ve akademik unvanları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Daha önce örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında bu sonuca paralel araştırmalar olduğu gibi (Gezer, 2019; Demirbaş, 2020; Aktan, 2021) farklılık gösteren araştırmalar da yer almaktadır (Çakıcı, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Tülübaş ve Celep, 2014; Baştuğ, Palan, Yılmaz ve Duyan, 2016; Demirtaş ve Nacar, 2018).

Çalışanların yaşlarına göre örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik alt boyutu ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlikle ilgili farklı araştırmalara bakıldığında benzer sonuçlar ortaya çıktığı görülmüştür (Yaman ve Ruçlar, 2014; Şahin, 2024).

Çalışanların öğrenim düzeyleri ile örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve korunmacı sessizlik boyutlarıyla negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar (Çalikoğlu, 2019; Gezer, 2019) olduğu gibi bu iki değişken arasında ilişki saptanamayan araştırmalar da (Gök, 2018; Uzman, 2019; Çetinkaya, 2021; Kengil, 2023) mevcuttur.

Çalışanların medeni durumu ile örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, evli olan kamu çalışanlarının bekar olanlara göre daha fazla sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Şahin (2024), Yıldıray (2023), Kengil (2023), Mantı (2020) ve Tulunay Ateş ve Önder (2019) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki saptanamazken; Kanal (2023) tarafından yapılan çalışmada bekarların evlilere göre daha fazla sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Bu durum daha önce yapılan çalışmalarla farklılık göstermektedir.

Çalışanların iş yerindeki toplam çalışma süreleri ile örgütsel sessizliğin fırsatçı sessizlik boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma hayatında daha fazla tecrübe sahibi olan ve daha uzun yıllar görev yapmış kişilerin mesleğe yeni başlayanlara göre daha fazla sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Buna göre literatürde benzerlik gösteren çalışmalar (Şahin, 2024; Varol Bilgin, 2021) olduğu gibi farklı sonuçların yer aldığı çalışmalar (Arslan, 2024; Karayel, 2024; Çetinkaya, 2021; Uzman, 2019; Gezer, 2019) da mevcuttur.

5.3. ÖNERİLER

Yapılan tez çalışması kapsamında, çalışanların güçlendirici liderlik algılamaları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda Giresun ilinin merkez ilçesinde yer alan kamu kurumlarındaki yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışlarının yüksek olduğu ve çalışanların sessiz kalmadıkları görülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında şu önerilerde bulunulabilir:

- Yönetim kadrosunda görev yapan kişilere personel güçlendirme konularında mesleki eğitim verilerek tüm kamu kurumlarında personel güçlendirme uygulamalarının benimsenmesi, güçlendirici liderlik uygulamalarının daha da yüksek seviyeye çıkarılması sağlanmalıdır.
- Yöneticiler tarafından kurum içerisindeki örgütsel sessizlik algısının azaltılmasına ve ortadan kaldırılmasına yönelik gerekli tedbirler alınmalı, çalışanların daha fazla karar süreçlerine katılımı desteklenmeli, çalışanlardan gelen bildirimler dikkate alınmalı, çalışanlar fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmeleri konusunda cesaretlendirilmelidir.
- Bu araştırma belirli bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Genelleme yapılabilmesi maksadıyla araştırmanın kapsamı genişletilerek tüm Giresun ilinde çalışanlar dahil edilebilir veya özel sektör çalışanları üzerinde yapılarak kamu ve özel sektördeki mevcut durumun karşılaştırılması yapılabilir.
- Türkiye’de farklı illerde veya farklı bölgelerde bulunan kamu kurumlarında, özel sektörde çalışanlar, mavi ve beyaz yakalı çalışanlar gibi farklı örneklemeler üzerinde çalışılarak ortaya çıkan farklılıklar incelenebilir.
- Kamu çalışanlarının algıladıkları farklı liderlik türlerinin örgütsel sessizlik üzerindeki ilişkisi araştırılarak ne gibi farklılıkların oluşacağı incelenebilir.
- Gelecek çalışmalarda güçlendirici liderliğin bu konuyla ilişkili olduğu düşünülen örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel muhalefet, iş stresi, iş

tatmini, motivasyon gibi değişkenler ile ele alınması alan yazına katkı sağlayacaktır.

