

## Kültürel Sıkılık ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Edip Örucü<sup>a, b</sup>, Özgür Saç<sup>c</sup>, İtr Hasırcı<sup>d</sup>

### Özet

Bu araştırmanın amacı, kültürel sıkılık ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaç ile birlikte değişkenlerin arasındaki ilişkilerin yönünün ve düzeyinin de belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada Balıkesir ilinin Bandırma ilçesinde bulunan bir kamu iktisadi teşebbüsünde görev yapan işgörenler üzerinde kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 174 işgörene anket uygulanmıştır. Toplanan veriler frekans analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi, korelasyon analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler bir paket program yardımıyla analiz edilmiştir. Analizler sonucunda; dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Kültürel sıkılığın ise örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan üç değişkenin bir arada ele alınmamış olması, alan yazındaki boşluğu doldurmaya katkı sağlaması adına önem ve özgünlük arz etmektedir.

### Anahtar Kelimeler

Kültürel Sıkılık  
Dönüşümcü Liderlik  
Örgütsel Sessizlik  
İşgören

### Makale Hakkında

Geliş Tarihi: 07.04.2022  
Yayın Tarihi: 24.06.2023  
Doi: 10.18026/cbayarsos.1100206

## A Research to Determine the Effect of Cultural Tightness and Transformational Leadership on Organizational Silence

### Abstract

The purpose of this research is to determine the effect of cultural tightness and transformational leadership on organizational silence. It is aimed to determine the direction and level of the relations between the variables. In the research, a questionnaire was applied to 174 employees who were determined by convenience sampling method on employees working in a state economic enterprise in Bandırma district of Balıkesir province. The collected data were subjected to frequency, reliability, normality, correlation and regression analysis. The data were analyzed with a package program. As a result of the analysis; transformational leadership did not have a significant effect on organizational silence. It has been determined that cultural tightness has a significant effect on organizational silence. The fact that the variables discussed in the scope of the research were not considered together is important and original in terms of contributing to fill the gap in the literature.

### Keywords

Cultural Tightness  
Transformational Leadership  
Organizational Silence  
Employee

### About Article

Received: 07.04.2022  
Published: 24.06.2023  
Doi: 10.18026/cbayarsos.1100206

<sup>a</sup> Sorumlu Yazar: eorucu@bandirma.edu.tr

<sup>b</sup> Prof. Dr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F., ORCID No: 0000-0002-3301-7496

<sup>c</sup> Dr., Eti Maden İşletmeleri Genel Müdür Yardımcısı ve Yönetim Kurulu Üyesi, ORCID No: 0000-0001-7688-7398

<sup>d</sup> İşletme Doktora Öğrencisi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi S.B.E., ORCID No: 0000-0002-5449-2640

## **Giriş**

İşgörenler görev yaptıkları örgütte düşüncelerini özgür bir şekilde ifade edebildiklerinde, karar alma ve geri bildirim süreçlerine dâhil olduklarında hem etkili hem de verimli bir duruş sergileyeceklerdir (Pinder ve Harlos, 2011: 345). Daha inovatif ve değişime açık olabilmeleri için takım liderlerine de en az örgütün kendisi kadar önemli görevler düşmektedir. Liderler işgörenlerini hizmet, kalite gibi hususlarla motive edebilmeli ve örgüt içi faaliyetlere katılmaları için motivasyonlarını sağlamalıdır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu sebeple örgütlerde işgörenlerin sessiz kalıp kalmama durumu liderlerinin yönetim tarzına bağlı olarak şekillenmektedir. İşgörenler örgüt içinde sessiz kaldıkları zaman iş ile ilgili fikirlerini dile getirmekten kaçınmaktadırlar. Bu durum beraberinde iş ve bilgi akışında problemlere, örgüt içi gelişim ve değişimde engellere sebep olmaktadır (Wang, Hsieh, Tsai ve Cheng, 2011). Değerleri, inançları ve öncelikleri farklı olan işgörenler, düşüncelerini açık bir şekilde ifade edemediklerinde örgüt içi uzlaşmacı bir ortam oluşamayacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1392). İşgörenlerin görüş ve düşüncelerini ifade edemedikleri ile ilgili bir kavram olarak görülen örgütsel sessizliğin nasıl azaltılabileceği sorusuna cevap aramak, bu araştırmanın önemini arttırmaktadır. Örgütlerde dönüşümcü liderlerin, işgörenlerin örgüt içi faaliyetlere aktif katılımları için onları teşvik edip etmediğini belirlemek önem arz etmektedir. Yönetim yapısının belirli koşullara göre değiştiği günümüz şartlarında işgörenlerin de sorumluluklarında artış gerçekleşecektir (Detert ve Burris, 2007). Kültürel sıkılık kavramı örgüt içi iletişim şekillerinden, güç ve yetkinin dağılımına kadar geniş bir alanda değerlendirilmektedir. Sıkılığın hâkim olduğu örgütlerde bilginin, gücün ve iletişimin dağılımı dikey şekilde gerçekleşirken, esnekliğin hâkim olduğu örgütlerde daha az biçimsel yapı, yatay iletişim, örgüt içi kararlara katılım, adalet ön planda tutulmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010). Toplumsal kuralların ve normların baskın olduğu örgütlerde işgörenlerin davranışlarını çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin kabul çerçevesinde şekillendirmeleri olasıdır. Bu durumun sebebi işgörenin örgütte takdir görme isteğinden kaynaklanmaktadır (Üstün, 2015). Esnek örgütlerde ise işgörenler, normlardan ziyade sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirebilme çabası taşımaktadırlar (Gelfand, Nishii ve Raver, 2006). Bu durumda beraberinde başarı, mutluluk ve bireysel tatmini getirmektedir. İlgili yazında bu üç değişken ile ilgili çalışmanın olmaması ve örgütsel sessizliği azaltacak öneriler sunulacak olması bu araştırmanın temel gerekçesini ortaya koymaktadır. Araştırma dört bölüme ayrılmaktadır. Birinci bölümde kavramsal çerçeve çizilmiş, ikinci bölümde ilgili alanda yapılmış olan literatür çalışmaları ele alınmıştır, araştırmanın üçüncü bölümünü yöntem kısmı oluştururken dördüncü ve son bölümünde sonuç kısmına yer verilmiştir.

## **Kavramsal Çerçeve**

### ***Kültürel Sıkılık***

Gelfand vd. (2006) tarafından ön plana çıkarılan kültürel sıkılık kavramı, bir topluluk içerisinde normların ve yaptırımların kapsamı ve önemi olarak tanımlanmaktadır. Gelfand vd. sıkılık kavramını ilk öne sürenin Pelto (1968) olduğunu belirtmekte ve kültür boyutlarından güç aralığının otoriteden, belirsizlikten kaçınmanın ise stresten nasıl etkilendiği üzerinde durmaktadır (Carpenter, 2000). Sıkı toplumlarda normlar açık bir şekilde belirlenmiştir. Olası küçük sapmalar genellikle anlayış ile karşılanmaktadır. Normlardan daha büyük sapmalar ise ağır yaptırımları içermektedir. Esnek toplumlarda ise normlar bulunmamakta, normlardan sapan davranışlara daha fazla tolerans gösterilmektedir (Martin ve Freeman, 2003). Sıkı toplumlarda kontrol ve denetim üst

düzeydedir. Ancak hem örgütsel hem de bireysel düzeyde farklılaşma oldukça azdır (Fock ve Mattila, 2012). Normlar en uygun davranışı tanımladığı için hem ortak deneyimler oldukça fazladır hem de kişiler arası benzerlikler yüksek seviyededir. Bu durum sıkı toplumlarda ortak yaşanmışlıkların ve örgüt içi baskıların ne denli yüksek olduğuna işaret etmektedir (Martin ve Freeman, 2003).

