

Sessiz Liderlik Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliği*

(Araştırma Makalesi)

The Silent Leadership Scale: Development, Validity, and Reliability

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1908411

Serhan ŞAHİNLİ¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, serhan.sahinli@yeniuyuzyl.edu.tr, Orcid No: 0000-0001-9675-2570

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Sessiz Liderlik,
Sağlık Kurumları,
Sağlık Çalışanı

Makale geliş tarihi:

12.03.2026

Kabul tarihi:

16.07.2026

Araştırmanın amacı, "Sessiz Liderlik" kavramını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmek ve geliştirilen ölçeğin geçerlilik ile güvenilirlik düzeylerini belirlemektir. Bu doğrultuda literatür incelenmiş, ölçülmesi hedeflenen kavramsal yapı netleştirilmiş ve veri toplama aracı olarak 5'li Likert tipi ölçek kullanılması tercih edilmiştir. Oluşturulan madde havuzundaki ifadeler incelenmiş; benzer anlam taşıyan maddeler çıkarılarak taslak ölçeğin kapsam geçerliliği değerlendirilmiştir. Pilot uygulamanın ardından ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin güvenirliliğinin belirlenmesi amacıyla ise iç tutarlılık katsayısı olarak Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kuruluşlarında görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 18 yaş ve üzerindeki toplam 410 sağlık çalışanından veri toplanmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,801 olarak bulunmuş ve Bartlett küresellik testinin anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde modelin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach alfa katsayısı 0,908 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, 10 maddeden oluşan ve tek boyutlu bir yapıya sahip olan "Sessiz Liderlik Ölçeği" geliştirilmiştir. Çalışmanın, sessiz liderlik alanındaki kuramsal bilgi birikimine katkı sağlamasının yanı sıra sağlık sektörü başta olmak üzere farklı sektörlerde liderlik uygulamalarına yönelik pratik çıkarımlar sunması beklenmektedir. Bu yönüyle araştırmanın akademik literatüre ve uygulamaya yönelik önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

ABSTRACT

Keywords:

Silent Leadership,
Healthcare
Institutions,
Healthcare Workers

The aim of this research is to develop a scale to measure the concept of "Silent Leadership" and to determine the validity and reliability levels of the developed scale. To this end, the literature was reviewed, the conceptual framework to be measured was clarified, and a 5-point Likert-type scale was chosen as the data collection tool. The items in the created item pool were examined; items with similar meanings were removed, and the content validity of the draft scale was evaluated. Following the pilot application, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were applied to evaluate the construct validity of the scale. To determine the reliability of the scale, the Cronbach's alpha value was calculated as the internal consistency coefficient. The research population consists of healthcare professionals working in public and private healthcare institutions operating in Istanbul. Data was collected from a total of 410 healthcare professionals aged 18 and over. The KMO value of the scale was found to be 0.801, and the Bartlett's sphericity test was found to be significant. When the goodness-of-fit indices were examined, it was determined that the model showed an acceptable level of fit. The Cronbach's alpha coefficient, indicating the internal consistency of the scale, was calculated as 0.908. Based on these findings, a 10-item, single-dimensional "Silent Leadership Scale" was developed. The study is expected to contribute to the theoretical knowledge base in the field of silent leadership, as well as offer practical implications for leadership practices in various sectors, particularly the healthcare sector. In this respect, the research is considered to make significant contributions to both academic literature and practical application.

* Bu makale için İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Fen, Sosyal ve Girişimsel Olmayan Sağlık Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu'nun 09.04.2025 tarihli ve 1527 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

1. GİRİŞ

Liderlik, kişiden kişiye, koşul ve durumlara göre değişen bir tarzdır. Liderlik kelimesi siyaset, iş, sosyal yaşam, sağlık vb. insan faaliyetlerinin olduğu her yerde, çeşitli yönlerde kullanılmaktadır. Liderlik ile ilgili literatürde farklı tanımlar olmasına rağmen genel kabul görmüş ifadelerden birisi, başkalarını etkileme ve harekete geçirebilme yeteneğidir (Muna, 2022; Hastalona vd., 2021).

Günümüz örgütlerinde liderlik, yalnızca karizmatik bir otorite ya da yüksek sesle emir verme biçiminde değil, aynı zamanda daha sakin, empatik ve alçakgönüllü yaklaşımlar üzerinden de şekillenmektedir. Başarılı liderlik sadece kişinin kendi sahip olduğu beceriler ile sınırlı olmayıp, faaliyetlerde bulunduğu örgütün özelliklerine de bağlıdır. Örgütün özelliklerini belirleyen en önemli unsurlardan birisi ise personelin etkililiğidir. Personelin örgütteki etkililiği de sergilenen liderlik tarzı ile ilişkilidir (Bligh vd., 2006). Bu bağlamda, son yıllarda dikkat çeken kavramlardan biri sessiz liderliktir.

Sessizlik liderlik (silent leadership), liderlerin takım üyeleri ile derinlemesine etkileşim kurarak, etkili bir şekilde dinleme ve empati yeteneklerini kullanmayı gerektiren bir liderlik türüdür. Sessiz liderlik, görünürlüğüne öne çıkarmadan, baskıcı ya da otoriter yöntemler kullanmadan, daha çok dinleme, örnek olma ve güven telkin etme yoluyla etki yaratan liderlik biçimini ifade etmektedir (Diez Ruiz vd., 2025; Mendez ve Busenbark, 2015).

Sessiz liderlik, arkadan liderlik etmek, sözlerden çok eylemlerle liderlik etmek, dinlemek ve ilişkiler kurmakla ilgilidir. Bununla birlikte sessiz liderler, dünyayı olduğu gibi gerçekçi görme ve profesyonel ortamlara bakış açıları ile benzersizdir. İş yaparken her şeyin olabileceğinin farkında olup dikkatlidirler. Sessiz liderler ahlaki cesaret sergilerler. Karmaşık durumları çözmeyi önemsedikleri için, genellikle bir ikilemle karşılaştıklarında daha zor seçeneği seçerler, işlerinde kalır ve sorunlar üzerinde çalışırlar (Zhu vd., 2019). Karmaşıklıklarla iç içe geçmiş bir sorunla karşılaştıklarında ne bildiklerini ne öğrenmeleri gerektiğini ve kimin yardımına ihtiyaç duyduklarını kavramak için sabırla ve ısrarla çalışırlar. Kök nedene doğru ilerlerler ve bulduklarına, pratik düşünceli yaratıcılığın neredeyse her zaman sorumlu eylem için yeni olasılıklar yaratabileceği inancıyla yaklaşırlar. (Badaracco, 2002; Cain, 2013; O'Brochta, 2014).

Sessiz liderler, çoğunlukla davranışlarıyla yol gösteren, karar alma süreçlerinde sakinliği koruyan, övgü ve başarıyı ekibine mal eden kişiler olarak tanımlanır. Bu yaklaşımda lider, bir otorite figüründen ziyade bir kolaylaştırıcı rol üstlenir; ekip üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmalarını teşvik eder. Bu nedenle sessiz liderlik, sadece yönetsel değil, aynı zamanda etik, insani ve sürdürülebilir bir liderlik modeli olarak görülmektedir (Badaracco, 2002). Sessiz liderliğin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Luo vd., 2022; Poelmans ve Ugarte, 2014; O'Brochta, 2014):

- Çalışanları teşvik ederek, sosyal tepkiler oluşturur ve kişisel çatışmaları çözmeye çalışır,
- Çalışma ve sosyal standartları sürekli olarak iyileştirmeye çalışır,
- Olumlu davranışı teşvik ederek, bunu bir rol model haline getirir,
- Örgüt kültürünü destekler,
- Uzun vadeli hareket eder,
- Yüksek performanslı ekipler oluşturur,
- Yumuşak güç kullanır,
- Psikolojik güveni oluşturur,
- Önce dinler sonra fikir üretir,
- Etik davranışları destekler.

