



**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DİJİTAL LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**Halil ÖNCEL
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ŞANLIURFA
2026**



**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DİJİTAL LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**Halil ÖNCEL
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

DANIŞMAN: Doç. Dr. Kasım KAYA

**ŞANLIURFA
2026**

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde katkılarını esirgemeyen değerli danışman hocam ve yol göstericim **Doç. Dr. Kasım KAYA** Hocama en içten şükranlarımı sunarım. Akademik rehberliği, sabrı ve yönlendirmeleri, araştırma konusunun şekillenmesinde ve metodolojik yaklaşımın olgunlaşmasında büyük rol oynamıştır.

Ayrıca, akademik birikimi, yapıcı eleştirileri ve moral desteğiyle çalışmamın gelişmesine önemli katkılar sağlayan **Dr. Erkan Nur** Hocama teşekkür ederim. Önerileri ve motivasyonu, bu sürecin daha verimli ve anlamlı geçmesini sağlamıştır.

Bununla birlikte, tez sürecim boyunca desteklerini esirgemeyen değerli bölüm başkanımız Prof. Dr. Baran ARSLAN ve tüm değerli hocalarıma da teşekkür ederim. Onların akademik katkıları bu çalışmanın ortaya çıkmasında önemli bir paya sahiptir.

Her anımda desteklerini esirgemeyen aileme ve hayatımın yol göstericisi, olmak istediğim yegane kişi **Babama** sonsuz minnet ve şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÇİZELGELER DİZİNİ	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ	iv
KISALTMALAR	v
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın amacı	3
1.2. Araştırma Problemi	4
1.3. Dijital Liderlik	4
1.3.1. Liderlik Nedir?	4
1.3.2. Geleneksel Liderlik (Klasik Yaklaşımlar)	5
1.3.3. Liderlik Kuramlarının Evrimi	6
1.3.4. Dijital Liderlik Nedir?	7
1.3.5. Dijital Liderliğin Geleneksel Liderlikten Farkları	9
1.3.6. Dijital Liderliğin Örgütlerdeki Rolü	11
1.3.6.1. Stratejik Dönüşümün Yönlendirilmesi	12
1.3.6.2. Örgüt Kültürünün Dijital Çağa Uyumlaştırılması	12
1.3.6.3. Çalışan Sessliliğinin Teşvik Edilmesi	13
1.3.6.4. İnovasyon ve Rekabet Avantajı Yaratma	14
1.3.6.5. Etik ve Sürdürülebilirlik Rolü	14
1.3.6.6. Dijital Liderlik ve Yenilikçilik	15
1.3.6.7. Türkiye Bağlamında Dijital Liderlik ve Yenilikçilik	17
1.4. Çalışan Sessliliği	19
1.4.1. Çalışan Sessliliği Türleri	21
1.4.1.1. Van Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) Üçlü Modeli	21
1.4.1.2. Maynes ve Podsakoff'un (2014) Dört Boyutlu Modeli	22
1.4.2. Çalışan Sessliliğinin Önemi	24
1.4.3. Çalışan Sessliliğini Etkileyen Faktörler	25
1.4.3.1. Bireysel Faktörler	26
1.4.3.2. Örgütsel Faktörler (Kültür ve İklim)	26
1.4.3.3. Çevresel Faktörler	27
1.4.4. Çalışan Sessliliğinin Önündeki Engeller	28
1.4.4.1. Korku ve Güvensizlik	29
1.4.4.2. Örgütsel Hiyerarşi ve Katı Yapılar	29
1.4.4.3. Liderlik Tarzı	29
1.4.4.4. Kültürel Faktörler	30
1.4.4.5. Kaynak Eksikliği ve İş Yüğü	30
1.4.4.6. Önemsiz Görölme Algısı	30
1.4.5. Çalışan Sessliliğinin Örgütsel Sonuçları	31
1.4.5.1. Örgütsel Performans ve Etkinlik	31
1.4.5.2. Yenilikçilik ve Öğrenme Kapasitesi	32
1.4.5.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık	32
1.4.5.4. Psikolojik Güvenlik ve Katılımcı Kültür	33
1.5. Dijital Liderlik ve Çalışan Sessliliği Arasındaki İlişki	33

