



## YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLİŞKİSİ

Nihal SENGER\*-Fatih KARCIOĞLU\*\*

### Öz

*Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında ilişki olup olmadığını, varsa ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemektir. Ayrıca bu çalışmada yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet üzerine etkisi de incelenmiştir. Bu amaçla mevcut araştırma; dönüştürücü liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet değişkenlerini ele alarak ilgili alana katkıda bulunmaktadır. Örgütlerin içinde bulunduğu çevrenin değişmesi, teknolojik, ekonomik ve kültürel değişiklikler örgütleri değişime mecbur hale getirmektedir. Bu durumla beraber örgütlerde değişimi yönetecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gelişmeler dönüştürücü liderlik teorisinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Dönüştürücü liderlik kavramı yirminci yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkmış olan, literatürde dönüştürücü ya da transformasyonel liderlik olarak da kullanılan bir kavramdır. Örgütsel sessizlik çalışanların işle ilgili kaygılarını, fikir ve düşüncelerini bile bile dile getirmemeleri veya içinde saklamaları şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel adalet, adil bir yönetim sayesinde çalışanların kendilerine saygı duyulduğunu ve değer verildiğini hissetmesi ile örgüt içerisinde oluşan olumlu adalet algısını ifade etmektedir. Araştırma Doğu Anadolu Bölgesi'nden seçilmiş bir Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki 478 çalışandan anket yöntemi ile verilerin alınarak analiz edilmesi sürecinden oluşmaktadır. Sonuçlara göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel adalet üzerinde olumlu yönde, örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü, örgütsel adalet ile pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Yönetim, Dönüştürücü liderlik, Örgütsel sessizlik, Örgütsel adalet.

**Jel Kodu:** M-R5-D7

### *The Relationship Between the Transformational Behaviors of Managers with Organizational Silence and Organizational Justice*

### Abstract

*The main purpose of this study is to determine whether there is a relationship between the transformational leadership behaviors of managers and organizational silence and organizational justice, and to determine the direction and strength of the relationship if there is a relationship between them. Moreover, the effect of managers' transformational leadership behaviors on organizational silence and organizational justice is also examined in this study. Therefore, the current research contributes to the related field by addressing the variables of transformational leadership, organizational silence and organizational justice. The changing of environment which the organizations are located in, technological, economic and cultural changes force organizations to change. With this situation, there is a need for leaders to manage change in organizations. These developments have led to the emergence of transformative leadership theory. The concept of transformational leadership is a concept that emerged in the last quarter of the twentieth century and is also used in the literature as transformational or transformative leadership. Organizational silence is defined as employees not expressing or hiding their work-related concerns, ideas and thoughts knowingly. Organizational justice refers to the positive perception of justice formed within the organization by employees feeling that they are respected and valued thanks*

\* Öğr. Gör. Kafkas Üniversitesi, İşletme Yönetimi Programı, [nihalsenger@kafkas.edu.tr](mailto:nihalsenger@kafkas.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-8447-2264>

\*\* Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi, Çalışma Eko. ve Ens. İliş. Bölümü, Yön. ve Çal. Psik. Ana Bilim Dalı, [fkarci@atauni.edu.tr](mailto:fkarci@atauni.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-3182-6484>

*to a fair management. The research consists of the process that analyses the data taken from 478 employees working in a selected Metropolitan Municipality in the Eastern Anatolia Region with the survey method. According to the results, it is observed that the transformative leadership behavior of the managers has a positive effect on organizational justice and a negative effect on organizational silence. It is determined that there is a negative relationship between the transformational leadership behavior of managers and organizational silence, and a positive relationship with organizational justice.*

**Keywords:** Leadership, Management, Transformational leadership, Organizational silence, Organizational justice.

**Jel Code:** M-R5-D7

## 1. Giriş

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve küreselleşme işletmeleri sürekli olarak değişime zorlamaktadır. Belirsizlik, değişim ve rekabet koşulları işletmecilikte iyi yönetilen işletmelerin başarıya ulaştıklarını göstermektedir. Bu başarıyı yakalamak için lider ve çalışanların beraber hareket etmesi gerekir. İş görenlerin işletme amaçlarına katkı sunması için liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisi çok önemlidir. Çalışanları motive etmesi, işletmeye olan bağlılıklarını artırması ve çalışanların birbiri ile uyum içinde olmasını desteklemesi gerekir. Bu durum yönetimin ötesinde liderlik anlayışı gerektiren bir süreçtir. Dönüştürücü liderlik modeli bu aşamada işletmelerin değişimi doğru şekilde yöneterek işletme amaçlarına uygun olarak çalışanları harekete geçirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Dönüştürücü liderlerin asıl amacı işletmedeki değişimi örgüt kültürü haline getirerek sürekliliği sağlamaktır. Dönüştürücü liderler değişimi planlarken çalışanların da bu sürece katkı sunmasına olanak tanınmalıdır. Çünkü kendisini o işletmeye ait hissedilen çalışanlar değişim için emek vermektedir. İşletmeler çalışanlara ne kadar yatırım yaparsa çalışanların işletmeye katkısı da o derece anlamlı olmaktadır. Dönüştürücü liderlerin bulunduğu işletmelerde örgütün çalışanlara sunduğu ortam çalışanların kendilerini ve düşüncelerini özgür bir şekilde ifade etmelerine, tecrübe kazanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine imkân vermektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı çalışanların işletme ile ilgili düşüncelerini bilerek söylememesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sessizliği işletmelerde olumsuz bir durum olarak algılanırken, bazı durumlarda çalışanlar örgüt yararına olduğunu düşündükleri için de sessiz kalmayı tercih etmektedir. Tecrübe eksikliği, dışlanma korkusu, mevcut pozisyonlarını kaybetme korkusu, konuşmanın durumu değiştirmeyeceği inancı gibi konular çalışanları sessiz kalmaya zorlamaktadır. Bazı durumlarda da çalışanlar kendilerini korumak için sessiz kalma eğilimi gösterirler. İş tatmini, motivasyon, örgütsel adalet, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü gibi birçok işletme kavramı ile ilişkisi açısından da sessizlik kavramı çok boyutlu olarak ele alınması gereken bir konudur. Bu bağlamda dönüştürücü liderlere büyük görev düşmektedir. Liderlerin sergilediği yönetim tarzının çalışanların örgüt içi davranışları üzerinde önemli etkisi vardır.