Sessiz liderlik, başkalarını mobbing ve baskıdan uzak tutan olumlu liderlik tarzlarından birisidir. Sessiz liderlik, net bir vizyona dayalı hedeflere ulaşmaya bağlı kalmaya, başkalarına karşı alçakgönüllülüğe ve onlara oynadıkları rollerin önemini hissettirmeye ve özellikle zor durumlarda kendini kontrol etme ve yönetme yeteneğine bağlıdır. Geleneksel liderlik anlayışlarının aksine sessiz liderlik, gücünü yüksek sesli söylemlerden değil, güven inşasından, tutarlılıktan ve etik değerlerden alır. Bu yönüyle özellikle modern örgütlerde, çalışan bağlılığı, motivasyon ve psikolojik güven ortamı yaratmada önemli bir stratejik liderlik biçimi olarak değerlendirilmektedir (Kadhim, 2024; Piquero, 2016). Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının sessiz liderlik algılarını ölçmek için yeni bir ölçek geliştirmek amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sessiz liderlik, otoriteyi yüksek sesle ve görünür güç gösterileriyle inşa etmek yerine; dinleme, örnek olma, geri planda kalma ve ekip üyelerinin kendi çözümlerini bulmalarını kolaylaştırma yoluyla etki yaratmayı hedefleyen liderlik biçimini tanımlar. Bu yaklaşımın modern literatürde iki temel kökeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, liderin "daha az konuşup daha çok dinlemesini" ve kolaylaştırıcı rolünü vurgulayan uygulamalı yönetim literatürü; ikincisi ise sessiz liderlerin güçlü yönlerini ön plana çıkaran psikoloji ve popüler bilim çalışmalarıdır (Chang vd., 2021; Rock, 2006).

Sessiz liderlik yaklaşımı, literatürde özellikle hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarıyla çeşitli yönlerden ilişkilendirilmektedir. Hizmetkâr liderlik kavramı ilk olarak Greenleaf tarafından 1970 yılında yayımlanan *The Servant as Leader* başlıklı seminer çalışmasında ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımda liderlik, bireyin kişisel çıkar gözetmeksizin başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanması, kendisini başkalarının gelişimine ve refahına adanması olarak ele alınmaktadır (Rachmawati ve Lantu, 2014). Hizmetkâr liderliğin temel motivasyonu liderlik etmekten önce hizmet etmektir. Bu liderlik anlayışında liderler, çalışanlara rehberlik ederek onların gelişimini desteklemekte ve çoğu zaman ahlaki sorumluluk ve normatif beklentiler doğrultusunda hizmet etme davranışı sergilemektedirler (Greenleaf, 1977). Bu yönüyle sessiz liderlik ile hizmetkâr liderlik; empati, tevazu ve ekip odaklı yaklaşım gibi özellikler bakımından önemli benzerlikler göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ise ilk olarak Burns tarafından 1978 yılında siyasal liderliği açıklamak amacıyla geliştirilmiş, daha sonra örgütsel liderlik alanında da yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır (Bennis ve Nanus, 1985). Bu liderlik tarzı, örgütün gelişimi ve sürdürülebilir başarısı için yeni fikirler üretmeye, farklı bakış açıları geliştirmeye ve değişimi teşvik etmeye odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanlarla güçlü bir bağlılık ve güven ilişkisi kurarak örgütte önemli değişimlerin gerçekleşmesini sağlamayı ve performansı üst düzeye çıkarmayı hedeflerler (Mirkamali vd., 2017). Ayrıca bu liderler, takipçilerinin potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışmakta, bireysel çıkarların yerine ortak hedefleri ön plana çıkararak çalışanların daha yüksek amaçlara yönelmesini teşvik etmektedir. Kurumun geleceğine ilişkin vizyonu açık bir biçimde ortaya koymaları, çalışanları desteklemeleri ve ortak hedeflerin benimsenmesini sağlamaları dönüşümcü liderliğin temel özellikleri arasında yer almaktadır (Korejan ve Shahbazi, 2016).

Sessiz liderlik; dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik ve empatik liderlik gibi yaklaşımlarla çalışanların gelişimini destekleme, güven oluşturma ve etik değerlere önem verme bakımından benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte, bu liderlik yaklaşımını diğerlerinden ayıran temel özellik, liderin karizmatik söylemleri, yoğun iletişimi veya görünür liderlik davranışları yerine; örnek davranışları, tutarlılığı, alçakgönüllülüğü ve sessiz etkisi aracılığıyla çalışanları etkilemesidir. Dönüşümcü liderlik vizyon oluşturma ve ilham verme süreçlerine, hizmetkâr liderlik çalışanların ihtiyaçlarını önceliklendirmeye, empatik liderlik ise çalışanların duygu ve deneyimlerini anlamaya odaklanırken; sessiz liderlik, liderin geri planda kalarak güven, istikrar ve davranışsal model oluşturma yoluyla etki yaratmasını esas almaktadır. Bu nedenle sessiz liderlikte etki, görünür liderlik performansından çok, liderin tutarlı davranışları ve örnek kişiliği üzerinden dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır (Diez Ruiz vd., 2025).

Sessiz liderlik, özellikle aktif dinleme ve davranışlarıyla örnek olma özellikleriyle öne çıkmaktadır. Buna karşılık dönüşümcü liderlik, değişime ilham verme, vizyon oluşturma ve yeniliği teşvik etme yönleriyle dikkat çeker. Hizmetkâr liderlik çalışanların gelişimini destekleme ve onların ihtiyaçlarına hizmet etme anlayışını merkeze alırken, empatik liderlik ise çalışanların duygularını anlama ve güçlü ilişkiler kurma üzerine yoğunlaşmaktadır. Sessiz liderlik sorunların büyümesini beklemeden, sağduyulu ve sakin bir yaklaşımla çözüm üretmeyi amaçlar. Dönüşümcü liderlik ise daha çok köklü değişimler ve dönüşüm yaratan kararlarla ilişkilendirilmektedir. Hizmetkâr liderlik çalışanların gelişimi ve refahı üzerinden kurumsal başarıya ulaşmayı hedeflerken, empatik liderlik güçlü duygusal bağlar aracılığıyla örgütsel aidiyeti güçlendirmeyi amaçlar. Bu yaklaşımlar karşılaştırıldığında; sessiz liderliğin çalışanların bilişsel süreçlerini geliştirmeye, hizmetkâr liderliğin çalışan refahı ve gelişimine, empatik liderliğin duygusal anlayış ve ilişki yönetimine, dönüşümcü liderliğin ise vizyon ve ilham yoluyla örgütsel dönüşüme odaklandığı görülmektedir. Dolayısıyla her bir liderlik yaklaşımı, farklı yönleriyle örgütlerin etkinliğine katkı sağlamaktadır (Abdulhamza, 2025; Diez Ruiz vd., 2025; Kadhim, 2024; Dickins, 2024; Muna, 2022; Badaracco, 2002; O'Brochta, 2014; Kinsey, 2010; Duckworth ve Kelly, 2007; Piquero, 2016; Bass vd., 1993; Greenleaf, 1977; Rachmawati ve Lantu, 2014; Goleman, 1995).