1.5.1. Dijital Liderlik ve Çalışan Katılımı	34
1.5.2. Dijital Liderlik ve Çalışan Sessliliği	35
1.5.3. Dijital Liderlik, Çalışan Sessliliği ve Örgütsel Performans	36
1.5.4. Dijital Liderlik, Çalışan Sessliliği ve Yenilikçilik.....	37
1.5.5. Dijital Liderlik, Çalışan Sessliliği ve Çalışan Bağlılığı	37
1.5.6. Dijital Liderlik, Çalışan Sessliliği ve Kurumsal Süreçler	38
1.5.7. Teorik Bağlantılar.....	39
1.5.7.1. Psikolojik Güvenlik ve Açık İletişim.....	40
1.5.7.2. Vizyonerlik ve Katılımın Teşviki.....	40
1.5.7.3. İnovasyon ve Yenilikçi Sesslilik.....	40
1.5.7.4. Çeviklik ve Krizlerde Sesslilik	40
1.5.7.5. Güven, Adalet ve Gönüllülük	41
1.6. Teorik Çerçeve ve Sentez	41
1.6.1. Teorik Sentez (Genel Değerlendirme).....	41
1.6.2. Dolaylı İlişkiler: Psikolojik Güvenlik, İnovasyon ve Katılım Üzerinden Etkiler.....	43
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	45
2.1. Dijital Liderlik Üzerine Yapılan Önceki Çalışmalar	47
2.2. Çalışan Sessliliği Üzerine Yapılan Önceki Çalışmalar	48
2.3. Liderliğin Çalışan Sessliliği Etkisi Üzerine Yapılan Önceki Çalışmalar.....	50
3. GEREÇ ve YÖNTEM	52
3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli Ve Geliştirilen Hipotezler	52
3.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	53
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları	54
3.4. Verilerin Analizi.....	55
4. BULGULAR	57
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	57
4.2. Ön Analiz Bulguları	58
4.2.1. Verilerin Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular	58
4.2.2. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Bulguları	59
4.3. Ölçme Modeline İlişkin DFA Analizi Bulguları	60
4.4. Ölçme Modeline İlişkin Yakınsak Geçerlilik Ve Ayrışma Geçerlilik Bulguları	64
4.4.1. Yakınsak Geçerliliğe İlişkin Bulgular	64
4.4.2. Ayrışma Geçerliliğine İlişkin Bulgular.....	65
4.5. Yapısal Model Ve Hipotez Testleri.....	66
4.5.1. Etki Hipotezine İlişkin Bulgular	66
4.5.2. Fark testlerine İlişkin Bulgular	68
4.5.2.1. Bağımsız Örneklem t-Testine İlişkin Bulgular	68
4.5.2.2. Tek Yönlü Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Bulgular	71
4.6. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Özet Sonuçlar	75
5. TARTIŞMA.....	77
6. SONUÇLAR	79
7. ÖNERİLER	81
KAYNAKLAR.....	83
ÖZ GEÇMİŞ	96

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİJİTAL LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Halil ÖNCEL

HARRAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kasım KAYA

Yıl: 2026, Sayfa: 96

Bu çalışmanın amacı, dijital liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkilerini incelemektir. Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüzde liderlerin sahip olduğu vizyon, teknolojiye adaptasyon ve yenilikçi yönetim tarzları, çalışanların örgütsel süreçlere katılımını ve seslerini ifade edebilme düzeylerini önemli ölçüde şekillendirmektedir. Çalışmada öncelikle dijital liderlik ve çalışan sesliliği kavramları kuramsal çerçevede ele alınmış, ardından bu iki kavram arasındaki ilişkiler literatür ışığında tartışılmıştır. Araştırma, emek yoğun üretim sektöründe dijital dönüşüm uygulamalarını hayata geçiren ve büyük ölçüde mavi yaka çalışanlardan oluşan bir yapıyı incelemektedir. Araştırmanın yöntemi nicel araştırma yaklaşımına dayanmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış; elde edilen veriler istatistiksel analiz teknikleriyle değerlendirilmiştir. Bulgular, dijital liderliğin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle yenilikçi ve katılımcı liderlik uygulamaları, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini ve örgütsel gelişime katkıda bulunmalarını desteklemektedir. Bunun yanında demografik değişkenlere göre elde edilen bulgular, literatürde öngörülmeyen bazı dikkat çekici sonuçlar ortaya koymuş ve gelecekte yapılacak araştırmalara ilham verecek nitelikte bulunmuştur. Sonuç olarak, dijital liderlik, örgütlerde demokratik bir iletişim kültürünün gelişimine katkıda bulunmakta ve çalışan sesliliğini güçlendirmektedir. Çalışma, hem teorik açıdan literatüre katkı sağlayacak hem de uygulayacak yöneticilere dijital liderlik becerilerini geliştirmeleri için yol göstermektedir.

ANAHTAR KELİMELER: Çalışan Sesliliği, Dijital Liderlik, Örgütsel Davranış, Liderlik, Dijital Dönüşüm

ABSTRACT

MASTER’S THESIS

The Impact of Digital Leadership on Employee Voice

Halil ÖNCEL

HARRAN UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Kasim KAYA

Year: 2026, Page: 96

The purpose of this study is to examine the effects of digital leadership on employee voice. In today’s rapidly accelerating digital transformation, leaders’ vision, adaptation to technology, and innovative management styles significantly shape employees’ participation in organizational processes and their ability to express their voices. In the study, the concepts of digital leadership and employee voice were first addressed within a theoretical framework, and then the relationship between these two concepts was discussed in light of the literature. The research examines a structure in the labor-intensive manufacturing sector that implements digital transformation practices and is predominantly composed of blue-collar workers. The research method is based on a quantitative approach. A survey was used as the data collection tool, and the data obtained were analyzed using statistical techniques. The findings reveal that digital leadership has a significant and positive effect on employee voice. In particular, innovative and participatory leadership practices support employees in freely expressing their ideas and contributing to organizational development. Moreover, findings obtained according to demographic variables revealed some unexpected and noteworthy results not anticipated in the literature, which may inspire future research. In conclusion, digital leadership contributes to the development of a democratic communication culture within organizations and strengthens employee voice. This study provides theoretical contributions to the literature and offers practical guidance for managers to develop digital leadership skills.