- Kamu hizmetlerinin daha etkin ve kaliteli bir şekilde vatandaşa sunulabilmesi için kamu çalışanlarının görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Örgütsel davranış konularında ve yönetim bilimlerinde yapılacak olan çalışmalarda kamu sektörünün daha fazla ele alınması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intension, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Akdeniz, A. (2023). *Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul müdürünün güçlendirici liderlik davranışları arasındaki ilişki: Öz yeterlik ve mesleki iş birliğinin aracı rolü*. [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Aladağ, C. (2019). *Lise müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. [Yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Alparslan, A.M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Alper, S., Tjosvold, D. ve Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.
- Altınay, M. ve Yavuz, E. (2017). Örgütsel sessizlik: Farklı sektörler üzerinde bir araştırma. *4th International Congress of Tourism & Management Researches*, 12-14 May 2017, ss. 175-181.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Aras, G. (2013). *Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği*. [Yüksek lisans tezi]. Gümüşhane Üniversitesi.
- Arıkan, S. v.d. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayıncılık.

- Arısoy, A.A. (2017). *Otantik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü*. [Yüksek lisans tezi]. Kafkas Üniversitesi.
- Armağan Ören, S. (2006). *Günümüzün liderlik profili; transformasyonel (dönüştürücü) liderlik, Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Arslan, J. (2024). *Örgütsel güvenin iş tatmini ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri: Tekstil sektörü üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Medeniyet Üniversitesi.
- Atasever, F.M. (2022). *Örgütsel sessizlik ve etik liderlik arasındaki ilişkide kurum kültürünün düzenleyici etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Avolio, B.J. ve Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen M.N. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Baltaş, A. (2007). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Baştuğ, G., Palan, A., Yılmaz, T. ve Duyan, M. (2016). Organizational silence sport employees. *Journal of Education and Learning*, 5(4), 126-132. doi:10.5539/jel.v5n4p126
- Başığit Turan, M. (2024). *Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin ilişkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Bayın, M.A. (2021). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Bedeldan, A. (1989). *Organizational behavior*. The Dryden Press.

- Bezirci, S.S. (2019). *The relationship between leadership styles, organizational silence and organizational citizenship behaviour*. [Yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Botero I. C. ve Dyne, L.V. (2009). Employee voice behaviour interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, s:84-104.
- Bowen, F. ve Balckmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393-1417.
- Boyett, J.H. ve Boyett, J.T. (1998). *The guru guide: The best ideas of the top management thinkers*. ISBN 0-18242-7.
- Brestrich, E.T. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Brinsield, CT. (2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors* [Doktora tezi, Ohio Eyalet Üniversitesi]. Ohio Eyalet Üniversitesi Açık Erişim Sistemi. https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb_etd/ws/send_file/send?accession=osu1236294604&disposition=inline
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Cevahir, H. (2004). *Güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Ceylan, A. ve Keskin, H. (2002). Çalışanların güçlendirici lider algılamaları ile iş tatmini ve stresi arasındaki ilişkiler. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25.

- Chenji, K. ve Sode, R. (2019). Workplace ostracism and employee creativity: Role of defensive silence and psychological empowerment. *Industrial and Commercial Training*, 51(6): 360-370.
- Cheriet, Y. (2024). *The reality of administrative empowerment in Algerian Universities and its impact on organizational silence*. [Doktora tezi]. İbn Khaldoun University-Tiaret
- Chruden, H.J. ve Sherman, A.W. (1980). *Personnel management the utilization of human resources*. South-Western Publishing Company.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452204932>
- Çaker, B.Z. (1997). *Empowerment*. [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1): 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessizlik tercihi ve sessizlik türleri. T.Solmuş (Ed.), *İş ve özel yaşama psikolojik bakışlar içinde* (s.85-109). Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Detay Yayıncılık.
- Çakmak, E., Öztekin, Ö. ve Karadağ, E. (2015). The effect of leadership on job satisfaction. E. Karadağ (Ed.), *Leadership and organizational outcomes içinde* (s.29-56). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_3
- Çalıkoğlu, U. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgütsel kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.