Çalışmada incelenen diğer bir değişken ise örgütsel adalet olgusudur. Örgütsel adaletin örgütsel yaşamda öneminin artmasından dolayı son yıllarda konuyla ilgili çalışmalarda artış gözlenmektedir. 1980'li yıllarda Greenberg tarafından ücret ve iş bölümü açısından incelenen dağıtım adaletine ek olarak

kişiler arası ilişkide adalet, bilgisel ve işlemsel adalet boyutları da örgütsel adalet açısından incelenmeye başlanmıştır. Örgütlerdeki yöneticilerin davranışları çalışanların işletme ve lider ile ilgili adalet algısında belirleyici olmaktadır. Mevcut çalışmalar incelendiğinde dönüştürücü liderliğin çalışanlardaki adalet algısını güçlendirdiği ve örgütsel adalet üzerinde olumlu etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Fakat işletmelerde dönüştürücü liderliğe yönelik uygulamalar da artış olmasına rağmen adalet algısının aynı seviyede artmamış olması da aradaki ilişkinin incelenmesi açısından önemlidir.

## 2. Literatür

### 2.1. Dönüştürücü Liderlik

Dış çevre ile etkileşim içinde olan işletmeler çevresel faktörlerin değişiminden sürekli olarak etkilenmektedir. Değişime direnç gösteren işletmeler rekabet şansını kaybettiği için bir süre sonra piyasadan silinmektedir. İşletmelerin performansını artırarak faaliyetine devam edebilmesi için değişimi işletme içinde ve dışında doğru şekilde yönetebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte işletmecilik açısından yeni liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuştur. Dönüştürücü liderlik kavramı bu sorunlara çözüm olarak yirminci yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkmış bir yaklaşımdır (Erturgut & Erturgut, 2010). Dönüştürücü liderlik kavramı J.V Dowston tarafından hazırlanan “İsyan Liderliği” adlı çalışmada gündeme gelmiştir (Batmaz ve Gürer, 2016). Teori olarak literatüre girmesi ise James M. Burns isimli araştırmacının 1978 yılında ortaya attığı ve daha sonra Bernard Bass (1985) tarafından geliştirilen çalışma ile olmuştur. (Brown ve Keeping, 2005). Dönüştürücü liderler çalışanların örgüt içi davranışlarını değiştirerek değişim yaratmaya çalışırlar. Bu değişimi yaparken de astlarına hem model olurlar hem de genel olarak astların değer ve inançlarını ön planda tutarlar (Taşkıran, 2010). Dönüştürücü liderlik modelinde değişimi başlatan ve çalışanları motive eden liderdir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımına göre lider tanımı Çelik lideri çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılama yeteneği ve astların değişim isteğini en yüksek seviyeye çıkarma olarak tanımlanmıştır (Çelik, 2003). Dönüştürücü liderler hedefleri takipçileriyle birlikte belirlemektedir (Çatır, 2015). Bu şekilde örgütte güven ve saygı ortamı oluşmakta ve örgüt kültürü yaratılmış olmaktadır. Bu tür liderler hem kendilerini geliştirmiş olmakta hem de çalışanların başarıya ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu durum çalışanların örgüte bağlılığını artırmaktadır. Değişimin temelinde dönüştürücü liderlik vardır. Dönüştürücü liderler ilk olarak paylaşılan vizyon oluşturmayı amaçlamaktadır. Ortak bir vizyon oluşturarak, vizyonun paylaşılmasına yardımcı olunmaktadır (Eraslan, 2004). Dönüştürücü liderler hem mizahi yaklaşımlarıyla hem de karizmalarıyla izleyicilere örnek olmaktadır. Mizah anlayışı yüksek olan liderlerin mesajları daha kolay akılda kalmaktadır. Yorumlarına ve davranışlarına esprili bir ortam hazırlayarak gergin ortamların daha çabuk yumuşatılmasına ve izleyicilerin dikkatinin daha çabuk toplanmasına yardımcı olmaktadır (Barutçu & Akatay, 2000). Yönetim alanında önemli çalışmaları olan Drucker’a göre “21. yüzyılda insan yönetilmeyecek yalnızca yönlendirilecektir”. Bu düşünce zaten dönüştürücü liderliğin önemini çok açık anlatmaktadır. Dönüştürücü liderler bir liderin sahip olması gereken tüm özelliklerin yanında değişim odaklı liderlik özelliği ile takipçilerinin gelişmesine katkı

sağlaması, takipçilerin örgüt inancını artırması ve takipçilerden beklenenden daha fazla duyarlı olmalarını sağlayarak günümüzde beklentileri karşılayan bir liderlik modelidir (Yukl, 1999).