KEYWORDS: Employee Voice, Digital leadership, Organizational Behavior, Leadership, Digital Transformation

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1.	Dijital Liderlik ve Geleneksel Liderlik: Analitik Karşılaştırma Tablosu	15
Çizelge 4.1.	Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular.	57
Çizelge 4.2.	DL ölçeği ve ölçek maddelerine ilişkin normallik analizi bulguları.	58
Çizelge 4.3.	ÇS ölçeği ve ölçek maddelerine ilişkin normallik analizi bulguları.	59
Çizelge 4.4.	Ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha (α) güvenirlik katsayıları.	59
Çizelge 4.5.	Ölçme modeline İlişkin modelin uyum indeksleri.	63
Çizelge 4.6.	Ölçme modeline ilişkin yakınsak geçerlilik bulguları.	64
Çizelge 4.7.	Ayrışma geçerliği bulguları (Fornell ve Larcker Kriteri).	66
Çizelge 4.8.	Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri.	67
Çizelge 4.9.	İki Faktörlü Basit Regresyon YEM Analizleri.	67
Çizelge 4.10.	Cinsiyet Açısından DL Düzeyine İlişkin Gruplar Arası Farklılıkların Bağımsız Örneklem t-Testi ile Değerlendirilmesi.	68
Çizelge 4.11.	Cinsiyet Açısından ÇS Düzeyine İlişkin Gruplar Arası Farklılıkların Bağımsız Örneklem t-Testi ile Değerlendirilmesi	69
Çizelge 4.12.	Medeni Durum Açısından DL Düzeyine İlişkin Gruplar Arası Farklılıkların Bağımsız Örneklem t-Testi ile Değerlendirilmesi.	70
Çizelge 4.13.	Medeni Durum Açısından ÇS Düzeyine İlişkin Gruplar Arası Farklılıkların Bağımsız Örneklem t-Testi ile Değerlendirilmesi.	71
Çizelge 4.14.	Yaş Gruplarına Göre DL Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Varyans Homojenliği Testi Bulguları.	72
Çizelge 4.15.	Yaş Gruplarına Göre DL Düzeyinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.	72
Çizelge 4.16.	Yaş Grupları Arasında DL Düzeyine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffé) Testi Sonuçları.	73
Çizelge 4.17.	Yaş Gruplarına Göre ÇS Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Varyans Homojenliği Testi Bulguları.	74
Çizelge 4.18.	Yaş Gruplarına Göre ÇS Düzeyinin Karşılaştırılmasına İlişkin Welch Testi Sonuçları.	74
Çizelge 4.19.	Araştırma hipotezlerine ilişkin test sonuçlarının özeti ve hipotezlerin desteklenme durumları.	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1.	Araştırma Modeli	53
Şekil 4.1.	İki faktörlü ölçme modeline ait yol diyagramı ve standardize edilmiş faktör yükleri (STDYX) faktör yükleri.	61
Şekil 4.2.	YEM'e Ait Yol Diyagramı.	75

KISALTMALAR

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
ANOVA	Varyans Analizi
AVE	Çıkarılan Varyans Ortalaması
CFI	Comparative Fit Index
CR	Composite Reliability (Bileşik Güvenirlik)
ÇŞ	Çalışan Sosliliği
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DL	Dijital Liderlik
MLR	Sağlam Maksimum Olabilirlik
Ort.	Ortalama
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
S.S.	Standart Sapma
TLI	Tucker Lewis Indeks
vd.	ve diğerleri
YEM	Yapısal Eęitlik Modellemesi

1. GİRİŞ

Günümüzde dijitalleşme, işletmelerin sadece teknik altyapılarını değil, genel yönetim anlayışlarını ve örgütsel yapılanmalarını dönüştüren çok boyutlu bir değişim alanı hâline gelmiştir. Dijital teknolojilerin hızla yaygınlaşması, kurumların süreçlerini yeniden tasarlamasını zorunlu kılmakta; bu durum stratejik karar alma mekanizmalarından iş modeline kadar geniş bir etki yaratmaktadır. Bu nedenle dijitalleşme, modern işletmeler için rekabetin temel belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir. Teknolojik gelişmeler, özellikle bilgi yönetimi, iletişim pratikleri ve karar alma süreçleri üzerinde belirleyici bir dönüşüm yaratmaktadır. Dijital araçların kurumsal yapılara entegre edilmesi, veri akışının hızlanmasını sağlayarak yöneticilerin daha analitik ve kanıta dayalı kararlar almasına imkân tanımaktadır. Bu kapsamda teknoloji, örgütlerin hem operasyonel verimliliğini hem de uyum kapasitesini önemli ölçüde artıran stratejik bir unsur hâline gelmiştir. Yaşanan dijital dönüşüm, geleneksel liderlik anlayışlarının hızla değişen çalışma ortamının beklentilerini karşılamada yetersiz kalmasına neden olmuştur. Bu durum, teknoloji kullanımını stratejik vizyonla birleştiren yeni bir liderlik modeline duyulan ihtiyacı artırmıştır. Bu bağlamda dijital liderlik hem çalışan davranışlarını yönlendiren hem de örgütsel yenilikçiliği mümkün kılan kritik bir yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır (Westerman vd., 2014; Kane vd., 2015). Dijital liderler, teknolojiyi operasyonel süreçleri destekleyen teknik bir araçtan ziyade örgüt kültürünü, iş akışlarını ve çalışan etkileşimini yeniden şekillendiren stratejik bir kaldıraç olarak değerlendirmektedir. Teknolojinin yönetsel kararlara entegre edilmesi hem çalışanların katılımını artırmakta hem de kurum içi iletişimi daha şeffaf ve hızlı hâle getirmektedir. Bu yaklaşım, dijital liderliğin örgütsel dönüşümdeki belirleyici rolünü güçlendirmektedir (El Sawy vd., 2016). Türkiye’de dijital dönüşüm süreci, işletmelerin rekabet stratejilerini yeniden şekillendirmekte ve karar alma mekanizmalarını daha veri temelli bir yapıya dönüştürmektedir. Bu gelişmeler, liderlik rollerinin teknoloji odaklı bir perspektifle yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmıştır. Böylece dijital dönüşüm, ülke içindeki kurumlarda hem yönetsel süreçleri hem de liderlik davranışlarını köklü biçimde etkilemektedir (Yıldız ve Örüçü, 2018; Özen ve Korkmaz, 2020).