- Çetinkaya, U. (2021). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi (Sandıklı ilçesi örnekleme)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dalain, A. (2021). Inspecting the role of empowerment, ostracism, defensive silence and employee proactivity with relation to employee creativity and organizational performance. *IT in Industry*, 9(1): 1300-1314.
- Dawson, R. (1995). *Güvenli karar alma rehberi*. Çev.: Eshar Kütevin ve Ziya Kütevin. İnkılab Kitabevi.
- Demir, B. (2015). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler üzerine bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- 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.
- Demiray, T. (2015). *Örgütsel stresin örgütsel sessizliğe etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Demirtaş, Z. ve Nacar, D. (2018). Öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *The Journal of Educational Reflections*, 2(1), 13-23.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Doğan, S. (2001). Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel liderlik tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bakış. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:15, Sayı:3-4, 265-266.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.

- Drucker, P.F. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, September-October, 95-104.
- Duman, K.A. (2020). *Etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Yayınevi.
- Durmuş E. (2001). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Dyne, L.V., Ang, S.ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Anı Yayıncılık.
- Er, V. (2024). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz-yeterlilikleri arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi] Sakarya Üniversitesi.
- Erçil, Y. (1997). *Lineer olmayan karizmatik liderlik modeli, 21. yy. liderlik sempozyumu, cilt-2*. Deniz Harp Okulu.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Erdoğan, N. (1997). Örgütlerde yetki devrinden personelin güçlendirilmesine geçişte yöneticilerde koçluk becerilerinin geliştirilmesi. *Liderlik Sempozyumu*, s.420-427.
- Eren, E. (2003). *Yönetim organizasyon*. Beta Basım Yayım AŞ.
- Eren, E. (1984). *Yönetim psikolojisi*. İ.Ü. Yayını.
- Eren, D. (2013). *Liderlik ve örgütsel sessizlik: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışma örneği*. [Yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.

- Erkutlu, H.V. (2014). *Liderlik kuramlar ve yeni bakış açıları*. Efil Yayınevi.
- Ersançmış, O. (2015). *Dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki-Bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Kafkas Üniversitesi.
- Gao, L., Janssen, O, ve Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Gezer, S. (2019). *Öğretmenlerin cam tavan sendromu algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Gordon, J.R. (1996). *Organizational behavior a diagnostic approach*. Prentice Hall.
- Gök, İ. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). *Behavior in organizations*. 7th edition. Prentice Hall.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Güler, S. (2007). *Fiedler'in LPC ölçeği ile lise yöneticilerinin liderlik tiplerinin belirlenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü (Ankara ili örneği)*. [Yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Güngör, E. (2024). *Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi] Sakarya Üniversitesi.
- Gürbüz, S. ve şahin, F. (2017). *Sosyal bilimler araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

- Gürhan Arcasoy, G. (2017). *Dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Özel sağlık sektöründe bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Üsküdar Üniversitesi.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Addison-Wesley.
<https://doi.org/10.1177/105960118200700110>
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden heart stop patient safety. *Health Services Research*, 41: 1539-1554.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hitt, M.A., Middlemist, R.D. ve Mathis, R.L. (1986). *Management: Concepts and effective practice*, 2nd ed. West Publishing Company.
- Hodgetts, R.M. (1993). *Modern human relations at work*. The Dryden Press.
- Horia, M. (2013). Struggling for organizational identity: Employee voice and silence. Lumen International Conference Logos Universality Mentality Education Novelty (LUMEN 2013). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 92(1), 574-581.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16(3), 321-339.
- Howard, A. (1998). The empowering leader: Unrealized opportunities. G.R. Hickman (Ed.), *Leading organizations: Perspectives for a new era içinde* (s.202-213). Sage Publications.
- Huang, X, Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationality. *Management and Organization Review*, 1(3), e459-482.
- Işık Seyidoğlu, G. (2022). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Siirt Üniversitesi.
- Işın İnan, Ö. ve Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi (PIAR)*, 7(2), 308-332.