Bireyler hayatta kalabilmek için buldukları toplumdaki diğer bireylerle birbirlerine bağlı olmalı ve tüm aktiviteleri sorunsuz yerine getirebilmek adına çevreleriyle uyum stratejileri geliştirip, sıklık veya esnekliğe doğru yönelmektedirler (Chan, Gelfand, Triandis ve Tzeng, 1996). Bu durumda kültürel sıklığın öncülleri nüfus, aile, hukuk, medya vb. olarak görülmekte olup, ardılları ise değerler, inovatif davranışlar, hesap verme, dil, örgütün hayatta kalma süresi vb. şeklinde açıklanmaktadır (Gelfand vd., 2006). Örgütsel düzeyde sıklık ise örgüt çalışanlarının uyması gereken normların sayısı ve örgütün bu normlara karşı geliştirdiği yaptırımların neler olduğu ile ilgilidir (Wasti ve Fiş, 2010). Kültürel sıklığın yüksek olduğu örgütlerde, uyulması gereken normlar, düzen ve uyum istikrarı, üst düzey hiyerarşi, örgütün amaç ve hedeflerine uymayan çalışanlara ceza yaptırımı, değişime kapalı bir yapı bulunmaktadır (Kobayashi, 1998). Bu hususlar kültürel sıklığın fazla olduğu örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını, örgütün kuralları, yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından şekillendirdiğini işaret etmektedir (Detert, Schroeder ve Mauriel, 2000: 858). Kültürel esnekliğin yüksek olduğu örgütlerde ise daha az kural, kurallardan sapmaya yönelik cezaların daha düşük olması, deneyime açıklık, yatay iletişim, merkezi olmayan yapı, kararlara katılımın genişliği, hesap verme mecburiyetinin azlığı, bireysel inisiyatif alabilme gibi hususlar ön plana çıkmaktadır (Gelfand vd., 2006). Belirtilen bu hususlardan yola çıkıldığında kültürel esnekliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını toplumun kabul gördüğü şekilde değil bireysel fayda ve güven temelinde şekillendirdikleri söylenebilir (Üstün, 2015). Sıklık örgütlere hem fayda hem de zarar getirmektedir. Sıklığın yüksek olduğu örgütlerde hâkim olan istikrarlı ve daha az esneklik barındıran yapı olası değişimlere karşı da dirençlidir (Sorenson, 2002: 71). Yüksek sorumluluk ve yaptırımlar sebebiyle çalışanlar daha uyumludur. Bu husus olası sapkın davranışların da önüne geçmektedir (Ostroff ve Bowen, 2000: 210). Her ne kadar işe alım, seçme ve sosyalleşme aşamaları örgüt içi öngörülebilirliği ve kontrolü yükseltse de örgütlerin hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlama yeteneklerinin de önüne geçmektedir (Gelfand vd., 2006: 35).

### ***Dönüşümcü Liderlik***

İlk kez Downton (1973) tarafından “İsyan Liderliği” kavramı ile anılan ve daha sonra Burns (1978) tarafından bir öncü teori olarak ön plana çıkarılan dönüşümcü liderler, kendisini takip edenlerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan, ortak değerler altında bu bireyleri birleştiren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Ölçer ve Kaya, 2021: 43). Dönüşümcü liderler, örgütlerde ortak değerleri inşaa eden, işgörenleri teşvik eden, güven ortamı içerisinde işlerini tamamlamaları için imkân tanıyan, ilham ve enerji kaynağı kişilerdir (Dinç, 2020: 111). Bu kavram dört bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenlerden birincisi karizmadır. Karizma sahibi liderler, kendilerini takip eden bireyler üzerinde, yüksek etki bırakarak, hayranlık yaratıp, kişilere rol model olmaktadır (Bass, 1990). İkinci bileşen takipçilerini motive eden, vizyon sahibi olmaları için onlara cesaret veren ilham verici motivasyona sahip liderlerdir (Lee, 2014). Bu liderlerin en önemli özelliği yüksek derecede iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmalarıdır (Anderson, 2017). Üçüncü bileşen olarak tasvir edilen

entelektüel uyuma sahip liderler ise takipçilerini araştırmaya sevk eden, problem çözme kabiliyetlerini arttıran ve daha inovatif düşünceleri için imkân tanıyan özelliğe sahiptirler (Krepia, Katsaragakis, Kaitelidou ve Prezerakos, 2018). Entelektüel uyuma sahip liderler her bilgiyi fırsata dönüştürerek, değerleri ve inançları yeniden değerlendirirler (Robbins ve Davidhizar, 2020). Dördüncü ve son bileşen ise takipçilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenen, onlara mentorluk ve koçluk imkânı tanıyan bireysel desteğe sahip liderlerdir (Fletcher, Friedman ve Piedimonte, 2019: 8). Bireysel destek sağlayan liderler, iletişim ve empati kabiliyeti yüksek olan, takipçilerinin içsel motivasyonlarını arttırmak için her türlü bireysel katkıyı sağlayan kişilerdir (Antonopoulo, Halkiopoulos, Barlou ve Beligiannis, 2021: 11).

Toplumun mimarı olarak nitelendirilen dönüşümcü liderler, farkındalığı arttırmakta ve çalışanların aidiyet duygularının yükselmesi için imkân tanımaktadırlar (Harrison, 2011: 98). Literatürde dönüşümcü liderlik kavramıyla ilgili yapılan tanımlar da bu ifadeleri doğrulamaktadır. Bu tanımlardan hareketle dönüşümcü liderlerin genel özellikleri, yeniliğe ve değişime açık olmaları, öğrenmeye açık olmaları, her koşulda fikirlerini savunmaları, kendilerine ait vizyona, misyona ve değerlere sahip olmaları, buldukları grupların üyelerini belirli amaçlar doğrultusunda örgütleyebilmeleri, bu gruplar üzerinde pozitif bir etki bırakabilmeleri, statükocu olmayıp daima daha iyisini istemeleri şeklinde açıklanabilir (Yetim ve Uğurluoğlu, 2021: 1130). Nihayetinde dönüşümcü liderlik kavramı karmaşık yapıdaki örgütlerde çalışan ve birbirlerine bağımlı çalışanların arasındaki etkileşimin de bir sonucu olarak görülmektedir (Rosenman, Vrablik, Broliar, Chipman ve Fernandez, 2019: 521).