Dijital dönüşümün kurumsal düzeyde başarıya ulaşabilmesi, yalnızca üst yönetimin

stratejik öngörülerıyla değil, aynı zamanda çalışanların dönüşüm süreçlerine anlamlı biçimde katılım göstermesiyle mümkündür. Çalışanların sürece dâhil olması hem değişimin sahiplenilmesini kolaylaştırmakta hem de örgüt içindeki bilgi ve deneyimin dönüşüm hedefleriyle uyumlu biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla dijital dönüşüm, liderlerin yönlendirici rolü ile çalışanların katılımcı katkılarının birlikte işlediği çok katmanlı bir süreçtir. Çalışan sosliliğı, bireylerin örgütsel süreçlere ilişkin düşüncelerini, kaygılarını ve geliştirme önerilerini açık biçimde dile getirebildiği bir iletişim ortamının varlığını ifade eder. Bu davranış, hem çalışanların kuruma yönelik aidiyet duygusunu güçlendirmekte hem de örgütün yenilikçi kapasitesinin gelişmesine anlamlı katkılar sunmaktadır. Özellikle hızlı değişimin yaşandığı dijitalleşme dönemlerinde, çalışanların bilgi ve deneyimlerini gönüllü biçimde paylaşmaları, örgüt içi öğrenmenin en kritik bileşenleri arasında yer almaktadır (Van Dyne vd., 2003; Morrison, 2014). Çalışanların görüşlerini çekinmeden ifade edebildiği bir örgüt ortamı, yenilikçi düşüncenin teşvik edilmesine ve iş süreçlerinde karşılaşılan sorunların daha hızlı ve etkili biçimde çözülmesine imkân sağlar. Böyle bir iletişim iklimi, farklı fikirlerin açıkça tartışılabildiği güven temelli bir kültürün oluşmasına zemin hazırlamakta ve bu durum örgütlerin değişim süreçlerinde daha esnek ve uyumlu hareket etmesini desteklemektedir. Sonuç olarak soslilik hem yenilikçi davranışları güçlendiren hem de örgütsel dayanıklılığı artıran stratejik bir unsur hâline gelir (Liang vd., 2012; Arslan ve Yener, 2016). Türkiye’de yapılan çalışmalar, çalışan sosliliğinin örgüt içi iletişimi güçlendiren ve çalışanların işe yönelik tutumlarını olumlu yönde etkileyen temel bir davranış biçimi olduğunu ortaya koymaktadır. Açık iletişimin teşvik edildiği kurumlarda çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri artarken, bu durum kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına da önemli katkılar sunmaktadır. Dolayısıyla soslilik, Türkiye bağlamında hem çalışan refahını hem de örgütsel istikrarı destekleyen stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Çetin ve Çakmakçı, 2012; Demir ve Albayrak, 2019).

Son yıllarda dijitalleşmeye bağlı olarak örgüt yapılarında yaşanan büyük ölçekli dönüşüm, liderlik davranışları ile çalışanların soslilik eğilimleri arasındaki ilişkinin daha kapsamlı biçimde incelenmesine yol açmıştır. Dijital liderliğin iletişim tarzı, örgütsel şeffaflık düzeyi ve çalışanlara sağladığı psikolojik güven ortamı, çalışanların görüşlerini ifade etme isteğini doğrudan etkileyen kritik değişkenlere dönüşmüştür. Bu nedenle literatürde dijital