- İmamoğlu, B.E. (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.
- Jafarguliyeva, N. (2020). *Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına göre sınıflandırılması ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kanal, Ö. (2023). *Örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı etkileşimi: Özel hastanelerde çalışan hemşireler üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Kanter, R.M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 67(6), 85-92.
- Karabay, G. (2021). *Öğretmenlerde liderlik tiplerinin psikolojik sermaye ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Karagözoğlu, A.A. (2022). *Güçlendirici liderlik, örgütsel dayanıklılık, öz yeterlik ilişkisinin incelenmesi*. [Doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Karayel, O. (2024). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kengil, R. (2023). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Kıranlı Güngör, S. ve Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları ve aralarındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742.

- Kırca, M.Y. (2021). *Çalışanların toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü*. [Doktora tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates, *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Kocabıyık, A. (2024). *Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları ile hemşirelerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım A.Ş.
- Konan, N. ve Çelik, O.T. (2018). Güçlendirici liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(4), 1043-1054.
- Konczak, L.J., Stelly, D. ve Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. 6th ed. McGraw-Hill Inc.
- Macit, M. ve Erdem, G. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2), 93-114.
- Mansuroğlu, Y. (2025). *Kamu ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Mantı, M. (2020). *Akademisyenlerde örgütsel stres ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- McConnell, J. (1994). On lemmings managers and leaders. *The Journal for Quality and Participation*, 17(2), 26.
- McGregor, D.M. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Inc.

- Mercan, N. (2015). Ajzen'in planlanmış davranış teorisi bağlamında whistleblowing (Bilgi ifşası). *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*. 7(2), 1-14.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453-1576.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review* 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Murat, G. (2001). Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: Personel güçlendirme. *Öneri*, 4(16), 113-126.
- Naktiyok, S. (2019). Örgütsel sessizlik. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış içinde* (s.281-298). Eğitim Yayınevi.
- Nikmaram, S., Yamchi, H.G., Shojaii, S., Zahrani, M.A. ve Alvani, S.M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communications*. 24(2), 43-51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
- Nojabae, S.S. ve Osboei, F.K. (2014). Investigation of relationship between organizational learning and employees' empowerment in Melli Bank in western Mazandaran Province. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 2716-2721.

- Ören, S.A. (2006). *Günümüzün liderlik profili; transformasyonel (dönüştürücü) liderlik Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.3, Sayı.4, 207-226.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde bir uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlarla istatistiksel veri analizi*. Kaan Kitabevi.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özer, F. (2023). *Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Öztürk, U.C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.
- Panahi, B. ve Danaeifard, H. (2010). An analysis of employee's attitudes in public organizations: Explanation of organizational silence climate and silence behavior. *Transformation Management Journal*, 2(3), 2-19.
- Paşaoğlu, D., Toksöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N.D. ve Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Peker, Ö. (2000). *Etkili yönetim becerileri: öğrenilebilir ve geliştirilebilir*. Yargı Yayınevi.

- Pekşen, O.N. (2023). *Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarına etkisi*. [Yüksek lisans tezi] Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial effectiveness*. McGraw-Hill Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Sevgi, D. (2018). *The relationship between paternalistic leadership and organizational silence*. [Yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Sevinç, B. (2024). *Öğretmenlerin güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki yordayıcılık etkisinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Shen, C., Zhang, Y., Yang, J. ve Liu, S. (2020). Abusive supervision and employee creativity: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 193-207.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Beta Basım Yayın AŞ.
- Sönmez, A. (2024). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık, okul kültürü ve örgütsel sessizlik yaşam düzeyleri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.

- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurements, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Staw, B.M. (1995). *Psychological dimensions of organizational behavior*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Stogdil, R. (1981). *Handbook of leadership*. Collier Mc Milan Ltd.
- Şahin, E. (2024). *Yükseköğretim örgütlerinde öğretim elemanlarının yaşadıkları psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Doktora tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5/3 (2013) 114-134.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.4, Sayı.14, 1-16.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Timming, A.R. ve Johnstone, S. (2015). Employee silence and the authoritarian personality: A political psychology of workplace democracy. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 154-171.
- Toktaş, S. (2019). *Liderlik ve liderlik tarzları*. [Yüksek lisans tezi] Okan Üniversitesi.