### ***Örgütsel Sessizlik***

Örgütsel sessizlik işgörenlerin bilerek ve isteyerek örgüt içi sorunlara dâhil olmaması, düşüncelerini farklı sebeplerle dile getirmemesi hali olarak bilinmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1360). Dolayısıyla sessizlik yalnızca susmak olarak görülmemekte, olası bilginin önemini düşünerek onu saklamayı da gerektirmektedir (Kanbur, E., 2018: 390). Pinder ve Harlos sessizliği kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere üç boyutta ele almıştır (Pinder ve Harlos, 2011: 347). Kabullenici sessizlik yaşayan bireyler birşeyleri değiştirmenin ve açıkça ifade etmenin anlamsız olduğunu düşünerek sessiz kalmaktadırlar. Korumacı sessizlik yaşayan bireyler, görev yaptıkları örgütte çalışanları ve örgütün çıkarlarını düşünerek düşüncelerini saklamaktadırlar (Perlow ve Repenning, 2009). Korunmacı sessizlik yaşayan bireyler ise düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmenin sonuçlarından çekindikleri için susmayı tercih etmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395).

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği olumsuz geri bildirim korkusu ve yöneticilerin örtük inançlarına dayandırmıştır. Bu düşüncelerin temelinde üst düzey yöneticilerin astlarından olumsuz geribildirim alma korkusu ve işgörenlerin güvenilmez oldukları düşüncesi yatmaktadır (Düzgün, 2022: 299). Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu ortamlarda örgüt içi sorunlardan söz etmek imkânsız hale gelmektedir. Zaman içerisinde işgörenler düşüncelerini dile getirmeyi bir tehlike olarak görmekte, yöneticiler de astlarından olumsuz geribildirim alma korkusuyla fikirlerini sunmamaktadırlar (Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt, 2005: 470).

İşgörenlerin sessiz kalmasına sebep olan durumlar incelenmiş ve bu durumlara istinaden yeni teoriler geliştirilmiştir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 45). Bu teorilerden birincisi

Vroom tarafından geliştirilen, olumlu sonuçların yüksek olacağına inanılan, belirsizliklerin önüne geçileceğinin tahmin edildiği beklenti teorisidir. İkinci teori işgörenin çalıştığı örgütte düşüncelerini ifade ederken hangi davranışın kendisi için faydalı olacağını değerlendirip, bu durum hakkında kapsamlı analiz yapması olarak ifade edilen fayda maliyet analizi teorisidir (Panahi, Veisoh, Divkhar ve Kamari, 2012: 740). Sessizlik ile ilgili üçüncü teori Noelle ve Neumann tarafından geliştirilen, temelinde dışlanma korkusunun yattığı, örgütün gelişiminin önüne geçen, inovatif düşünceleri engelleyen sessizlik sarmalı teorisidir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1540). Bu teoriye göre işgören örgütte dışlanma korkusu yaşadığı zaman daha baskın tarafta yer almaya yönelmektedir. Böylece bir taraf konuşurken diğer taraf susmaya başlamakta ve tekrarlanan bu döngü sarmal sürecini oluşturmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542). Örgütsel sessizlik, örgütlerde hem kurumsal hem de bireysel anlamda sorun teşkil etmekte olup, farklı bakış açılarının ve düşüncelerin ifade edilmesinin önüne geçmektedir. Dolayısıyla örgütlerde bağlılığı, iş tatminini, performansı, motivasyonu azaltmakta; stres, değersizlik gibi negatif duygu durumlarını arttırmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1466). Bu nedenle örgütlerde örgütsel sessizlik ile mücadele edebilmek için işgörenlerin iyi tanınması ve hangi hususlara değer verdiklerinin bilinmesi önem arz etmektedir (Çakır, Tanğ ve Gülay, 2021: 274).

### Literatür Taraması

Araştırmanın bu kısmında literatür taraması yapılmış ve değişkenler arası ilişkiler ele alınmıştır. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde üç değişkenin bir arada olduğu çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple kültürel sıklık, dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara ve bu çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

#### *Kültürel Sıklık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Araştıran Çalışmalar*

İlgili alanyazında iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma bulunmadığı için değişkenlerin en fazla ilişkilendirildiği araştırmalara örnekler verilmiştir.

Özeren ve arkadaşları 125 Türk ve İtalyan mermer endüstrisi çalışanları ile kültürel sıklık esnekliğin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizler kültürel sıklık-esnekliğin davranış ve süreç inovasyonunu olumlu etkilediğini ancak ürün-pazar inovasyonunu etkilemediğini göstermektedir (Özeren, Özmen ve Appolloni, 2013: 483). Wasti ve Fiş sıklık-esnekliğin kurumsal girişimciliğe etkisini ele aldığı çalışmada sıklık-esnekliğin girişimcilik ve yenilikçilik ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir (Wasti ve Fiş, 2010: 20). Üstün ve Katlav bir sanayi kuruluşunun 444 çalışanı ile sıklık, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisini ele alan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Analizlerin sonucunda sıklık ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir (Üstün ve Katlav, 2019: 125). Şen psikolojik sermaye, iş performansı ve sinizm ilişkisinde kültüre sıklık-esnekliğin düzenleyici rolünü belirlemek için Ankara, İstanbul ve İzmir’de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde, bakanlıklara bağlı kuruluşlarda görev yapan 393 çalışan ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın neticesinde psikolojik sermaye arttıkça iş performansının da arttığı, sinizmin azaldığı ancak sıklık-esnekliğin bu ilişkide düzenleyici etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Şen, 2018: 99). Kara ve Kahraman Ankara ilinde bulunan kamu kurumlarında çalışan 212 kişi ile iletişim iklimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde kültürel sıklığın aracılık rolünü belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan hiyerarşik

regresyon analizinin sonucunda iki değişken arasındaki ilişkide sıkılığın aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin literatürde ilişkilendirildiği diğer değişkenler örgüt kültürü ve liderlik kavramıdır (Kara ve Kahraman, 2021: 25). Maryam ve Omid 'in bir gaz firmasının 230 işgöreni ile gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda paternalist liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Maryam ve Omid, 2019: 200). Kim ve Ko Seoul'de bulunan üniversitelerde çalışan 421 profesör ile örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizlere göre profesörlerin yenilikçi kültürü benimsedikleri zaman örgütsel sessizliklerinin azaldığı belirlenmiştir (Kim ve Ko, 2021: 2158).

### ***Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Araştıran Çalışmalar***

İlgili alanyazında iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara örnekler verilmiştir.