## 2.2. Örgütsel Sessizlik

Geleneksel yönetim yaklaşımlarında, çalışanların gördüğü olumsuzluklara karşı sesini çıkarmamasının daha iyi olduğu düşünülmektedir. Günümüz modern yönetim anlayışında ise yoğun rekabet, yüksek müşteri beklentileri gibi etmenler örgüt içinde sese önem verilmesine yol açmıştır; bu nedenle modern örgütlerde mümkün olduğu kadar her kademedeki çalışanın fikirlerini açık bir şekilde söylemesi, bilgi paylaşımları teşvik edilmektedir.

Örgütsel sessizlik literatürde, çalışanların işle ilgili kaygılarını, fikir ve düşüncelerini bile bile dile getirmemeleri veya içinde saklamaları şeklinde tanımlanmıştır (Dyne vd., 2003). Çalışan sessizliği farklı görüşlerin dile getirilmesini engelleyerek örgütte yeni buluşların yapılmasını (inovasyonu) negatif yönde etkilemektedir. Bunun yanında örgüt içerisinde yozlaşmaya yol açarak çalışan motivasyonu ve güvenini azaltmaktadır. Bu olumsuzlukların ortaya çıkmaması için örgütsel sessizliğe yol açan nedenleri anlamak oldukça önemlidir (Dedahanov vd., 2015). Örgütsel sessizliğe yol açan bireysel nedenler üzerinde yapılan çalışmalar alan yazınında ağırlıklı olarak sessizliğin; cinsiyet, kişilik özellikleri (dışa dönüklük, içe dönüklük, nevrotik, arkadaş canlısı, açık sözlü, özgüven vb.) ve korkular (adaletsiz tepki alma, ceza, işini kaybetme, sosyal ilişkilerinin bozulması, dışlanma, azınlıkta kalma, olumsuz geri bildirim alma) gibi etmenlerden kaynaklandığını göstermektedir. Milliken vd. (2003) görüşme yoluyla yaptığı çalışmalarında sessizliğe yol açan faktörlerin ağırlıklı olarak bireysel nedenlerden kaynaklandığını belirlemiştir. Bununla birlikte Pinder ve Harlos (2001)'a göre örgütsel sessizliğe sebep olan en önemli örgütsel faktörler ise adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromudur (Pinder & Harlos, 2001).

## 2.3. Örgütsel Adalet

Son yıllarda örgütler için uzman, donanımlı, değişim sürecine ayak uydurabilen nitelikli çalışanı örgüte kazandırmak; örgütte tutabilmek ve ondan en yüksek düzeyde faydalanabilmek en önemli hedefler haline gelmiştir. Bu hedeflere ulaşmak için ise çalışana örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duygusunun hissettirilmesi gerekmektedir (Akyel, 2014). Bunu sağlayabilecek en önemli unsurlardan biri de örgütsel adalet kavramıdır. Bu doğrultuda örgütsel adalet kavramı literatürde birçok araştırmaya konu olmuş; bu konuda birçok yaklaşım ve model geliştirilmiştir. Örgütsel adalet kavramı çalışanların örgütten elde ettikleri kazanımlar ile bu kazanımları ortaya çıkaran prosedürler ve yöneticileri ile olan ilişkilerinin adilliği gibi konulardaki algılarını kapsamaktadır. Çalışanların örgütlerini, örgütsel uygulamaları ve yöneticileri adil algılaması, örgüte ve yöneticilerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesini sağlarken; tam tersine çalışanların adaletsizlik algıları ise olumsuz tepkiler vermesine yol açabilmektedir. Bu yüzden çalışanların karşılıklı güvene dayalı bir iş birliği içinde örgüt içerisinde kendilerini mutlu hissetmeleri örgüte bağlılıklarının, performanslarının ve verimliliklerinin

artması için geliştirilen tüm yöntem ve uygulamalarda, örgütsel adalet konusu giderek önem kazanmaktadır (Yürür, 2005).

Çalışanlarda örgütsel adalet algısını zedeleyen en önemli nedenlerden biri de yöneticilerin tarafsız olmamaları, çalışanların görev dağılımı ve terfilerini yaparken taraflı bir şekilde davranmalarındır. Özellikle örgüt içinde uygulanan performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, örgütün çalışanlarına karşı açık ve dürüst bir politika izlememesi ve iyi bir iletişim sistemi kurmaması; çalışanlarını hak ettikleri şekilde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısını zedeleyen önemli nedenlerdir (Işık, 2013). Elde edilen bulgular terfi sistemine ilişkin adalet algısının çalışanlar için oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Terfi sisteminin; adalet, vicdanlı olmak, sivil erdem ve nezaket gibi örgütsel davranış biçimlerini etkilemede önemli bir unsur olduğu belirlenmiştir (Yılmaz, 2004).