Sessiz liderlik, literatürde özellikle karizmatik liderlik ve otoriter liderlikten farklı özelliklere sahiptir. Karizmatik liderlikte görünürlük ve etki ön plandayken, sessiz liderlikte arka planda kalma ve örnek olma esastır. Otoriter lider baskıyla yönlendirirken, sessiz lider ise güven ve katılım üzerinden etki yaratmaktadır (Zhang vd., 2025).

Sessiz liderlik genellikle örgütün günlük faaliyetlerinde yer alanlar tarafından uygulanırken, büyük kararlar ve yapılan yüksek riskli seçimler arasında daha üst düzey liderler tarafından da kullanılmaktadır. Daha da önemlisi, sessiz liderliği uygulayan kişi, tepkisel önlemler almak yerine problemleri ve konuları analiz etmek için eleştirel düşünme becerilerini kullanır. Bu tür problemler genellikle dikkatli, düşünceli, küçük, pratik çabalarla çözülür. Hazırlık, dikkat, özen ve detaylara dikkat genellikle bu günlük zorlukları yönetmek ve çözmek için en iyi

yaklaşımdır. Sessiz liderlik, kişinin sesini kaybetmesi anlamına gelmez; sadece onu farklı bir şekilde kullanmak ve organizasyonun zorluklarını çözmek için her gün çalışmak anlamına gelir (Kinsey, 2010; Rock, 2006; Badaracco, 2002).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, “Sessiz Liderlik” kavramını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmek ve geliştirilen ölçeğin geçerlilik ile güvenilirlik düzeylerini belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Etik Yönü

Çalışma kapsamında, Etik Kurulu’ndan (09.04.2025 tarihli, 2025/04-1527 sayılı toplantı) etik onay alınmıştır. Araştırma süreci, Helsinki Deklarasyonu ilkelerine uygun olarak yürütülmüştür.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında toplam 410 sağlık çalışanından veri toplanmıştır. Veriler, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak hem yüz yüze anketler hem de çevrim içi anket uygulamaları aracılığıyla elde edilmiştir. Karagöz (2021), ölçek geliştirme çalışmalarında güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi için örneklem büyüklüğünün en az 260 kişi olması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca Bryman ve Cramer’e (2001) göre, bir araştırmada örneklem büyüklüğünün ölçekte yer alan madde sayısının en az 5 ila 10 katı olması yeterli kabul edilmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçek 33 maddeden oluştuğundan, bu ölçütler doğrultusunda gerekli asgari örneklem büyüklüğü 330 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında analizlere uygun nitelikte toplam 410 anket elde edilmiş ve bu sayının ölçek geliştirme çalışması için yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

3.4. Analiz Stratejisi

Çalışmadaki verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 26.0 programından faydalanılmıştır. Verilerin normal dağılımına uygunluğunu tespit etmek için çarpıklık ve basıklık testleri yapılmıştır. George ve Mallery (2010), çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2.0 ile $+2.0$ aralığında yer almasının, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını belirtmektedir. Bu çalışmada elde edilen verilerin söz konusu aralıkta olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle analiz sürecinde tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi, keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. İstatistiksel analizlerin tamamı %95 güven aralığı temel alınarak yapılmış olup, istatistiksel anlamlılık sınırı 0,05 olarak belirlenmiştir.

3.5. Ölçek Geliştirme Süreci

Ölçek geliştirme sürecinde DeVellis (2012) tarafından ortaya konulan model temel alınmıştır. Ölçek geliştirme süreci belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bu doğrultuda izlenen adımlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Ölçülmesi hedeflenen kavramsal yapının açık ve net biçimde tanımlanması
- Ölçülmek istenen yapıyı temsil edecek kapsamlı bir madde havuzunun oluşturulması
- Kullanılacak ölçme formatının belirlenmesi
- Hazırlanan ilk madde havuzunun alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda gözden geçirilmesi
- Geçerliği destekleyici maddelerin ölçekte yer almasına dikkat edilmesi
- Oluşturulan maddelerin belirlenen örneklem grubuna uygulanması
- Maddelerin çeşitli istatistiksel analizler ve katsayılar aracılığıyla test edilmesi
- Analiz sonuçları doğrultusunda ölçeğin en uygun madde sayısına indirgenerek son halinin oluşturulması.

3.5.1. Ölçme yapısının belirlenmesi

Yapılan literatür incelemesi doğrultusunda (Badaracco, 2002; Duckworth ve Kelly, 2007; Piquero, 2016) geliştirilen ölçeğin tek faktörlü bir yapı şeklinde tasarlanması uygun görülmüştür. Bu çalışmada sessiz liderlik kavramı, bütüncül ve homojen bir yapı olarak değerlendirilmiştir. Alanyazın taraması sonucunda oluşturulan maddelerin söz konusu kavramı yeterli düzeyde temsil ettiği düşünülmüş ve ölçeğin uygulamada daha kolay kullanılabilmesi amacıyla tek boyutlu bir yapı tercih edilmiştir. Böylece ölçeğin hem araştırmacılar hem de kurumlar tarafından pratik ve anlaşılır bir ölçme aracı olarak kullanılabilmesi hedeflenmiştir.

Sessiz Liderlik Boyutu: Bu faktör altında sağlık çalışanlarının, liderlerinin sergilediği sessiz liderlik davranışlarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Faktör değeri yükseldikçe sağlık çalışanlarının algıladığı sessiz liderlik davranışının yüksek olduğu anlaşılabacaktır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmış olup, maddeler “1 = Kesinlikle katılmıyorum” ile “5 = Kesinlikle katılıyorum” arasında puanlanmıştır.

3.5.2. Madde havuzu

Çalışmada, ulusal ve uluslararası alanyazından (Abdulhamza, 2025; Kadhim, 2024; Dickins, 2024; Muna, 2022; Badaracco, 2002; O’Brochta, 2014; Kinsey, 2010; Duckworth ve Kelly, 2007; Piquero, 2016) faydalanılarak sessiz liderlik ile ilgili maddeler belirlenmiştir. Ölçeğin yapısı, öncelikle oluşturulan madde havuzundan hareketle belirlenmiştir. Alanyazında sessiz liderlik konusuna ilişkin kuramsal bilginin sınırlı olması nedeniyle, madde havuzunun geliştirilmesinde Davis (1992) tarafından önerilen tümevarım yöntemi benimsenmiştir. Bu süreçte 36 ifadeden oluşan bir madde havuzu tasarlanmış ve maddeler bağımsız şekilde değerlendirilmiştir. Anlam veya içerik açısından birbirine yakın ifadeler havuzdan çıkarılmış, yapılan bu eleme sonucunda 34 maddeden oluşan taslak ölçek oluşturulmuştur.