Popoola 'nın Nijerya'da bulunan devlet üniversitelerinde çalışmakta olan 250 kütüphaneci ile gerçekleştirdiği araştırmada, dönüşümcü liderliğin (DL) örgütsel sessizlik (ÖS) üzerinde negatif ve anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir (Popoola, 2021: 85). Taşkiran İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otellerde çalışmakta olan 602 işgören ile liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisini ele alan bir çalışma gerçekleştirmiş olup, DL'nin bireysel sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğunu tespit etmiştir (Taşkiran, 2010). Wang ve arkadaşları 193 banka çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı ilişkilerin olduğuna işaret etmektedir. Bu sonuç, dönüşümcü liderliğin işgörenleri cesaretlendirdiğini ve dolayısıyla sessizliği azalttığını belirtmektedir (Wang vd., 2011: 357). Batmunkh İstanbul'da bulunan 2 kamu ve özel üniversitesinde görev yapan 112 akademisyen ile gerçekleştirdiği çalışmada, liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit etmiştir (Batmunkh, 2011). Erol ve Köroğlu Ankara'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 221 işgören ile liderlik tarzlarının sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizler iki değişken arasında negatif ve anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir (Erol ve Köroğlu, 2013: 44). Kılıç ve arkadaşları üç farklı sektörlerden seçilen toplam 242 çalışan ile dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ele alan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında yapılan analizler dönüşümcü liderliğin hâkim olduğu örgütlerin sessiz kalmadığını, etkileşimci ve tam serbesti liderlik tarzının olduğu örgütlerin ise sessizliği seçtiğini göstermektedir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014). Karabay ve Erbay'ın İstanbul'da bulunan lise ve ortaokullarda görev yapan 401 öğretmen ile liderlik tipleri ve örgütsel sessizlik ilişkisine dair gerçekleştirdiği çalışmasında, dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ancak serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin örgütsel sessizlik konusundaki farkındalıklarının artırılması ve okul içi etkinliklere katılımı teşvik eden eğitim programlarının geliştirilmesinin de önemi vurgulanmıştır (Karabay ve Erbay, 2021: 80). Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ilişkisini inceleyen bir diğer çalışma Erol ve Köroğlu'nun Ankara ilindeki 15 otelin 221 çalışanı gerçekleştirdiği araştırmada (DL) ile örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini inceleyen bir diğer çalışma da Bildik tarafından banka, sağlık sektörü gibi alanlarda çalışan 1051 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda (DL)'nin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu görülmüştür (Bildik, 2009).

### *Dönüşümcü Liderlik ve Kültürel Sıkılık İlişkisini Araştıran Çalışmalar*

İlgili alanyazında iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alan fazla çalışma bulunmadığı için değişkenlerin en fazla ilişkilendirildiği araştırmalara örnekler verilmiştir.

Aktaş ve arkadaşları telekomünikasyon, gıda üretimi ve finans sektörlerinden 759 firmanın 15.247 orta düzey yöneticisi ile kültürel sıkılık ve liderlik tipleri ilişkisine dair bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizlerin neticesinde kültürel sıkılık ile karizmatik liderlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Aktaş, Gelfand ve Hanges, 2016). Mittal karizmatik ve dönüşümcü liderlik ile kültürel sıkılık, bireysellik, kolektivizm arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Esnek ve bireysel kültürlerin karizmatik liderliğe yatkın olduğunu, kolektif ve sıkı kültürlerin dönüşümcü liderliğe yatkın olduğu tespit edilmiştir (Mittal, 2015: 27). Kılıç ve arkadaşları gıda sektöründeki bir aile işletmesinin 133 çalışanı ile paternalist ve dönüşümcü liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde kültürel sıkılık-esnekliğin aracılık rolünü ele alan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizlere göre paternalist ve (DL)'nin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde kültürel sıkılık-esnekliğin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir (Kılıç, Toker, Karayel, Soyman, Nugraha ve Dewi, 2020: 97) Mahaputra mühendislikte çalışmakta olan 80 işgören ile dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin rolünü belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan analizlerin neticesinde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin ilişkilendirildiği diğer değişkenler örgütsel vatandaşlık (övd) ve örgütsel adalet kavramlarıdır. Sürücü İstanbul'daki 2 tekstil fabrikasının 315 çalışanı ile bir araştırma gerçekleştirmiş, yapılan analizlerin neticesinde (DL) ve örgütsel adaletin övd üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmiştir (Sürücü, 2021: 435). Velarda ve arkadaşları Malezya'nın Kuala Lumpur eyaletinde görev yapan 476 okul müdür ile kültürel zekâ ve örgütsel sağlık ilişkisinde (DL)'nin aracılık etkisini inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında yapılan analizlerin neticesinde kültürel zekâ ile örgütsel sağlık ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Velarda, Ghani, Adams ve Cheah, 2022: 171).

## **Yöntem**

### *Araştırmanın Ölçekleri*

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket çalışması için Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi 2021-8 toplantı numaralı ve 08.11.2021 tarihli karar ile etik kurul onayı alınmıştır. Anket çalışması Kasım-Aralık 2021 tarihlerinde kurumun personelleriyle yüz yüze şekilde yapılmıştır. Veri toplama süreci sonunda elde edilmiş olan 174 anket formu analiz edilmiştir.

Anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. Formun ilk kısmında katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek için 7 tane soru sorulmuştur. Anket formunun ikinci kısmında, Kültürel Sıkılık ölçeği, üçüncü kısmında Dönüşümcü Liderlik ölçeği ve son kısımda ise Örgütsel Sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler 5'li Likert tipidir. Kültürel sıkılık, dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik ölçekleri için her madde 1-5 puan (1=kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) arasında puanlandırılmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçekler aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

**Kültürel Sıkılık Ölçeği:** Araştırmadaki kültürel sıkılık değişkenini ölçmek için Gelfand ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen 10 soruluk ölçekten yararlanılmıştır (Gelfand, Raver,

Nishii, Leslie, Lun, Lim, Duan, Almaliach, Ang, Arnadottir, Aycan, Boehnke, Boski, Cabecinhas, Chan, Chhokar, D'Amato, Ferrer, Fischlmayr, Fischer, Fülöp, Georgas, Kashima, Kashima, Kim, Lempereur, Marquez, Othman, Overlaet, Panagiotopoulou, Peltzer, Perez-Florizno, Ponomarenko, Realo, Schei, Schmitt, Smith, Soomro, Szabo, Taveesin, Toyama, Van de Vliert, Vohra, Ward ve Yamaguchi, 2011). Ölçeğin Türkçesi Wasti ve Fiş tarafından geliştirilmiştir (Wasti ve Fiş, 2010). Ölçek Türkçe çalışmalarda daha çok 6 soruya indirgenerek kullanılmıştır. Bu çalışmada da 6 sorudan oluşan Özeren'in çalışmasındaki ölçek kullanılmıştır (Özeren, 2011). Kara ve Kahraman çalışmasında da aynı ölçeklerden faydalanılmıştır (Kara ve Kahraman, 2021).

**Dönüşümcü Liderlik Ölçeği:** Araştırmadaki dönüşümcü liderlik değişkenini ölçmek için Bass tarafından geliştirilen 5 alt faktörlü ölçek kullanılmıştır (Bass, 1985). Ölçeğin Türkçe soruları için Rubacı tarafından hazırlanan çalışmadan yararlanılmıştır (Rubacı, 2018). Anket soruları 1-4 arası idealleştirilmiş etki-davranış alt boyutunu, 5-8 arası idealleştirilmiş etki-atfedilen alt boyutunu, 9-12 arası entelektüel uyarım alt boyutunu, 13-16 arası ilham verme alt boyutunu, 17-20 arası bireye önem verme alt boyutunu ölçen sorulardan oluşturmaktadır.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Araştırmada örgütsel sessizlik değişkenini ölçmek için Knoll ve Dick tarafından geliştirilen Çavuşoğlu ve Köse tarafından Türkçe'ye uyarlanan çalışmalardan yararlanılmıştır (Knoll ve Dick, 2012; Çavuşoğlu ve Köse, 2019).