#### **2.4. Araştırma Etiği**

Çalışmaya ait veriler 2019 yılında toplanmıştır. 2019 yılı için Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yapılan çalışmalar için etik kurul kararı istenmemiştir. Ancak çalışmada toplanan verilerdeki bilgiler ve veriler etik kuralar içerisinde işlenerek kullanılmıştır.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Araştırma Modeli**

Araştırmanın modeli oluşturulurken dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik değişkenleri ile bu değişkenlerin alt boyutlarına uygun hipotezler oluşturulmuştur. Örgütsel sessizlik kabul edilen sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik olarak 3 boyut olarak ele alınmıştır. Örgütsel adalet ise dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişiler arası ilişkide adalet ve bireysel adalet olarak incelenmiştir. Bu bağlamda, bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırma modeli kullanılmıştır. Korelasyonel çalışmalar, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için kullanılmaktadır. Bu nedenle çalışmamızın ana çatısını oluşturmuştur (Fraenkel & Wallen, 2006).

#### **3.2. Araştırmanın hipotezleri**

Bu çalışma için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Bu hipotezin alt boyutları ise şu şekildedir:

H1a: Dönüştürücü liderlik ile kabul edilen sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Dönüştürücü liderlik ile savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü

bir ilişki vardır.

H1c: Dönüştürücü liderlik ile örgüt yararına sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışmaya ait ikinci hipotezimiz ise dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak oluşturulmuştur.

H2: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Alt hipotezleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

H2a: Dönüştürücü liderlik ile dağıtımsal adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Dönüştürücü liderlik ile işlemsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Dönüştürücü liderlik ile kişilerarası ilişkide adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Dönüştürücü liderlik ile bilgisel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.3. Evren Örnekleme

Doğu Anadolu’da bir Büyükşehir Belediyesinde memur, işçi, taşeron işçi ve sözleşmeli personel kadrosunda çalışanlar araştırmanın örnekleme çerçevesini oluşturmaktadır. Büyükşehir Belediyesi’nde 2019 yılı verilerine göre 273 memur, 128 işçi, 2142 taşeron işçi ve 84 sözleşmeli personel kadrosunda çalışan toplam 2627 personel bulunmaktadır. Araştırmadaki veri seti bu örnekleme ile yapılan anket çalışmasıyla düzenlenmiştir. %5 önem düzeyinde %5 hata payı ile anakütle temsil edecek örnek büyüklüğü 335 olarak bulunmuştur. Ancak eksik veya hatalı anketlerin olabileceği düşünülmüş ve çalışmanın hata payını en aza indirmek amacıyla 500 adet anket uygulanmıştır. Uygulama yapıldıktan sonra eksik veya hatalı olan anketler ayıklanmış ve kalan 478 adet anket çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Ulusal ve uluslararası alanda konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelenerek değişkenleri ölçebilecek ölçekler derlenmiştir. Dönüştürücü liderlik ile ilgili verileri elde etmek için Carless vd. tarafından geliştirilmiş olan Global Dönüştürücü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır (Naktiyok, 2015). Aynı ölçek ülkemizde 2015 yılında Naktiyok tarafından doktora tez çalışmasında kullanılmıştır. Ölçek dönüştürücü liderliğin özelliklerini genel bir ölçüm yaparak belirleyen tek boyutlu bir ölçektir ve yapılan çalışmada güvenilirlik katsayısı 0,907 olarak bulunmuştur (Naktiyok, 2015). Ölçek 7 soru içermektedir.

Dönüştürücü Liderlik ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde ölçekte yer alan 7 sorunun tek faktör meydana getirdiği görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre  $p=0,000<0,05$  olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Yani değişkenler arasında yüksek korelasyonlar vardır ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmektedir. Dönüştürücü liderlik ölçeği içerisinde yer alan yedi sorunun açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre birbirleri arasında yakın bir bağımlılık gösterdiği ve tek bir faktör oluşturduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik için Van Dyne, vd. (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği Çatır (2015) tarafından kullanılmış ve güvenilirlik katsayısını 0,880 olarak bulmuştur (Çatır, 2015). Örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi neticesinde ölçekteki 17 sorunun 3 faktör meydana getirdiği görülmüş ancak faktör analizi sonuçlarına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde yer alan 6, 10, 11 ve 12. maddeler faktör yüklerini bozdukları için analizden çıkartılmıştır. Kalan maddelere ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır. Analize ait tablodaki veriler incelendiğinde  $p=0,000<0,05$  olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Yani değişkenler arasında yüksek korelasyonlar vardır ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiş demektir. KMO katsayısı 0,762 olduğundan sonuç mükemmeldir. Yapılan analiz sonucunda Örgütsel Sessizlik ölçeği içerisinde yer alan 1-5. maddeler Kabul Edilen Sessizlik, 7-9. maddeler Savunma Amaçlı Sessizlik ve 13-17. maddeler ise Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutlarını oluşturmaktadır. Örgütsel adalet değişkeni için Colquitt (2001) tarafından geliştirilerek Ambrose, vd. (2007) tarafından uyarlanmış olan ölçek kullanılmıştır. Uyarlanan örgütsel adalet ölçeği Özmen vd. (2005) tarafından Türkçe uyarlanması yapılmıştır. Ayrıca bu ölçekte bulunan bir madde ise İşcan ve Naktiyok (2004) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Kullanılan ölçek örgütsel adaleti tüm boyutları ile ölçen tek ölçektir ve ölçeğin güvenilirlik değeri 0,91 olarak bulunmuştur (Cihangiroğlu, 2009). Örgütsel Adalet ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi neticesinde ölçekteki 17 sorunun 4 faktör meydana getirdiği görülmüş ancak faktör analizi sonuçlarına göre Örgütsel Adalet Ölçeğinde yer alan 4, 9 ve 13. maddeler faktör yüklerini bozdukları için analizden çıkartılmıştır. Kalan maddelere ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır. Analize ait tablodaki veriler incelendiğinde  $p=0,000<0,05$  olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Yani değişkenler arasında yüksek korelasyonlar vardır ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiş demektir. KMO katsayısı 0,942 olduğundan sonuç mükemmeldir. 14 soru ve 4 faktörden oluşan örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yapılan analiz sonucunda Örgütsel Adalet ölçeği içerisinde yer alan 1-3. maddeler Dağıtımsal Adalet, 5-8. maddeler İşlemsel Adalet, 10-12. maddeler Bilgisel Adalet ve 14-17. maddeler ise Kişiler Arası Adalet alt boyutlarını oluşturmaktadır.