3.5.3. Ölçeğin kapsam geçerliliği

Kapsam geçerliliği, ölçülmek istenen olgunun yeterli sayıda ve uygun nitelikte ifadelerle temsil edilip edilmediğinin belirlenmesini sağlar (Connelly, 2008). Bu süreçte alan uzmanları, madde havuzundaki her bir ifadeyi inceleyerek hangi maddelerin ölçeğe dahil edileceğini veya çıkarılacağını belirler. Uzman sayısı açısından beş kişilik bir hakem grubunun ideal olduğu; Kapsam Geçerlilik İndeksi (Content Validity Index, CVI) değerinin 1 olmasının ise en yüksek düzeyde kabul edilebilir olduğu ifade edilmektedir. Sekiz veya daha fazla uzman görüşü alındığında ise CVI katsayısının en az 0,75 olması, kapsam geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (George ve Mallery, 2010).

Ölçeğin ön taslak formu oluşturulduktan sonra, 7’si akademisyen ve 5’i saha çalışanı olmak üzere toplam 12 uzman görüşüne başvurulmuş ve içerik değerlendirmesinde Davis (1992) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Uzmanlardan maddeleri şu şekilde değerlendirmeleri istenmiştir: a) Madde temsil ediyor, b) Maddenin küçük düzeltmeye ihtiyacı var, c) Maddenin büyük düzeltmeye ihtiyacı var, d) Madde çıkarılmalıdır.

Uzman değerlendirmeleri sonucunda her madde için Madde Düzeyinde Kapsam Geçerlilik İndeksi (I-CVI) hesaplanmıştır. On iki uzmanın değerlendirmesi doğrultusunda I-CVI değerleri 0,83 ile 1,00 arasında değişmiştir. Bir maddenin I-CVI değeri 0,80’in altında kaldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 33 maddenin tamamı kabul edilebilir kapsam geçerliliği ölçütünü karşılamıştır. Ölçeğin genel kapsam geçerliliğini göstermek amacıyla hesaplanan Ölçek Düzeyinde Kapsam Geçerlilik İndeksi (S-CVI/Ave) ise 0,94 olarak bulunmuştur. Bu bulgular, ölçeğin kapsam geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.5.4. Pilot çalışma

Bu aşamada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, örneklemin hedef kitleyi temsil etmesidir. Connelly (2008), pilot çalışmalarda örneklem büyüklüğünün evrenin yaklaşık %10’u kadar olmasının yeterli olabileceğini belirtmektedir.

Bu doğrultuda pilot çalışma, 50 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın devamında keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiş ve ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Bu süreçte:

- Güvenirlik analizi kapsamında madde–toplam puan korelasyonları değerlendirilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, korelasyon katsayısı 0,40’ın altında kalan “Yöneticim aktif geri bildirimde bulunur” ve “Yöneticim çözüm odaklıdır” maddeleri ölçekten çıkarılmıştır.
- Diğer aşamada ölçeğin yapıya uygunluğu için keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiş ve Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır.
- Son aşamada gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi sonucunda faktör yükü 0,40’ın altında kalan, birden fazla faktöre yüksek yük veren veya kuramsal olarak faktör yapısını bozduğu değerlendirilen 21 madde analizden çıkarılmış; böylece tek boyutlu ve 10 maddeden oluşan nihai Sessiz Liderlik Ölçeği oluşturulmuştur.

3.5.5. Verilerin toplanması ve analizi

Veriler, Nisan-Ağustos 2025 döneminde hem yüz yüze hem de çevrimiçi anket uygulamaları aracılığıyla toplanmıştır. Bu süreçte toplam 416 anket elde edilmiştir.

Normallik analizleri yapıldıktan sonra, dağılımı olumsuz yönde etkileyen anketler çalışmadan çıkarılmış ve geriye kalan 410 anketteki veriler üzerinden istatistiksel testler uygulanmıştır. Elde edilen basıklık değeri -0,182, çarpıklık değeri ise -1,003 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır (-2,0 ile +2,0) (Karagöz, 2021). Tüm istatistiksel değerlendirmeler %95 güven düzeyi esas alınarak yapılmıştır.

Ölçeğin faktör yapısının keşfedilmesi ve doğrulanmasının bağımsız örneklemeler üzerinde gerçekleştirilmesi amacıyla toplam 410 katılımcıdan oluşan veri seti SPSS 26.0 programı kullanılarak rastgele iki alt örnekleme ayrılmıştır. İlk alt örneklem (n = 205) üzerinde ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA), ikinci alt örneklem (n = 205) üzerinde ise KFA sonucunda elde edilen faktör yapısının doğrulanması amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. KFA'da örneklem yeterliliğini değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi incelenmiş; DFA'da ise model uyumu χ^2/df , GFI, AGFI, CFI, TLI, IFI, RMSEA ve SRMR uyum indeksleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa katsayısı ve madde-toplam korelasyonları ile incelenmiştir.

3.6. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları

Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi, genel olarak açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki farklı yaklaşımla gerçekleştirilebilmektedir (Connolly, 2008).

4. BULGULAR

Araştırmaya dahil edilen sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri, frekans ve yüzde dağılımları kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur.

4.1. Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Veriler

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımları kullanılarak incelenmiş ve bulgular Tablo 1'de sunulmuştur. Katılımcıların 287'si (%70) kadın, 228'i (%55,6) bekâr, 105'i (%25,6) 26–30 yaş aralığında, 200'ü (%48,8) ön lisans mezunu ve 90'ı (%21,9) hemşiredir. Ayrıca katılımcıların 210'unun (%51,2) kurumda çalışma süresi 0–5 yıl arasında olup, 175'inin (%42,7) mesleki deneyimi de 0–5 yıl arasındadır.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Bulguları (n=410)

Değişkenler	Sayı (n)	Yüzde (%)	Değişkenler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	287	70	Evli	182	44,4
Erkek	123	30	Bekâr	228	55,6
Yaş			Eğitim Durumu		
21-25	88	21,5	Ön Lisans	81	19,8
26-30	105	25,6			
31-35	70	17,1			
36-40	53	12,9			
41 ve Üzeri	94	22,9	Lisans	200	48,8
Unvan			Lisansüstü	129	31,5
Birim Sorumlusu	44	10,73	Kurumda Çalışma Süresi		
Hemşire	90	21,95	≤ 5 yıl	210	51,2
Uzman	27	6,58	6-10 Yıl Arası	71	17,3
Hasta Kabul	50	12,19	≥ 11 yıl	129	31,5
Tekniker	89	21,70	Mesleki Tecrübe		
Müdür	15	3,65	≤ 5 yıl	175	42,7
Hekim	24	5,85			
Memur	41	10	6-10 Yıl Arası	70	17,1
İdari Personel	30	7,35	≥ 11 yıl	165	40,2

4.2. Keşfedici Faktör Analizi

Bu bölümde “Sessiz Liderlik Ölçeği”nin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla ilk aşamada açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda faktör yük değeri 0,40'ın altında kalan, birden fazla faktöre yüklenen ya da yüksek varyans oluşturan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Keşfedici Faktör Analizi sonuçlarında maddelerin tek bir faktör altında toplandığı, ikinci faktörün ise istatistiksel olarak anlamlı ve yorumlanabilir bir yapı oluşturmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle, ölçeğin nihai formu istatistiksel bulgular ve kuramsal değerlendirmeler birlikte dikkate alınarak tek boyutlu olarak oluşturulmuştur. Nihai formu 10 maddeden oluşan ölçekte, Tablo 2'de görüldüğü üzere en düşük faktör yükünün 0,77 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örneklemin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,801 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bunun yanında ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranının %61,676 olduğu belirlenmiştir.