#### *Araştırmanın Evreni ve Örneklemi*

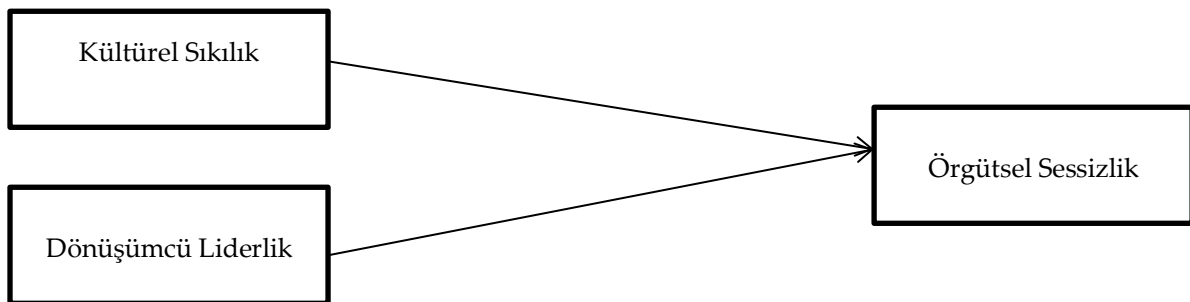
Bu araştırmanın evrenini Bandırma'da bulunan bir kamu iktisadi teşebbüsünün 250 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme 250 çalışandan 174 kişinin katılımıyla oluşturulmuştur. Çalışmada kolayda örnekleme teknikleri seçilmiştir. Araştırma için oluşturulmuş olan anket formu yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Form doldurulurken katılımcıların gönüllü katılımı sağlanmış ve çalışma hakkında gereken bilgiler katılımcılara sunulmuştur. Araştırmanın örnekleme evreni temsil yeteneğine sahip olduğu aşağıdaki formül ile tespit edilmiştir (Bartlett, Körtlik ve Higgins, 2001: 45).

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{250}} = 151 \quad n_0 = \frac{1.96^2 \times 0.5^2}{0.05^2} = 384,1$$

Anket çalışmasını gerçekleştirmek için Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 2021-8 toplantı no ve 08.11.2021 tarihli 'etik kurul onayı' alınmıştır.

#### *Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri*

Araştırmanın modeli şekil 1'de belirtilmiştir.



**Şekil 1.** Araştırmanın Modeli



Çalışmada kullanılan hipotezler geliştirilirken “Sosyal Değişim Kuramı”ndan yararlanılmıştır. Sosyal Değişim Kuramı, Blau tarafından ortaya atılan bu kuram, sosyal değişimlerin önceden belirtilmemiş bazı sorumluluklar doğuracağı; bir kişinin başka bir kişiden iyilik gördüğünde ne zaman ve nasıl olacağı belirsiz olsa dahi gelecekte bu iyiliğin geri döneceği beklentisi içinde olacağı şeklinde ifade edilir (Blau, 1964). İnsan davranışının ekonomik modeline dayanan sosyal değişim kuramı, insanlar arasındaki etkileşimin, ödülleri en üst düzeye çıkarırken kayıpları da en az düzeye indirme isteği ile harekete geçtiğini savunur. Bu kuramın ortaya koyduğu temel düşüncesi lider ve üyelerin ödüllendirme beklentisinin (dikkate alınma, saygı görme vb) içerisinde sosyal ilişkilere dâhil olması ve bunları sürdürmekte olduğudur. Bu kuramı savunan yazarlara göre bireyler, gruplar ve örgütler ile istemiş oldukları sosyal sonuçlara erişebilmek için iş birliği yapabilmektedir. Bir sosyal mübadelenin sürdürülebilmesi için tarafların karşılıklı bağlılıkları büyük önem arz etmektedir. Sosyal mübadele başkalarıyla karşılıklı bağlılık ve dayanışma gerektirmektedir (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009). Bu kuram ışığında oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Kültürel sıklık ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Kültürel sıklık örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## Bulgular

### Demografik Bulgular

**Tablo 1.** Demografik Bulgular

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	51	29.3
	Erkek	123	70.7
Yaş	21-24	19	10.9
	25-28	24	13.8
	29 yaş ve üzeri	131	75.3
Eğitim Durumu	Lise	61	35.0
	Önlisans	41	23.6
	Lisans	60	34.5
	Lisansüstü	12	6.9
Medeni Hâl	Evli	132	75.9
	Bekâr	42	24.1
Aylık Gelir Düzeyi	2501-3500 TL	8	4.6
	3001-4000 TL	31	17.8
	4001-5000 TL	44	25.3
	5000 TL ve üzeri	91	52.3

## Kültürel Sıkılık ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Kurumda Çalışma Süresi	0-3 yıl	32	18.4
	4-7 yıl	41	23.6
	8-11 yıl	57	32.8
	12-15 yıl	17	9.8
	16 yıl ve üzeri	27	15.5
Sektörde Çalışma Süresi	0-3 yıl	25	14.4
	4-7 yıl	39	22.4
	8-11 yıl	50	28.7
	12-15 yıl	28	16.1
	16 yıl ve üzeri	32	18.4
	Toplam	174	100

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların 51'inin kadın (%29.3), 123'ünün erkek (%70.7) olduğu görülmüştür. Katılımcılarının çoğunluğunun 131 kişi ile 29 yaş ve üzeri (%75.3) olduğu, 61 kişinin eğitim durumunun (%35) lise mezunu olduğu, 132 çalışanın medeni halinin evli olduğu (%75.9), 57 çalışanın 8-11 yıldır (%32.8) bu kurumda görev yaptığı ve yine 50 çalışanın 8-11 yıl arası bu sektörde çalıştığı tespit edilmiştir.

### Güvenilirlik Analizi Değerleri

Alfa 0 ile 1 arasında değerler almakta olup, 1'e yakın olduğu zaman ölçeğin güvenilirliğinde artış gerçekleşmektedir. Alpha katsayısı 0,40-0,60 arasında ise ölçek düşük güvenilir, 0,60-0,80 arasında ise oldukça güvenilir ve 0,80-1,00 arasında ise ölçek yüksek güvenilir olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 160).

**Tablo 2.** Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
KSE	0.711	6
DL	0.857	20
ÖS	0.857	20

### Normallik Analizi Değerleri

Araştırmalara yönelik korelasyon ve regresyon analizleri vb. parametrik testlerin yapılabilmesi için veriler normal dağılımalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 217). Tabachnick ve Fidell'e göre, ölçek verileri için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile + 1 aralığında olması halinde, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 3'te verilen normallik testi ile çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu aralıkta olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, veriler normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Bu nedenle parametrik analizler uygulanacaktır.

**Tablo 3.** Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
KSE	-,958	,542
DL	-,688	,545
ÖS	,260	-,566

**Faktör Analizi Değerleri**

Güvenilir faktörler çıkartabilmek için araştırmalarda en az 200 kişilik örnekleme ihtiyaç duyulmakta olup, daha iyi ve net sonuçlara ulaşabilmek adına büyük örneklem ile çalışmak uygun olacaktır (Büyüköztürk, 2002: 477; Kline, 1994; Child, 2006). Comrey, faktör analizi uygulanmak istenen örneklem sayısını 50 olduğunda çok zayıf, 100 olduğunda zayıf, 200 olduğunda orta, 300 olduğunda iyi, 500 ve üzeri olduğunda çok iyi olarak tanımlamaktadır (Comrey, 1988: 758). Örneklem sayısı 200'ün altında olduğu için faktör analizi yapılamamıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 110; Örücü, Gizlier ve Onay, 2021: 77).