Hazırlanan ölçek faktör analizinden önce toplam 49 maddeden oluşurken faktör analizi sonrası ölçeğin son hali toplam 42 sorudan oluşmaktadır. 1-8 numaralı sorular demografik özelliklerle ilgili, 9-15 numaralı sorular dönüştürücü liderlik ile ilgili, 16-28 numaralı sorular örgütsel sessizlik ile ilgili ve 29-42 numaralı sorular ise örgütsel adalet ile ilgili sorulardır. Dönüştürücü liderlik ölçeği 7 sorudan oluşmaktadır ve tek boyut olarak ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği 13 sorudan oluşmaktadır ve üç alt boyut olarak ele alınmıştır. Kabul edilen sessizlik 16-20 numaralı sorularla (5 soru), savunma

amaçlı sessizlik 21-26 numaralı sorular ile (6 soru) ve örgüt yararına sessizlik ise 27-28 numaralı sorular ile (2 soru) ölçülmüştür. Örgütsel adalet ölçeği 14 sorudan oluşmaktadır ve dört alt boyut olarak incelenmiştir. Dağıtımsal adalet 29-32 numaralı sorular ile (4 soru), işlemsel adalet 33-35 numaralı sorular ile (3 soru), bilgisel adalet 36-38 numaralı sorular ile (3 soru) ve kişiler arası ilişkide adalet 39-42 numaralı sorular ile (4 soru) ölçülmüştür.

### 3.5. Geçerlik ve Güvenilirlik

Dönüştürücü Liderlik ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucu elde edilen değerler incelendiğinde alfa değerinin 0,874 olduğu görülmektedir. Alfa değerinin  $0,80 < \alpha < 1,00$  olması nedeniyle ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Karagöz, 2016). Örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucu elde edilen değerler incelendiğinde alfa değerinin 0,802 olduğu görülmektedir. Alfa değerinin  $0,80 < \alpha < 1,00$  olması nedeniyle ölçek yüksek derecede güvenilir olduğu bulunmuştur.

Örgütsel Adalet ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucu elde edilen değerler incelendiğinde alfa değerinin 0,955 olduğu görülmektedir. Alfa değerinin  $0,80 < \alpha < 1,00$  olması nedeniyle ölçek yüksek derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Üç ölçekten de elde edilen alfa değerlerinin  $0,80 < \alpha < 1,00$  olması nedeniyle ölçeklerin yüksek derecede güvenilir oldukları tespit edilmiştir (Karagöz, 2016).

## 4. Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre Örgütsel Adalet ve Dönüştürücü Liderlik değişkenleri arasında  $p < 0,01$  anlam düzeyinde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel Sessizlik ve Dönüştürücü Liderlik değişkenleri arasında ise  $p < 0,01$  düzeyinde ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Korelasyon analizine ilişkin bilgiler Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1.** Değişkenler arasındaki ilişkiler

Faktörler		Dönüştürücü Liderlik	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Adalet
Dönüştürücü Liderlik	Pearson Korelasyon	1	-,341**	,563**
	Sig.		,000	,000
	N	478	478	478
Örgütsel Sessizlik	Pearson Korelasyon	-,341**	1	-,354**
	Sig.	,000		,000
	N	478	478	478
Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyon	,563**	-,354**	1
	Sig.	,000	,000	
	N	478	478	478

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$

Değişkenler ile ilgili kurduğumuz hipotezleri şu şekilde sıralayabiliriz:

H1: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.



H2: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Değişkenler arasında yapılan analiz sonuçları çalışma hipotezlerini destekler niteliktedir. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkinin olduğunu gösteren H1 hipotezi anlamlı ve negatif yönlü ilişki sonucu ile kabul edilmiştir. Aynı şekilde dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişki olduğunu gösteren H2 hipotezi de anlamlı ve pozitif yönlü ilişki sonucu ile kabul edilmiştir. Tablo 2’de Dönüştürücü Liderlik ile örgütsel Sessizlik ölçeğini oluşturan alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 2.** *Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişki*

Faktörler	Dönüştürücü Liderlik	
Dağıtımsal Adalet	Pearson Korelasyon	,455**
	Önem Düzeyi	,000
İşlemsel Adalet	Pearson Korelasyon	,512**
	Önem Düzeyi	,000
Kişilerarası İlişkide Adalet	Pearson Korelasyon	,489**
	Önem Düzeyi	,000
Bilgisel Adalet	Pearson Korelasyon	,536**
	Önem Düzeyi	,000