Keşfedici faktör analizi ile belirlenen faktör yapısının geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde önceden belirlenen ölçütler esas alınmış ve her bir gizil yapıya ait gözlenen değişkenlerin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,40 eşik değerinin üzerinde olup olmadığı incelenmiştir.

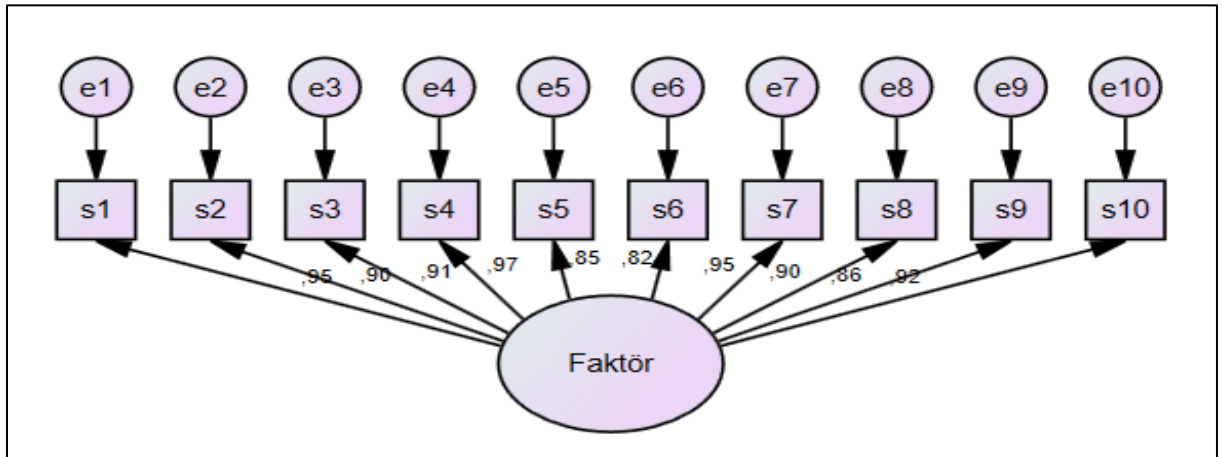
Ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa (α) katsayısı ile değerlendirilmiş ve Tablo 2'de görüldüğü üzere, ölçeğin α değeri 0,908 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Faktör/madde	Faktör yükü	Açıklanan varyans	Cronbach alfa
Sessiz Liderlik (öz değeri= 6,1676)			
1. Liderim sorunlar karşısında hep yeni yollar arar	0,940	%61,676	α=0,908
2. Liderim bir durum karşısında önce beni dinler, sonra fikir üretir	0,941		
3. Liderim bizim başarımızı, kendi başarısından daha ön planda tutar	0,831		
4. Liderim açık ve şeffaf bir iletişim sergiler	0,922		
5. Liderim konuşmaktan çok dinlemeyi tercih eder	0,777		
6. Liderim dikte etmekten çok yönlendirmeyi tercih eder	0,894		
7. Liderim güvenli bir ortam hissi oluşturur	0,893		
8. Liderim sürekli öğrenmeyi teşvik eder	0,946		
9. Liderim uzun vadeli başarıyı önemser	0,924		
10. Liderim aktif gözlem yapar	0,926		
Değerlendirme Kriterleri	KMO: 0,801 X ² : 218,923		
	Barlett Küresellik: 0,000		
	Serbestlik Derecesi: 45 p<0,001		

4.3. Doğrulayıcı faktör analizi

Bu adımda DFA uygulanmış ve Şekil 1'de sonuçları görülmektedir.



Şekil 1. AMOS Diyagramı

Tablo 3'te DFA'ne uygunluğunu tespit etmek hedefi ile uyum iyiliği indekslerinin aralıkları ve bulgular görülmektedir. 10 madde ve tek boyuttan oluşan Sessiz Liderlik Ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğe ait tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,40 eşik değerinin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Model uyum indekslerinin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Araştırmanın Model Uyumu Bulguları

Kabul edilebilir uyum indeksleri	Mükemmel uyum	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$X^2/DF \leq 5$	$X^2/DF \leq 3$	4,405
$0,05 < RMR \leq 0,08$	$RMR \leq 0,05$	0,060
$0,85 \leq GFI < 0,90$	$0,90 \leq GFI \leq 1$	0,870
$0,85 \leq AGFI < 0,90$	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	0,887
$0,90 \leq NFI < 0,95$	$0,95 \leq NFI$	0,902
$0,90 \leq IFI < 0,95$	$0,95 \leq IFI$	0,934
$0,90 \leq NNFI < 0,95$	$0,95 \leq NNFI$	0,904
$0,90 \leq CFI < 0,95$	$0,95 \leq CFI$	0,914
$0,05 < RMSEA < 0,08$	$0,05 \geq RMSEA$	0,063
$0,05 \leq SRMR \leq 0,08$	$SRMR < 0,05$	0,053

Tek boyutlu ve 10 maddeden oluşan Sessiz Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonuçları şu şekildedir (Tablo 4);

- Ölçekte yer alan tüm maddelerin standartlaştırılmış faktör yükleri kabul edilebilir düzeydedir.
- SRMR değeri 0,053 olarak hesaplanmış olup, modelin hata düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür.
- Faktör yükü 0,40'ın altında kalan herhangi bir maddeye rastlanmadığından madde çıkarımına gerek duyulmamıştır.
- Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 4'te ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik analizleri çerçevesinde birleşme geçerliği (convergent validity) değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sırasında, doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen standartlaştırılmış faktör yüklerinin en az 0,50 değerinde olması kriteri esas alınmıştır.

Analiz sonuçları, maddelerin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,816 ile 0,970 arasında değiştiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, geliştirilen ölçeğin birleşme geçerliğini karşıladığını göstermektedir. Birleşme geçerliliğinin değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan diğer ölçütler olan Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenirlik (CR) değerleri de hesaplanmıştır. Literatürde kabul edilen eşik değerlere göre, AVE değerinin 0,50 ve üzerinde, CR değerinin ise 0,70 ve üzerinde olması beklenmektedir (Coşkun vd., 2020; DeVellis, 2012). Yapılan hesaplamalar sonucunda, Sessiz Liderlik Ölçeği için AVE değeri 0,81, CR değeri ise 0,93 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeğin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu desteklemektedir (Tablo 4).

Regresyon katsayıları, gözlenen değişkenlerin gizli değişkenleri ne ölçüde açıkladığını, yani faktör yüklerini göstermektedir. Yapılan analizde her ikili ilişki için elde edilen p değerleri 0,001'in altında çıkmış olup, bu durum faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Anlamlı p değerleri, maddelerin ilgili faktörlere doğru yüklendiğinin göstergesidir. Ayrıca standartlaştırılmış regresyon katsayılarının 0,816 ve üzerinde olması, gözlenen değişkenlerin gizli değişkenleri yüksek düzeyde tahmin ettiğini, yani her bir maddenin faktör yükünün güçlü olduğunu göstermektedir (Tablo 4). Bu sonuçlar, modelin uyum ve geçerliliğinin sağlandığını desteklemektedir.