**Tablo 4.** KMO ve Bartlett's Testi (Kültürel Sıkılık İçin)

KMO	,731
Yaklaşık Ki Kare Değeri	192,205
(df)	15
(Sig.)	,000

Kaiser-Meyer- Olkin değerinin 0,60'dan büyük ve Barlett's küresellik testinin anlamlı olması (,731,  $p < 0,001$ ) ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir.

**Tablo 5.** KMO ve Bartlett's Testi (Dönüşümcü Liderlik İçin)

KMO	,910
Yaklaşık Ki Kare Değeri	1370,278
(df)	190
(Sig.)	,000

Kaiser-Meyer- Olkin değerinin 0,60'dan büyük ve Barlett's küresellik testinin anlamlı olması (,910,  $p < 0,001$ ) ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir.

**Tablo 6.** KMO ve Bartlett's Testi (Örgütsel Sessizlik İçin)

KMO	,813
Yaklaşık Ki Kare Değeri	1013,192
(df)	190

## Kültürel Sıkılık ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

(Sig.) ,000

Kaiser-Meyer- Olkin değerinin 0,60'dan büyük ve Barlett's küresellik testinin anlamlı olması (,813,  $p < 0,001$ ) ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir.

### Korelasyon Analizi Değerleri

Tablo 7'de kültürel sıkılık, dönüşümcü liderlik, örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler çoklu korelasyon analiz yöntemiyle araştırılmıştır.

**Tablo 7.** Korelasyon Analizi Değerleri

	1	2	3
1.KSE	1		
2.DL	,282**	1	
3.ÖS	,191*	,104	1

N:174  $p^* < 0,05$ ,  $p^{**} < 0,01$

Çoklu korelasyon analizinin neticesinde kültürel sıkılık ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ( $p < 0,01$ ) ve pozitif (0.282\*\*) bir ilişki bulunmuştur. Kültürel sıkılık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$  ve 0.191\*). Fakat örgütsel sessizlik ile dönüşümcü liderlik arasında ( $p > 0,05$  ve ,104) anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

### Regresyon Analizi Değerleri

Kültürel sıkılık (KS) ve dönüşümcü liderliğin (DL) örgütsel sessizlik (ÖS) üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Regresyon Analizi Değerleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	$\beta$	t	p
(ÖS)	(KS)	,166	,074	,176	2,247	,026
	(DL)	,048	,069	,055	,700	,485
F= 3,491						
R <sup>2</sup> = ,039						
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,028						
Tahmini Std. Hata= ,60772						
Anova= ,033						

Tablo 8'deki Beta katsayıları incelendiğinde, örgütsel sessizliği açıklamada sadece kültürel sıkılık-esnekliğin ( $\beta = ,176$  ve  $p < 0,05$ ) anlamlı katkısının olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin ( $\beta = ,055$  ve  $p > 0,05$ ) ise örgütsel sessizliği açıklamada anlamlı katkısı bulunmamaktadır. Elde edilen sonuçlara göre H<sub>1a</sub> hipotezi kabul edilmiştir. H<sub>1b</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. H<sub>1</sub> hipotezi ise kabul edilmiştir. R<sup>2</sup> değeri bağımlı değişkendeki değişimlerin

ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu nedenle örgütsel sessizlik değişkenindeki %3,9'luk değişimin kültürel sıklık değişkenine bağlı olduğu söylenebilir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizinin neticesinde kültürel sıklık-esnekliğin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç ile ilgili yerli ve yabancı literatürde benzer çalışma bulunmamaktadır. Bu durumda çalışmamız kültürel sıklık ve örgütsel sessizlik ilişkisini alan yazında ön plana çıkaran ilk çalışma olacağı için elde edilen netice ile ilgili anketin yapıldığı kuruma ve diğer uygulayıcılara tavsiyeler vermek mümkündür. Örgütlerde karşılaşılabilecek olumsuz neticeleri engellemek veya bu olumsuz neticeler ortaya çıktığında etkili stratejilerle durumu idame etmek yöneticilerin en büyük görevi olarak görülmektedir. Yöneticilerin işgörenlerine olan tutumu ve yöneticilik biçimleri bu durumda önem arz etmektedir. Örgütlerde sessizliğin yaygın hale gelmesi ve kollektifleşmesi istenmeyen bir durum olduğu için yöneticiler öncelikle kültürel değerlerini gözden geçirmeli ve olası örgütsel çıktıları yönetirken yaptıkları analizlerden faydalanmalıdır. Kültürel sıklığın yüksek olduğu örgütlerde örgütsel sessizliği azaltmak için düzenlemeler yapılmalı, katılımcı yönetim tarzı ile işgörenlerin fikirleri alınarak, karar alma süreçlerine dâhil olmaları için imkân tanınmalıdır. Regresyon analizinin bir diğer neticesi dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı yönündedir. Elde edilen bu sonuç ile ilgili literatürde genellikle çelişen çalışmalar bulunmaktadır (Yılmaz & Arcasoy, 2019; Lopez, 2016; Bolaji, 2015; Kılıç vd., 2014; Atar, 2018; Poppoola, 2021). Bolaji çalışmasında da iki değişken arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Bolaji, 2015: 128). Yılmaz ve Arcasoy tarafından İstanbul'da bulunan özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarına uygulanan çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür (Yılmaz ve Arcasoy, 2019: 2081). Lopez çalışmasında örgütsel sessizliği en aza indirmeyi amaçlayan bir kuruluşun, dönüşümcü liderlik temelli bir sistem oluşturması gerektiğini belirtmiştir (Lopez, 2016). Kılıç ve arkadaşları tarafından kamu, otomotiv ve sigorta sektöründe çalışan 242 kişi ile yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin hâkim olduğu kuruluşlarda örgütsel sessizliğin yaşanmadığı tespit edilmiştir (Kılıç vd., 2014: 247). Atar'ın Antalya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 357 kişi ile gerçekleştirdiği çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Atar, 2018). Poppoola Nijerya'da bulunan 240 kütüphane görevlisi ile yaptığı çalışmada iki değişken arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Poppoola, dönüşümcü liderlerin işgörenler arasında bilgi transferini sağlayabilmek için örgütte bir iletişim ortamı yaratarak, örgütsel sessizliği önleyebileceklerini ifade etmektedir (Poppoola, 2020: 84). Araştırma sonuçlarının geçmiş çalışmalarla çelişkili olmasının nedeni örneklem farklılığından kaynaklanıyor şeklinde düşünülebilir. Araştırma örnekleme konu olan işletme, bir iktisadi devlet teşekkülü olup, örgüt kültürü tipi olarak hiyerarşik ve pazar kültürü tipinin hâkim olduğu bir yapıdadır. Kurumda yöneticilerin kültüre uygun olarak dönüşümcü liderlik tarzını çok fazla tercih etmedikleri görülmektedir (Saç, 2020). Örnekleminizde dönüşümcü liderliğin çalışanlar tarafından düşük algılanmasına bağlı

olarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinin anlamlılık düzeyinin düşük olması durumu açıklanabilir.