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik ölçeğini oluşturan alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre önem düzeyi p=0,000 olduğu için Dönüştürücü Liderlik ile Kabullenici Sessizlik değişkenleri arasında negatif yönlü (olumsuz) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sebeple H1a Hipotezi kabul edilir. Dönüştürücü Liderlik ile Savunma Amaçlı Sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında önem düzeyi p=0,015 olduğu görülmektedir. Bu sebeple bu iki değişken arasında negatif yönlü (olumsuz) bir ilişki olduğu görülmektedir ve H1b hipotezi kabul edilir. Son olarak Dönüştürücü Liderlik ile Örgüt Yararına Sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında önem düzeyi p=0,001 olduğu görülmektedir. Bu sebeple bu iki değişken arasında negatif yönlü (olumsuz) bir ilişki olduğu görülmektedir ve H1c hipotezi kabul edilir. Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Adalet ölçeğini oluşturan alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** *Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişki*

Faktörler	Dönüştürücü Liderlik	
Dağıtımsal Adalet	Pearson Korelasyon	,455**
	Önem Düzeyi	,000
İşlemsel Adalet	Pearson Korelasyon	,512**
	Önem Düzeyi	,000
Kişilerarası İlişkide Adalet	Pearson Korelasyon	,489**
	Önem Düzeyi	,000
Bilgisel Adalet	Pearson Korelasyon	,536**
	Önem Düzeyi	,000

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Adalet ölçeğini oluşturan alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre önem düzeyi p=0,000 olduğu için Dönüştürücü Liderlik ile Dağıtımsal Adalet değişkenleri arasında pozitif yönlü (olumlu) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sebeple H2a hipotezi

kabul edilir. Dönüştürücü Liderlik ile İşlemsel Adalet değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında önem düzeyi  $p=0,000$  olduğu görülmektedir. Bu sebeple bu iki değişken arasında pozitif yönlü (olumlu) bir ilişki olduğu görülmektedir ve H2b hipotezi kabul edilir. Dönüştürücü Liderlik ile Kişilerarası İlişkide Adalet değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında önem düzeyi  $p=0,000$  olduğu görülmektedir. Bu iki değişken arasında pozitif yönlü (olumlu) bir ilişki olduğu için H2c hipotezi kabul edilir. Son olarak Dönüştürücü Liderlik ile Bilgisel Adalet değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında önem düzeyi  $p=0,000$  olduğu görülmektedir. Bu sebeple bu iki değişken arasında pozitif yönlü (olumlu) bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve H2d hipotezi kabul edilir.

**Tablo 4.** Regresyon analiz tablosu

Faktör	Dönüştürücü Liderlik			
	1. Adım		2. Adım	
	$\beta$	t	$\beta$	T
Örgütsel Sessizlik	-	-	---	---
Örgütsel Adalet	,246**	7,923	---	---
R2			,601**	14,862
D. R2	,117		,317	
F	,115		,316	
	62,773**		14,862**	

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

Tablo 4 incelendiğinde yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen veriler ışığında dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde  $p<0,01$  anlam düzeyinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderliğin örgütsel adalet algısı üzerinde ise  $p<0,01$  düzeyinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir.

## 5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü (-,341) bir ilişki görülmüştür. Bu bulgu ile dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizliği azalttığı yönünde yorum yapmamız mümkündür. Örgütsel sessizliğin alt boyutları açısından dönüştürücü liderlik değişkeni ile ilişkisine baktığımız zaman; kabullenici sessizlik (-,356), savunma amaçlı sessizlik (-,112), örgüt yararına sessizlik (-,153) olarak tüm alt boyutları ile de negatif yönlü ilişki görülmektedir. Korelasyon değerleri incelendiğinde çalışanların en çok kabullenici sessizlik davranışı sergiledikleri, daha sonra örgüt yararına sessizlik ve en düşük seviyede de savunma amaçlı sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşabiliriz. İlgili alan yazın incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ilişkinin ortaya koyulduğu çalışmamızın sonuçları ile paralellik gösteren birçok çalışma mevcuttur (Arcasoy, 2017; Ayan, 2013; Bildik, 2009; Çatır, 2015; Daşçı, 2014; Kılıç vd., 2014; Köse, 2013; Köse ve Güçlü, 2017; Kurnaz, 2019; Öncü, 2015; Özdil, 2017; Öztürk, 2017). Bunun yanı sıra bu çalışma ile paralellik göstermeyen çalışmalarda mevcuttur. Bunlar pozitif ilişkinin olduğu (Alkan, 2016; Atar, 2018; Canitez, 2018; Kâhya, 2015b) ve anlamlı bir ilişkinin olmadığı (Bulut & Meydan, 2018; Demir, 2015; Erdoğan, 2011; Pektaş, 2019; Yenel, 2016) çalışmalar olarak görülmektedir. Değerlere göre belediye çalışanlarının genel olarak işletmede farklı bir sonuca ulaşamayacakları için sessiz kaldıklarını

görmekteyiz. Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar fikirlerini açıklasalar bile anlamsız ve gereksiz olduğu düşüncesi ile sessiz kalmaktadır.