- Tucker, M., McCarty, A. ve Benton, D.A. (2002). *The human challenge*. Prentice Hall.
- Tulunay Ateş, Ö. ve Önder, E. (2019). Eğitimcilerin örgütsel sessizliklerinde cinsiyetin ve medeni durumun etkisi: Bir meta analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 768-803.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Yayıncılık.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (29-1).
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). Dönüşüm. İçinde *Güncel Türkçe sözlük*. Erişim tarihi: Mart 13, 2025, <https://sozluk.gov.tr/>
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildirileri Kitabı*.
- Uzman, Z. (2019). *İlkokul yöneticilerinin algılanan iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama*. [Yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Ülkü, İ. (2024). *Okul müdürlerinin karanlık liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişki (Muğla ili örneği)*. [Yüksek lisans tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M.A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 140-157.
- Vecchio, R. (1995). *Organizational behavior*. The Dryden Press.

- Vokala, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wallace, G.W. (1993). Empowerment is work, not magic. *The Journal for Quality and Participation*, 16(5), 10.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. ve Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Wang, Y.D. ve Hsieh, H.H. (2012). Organisational ethical climate, perceived organizational support and employee silence: A cross-level investigation. *SAGE Perspective*, 66, 6, 783-80.
- Wellins, R.S., Btham, W.C. ve Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams*. Jossey-Bass.
- Wells, G. (1993). *Yetki devri*. Çev.: Vedat Üner, Beta Basım Yayım A.Ş.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Cilt 4, 36-50.
- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuzluk durumları bildirme eğilimlerine etkisi: Otel işletmeleri örneği*. [Yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu A.E. ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel sessizliğin nedenleri: Kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.
- Yıldıray, D. (2023). *Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: 112 acil sağlık hizmetleri çalışanları örneği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Yıldız, A. ve Kaya, S. (2017). İşletmelerde rekabet avantajı sağlama aracı olarak personel güçlendirme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 17 (1), 1-21.

Yılmaz, İ.A. (2022). *Güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*, Fifth edition. Academic Press.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Nobel Yayınları.

Zeybek, T. (2024). *Güçlendirici liderlik ile çalışanların sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkide iş stresinin aracı rolü*. [Yüksek lisans tezi] İstanbul Beykent Üniversitesi.



EKLER

EK-1 : Anket Formu

EK-2 : Etik Kurul Onayı



BİLGİLENDİRME FORMU

Değerli Katılımcı,

“Çalışanların Güçlendirici Liderlik Algılamalarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarında Çalışma” başlıklı çalışma, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tez çalışması olarak yürütülmektedir. Araştırma sonuçları kimlik belirtecek herhangi bir isim ya da işaret içermeyecektir. Çalışmanın sağlıklı sonuçlara ulaşmasında anket formunu içtenlikle ve eksiksiz doldurmanız büyük önem taşımaktadır.

Çalışmamız için zaman ayırıp değerli görüşlerinizi bizimle paylaşarak bilim dünyasına verdiğiniz katkı için teşekkür ederiz.

Sorumlu Araştırmacı:

Yüksek Lisans Öğrencisi Emre MERAL

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Metin ÇAKIROĞLU
Giresun Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon ABD

1. DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Bu bölümde size ait demografik bilgiler istenmektedir. En uygun olan şıkkı (X) ile işaretleyiniz.

- a) **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
b) **Yaşınız:** () 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üstü
c) **Eğitim durumunuz:**
() İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans () Lisans () Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)
d) **Medeni haliniz:** () Evli () Bekar
e) **Toplam meslekte çalışma süreniz (Yıl):**
() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üstü
f) **Aylık geliriniz (TL):**
() 22-40 bin () 41-60 bin () 61-80 bin () 81 bin ve üstü

2. GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler güçlendirici liderlik ile ilgilidir. Lütfen ifadelerin her biri için size en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yetki Devri						
1	Yöneticim, iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için ihtiyacım olan karar alma yetkisini vermektedir.					
2	Yöneticim, işleri geliştirmek ve gerekli değişimleri yapmak için bana yetki vermektedir.					
3	Yöneticim, görevimin sorumluluk düzeyine denk yetkiyi bana vermektedir.					
4	Yöneticim, çalışanlara gerekli kararları verebilecek şekilde yetki devri yapmıştır.					
Sorumluluk						
5	Yöneticim, görevlendirdiği işle ilgili sorumluluğu elinde bulundurmaktadır.					
6	Performans ve sonuçlar konusundaki sorumluluk bana aittir.					
7	Yöneticim, bölümde çalışan memnuniyetinden sorumlu insanlar bulundurmaktadır.					
Kendi Kendine Karar Alma						
8	Yöneticim, problemler çıktığı zaman ne yapacağını söylemekten ziyade, benim fikirlerimi alarak yardım etmeye çalışır.					
9	Yöneticim, işlerin gidişatını etkileyecek konular hakkında aldığım kararlara güvenir.					
10	Yöneticim, işle ilgili karşılaştığım problemleri çözmemde beni cesaretlendirir.					
Beceri Geliştirme						
11	Yöneticim, problem çözme yöntemlerini kullanmam için beni cesaretlendirir.					
12	Yöneticim, yeni beceriler geliştirmem için bana sürekli yeni fırsatlar sunar.					
13	Yöneticim, bölümümüzde sürekli öğrenme ve beceri geliştirmeye öncelik vermektedir.					
14	Yöneticim, çalışanların yeteneklerini önemli bir rekabet avantajı olarak görmektedir.					

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yenilikçi Performans İçin Koçluk						
15	Tecrübeyle öğrenme ve gelişim süreci uzun zaman alsa bile, yöneticimin yapmış olduğum hatalara karşı hoşgörülüdür.					
16	Başarılamayacak bir değişim bile olsa, yöneticim tarafından yeni fikirleri denemek için cesaretlendirilirim.					
17	Yöneticim, hata yaptığımda suçlamak yerine düzeltici harekete odaklanır					

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler örgütsel sessizlik ile ilgilidir. Lütfen ifadelerin her biri için size en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kalırım.					
2	Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kalırım.					
3	Benim sorumluluk almam beklenmediği için işyerinde sessiz kalırım.					
4	Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kalırım.					
5	İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kalırım.					
6	Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.					
7	Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gnlünü kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.					
8	İş arkadaşlarımla ve üstlerimle olan ilişkilerime zarar vermek istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.					
9	Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.					
10	Dert ortağı bulamayacağım için işyerinde sessiz kalırım.					
11	Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kalırım.					
12	Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kalırım.					
13	Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kalırım.					
14	Üstlerim benim katılımımı hakketmediği için işyerinde sessiz kalırım.					
15	Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için işyerinde sessiz kalırım.					
16	Başkalarının başına dert açmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.					
17	Benim fikirlerimi kullanarak başkalarının fayda sağlamasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kalırım.					
18	Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kalırım.					
19	Açıkça konuşmanın zararlarından çekindiğim için işyerinde sessiz kalırım.					
20	Sahip olduğum bilginin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kalırım.					



T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu



Sayı : E-50288587-050.01.04-74404
Konu : 05.03.2025 tarihli ve 03/104 sayılı
Etik Kurulu Kararı

06.03.2025

Sayın Emre MERAL

Kurulumuza sunmuş olduğunuz *"Kamu Kurumlarında Çalışanların Güçlendirici Liderlik Algulamalarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Giresun İli Örneği"* başlıklı çalışmanız 05.03.2025 tarihli ve 03/104 sayılı Etik Kurulumuzca değerlendirilmiş olup etik açıdan **uygun** bulunmuştur.

Bilgilerinize sunulur.

Prof. Dr. Eyüp NEFES
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: E2ECBA39-9F3A-4ADD-98A8-FB4425D11590 Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/giresun-universitesi-ebys>

Giresun Üniversitesi Rektörlüğü Güre Yerleşkesi Gaziler Mah. Prof.
Ahmet Taner Kışlalı Cad. 28200 Merkez/GİRESUN E-Posta Adresi:
bilgi@giresun.edu.tr İnternet Ağı: www.giresun.edu.tr
Telefon No : (454) 310 10 00 Belgegeçer No : (454) 310 11 19
KEP Adresi : gru@hs01.kep.tr

Bilgi için: Adem USTA
Öğretim Elemanı
Telefon No:(454) 310 11 24