Günümüzde işgörenler ve örgüt üzerinde toplum kurallarının, normların ve çevrenin hangi derecede etkiye sahip olduğu bilinmemektedir. İşgörenler için toplum tarafından beğenilmek, takdir görmek, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin kendileri hakkındaki düşünceleri önemli hale geldikçe davranışlarında da değişimler meydana gelmektedir. Bu nedenle davranışa yön verme gücüne sahip olan sıkılık boyutunun işletmeler tarafından yerinde kullanılabilir olması gerekmektedir. Ülkemiz ekonomisinde önemli bir konuma sahip olan, araştırmanın gerçekleştirildiği kamu iktisadi teşebbüsü, bor mineralleri ve türevlerini üreten, kamuya ait bir madencilik ve kimya devlet kurumudur. Bu kurumda esnekliğin artması ve dolayısıyla dönüşümcü liderlik faaliyetinin ön planda yer alması, örgüt içi sesliliğin, performansın ve güven ortamının da artmasına imkân tanıyacaktır. Ülke ekonomisi için önem arz eden kurumların örgütsel yapılarında kural ve kaidelerden uzaklaşılması hem bireysel hem de örgütsel özgünlüğü ortaya çıkartacaktır. Hem toplum tarafından hem de görev yaptığı örgüt tarafından sürekli kontrol altında tutulan işgörenlerin standart yöneticilik ve yönetim anlayışıyla yapılandırılmış iletişim kanallarından yararlandıkları, daha önce denenmiş yöntemlere önem verdikleri düşünüldüğünde günümüz rekabet ortamındaki olası gelişmelere uyum sağlamalarının güç olacağı da düşünülmektedir. Örgütlerde nitelikli iş gücünü sağlayan bir örgütsel yapıya, kültür ve yönetici desteğine ihtiyaç duyulduğu için paylaşılan bir örgüt kültürü yaratmak ve karar alma süreçlerine işgörenleri dâhil edip, farklılıkları, yenilikleri desteklemek özdenetime yönelmenin önemini arttırmaktadır. İşgörenlerini iyi motive eden, açık iletişimin hâkim olduğu, güvene dayalı örgütlerde, iyi yetişmiş insan gücünden faydalanılmaktadır. İşgörenin gelişimini destekleyen, bilgisini ve uzmanlık alanını anlamlı bulan, kısıtların ve yaptırımların az olduğu esnek örgütlerde yeniliklere yönelim, risk alma gibi faaliyetler etkili şekilde yerine getirilmektedir. İşgören bu durumda kendisini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görecektir. Dolayısıyla bu düşünce işletmenin performansına olumlu katkı sağlayacaktır. Sıkılık-esnekliğin yönüne göre inovatif fikirler teşvik edilebileceği gibi, yeniliklere ve değişimlere karşı durağanlık yaşamak da olasıdır. Bu sebeple örgütlerin denge kurması önem teşkil etmekte, sıkılık-esnekliği örgüt kültürüne ve yönetim biçimine harmanlayarak, örgütsel çıktılara olumlu yansıtma gerekmektedir.

Araştırmanın gerçekleştiği kamu kuruluşunda yaşanan sıkılık neticesinde oluşan örgütsel sessizlik ile işgörenlerin verimliliklerinde, performanslarında ve aidiyet duygularında da düşüş görülmesi beklenmektedir. Yaşanan örgütsel sessizlik ile örgüt içi problemlere karşı işgörenlerde kayıtsızlık gibi ciddi sorunlar da baş gösterecektir. Kayıtsızlık hali ilerleyen zamanlarda işgörenlerde sorumlulukları ihmal etme, hata yapma ihtimalini de arttıracaktır. Araştırmanın neticesinde örgüt içinde sessizliği ve sıkılığı azaltmak, dönüşümcü liderlik davranışını geliştirmek için yöneticilere şu öneriler verilebilir;

-Yöneticiler örgüt ile ilgili kararlar alırken işgörenlerin düşüncelerini sormalı ve bu karar verme sürecine dâhil olmaları için onları teşvik etmelidir.

-İşgörenler örgüt ile ilgili problem yaşadıklarında bu problemleri ifade edebilmek için yöneticileri tarafından desteklenmelidir.

-Örgüt içi sesliliği özendirici bir kültür geliştirilmelidir.

-Örgüt içi sorunlar kendilerine ileildiğinde yöneticiler negatif geri bildirim yapmaktan uzak durmalıdır.

-İşgörenler, çalışma arkadaşlarının sorunlarına şikâyetçi bir tavırla yaklaşmamalı aksine sesliliği çözüm odaklı bir tavır olarak görmelidirler.

-Güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde, fikirlerin üretilmesi ve sunulması güç olduğu için işgörelere sessizliğin olumsuz sonuçları hakkında farkındalıklarını arttıracak eğitimler verilmelidir.

Çalışmamızda, gerçekleştirilen literatür taramasına da bağlı kalınarak, örgütsel sessizlik ile ilgili olabileceği düşünülen kültürel sıklık ve dönüşümcü liderlik değişkenlerine dair bilgiler verilmiştir. Örgütlerde işgörelerin karşılaşabilecekleri olaylara karşı sessizlik davranışı göstermesi örgütsel kültür içerisinde gelişen bir durumdur. Bu sebeple, çalışmamızın örnekleminin zaman ve maliyet kısıtı da göz önünde bulundurulduğunda yalnızca bir kurum olması uygun görülmüştür. Bu sebeple araştırmamızın birinci kısıtı yalnızca Bandırma ilçesinde bulunan bir kamu kurumunun çalışanları ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Çalışmanın sonuçları örneklem ile sınırlı olup, genellenemez. Araştırmanın ikinci kısıtı ise verilerin yalnızca anket tekniği ile toplanmasıdır. Gelecek araştırmalar için daha geniş bir örneklem ve daha farklı veri toplama teknikleri ile farklı sektörlerde çalışmaların gerçekleştirilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

### **Kaynakça**

- Aktaş, M., Gelfand, M. J. & Hanges, P. J. (2016). Cultural tightness-looseness and perceptions of effective leadership. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(2), 294-309. DOI: 10.1177/0022022115606802.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-15.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: During the Covid-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1-15.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Doktor Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara). Erişim Adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Bartlett, J.E., Körtlik, J.W. & Higgins, C.C. (2001). *Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size In Survey Research*. Information Technology, Learning and Performance Journal, 19(1), 43-50.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). Erişim Adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli). Erişim Adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Bolat, O. İ., Bolat, T. & Seymen, O. A. (2009). *Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin Sosyal Mücadele Kuramından hareketle incelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), 215-239.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. DOI: 10.1111/1467-6486.00385.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32(32), 470-433.
- Carpenter, S. (2000). Effects of cultural tightness and collectivism on self-concept and causal attributions. *Cross-Cultural Research*, 34, 38-56.
- Chan, D.K.-S., Gelfand, M.J., Triandis, H.C. & Tzeng, O. (1996). Tightness-looseness revisited: Some preliminary analyses in Japan and the United States. *International Journal of Psychology*, 31(1), 1-12.
- Child, D. (2006). *The essentials of factor analysis*. London: Continuum Publisher.
- Comrey, A. L. (1988). Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(5), 754-761.