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile dağıtımsal adalet arasında (,455) pozitif yönlü, işlemsel adalet ile (,512) pozitif yönlü, kişilerarası ilişkide adalet ile (,489) pozitif yönlü ve bilgisel adalet ile (,536) pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki en güçlü ilişki bilgisel adalet ile, en zayıf ilişki ise dağıtımsal adalet alt boyutu arasındadır. Kişilerarası ilişkide adalet ve işlemsel adalet ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin gücü de azımsanmayacak ölçüde yüksektir. Dönüştürücü liderlik davranışı gösteren liderler, belediye çalışanları açısından bilgisel adalet boyutunu daha olumlu yönde etkilerken, dağıtımsal adalet boyutu üzerinde etkisi düşüktür. Alan yazın incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ve örgütsel adalet alt boyutları arasında genel olarak pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (Akca, 2012; Aslan, 2019; Arslantaş & Pekdemir, 2007; Erdiş, 2013; Güneş, 2011; Güneş & Buluç, 2012; Güngör, 2010; Kazancı, 2010; Morçin, 2012; Taşkiran, 2010; Yıldırım, 2013;). Bilgisel adalet genel olarak işletmedeki uygulamalarla ilgili çalışanların bilgilendirilmesi konusundaki adalet algısını ifade etmektedir. Bilgilendirme yapılırken örgütle ilgili, çalışanlarla ilgili gerekli bilgiler verilmektedir. Çalışanlara yapılan bilgilendirmede ücret, prim, ek ödeme gibi konularda da bilgilendirme yapılmasına rağmen dağıtım adalet düzeyinin düşük, bilgisel adalet düzeyinin yüksek olması çalışanlara her türlü bilgilendirme yapılırken, dağıtım konusunda eksik bilgilendirme olduğunu söylemek mümkündür.

Dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik örgütsel sessizlik üzerinde (-, 246) negatif yönlü, örgütsel adalet üzerinde (,601) pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Araştırma ile ilgili genel bir değerlendirme yapacak olursak; çalışanların örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik davranışlarının, kabullenici sessizlik davranışlarına göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanlar kabullenici sessizlik davranışı gösterirken düşündüklerini ve tavsiyelerini açık bir şekilde ifade etmenin ve farklı olmanın gerekli olmadığını düşünerek hareket etmektedirler. Bu sessizlik türünde çalışanlar aslında kendilerini işyerinde güvende hissetmek ve işlerini kaybetmemek için çaba göstermektedir. Çalışanlar işletmede konuşmanın işleyişle ilgili değişikliğe katkı sunmayacağını hissettikleri için sessiz kalmaktadır. Özellikle yerel yönetimlerdeki çalışan koşulları kabullenici sessizlik düzeyinin artmasına sebep olmaktadır. Kadrolu çalışanların ve iş kaygısı olmayanların bu sessizlik türünü çok fazla sergilemediklerini söylemek doğru olacaktır. İşini kaybetme korkusu olanlar işyerindeki uygulamaları genellikle kabullenerek çalışmalarına devam ederler. Örgüt türü ve organizasyon yapısı çalışanların sergilediği sessizlik eğilimini ve bu eğilimin düzeyini etkilemektedir.

Diğer bir değişken olan örgütsel adalet değişkeninin alt boyutları açısından bilgisel adalet

seviyesinin en yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. En düşük ise dağıtımsal adalet içindir. Dağıtımsal adalet için önemli olan bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (prim vb.). Bilgisel adalet ise işletmelerde çalışanlara her türlü ödeme ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili verilen dağıtım kararlarının nasıl yürütüldüğü ve süreçlerle ilgili bilgi verilmesidir (Çolak & Erdost, 2004). Belediyede çalışanlara gerekli bilgilerin verilmesine rağmen dağıtım adaleti ile ilgili algıları düşüktür. Çünkü kabullenici sessizlik düzeyleri yüksektir. Dağıtım adaleti ile ilgili algıları düşük olmasına rağmen ses çıkarmamakta ve kabullenmeyi tercih etmektedirler. Dönüştürücü liderlik davranışı örgütsel sessizlik tutumunu azaltırken, örgütsel adalet algısını da artırmaktadır. Çalışmadan elde edilen bulgulara istinaden şu önerilerde bulunulabilir: Araştırma kapsamında tercih edilen örneklem benzer işletmeler ile kıyaslama yapılarak da farklı sonuçlara ulaşılabilir. Yerel yönetimlerin yönetim kademelerinin hepsinde dönüştürücü liderlerin tercih edilmesi çalışanlardaki sessizliğin düşmesine ve işletmeye katkı sunmada daha çok yardımcı olacaktır. Dönüştürücü liderlik davranışının çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi göz önünde bulundurularak bu davranışın sürdürülebilir olması için yöneticilere gerekli ortamın sağlanması önerilebilir.

## 6. Kaynakça

- Akça, B. (2012). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: iso işletmelerinde bir araştırma* (Tez No. 330092) [Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akyel, Y. (2014). *Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi* (Tez No. 359480) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Alkan, Z. (2016). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü* (Tez No. 426369) [Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Arslan, Ö. E. (2018). *Örgütsel adalet, örgüsü anomi ve örgütsel güven arasındaki ilişki: Otel işletmelerinde bir araştırma* (Tez No. 528799) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Aslan, S. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adalet düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü* (Tez No. 565834) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi* (Tez No. 508606) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: bir alan araştırması*. (Tez No. 358349) [Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Barutçu, E., & Akatay, A. (2000). Bilgi toplumu ve transformasyonel liderlik. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 1(4), 189-203.