liderlik–seslilik ilişkisi, örgütsel davranış alanında stratejik önem taşıyan yeni bir inceleme eksenini olarak ele alınmaktadır. Dijital liderler, teknolojiyi yalnızca operasyonel süreçleri destekleyen bir araç olarak değil, çalışanların kurumsal kararlara erişimini ve geri bildirim süreçlerine katılımını kolaylaştıran bir iletişim altyapısı olarak kullanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların daha şeffaf ve katılımcı bir örgüt ortamında kendilerini ifade edebilmesine imkân tanırken, örgüt içi güvenin güçlenmesine ve yatay iletişim kanallarının daha etkin çalışmasına katkı sağlamaktadır. Böylece dijital liderlik, katılım temelli örgüt kültürünün oluşmasında belirleyici bir rol üstlenmektedir (Avolio vd., 2014; Gozzoli ve D’Angelo, 2020). Dijital iletişim araçlarının günlük iş akışına entegre edilmesi, çalışanların örgütsel bilgilere daha hızlı erişebilmesini sağlayarak karar süreçlerine katkıda bulunma fırsatlarını genişletmektedir. Bu araçlar, hiyerarşik bariyerleri zayıflatarak birimlerin birbirleriyle daha eşgüdümlü ve açık bir iletişim kurmasına da imkân vermektedir. Böyle bir yapı, örgüt içi iş birliğini artırdığı gibi, çalışanların fikir ve önerilerini daha görünür hâle getirerek seslilik davranışını destekleyen bir ortam yaratır (Zhang vd., 2018; Yıldırım ve Akbulut, 2021). Bu çerçevede dijital liderlik, klasik yönetim rollerinin ötesine geçerek hem yenilikçi düşüncenin hem de örgüt içi bilgi paylaşımının desteklendiği bir etkileşim ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Dijital liderlerin sergilediği şeffaf, destekleyici ve öğrenmeye açık tutumlar, çalışanların örgüte yönelik aidiyet duygusunu güçlendirirken, yenilik süreçlerinin daha hızlı ve verimli ilerlemesine zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle dijital liderlik, modern örgütlerde sürdürülebilir performansın önemli belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir.

1.1. Araştırmanın amacı

Bu çalışmanın temel amacı, dijital liderlik uygulamalarının çalışanların seslilik davranışları üzerindeki etkilerini bütüncül bir yaklaşımla analiz etmektir. Dijital dönüşüm sürecinde liderlerin teknolojiye uyum sağlama, yenilikçi yönetim tarzları geliştirme ve vizyoner bakış açıları, çalışanların örgütsel süreçlere katılımını ve seslerini ifade etme biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Çalışma, bu ilişkiyi ortaya koyarak literatüre teorik katkı sağlamayı ve üretim sektöründe yöneticilere dijital liderlik becerilerini geliştirme ile çalışanların sesliliğini teşvik etme konusunda yol gösterici öneriler sunmayı hedeflemektedir. Bu yönüyle araştırma, hem akademik dünyaya hem de iş dünyasına çift yönlü katkı sağlama

motivasyonu ile gerçekleştirilmiştir. Dijital dönüşümün iş yaşamında yaygınlaşması, liderlik anlayışlarının yeniden tanımlanmasına ve çalışan rollerinin dönüşmesine neden olmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2017; Karabulut, 2019). Bu bağlamda araştırma, yalnızca literatüre kavramsal katkı sağlamayı değil, aynı zamanda örgütlerde uygulanabilecek yönetsel çıkarımlar geliştirmeyi de hedeflemektedir.

1.2. Araştırma Problemi

Araştırmanın temel problemi, **Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin üretim alanında** dijital liderlik ve çalışan sesliliği ilişkisini birlikte ele alan herhangi bir çalışmanın bulunmamasıdır. Literatürdeki bu boşluk, bölgenin kendine özgü sosyo-ekonomik ve kültürel dinamikleri dikkate alındığında önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu bağlamda çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı ve bölgedeki üretim işletmelerinde dijital liderlik anlayışının çalışan sesliliğini nasıl etkilediğini bilimsel bir çerçevede ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın motivasyonu, hem bu belirgin boşluğu gidermek hem de bölgesel üretim sektöründe dijital dönüşüm sürecine katkı sağlama arzusundan kaynaklanmaktadır.

1.3. Dijital Liderlik

1.3.1. Liderlik Nedir?

Liderlik, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde bireylerin anlam inşasını, motivasyonunu ve davranış tercihlerini etkileyen karşılıklı bir etkileşim ve yön verme pratiğidir. Bu pratik, yalnızca biçimsel otoriteye dayanmaz; güven üretme, vizyon paylaşma ve izleyenlerin yetkinliklerini açığa çıkarma süreçleriyle birlikte ele alınır. Böylece liderlik, örgütün stratejik istikametini belirleyen ve kolektif eylemi mümkün kılan sosyo psikolojik bir süreç niteliği kazanır. Liderlik, biçimsel pozisyonla sınırlanmayan; örgüt üyelerinin beklentilerini, norm setlerini ve ortak amaç algısını etkileyen dinamik bir etkileşim alanıdır. Bu nedenle liderlik, statü veya rütbeden çok, etki yaratma kapasitesi ve örgütsel anlam üretimi üzerinden tanımlanmalıdır. Böyle bir çerçeve, liderliği yönetim rolünden ayrıştırarak ilişkiselliği ve karşılıklı öğrenmeyi merkeze alır (Yukl, 2013; Northouse, 2021).