- Çakır, Ö., Tanğ, Y. & Gülay, E. (2021). Demografik değişkenler bağlamında çalışanların örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesine yönelik bir meta analiz çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21(2), 271-296.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G. & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dinç, B. (2020). Konfüçyüs' ün otantik ve dönüşümcü liderliği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(Özel Sayı 2), 109-116.
- Düzgün, A. (2022). Turizm sektöründe duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Antalya örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 296-310.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Erol, G. & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Travel and Hospitality Management*, 10(3), 45-64.
- Fletcher, K. A., Friedman, A., & Piedimonte, G. (2019). Transformational and transactional leadership in healthcare seen through the lens of pediatrics. *The Journal of Pediatrics*, 204, 7-9.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H. & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness and looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1225-1244.
- Gelfand MJ, Raver JL, Nishii L, Leslie LM, Lun J, Lim BC, Duan L, Almaliach A, Ang S, Arnadottir J, Aycan Z, Boehnke K, Boski P, Cabecinhas R, Chan D, Chhokar J, D'Amato A, Ferrer M, Fischlmayr IC, Fischer R, Fülöp M, Georgas J, Kashima ES, Kashima Y, Kim K, Lempereur A, Marquez P, Othman R, Overlaet B, Panagiotopoulou P, Peltzer K, Perez-Florizno LR, Ponomarenko L, Realo A, Schei V, Schmitt M, Smith PB, Soomro N, Szabo E, Taveesin N, Toyama M, Van de Vliert E, Vohra N, Ward C., & Yamaguchi S. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 332(6033), 1100-1104. DOI: 10.1126/science.1197754.
- Harrison, J. L. (2011). Instructor transformational leadership and student outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 82-136.
- Huang, X., Van de Vliert, E. & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Kanbur, E. (2018). Çalışanların olumsuz değerlendirilme korkusunun örgütsel sessizlik üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 382-402.
- Karabay, G. & Erbay, E. Ö. (2021). Liderlik tiplerinin öğretmenlerdeki örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcılığının incelenmesi. *Journal of Education for Life*, 35(1), 78-87. DOI: 10.33308/26674874.2021351244.
- Kılıç, R., Keklik, B. & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.

- Kılıç, K. C., Toker, I. D., Karayel, D., Soyman, T. & Zengin, G. (2020). Paternalist ve dönüşümsel liderlik tarzlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde, sıkılık-esneklik değişkeninin aracılık rolü. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(15), 2875-2911. DOI: 10.26466/opus.597712.
- Kim, J. & Ko, S. H. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction. *Management Science Letters*, 11(2021), 2151-2162.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. England: Routledge Publisher.
- Krepia, V., Katsaragakis, S., Kaitelidou, D., & Prezerakos, P. (2018). Transformational leadership and its evolution in nursing. *Progress in Health Sciences*, 8(1), 189-194.
- Lee, M. (2014). Transformational leadership: Is it time for a recall? *International Journal of Management and Applied Research*, 1(1), 17-29.
- Li, C., Fock, H. & Mattila, A. S. (2012). The role of cultural tightness-looseness in the ethics of service recovery. *Journal of Global Marketing*. 25(1), 3-16.
- Lopez, C. (2016). *Creating a healthy organizational culture: Transformational leadership, organizational silence and small business*. (Masters Dissertation, California State University, California).
- Martin, K. & Freeman, R. E. (2003). Some problems with employee monitoring. *Journal of Business Ethics*, 43, 353-361.
- Maryam, A. Z. & Omid, K. (2019). The relationship between paternalistic leadership and employees' silence emphasizing on moderating role of organizational justice. *Human Resource Management In The Oil Industry*, 10(38), 189-212.
- Milliken, F., Morrison, E. & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453 - 1476.
- Mittal, R. (2015). Charismatic and transformational leadership styles: A Cross-cultural perspective. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 25-33. DOI: 10.5539/ijbm.v10n3p26
- Nughara, G. A. B. & Dewi, A. S. K. (2022). The role of job satisfaction mediating the effect of transformational leadership on organizational commitment at engineering company. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 96-99. DOI: 10.24018/ejbmr.2022.7.2.134.
- Örücü, E., Gizlier, Ö. & Onay, G. (2021). İşgören sesliliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 70-85. DOI: 10.18026/cbayarsos.690044
- Özeren, E. (2011). *Örgüt kültüründe yeni bir boyut olan sıkılık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi: Türk ve İtalyan mermer sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir). Erişim Adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Özeren, E., Özmen, O. N. & Appolloni, A. (2013). The Relationship between Cultural Tightness–Looseness and Organizational Innovativeness: A

- Comparative Research into the Turkish and Italian Marble Industries. *Transition Studies Review*, 19, 475-492. DOI: 10.1007/s11300-013-0262-x
- Panahi, B., Veiseh, S., Divkhar, S. & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2, 735-744.
- Perlow, L. & Repenning, N. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Popoola, S. O. (2021). The moderating effect of transformational leadership on relationship between organizational silence and knowledge transfer among librarians in federal universities in Southern Nigeria. *International Journal of Information Science and Management*, 19(2), 77-92. DOI: 20.1001.1.20088302.2021.19.2.6.4
- Premeaux, S. F. & 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. DOI: 10.1111/14676486.00390
- Robbins, B., & Davidhizar, R. (2020). Transformational leadership in health care today. *The Health Care Manager*, 39(3), 117-121.
- Rosenman, E. D., Vrablik, M. C., Broliar, S. M., Chipman, A. K., & Fernandez, R. (2019). Targeted simulationbased leadership training for trauma team leaders. *Western Journal of Emergency Medicine*, 20(3), 520-526.
- Saç, Ö. (2019). *Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkiye örgüt kültürünün aracılık etkisi: Bir kamu iktisadi teşekkülü ve bağlı işletmelerinde uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir). Erişim Adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Sakal, Ö. & Macit, R. (2018). Sıkılık-esneklik ve performans: Psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *Social Sciences Studies Journal*, 4(21), 3352-3362.
- Sorenson, J. B. (2002). The strength of corporate culture and reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- Sürücü, L. (2021). Transformational leadership, organizational justice and organizational citizenship behavior. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(25), 429-440. DOI: 10.20990/kilisiibfakademik.882644.
- Şen, C. (2018). *Psikolojik sermayenin iş performansı ve sinizm üzerindeki etkileri: Kültürel sıkılık-esnekliğin düzenleyici rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara). Erişim Adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul). Erişim Adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>

- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde sıkılık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana). Erişim Adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Üstün, F. & Katlav, E. Ö. (2019). Örgütlerde sıkılık-esneklik kültür boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *Verimlilik Dergisi*, 1, 113-138.
- Wang, A. C., Hsieh, H. H.; Tsai, C. Y. & Cheng, B. S. (2011). Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341-370.
- Wasti, S. A. & Fiş, A. M. (2010). Örgüt kültüründe sıkılık-esneklik. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 10(1-2), 11-33.
- Velarde, J. M., Ghani, M. F., Adams, D. & Cheah, J. H. (2022). Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 163-184. DOI: 10.1177/1741143220937311.
- Yetim, B. & Uğurluoğlu, Ö. (2021). Sağlık sektöründe dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılmış olan çalışmaların içerik analizi ile incelenmesi. *Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 1126-1142.
- Yılmaz, S. & Arcasoy, G. G. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(40), 2066-2087.