- Batmaz, N. Y., & Güner, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: Yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Tez No. 239878) [Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Brown, D. J., & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of effect. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 245-272. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.003>
- Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı, S. Ç., & Aksu, S. G. (2018). *Örgütsel adalet* (1.baskı). Nobel Yayıncılık.
- Bulut, H. & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_0000002495](https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002495)
- Canitez, S. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi* (Tez No. 541615) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım* (Tez No. 241722) [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çatır, O. (2015). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama* (Tez No. 388154) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik* (3. Bbski). Pegem Akademi.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma* (Tez No. 435105) [Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Daşçı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Tez No. 366394) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dedahanov, A. T., Choonghyun, K., & Rhee, J. (2015). Centralization and communication opportunities as predictors of acquiescent or prosocial silence. *Social Behavior and Personality*, 43(3), 481-492. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.3.481>
- Demir, B. (2015). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler üzerine bir uygulama* (Tez No. 425473 ) [Yüksek Lisans Tezi, Samsun 19 Mayıs Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Demirbilek, N. (2018). *Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi* (Tez No. 504357 [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüştürücü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.

- Erdoğan Morçin, S. (2012). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi-Adana ilindeki A grubu seyahat acenteleri örneği* (Tez No. 322235) [Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi* (Tez No. 280811) [Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ertaş, Ç. (2017). *Kültürel değerlerin örgütsel adalet algısı etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü: otel çalışanları örneği* (Tez No. 451754) [Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Erturgut, R., & Erturgut, P. (2010). Transformasyonel lider karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık örgütlerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(34), 223-239.
- Fraenkel, Jack R., & Wallen, Norman E. (2006). *How to design and evaluate research in edition* (6th ed.). McGraw-Hill International Edition.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Organizational behavior: managing people and organizations* (11th ed.). Cengage Learning.
- Güneş, A., M. (2011). *İlköğretim okullarında dönüştürücü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki (Ağrı ili örneği)* (Tez No. 279716) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Güneş, A., M., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüştürücü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Güngör, H. (2010). *Dönüştürücü liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 348789) [Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gürhan Arcasoy, G. (2017). *Dönüştürücü liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: özel sağlık sektöründe bir uygulama* (Tez No. 461182) [Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Işık, M. (2013). *Performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet alguları üzerine etkisi: Tapu ve Kadastro Hatay XII. Bölgesinde bir örnek olay incelemesi* (Tez No. 369150) [Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Tez No. 357467) [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kâhya, C. (2015a). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. *Turkish Studies*, 10(10), 523-546. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8335>
- Kâhya, C. (2015b). Mesleki özyeterlilik ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 293-314.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel teknikler* (5.baskı). Dinamik Akademi.
- Karabağ Köse, E., & Güçlü, N. (2014). Examining the relationship between leadership styles of school principals, organizational silence and organizational learning. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(1), 129 – 140.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS Amos 23 uygulamalı istatistiksel analizler* (1. baskı). Nobel Yayınevi.
- Kaygın, E., & Kaygın Yerdelen, C. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet alguları arasındaki ilişki düzeyi* (Tez No. 273093) [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi..

- Keleş, G., Ö. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri: Muğla ili örneği* (Tez No. 235335) [Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- 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 Dergisi*, 21(2), 250-268.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). Beta Basım Yayın.
- Köse Karabağ, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi* (Tez No. 336123) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kurnaz, S. (2019). *Liderlik tarzı örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü: kamu kurumlarında bir araştırma*. (Tez No. 563587) [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Milliken, F., J., Morrison, E. W., & Hewlin, P., F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E., W., & Milliken, F., J. (2000). A barrier to change and development in a pluralistic. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven algısının aracı rolü* (Tez No. 429700) [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Öncü, B. (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 475473) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özdil, M., & Karabulut A.T. (2019). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Telekomünikasyon sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35), 1-17.
- Özdil, M., M. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisi ve bir araştırma* (Tez No. 469557) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Öztürk, F. T. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması* (Tez No. 481356) [Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Pektaş, H.M. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi* (Tez No. 598070) [Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *In Research in Personel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Tagoe, M. (2011). Followers or Followersheep? Searching for transformational leaders for accelerated national development in Ghana, *Journals Of Asian And African Studies*, 46(1), 87-103. <https://doi.org/10.1177/0021909610387757>
- Taro, Y. (1967). *Statistics, an introductory analysis* (2nd ed.). Harper and Row.

- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir çalışma* (Tez No. 273496) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ürkek Erdiş, Y. (2013). *Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile olan ilişkisi ve bir araştırma* (Tez No. 419118) [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 450071) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, G. (2013). *Çalışanların örgütsel adalet algısının dönüştürücü liderlik bağlamında bireysel ve kurumsal performansa etkisi: sigorta şirketlerine yönelik bir uygulama* (Tez No. 365747) [Doktora Tezi, İstanbul Beykent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, G. (2004). *İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi*. (Tez No. 146669) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yukl, G. (1999) "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories"[ Karizmatik ve dönüştürücü liderlik teorilerinde kavramsal zayıflıkların değerlendirilmesi]. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama* (Tez No. 188279) [Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.