Bu bakış açısını tamamlayan Heifetz (1994), liderliği hazır çözümler sunan bir otorite

rolünden ziyade, belirsizlik ve karmaşanın hâkim olduğu durumlarda çalışanları öğrenme, uyum sağlama ve ortak problem çözme süreçlerine dâhil eden bir etkileşim alanı olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, liderliğin teknik sorunlara verilen hızlı cevaplardan çok, örgüt üyelerinin kolektif aklını harekete geçirme kapasitesiyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Dijital dönüşüm gibi cevabı önceden belirlenemeyen süreçlerde bu tür bir liderlik anlayışı, çalışanların görüşlerini dile getirmesini ve karar süreçlerine aktif katılımını stratejik bir gereklilik hâline getirmektedir. Bu perspektif, dijital çağın karmaşık ve öngörülmesi güç örgütsel sorunları karşısında geliştirilen dijital liderlik yaklaşımının kuramsal temelini oluşturmaktadır. Yönetim, kaynakların tahsisi ve süreçlerin eşgüdümüne odaklanan teknik idari bir fonksiyon iken, liderlik örgütün geleceğe dönük yönünü, ortak değerlerini ve dönüşüm kapasitesini inşa eden bir etki alanıdır. Liderlik bu bağlamda vizyonu somut hedeflere tercüme eder, güven ve aidiyet duygusunu güçlendirir, bireylerin yetkinliklerini örgütsel amaçlarla hizalar. Dolayısıyla liderlik, yönetimin tamamlayıcısı değil, örgütsel yenilenmenin ve öğrenmenin tetikleyicisidir (Avolio ve Gardner, 2005; Bass ve Riggio, 2006; Schein, 2010).

1.3.2. Geleneksel Liderlik (Klasik Yaklaşımlar)

Klasik yaklaşımlar, örgütsel otoritenin yukarıdan aşağıya işlediği, rollerin ve beklentilerin standartlaştırıldığı bir liderlik mantığına dayanır. Bu mantıkta karar yetkisi merkezde toplanır; uyum ve öngörülebilirlik performansın başlıca ölçütleri olarak görülür. Ancak söz konusu yapı, belirsizlik ve yaratıcılık gerektiren koşullarda katılımcılığı ve öğrenmeyi sınırlama eğilimi gösterebilir (Weber, 1947; Fiedler, 1967; Northouse, 2021). Merkezî karar mekanizmaları, krizlerde ve rutin süreçlerde hız avantajı yaratabilir; ancak kararın oluşumuna katkı kanallarını daralttığı ölçüde yaratıcılığı, sahiplenmeyi ve yatay iş birliğini zayıflatır. Bu durum, özellikle bilgi yoğun ortamlarda çevikliğin ve kolektif öğrenmenin önüne set çekebilir. Dolayısıyla tek yönlü karar mimarisi, öngörülebilirlik sağlarken esneklik kapasitesini törpüleyebilir (Lewin vd., 1939; Burns, 1978; Bass ve Riggio, 2006). İşlemsel liderlik, ödül-ceza temelli yönetim anlayışıyla performansı artırabilirken yenilik gerektiren ortamlarda yetersiz kalabilmektedir (Bass, 1990; Judge ve Piccolo, 2004). Paternalist liderlik, kolektivist bağlamlarda liderin koruyucu ve yol gösterici rolünü

vurgularken, astların lidere sadakat ve itaat beklentilerini meşrulaştıran bir kültürel çerçeve sunar. Bu modelde lider, ‘aile reisi’ metaforuna yakın bir konumda görülür; karşılığında çalışandan uyum, minnettarlık ve güven telkin eden davranışlar beklenir. Söz konusu yapı, güven ve aidiyet üretse de eleştirel geribildirimini sınırlayabilir (Cheng vd., 2004; Aycan, 2006).

Bu yaklaşımlar, güvenlik-kritik sektörlerde veya kriz dönemlerinde karar alma hızını artırabilir; ancak bilgi akışını ve çalışan sesliliğini baskılayarak uzun vadede öğrenen örgüt yapısına zarar verebilir (Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2014; Nur ve Kenek, 2025).

1.3.3. Liderlik Kuramlarının Evrimi

Liderlik literatürü, tekil kişilik niteliklerine odaklanan erken dönem açıklamalardan bağlama duyarlı ve ilişkiselliği merkeze alan çağdaş modellere doğru genişleyen bir gelişim çizgisi izlemiştir. Bu çizgide bireysel karizma ve özellik vurgusu, yerini durumun gereklilikleri, izleyen lider etkileşimi ve örgütsel öğrenme gibi açıklayıcılara bırakmıştır. Güncel yaklaşımlar, liderliği sabit bir özellikten ziyade çok katmanlı bir sosyal süreç olarak kavramsallaştırır. Özellik yaklaşımı liderliği sabit kişisel niteliklerle açıklamaya çalışsa da evrensel bir lider profili belirlenememiştir (Northouse, 2021). Davranışsal yaklaşımlar, liderin görev performansını önceleyen yönelimleri ile ilişki ve destekleyiciliği öne çıkaran tutumlarını sistematik biçimde sınıflandırmıştır. Bununla birlikte, örgütsel bağlam ve çevresel belirsizlik düzeyleri değiştikçe tek bir ‘en iyi’ liderlik tarzının her durumda üstün performans üretmediği görülmüştür. Bu bulgu, durumsallık ve ilişki temelli kuramların önünü açmıştır (Hersey ve Blanchard, 1977; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Durumsal yaklaşımlar, liderlik etkinliğinin tek başına liderin kişisel özelliklerinin değil, bağlamsal talep ve kısıtlarla kurulan uygunluğun bir sonucu olduğunu ileri sürer. Görev belirsizliği, izleyen özellikleri, zaman baskısı ve ödül ceza mimarisi gibi değişkenler, hangi liderlik davranışının etkin olacağını belirler. Bu nedenle liderlik, statik bir tarzdan ziyade bağlamla kurulan esnek bir uyum sorunudur (Fiedler, 1967; House, 1971; Vroom ve Yetton, 1973).