Tablo 4. Sessiz Liderlik Ölçeği: Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yakınsak Geçerlik Bulguları

Faktör	Madde	Standartlaştırılmış Faktör Yüğü	Tahmini Yüğü	Standart Hata	t Değeri	P	AVE	CR
Sessiz Liderlik	M1	0,949	1,000	-	-	***	0,81	0,93
	M2	0,897	0,993	0,071	13,964	***		
	M3	0,906	0,972	0,069	14,454	***		
	M4	0,970	0,983	0,058	19,819	***		
	M5	0,849	0,935	0,080	11,754	***		
	M6	0,816	0,870	0,082	10,607	***		
	M7	0,953	0,980	0,059	17,987	***		
	M8	0,897	0,992	0,072	13,949	***		
	M9	0,860	0,983	0,081	12,198	***		
	M10	0,924	0,975	0,066	15,582	***		

*** $p < 0,001$ için anlamlı değerler

4.4. Üst-Alt Grup Karşılaştırmaları

Tablo 5'te görüldüğü üzere üst ve alt %27'lik grupların ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=13,68$; $p<0,001$). Bu bulgu, Sessiz Liderlik Ölçeğinin yüksek ve düşük düzeyde sessiz liderlik algısına sahip bireyleri ayırt etme gücünün yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Üst ve Alt Grup Ortalamalarına Dair t Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	Ortalama	SS	t	p
Sessiz Liderlik	Üst Grup	4,50	0,41	13,68	$p<0,001$
	Alt Grup	1,83	0,59		

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz iş dünyasında liderlik anlayışı, geleneksel otoriter modellerden uzaklaşarak daha katılımcı, empatik ve sürdürülebilir yaklaşımlara doğru evrilmektedir. Bu dönüşümde öne çıkan kavramlardan biri de sessiz liderliktir. Sessiz liderlik, görünür güç gösterileri yerine sakinlik, alçakgönüllülük ve dinleme becerileriyle ekipleri etkileyen bir yaklaşımı ifade eder. Bu bağlamda sessiz liderlik, örgütlerde psikolojik güven ortamı yaratması, çalışan bağlılığını artırması, kriz yönetiminde sakinlik sağlaması, etik değerlerin öne çıkması, yenilik, uzun vadeli sürdürülebilirlik ve ekip yapılarına uyum sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Sessiz liderlik, yalnızca bir yönetim tarzı değil; aynı zamanda etik, insan odaklı ve sürdürülebilir bir liderlik anlayışıdır. Sessiz liderler, görünmez güçleriyle çalışanların potansiyelini açığa çıkarır, güvenli ortamı yaratır ve örgütlerin uzun vadeli başarısına katkıda bulunur. Bu nedenle, modern liderlik literatüründe sessiz liderlik giderek daha önemli bir yer edinmekte ve geleceğin liderlik modelleri arasında kritik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, "Sessiz Liderlik Ölçeği"ni geliştirmeyi ve geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yapmayı amaçlamıştır. Ölçek geliştirme süreci, toplam 410 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesine ilişkin olarak, literatürdeki çalışmalar, ölçek geliştirme çalışmalarında her madde için en az 10 katılımcının yeterli olabileceğini göstermektedir (Morgado vd., 2017; Karagöz, 2021). Buna dayanarak, %95 güven düzeyinde geçerli analizler yapmak için en az 100 katılımcıya ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için keşifsel faktör analizi (EFA) uygulanmıştır.

Çalışmada 10 maddeden oluşan ve tek boyutlu yapı gösteren ölçek, “Sessiz Liderlik” olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin tek boyutlu olarak tasarlanmasında, sessiz liderlik kavramının homojen ve bütüncül bir yapıya sahip olduğu düşüncesi, alanyazın kapsamında oluşturulan maddelerin bu yapıyı yeterli şekilde temsil ettiği ve ölçeğin araştırmacılar ile kurumlar tarafından daha pratik bir biçimde kullanılabilmesini sağlama amacı etkili olmuştur.

Sessiz Liderlik Ölçeğinin sağlık sektörü ve diğer sektörler için geliştirilmiş olması, işin niteliği, liderlik beklentileri, çalışan profilleri ve risk düzeylerindeki farklılıklar göz önünde bulundurularak daha doğru, güvenilir ve bağlama uygun ölçüm yapılmasına imkân tanımaktadır. Bu nedenle, geliştirilen ölçek yalnızca sağlık sektörüne özgü kalmayıp, farklı sektörlerde ve çeşitli çalışan gruplarında da uygulanabilir.

KMO örneklem yeterlilik katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları doğrultusunda, elde edilen verilerin faktör analizi uygulanmasına uygun olduğu belirlenmiştir. Literatürde toplam açıklanan varyans oranının %40–60 aralığında olmasının yeterli kabul edilmesine karşın, bu çalışmada kullanılan ölçeğin toplam varyansın %69,503’ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda sessiz liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik açısından gerekli koşulları karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına göre, CMIN/DF, RMR, GFI, AGFI, NFI, IFI, TLI, NNFI, CFI ve RMSEA uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada, hastanelerde görev yapan çalışanların “Sessiz Liderlik” algılarını ölçmek amacıyla, 10 madde ve tek boyuttan oluşan “Sessiz Liderlik Ölçeği” geliştirilmiş ve ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir (Tablo 6).

Araştırma, sağlık çalışanlarının yöneticileri ve liderleri tarafından sergilenen sessiz liderlik davranışlarına ilişkin algılarını ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Literatürde liderlik üzerine pek çok kuramsal ve ampirik çalışma bulunmakla birlikte, sessiz liderlik henüz yeni tartışılmaya başlanmış, kavramsal çerçevesi netleşmemiş ve ölçme araçları bakımından sınırlı kalmış bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle, sessiz liderliğin sistematik olarak ölçülmesi, hem kuramsal bilgi birikimine katkı sağlayacak hem de örgütsel pratikler için yol gösterici olacaktır.

Araştırmanın sektörel odaklanması ise özel bir öneme sahiptir. Sağlık sektörü, insan hayatının doğrudan etkilenmesi nedeniyle yüksek stres, kriz yönetimi ve çok disiplinli ekip çalışmasının ön planda olduğu bir alandır. Bu bağlamda sessiz liderlik; sakinlik, güven inşası, etik karar verme ve empatik iletişim yönleriyle kritik bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Buna karşılık, teknoloji, finans veya eğitim gibi diğer sektörlerde sessiz liderlik daha çok yaratıcılığı destekleme, iş birliğini artırma, farklı bakış açılarını açığa çıkarma ve sürdürülebilir vizyon oluşturma boyutlarıyla değer kazanmaktadır. Dolayısıyla, ölçeğin sektörel farklılıkları dikkate alacak şekilde geliştirilmesi, ölçümün hem geçerliliğini hem de kullanım değerini artıracaktır.