Yeni dönem liderlik teorileri, vizyonerlik, etik farkındalık ve çalışanların güçlendirilmesi gibi niteliklerle genişlemiştir. Dönüşümcü liderlik (Burns, 1978; Bass ve Riggio, 2006), hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977) ve otantik liderlik (Avolio ve Gardner, 2005) bu

eğilimlerin önde gelen örnekleridir.

1.3.4. Dijital Liderlik Nedir?

Dijitalleşme, teknik altyapı güncellemelerinin ötesinde, kurumların stratejik yönelimlerini yeniden tanımlayan, örgüt kültürünü dönüştüren ve süreç mimarisini baştan kurgulatan kapsamlı bir değişim alanıdır. Bu değişim, değer yaratma mantığını veri, platform ve ağ temelli yapılara kaydırarak rekabetin kurallarını yeniden yazmaktadır. Böylelikle dijitalleşme, yalnızca araç setini değil, örgütlerin karar alma ve öğrenme biçimlerini de kökten etkiler (Cortellazzo vd., 2019; Verhoef vd., 2021). Bu bağlamda dijital liderlik, klasik yönetim anlayışlarının ötesine geçerek çeviklik, yenilikçilik ve katılımcı iletişim gibi dijital çağın gerektirdiği becerileri ön plana çıkarır (Sousa, 2019; Jameson, 2022).

Dijital liderlik yaklaşımında teknoloji, operasyonel verimliliği destekleyen bir altyapı olmanın ötesinde, iş modelinin merkezinde konumlanan stratejik bir kaldıraçtır. Lider, teknoloji yatırımlarını örgütün amaç hiyerarşisi ve kaynak tahsis mantığıyla uyumlandırarak hem süreç performansını hem de yenilik kapasitesini yükseltir. Bu çerçevede, teknolojik tercihler ile kurumsal değer önerisi arasında açık bir nedensel bağ kurmayı gerektirir (Dwivedi vd., 2021; Tagscherer vd., 2023; Mutlu ve Gül, 2024). Bu liderler, dijital dönüşüm sürecinde çalışan katılımını, öğrenme kültürünü ve yenilikçiliği teşvik ederek sürdürülebilir rekabet avantajı yaratırlar (Cortellazzo vd., 2019; Sousa, 2019; Verhoef vd., 2021).

Dijital liderlik kavramının daha somut biçimde anlaşılabilmesi için e-liderliğin temel bileşenlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Van Wart ve arkadaşları (2019), e-liderliği; teknolojiyi etkin kullanan, dijital iletişim kanalları üzerinden etkileşimi yöneten ve dağıtık ekipler arasında koordinasyonu sağlayan bir liderlik yaklaşımı olarak ele almaktadır. Bu çerçevede dijital liderlik, yalnızca teknolojik araçlara hâkimiyetle sınırlı kalmayıp, iletişim, güven inşası ve katılımcı etkileşim gibi davranışsal unsurları da içeren çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır.

Dijital liderlik, kültürü yalnızca ‘mevcut normlar bütünü’ olarak değil, öğrenme döngüleriyle sürekli güncellenen dinamik bir yetkinlik olarak ele alır. Dijital liderliğin dönüşüm odaklı niteliği, teknolojinin yalnızca bir araç değil, aynı zamanda örgütsel kültürün şekillenmesinde temel bir unsur olarak görülmesini gerektirir. Sheninger (2019), dijital

liderlerin öğrenme kültürünü güçlendirmek, yenilikçi uygulamaları teşvik etmek ve değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmek için teknoloji kullanımını stratejik bir liderlik becerisine dönüştürmesi gerektiğini vurgular. Bu yaklaşım, dijital liderliğin yalnızca teknik uzmanlıkla sınırlı olmadığını; aynı zamanda vizyon oluşturma, iş birliği geliştirme ve çalışanları güçlendirme gibi kapsamlı liderlik rollerini içerdiğini ortaya koymaktadır. Böylece dijital liderlik, sürekli öğrenme ve yenilenme döngülerini kurumsallaştıran bütüncül bir yönetim anlayışı hâline gelir. Hata öğrenme mekanizmaları, şeffaf geribildirim ve psikolojik güven uygulamalarıyla çalışanların deneme yanılma yoluyla yenilik üretmesini meşrulaştırır. Böylece kültür, değişimi dışarıdan dayatılan bir zorunluluk değil, içeriden üretilen bir organizasyonel alışkanlık hâline gelir (Jameson, 2022; Eom vd., 2022). Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar da dijital liderliğin örgütsel performans, yenilikçilik ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Ünal ve Aydoğan, 2022; Mutlu ve Gül, 2024).

Tanım ve Boyutlar

Bu çalışmada dijital liderlik; strateji ile teknolojik yetenekler arasındaki hizalamayı yöneten, veriden öğrenmeyi kurumsallaştıran ve etik ilke setini dijital süreçlere gömülü hâle getiren ilişki odaklı bir liderlik pratiği olarak ele alınmaktadır. Dijital ortamlarda dağınık çalışan takımlar için şeffaflık, erişilebilirlik ve karşılıklı hesap verebilirlik üzerinden güven üretmek bu pratiğin asli unsurudur. Tanım, teknolojiyi amaçlarla bütünleştiren yönetimsel aklı ve insan merkezli yönetim ilkelerini birlikte vurgular (Sousa, 2019; Verhoef vd., 2021; Tagscherer vd., 2023).