Bu çalışmanın katkıları üç boyutta ele alınabilir. İlk olarak, sessiz liderliğe ilişkin özgün bir ölçek geliştirilerek literatürdeki kavramsal boşluk doldurulmaktadır. İkinci olarak, ölçeğin sağlık sektörü ve diğer sektörleri kapsamı, literatüre yeni bir bakış açısı kazandıracaktır. Üçüncü olarak ise, elde edilecek bulgular, kurumların liderlik gelişim programlarını tasarlamalarına ve liderlik eğitim içeriklerini sektörün ihtiyaçlarına göre uyarlamalarına imkân tanıyacaktır.

Bu araştırma; sessiz liderlik konusuna ilişkin kuramsal bilgi birikimini genişletirken, aynı zamanda sağlık sektörü ve diğer sektörlerde liderlik uygulamalarına yönelik somut katkılar sunmayı hedeflemektedir. Böylece hem akademik alana hem de pratik uygulamalara çift yönlü bir değer sağlanmış olacaktır.

Ölçek, uygulamada hem yöneticilere hem de çalışanlara çeşitli faydalar sağlayabilir. Yöneticilerin etkili liderlik sergileme, yönetsel tatmin ve güven düzeylerini artırmalarına yardımcı olurken, çalışanların da kurum içindeki psikolojik güveni, motivasyonu, iş tatmini ve bağlılığını güçlendirebilir.

5.1. Teorik ve Pratik Katkılar

Bu araştırma, liderlik literatüründe görece sınırlı biçimde ele alınan sessiz liderlik kavramını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmesi bakımından literatüre önemli bir teorik katkı sunmaktadır. Liderlik çalışmalarında uzun yıllar boyunca daha çok karizmatik, dönüştürücü veya etkileşimli liderlik gibi görünürlüğü yüksek liderlik yaklaşımları ön plana çıkmıştır. Ancak örgütsel bağlamda liderliğin her zaman yüksek görünürlük ve güçlü retorik ile gerçekleşmediği; bazı liderlerin daha sakin, gözlemci, dinleyici ve davranışlarıyla örnek olan bir etki biçimi ortaya koyduğu bilinmektedir. Bu çalışma, sessiz liderlik davranışlarını sistematik bir şekilde tanımlayarak kavramın ölçülebilir hale getirilmesini sağlamış ve böylece liderlik literatüründe yeni ampirik araştırmaların yapılabilmesine zemin hazırlamıştır. Geliştirilen ölçek, sessiz liderliğin dönüştürücü liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve empatik liderlik gibi diğer liderlik yaklaşımlarıyla ilişkilerinin incelenmesine de olanak sağlayarak literatürdeki kavramsal tartışmaların derinleşmesine katkıda bulunmaktadır.

Araştırmanın yönetsel ve pratik katkıları da oldukça önemlidir. Geliştirilen Sessiz Liderlik Ölçeği, örgütlerde yöneticilerin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi için kullanılabilecek bilimsel bir araç sunmaktadır. Bu ölçek aracılığıyla yöneticilerin çalışanları dinleme, sakin yönlendirme, örnek olma ve güven oluşturma gibi sessiz

liderlik davranışlarının belirlenmesi mümkün hale gelmektedir. Elde edilen bulgular, kurumların liderlik gelişim programlarının planlanmasına, yönetici eğitimlerinin yapılandırılmasına ve liderlik potansiyeli yüksek çalışanların belirlenmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca ölçek, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde performans değerlendirme, yönetici seçimi ve liderlik geliştirme programlarının oluşturulmasında kullanılabilecek pratik bir değerlendirme aracı olarak da değerlendirilebilir.

Son olarak, bu araştırmanın özgün değeri, literatürde sınırlı biçimde ele alınan sessiz liderlik kavramını sistematik bir şekilde ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmesi ve kavramın ampirik olarak incelenmesine imkân sağlamasıdır. Bu yönüyle çalışma, liderliğin yalnızca görünür ve karizmatik davranışlarla sınırlı olmadığını, daha düşük görünürlükle fakat yüksek etkiyle gerçekleşebilen liderlik biçimlerinin de örgütsel süreçlerde önemli rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum, gelecekte yapılacak araştırmalar için sessiz liderliğin örgütsel bağlılık, iş doyumu, çalışan performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven gibi değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesine yönelik yeni araştırma alanlarının oluşmasına katkı sağlayabilir.

5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırma Önerileri

Bu çalışmanın sınırlılıkları arasında, belirli bir zaman diliminde yürütülmesi ve örneklem grubunun yalnızca sağlık çalışanlarından oluşması yer almaktadır. Ayrıca, sessiz liderlik ölçeğinin test-tekrar test yöntemi uygulanmadan değerlendirilmiş olması da bir diğer sınırlılık olarak kabul edilebilir.

Çalışmanın bulguları doğrultusunda öneriler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Sessiz Liderlik Ölçeğinin, gelecekte farklı liderlik tarzları ile karşılaştırıldığı araştırmalarda kullanılması,
- Sessiz liderliğin farklı örgütsel davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi,
- Ölçeğin farklı demografik gruplarda uygulanarak genellenebilirliğinin güçlendirilmesi,
- Sessiz liderliğin uygulamadaki deneyimlerini anlamak amacıyla nitel araştırmaların gerçekleştirilmesi,
- Ölçeğin çeşitli sektörlerde ve farklı meslek gruplarında uygulanabilirliğinin araştırmacılara rehberlik edecek bir kaynak olarak sunulmasıdır.

Tablo 6. Sessiz Liderlik Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Liderim sorunlar karşısında hep yeni yollar arar					
2	Liderim bir durum karşısında önce beni dinler, sonra fikir üretir					
3	Liderim bizim başarımızı, kendi başarısından daha ön planda tutar					
4	Liderim açık ve şeffaf bir iletişim sergiler					
5	Liderim konuşmaktan çok dinlemeyi tercih eder					
6	Liderim dikte etmekten çok yönlendirmeyi tercih eder					
7	Liderim güvenli bir ortam hissi oluşturur					
8	Liderim sürekli öğrenmeyi teşvik eder					
9	Liderim uzun vadeli başarıyı önemser					
10	Liderim aktif gözlem yapar					
*Ölçekte ters kodlama yoktur. *5'li likert tipinde hazırlanmıştır. *Tek boyutludur. * Ölçekte aritmetik ortalama yöntemiyle hesaplamalar yapılmaktadır.						

EXTENDED ABSTRACT

Silent leadership emphasizes leaders' deep engagement with team members through attentive listening, empathy, and ethical conduct. Also referred to as silent leadership, this leadership approach creates influence by setting an example, fostering trust, and prioritizing understanding rather than visibility, authority, or coercive practices. The aim of this study was to develop a "Silent Leadership Scale" and to examine its validity and reliability. Ethical approval was obtained prior to data collection. The population of the study consisted of healthcare professionals working in public and private healthcare institutions in Istanbul. The sample included 410 healthcare employees

aged 18 years and older, who were reached via face-to-face and online methods using convenience sampling between April and August 2025. In scale development studies, a minimum sample size of 260 participants is generally recommended. Moreover, Bryman and Cramer (2001) suggest that the sample size should be five to ten times the number of scale items. Based on these criteria, the minimum required sample size for this study was determined to be 330. Therefore, the final sample of 410 participants was considered sufficient for statistical analyses. Despite this adequacy, the study has some limitations. Since the sample was limited to healthcare professionals, the generalizability of the findings is restricted. Furthermore, the lack of test-retest reliability analysis and the failure to examine the scale's relationship with other variables can be considered methodological limitations. Regarding participant characteristics, 287 individuals (70%) were female, 228 (55.6%) were single, 105 (25.6%) were between the ages of 26 and 30, 200 (48.8%) held an associate degree, 90 (21.95%) were nurses, 210 (51.2%) had been employed for 0–5 years, and 175 (42.7%) reported 0–5 years of professional experience. Exploratory Factor Analysis (EFA) was conducted to assess the construct validity of the scale. The analysis yielded a single-factor structure consisting of 10 items with a minimum factor loading of 0.83. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure was 0.801, and Bartlett's Sphericity Test yielded significant results, indicating that the data was suitable for factor analysis. The total variance explained by the scale was 61.676%. Reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficients. The overall Cronbach's alpha value of the scale was 0.908, indicating a high level of internal consistency. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was then performed on the single-dimensional, 10-item structure. All item factor loadings exceeded 0.40, and model fit indices showed good model fit. As part of the validity assessment, convergent validity was examined using multiple criteria. First, standardized factor loadings derived from CFA were expected to exceed 0.50; in this study, these values ranged from 0.816 to 0.970, meeting this criterion. In addition, Mean Variance Extraction (AVE) and Composite Reliability (CR) values were calculated. AVE values were 0.81; CR value was 0.93, exceeding the recommended minimum of 0.70. These results confirm the convergent validity of the scale. Regression analyses showed that all factor loadings were statistically significant ($p < 0.001$), indicating that the observed variables effectively represented latent structures. Standardized regression coefficients above 0.821 further demonstrated the strong predictive power of the items and supported the convergent validity of the model. In conclusion, this study developed a one-dimensional, 10-item Silent Leadership Scale to assess healthcare professionals' perceptions of silent leadership. The results demonstrate that the scale is both valid and reliable. This study is significant for shedding light on the silent leadership behaviors exhibited by healthcare leaders. While leadership has been extensively studied, silent leadership is a relatively new concept with an underdeveloped theoretical framework and limited measurement tools. Therefore, the systematic measurement of silent leadership contributes to the literature and provides a practical guide for organizations. It is anticipated that the Silent Leadership Scale, initially developed for healthcare professionals, can also serve as a valuable resource for future research across different sectors and professional groups. Finally, the unique value of this research lies in developing a scale to systematically measure the concept of silent leadership, which has been addressed only to a limited extent in the literature, and in enabling its empirical examination. In this respect, the study reveals that leadership is not limited only to visible and charismatic behaviors, but that leadership forms that can occur with lower visibility but high impact can also play an important role in organizational processes. This situation may contribute to the formation of new research areas for future studies focusing on the relationships between silent leadership and variables such as organizational commitment, job satisfaction, employee performance, intention to leave, and organizational trust.

KAYNAKÇA

- Abdulhamza, W. S. (2025). Silent leadership and its role in promoting knowledge concealment in the workplace: a survey study of the opinions of a sample of employees at the college of administration and economics, university of babylon. *American Journal of Management Practice*, 2(8), 98-122.
- Badaracco, J. (2002). *Leading Quietly: An unorthodox guide to doing the right thing*. Harvard Business Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team-based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). Quantitative data analysis with SPSS release 10 for windows: A guide for social scientists. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203471548>
- Cain, S. (2013). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. New York, NY: Broadway Books.

- Chang, T., Chou, S. Y., & Han, B. (2021). Silent leaders in the workplace: Forms of leadership silence, attributions of leadership silence, and accuracy of attributions. *International Journal of Business Communication*, 58(4), 490-515. <https://doi.org/10.1177/2329488418777041>
- Connelly, L. M. (2008). Pilot studies. *Medsurg Nurs*, 17(6), 411-2.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2020). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5(4), 194-7. [https://doi.org/10.1016/S0897-1897\(05\)80008-4](https://doi.org/10.1016/S0897-1897(05)80008-4)
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development theory and applications*. Sage Publications.
- Dickins, K. L. (2024). Development of leader voice and leader silence scales: how and why leaders choose to remain silent or speak up during situations of workplace aggression. Pepperdine University.
- Díez Ruiz, F., Igoa-Iraola, E., Quevedo Torrientes, E., & Baniandrés Avendaño, J. (2026). Leading in silence: A psychobiography of Amancio Ortega's leadership and organizational impact. *Leadership & Organization Development Journal*, 47(5), 960–972. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2025-0851>
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Tenacity and passion for long-term goals. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 92(6), 1087. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. Pearson.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Penguin Random House.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hastalona, D., Asih, A. J., Ulpah, U., Ridwan, R., & Mellyoni, M. (2021). PKM pentingnya penguasaan soft skill bagi generasi z di kalangan siswa-siswi sma inti nusantara tebing tinggi. *Indonesian Collaboration Journal of Community Services*, 1(4), 162-167. <https://doi.org/10.53067/icjcs.v1i4.22>
- Kadhim, A. K. (2024). The effect of quiet leadership in promoting organizational justice an analytical study of the opinions of a sample of teachers at the al-furat al-awsat technical university, al-kufa technical institute, Kufa, Iraq. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 12(8), 108-119. Doi: 10.35629/3002-1208108119
- Karagöz, Y. (2021). *SPSS 21.1 uygulamalı biyoistatistik*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kinsey, S. B. (2010). Quiet leadership: how to create positive change without the noise and negativity. *The Journal of Extension*, 48(5), 1-4. <https://doi.org/10.34068/joe.48.05.24>
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8, 452-461. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Luo, Y., Zhang, L., Chen, X., Zhang, Y., Wang, H., & Peng, Y. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 980322. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322>
- Mendez, M. J., & Busenbark, J. R. (2015). Shared leadership and gender: all members are equal... but some more than others. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 17-34. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0147>
- Mirkamali, S. M., Poorkarimi, J., & Karami, M. (2017). A study of mediating role of organizational justice in the relationship between university managers' ethical leadership style and employees' organizational silence. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 23(1), 1-25.
- Morgado, F. F. R., Meireles, J. F. F., Neves, C. M., Amaral, A. C. S., & Ferreira, M. E. C. (2017). Scale development: ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicol Reflex Crit*, 30(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s41155-016-0057-1>
- Muna, A. N. (2022). Examining the importance of leadership skills in todays life. *International Journal Of Social Service And Research*, 2(10), 977-982. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v2i10.185>
- O'Brochta, M. (2014). *Quiet leadership tips for project success how leading quietly saved the men of the shipwrecked*

- <https://www.zozerinc.com/ewExternalFiles/Quiet%20Leadership%20Tips%20For%20Project%20Success%20-%200Brochta.pdf>. (Erişim Tarihi: 20 Nisan 2025).
- Piquero, A. R. (2016). *The handbook of criminological theory*. University of Maryland College Park.
- Poelmans, S., & Ugarte, L. S. G. (2014). Quiet leadership. La ciencia y la praxis del neuroliderazgo. *Harvard Deusto Business Review*, 230, 58-65.
- Rachmawati, A.W., & Lantu, D.C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387-393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Rock, D. (2006). Quiet leadership: Help people think better-don't tell them what to do. Collins.
- Zhang, L., Seong, J. Y., Hong, D. S., & Yoon, H. J. (2025). The effects of charismatic leadership on performance: Exploring key boundary conditions at multilevel. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1487886. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1487886>
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>