Temel boyutlar şunlardır:

- a. Stratejik vizyon boyutu, dijital yol haritasının kurumun değer önerisi, yetkinlik tabanı ve pazar konumlandırmasıyla tutarlı biçimde kurgulanmasını ifade eder. Lider, dijital inisiyatifleri ‘teknoloji için teknoloji’ mantığından çıkararak ölçülebilir iş sonuçlarına bağlar ve bu vizyonu örgüt geneline anlaşılır hedefler olarak tercüme eder (Schein, 2010; Verhoef vd., 2021).
- b. Yönetişim boyutu, dijital inisiyatiflerin sahipliğini netleştiren, karar ve risk süreçlerini şeffaflaştıran ve yetki sorumluluk dağılımını ölçütlerle izlenebilir kılan bir

kurumsal çerçeveyi gerektirir. Dijital olgunluk, bu çerçevede standartlar, veri politikaları ve güvenlik ilkeleri üzerinden kurumsal disipline dönüştürülür (Fernández-Vidal vd., 2022; Eom vd., 2022).

c. Veri temelli karar boyutu, hipotez test mantığıyla ilerleyen ve deneysel öğrenmeyi süreklileştiren bir karar mimarisini işaret eder. Lider, anlamlı metrikleri belirleyerek karar kalitesini görünür kılar; belirsizlik durumunda küçük ölçekli denemelerle riskleri yönetir ve öğrenmeyi kurumsal belleğe aktarır (Cortellazzo vd., 2019; Sousa, 2019).

d. İnsan merkezlik, dönüşüm maliyetini yalnızca teknolojiye değil, öğrenme ekosistemine de yatırım olarak görmeyi gerektirir. Lider, yeniden beceri kazanımını stratejik iş gücü planlamasıyla ilişkilendirir; kapsayıcı uygulamalarla farklı yetenek havuzlarını sürece dâhil eder ve çalışan deneyimini değer yaratımının ayrılmaz parçasına dönüştürür (Jameson, 2022; Mutlu ve Gül, 2024).

e. Etik ve güven boyutu, veri gizliliği, şeffaflık ve adalet ilkelerinin süreç tasarımına prosedür olarak eklenmesiyle sınırlı değildir; bu ilkelerin algoritmik karar kurallarına ve veri yaşam döngüsüne ‘tasarımda etik’ yaklaşımıyla yerleştirilmesini zorunlu kılar. Böylece güven, kişiler arası ilişki düzeyinin ötesinde, sistemlerin varsayımlarına ve performansına içkin bir nitelik kazanır (George vd., 2007; Çalışkan, 2020; Dwivedi vd., 2021).

1.3.5. Dijital Liderliğin Geleneksel Liderlikten Farkları

Dijitalleşme, liderlik anlayışını klasik hiyerarşik modellerin ötesine taşıyan köklü bir dönüşüm yaratmıştır. Bu yeni dönemde liderlik, durağan komuta kontrol mekanizmalarından ziyade çevik karar alma, veriyle desteklenen yönetim uygulamaları ve birimlerin eşzamanlı iş birliğini mümkün kılan ağ temelli etkileşim yapılarıyla karakterize olmaktadır. Dolayısıyla dijital liderlik, hiyerarşik otoriteyi önceleyen geleneksel yaklaşımların aksine, öğrenmeyi ve yenilik üretimini teşvik eden katılımcı bir liderlik ekosistemi kurmayı amaçlar (Sousa, 2019; Verhoef vd., 2021; Jameson, 2022).

Geleneksel liderlik yaklaşımlarında karar alma sorumluluğu çoğunlukla liderin bireysel otoritesinde yoğunlaşırken, dijital liderlik karar süreçlerini çalışanların bilgi birikimi ve deneyimleriyle zenginleştiren kolektif bir mekanizma olarak ele alır. Dijital lider,

çalışanların öneri ve eleştirilerini stratejik girdiler olarak değerlendirirken, aynı zamanda inovatif düşüncenin filizlenebileceği psikolojik olarak güvenli bir ortam oluşturur. Böylece liderlik, bir kişinin yönlendirmesinden ziyade birlikte üretim ve ortak akıl aracılığıyla şekillenen bir süreç hâline gelir (Cortellazzo vd., 2019; Tagscherer vd., 2023). Dijital liderlikte bilgi akışı, hiyerarşik katmanlara bağımlı olmayan ve birimler arası etkileşimi hızlandıran ağ temelli bir iletişim modeliyle yürütülür. Kurumsal sosyal ağlar, anlık iletişim sistemleri ve ortak çalışma platformları sayesinde çalışanlar bilgiye zaman ve mekân sınırlarından bağımsız erişebilir. Bu şeffaf ve hızlı iletişim yapısı, örgüt içinde hem koordinasyon maliyetlerini azaltır hem de yenilikçi fikirlerin daha erken görünür olmasına olanak tanır (Dwivedi vd., 2021; Eom vd., 2022; Jameson, 2022).

Geleneksel liderlik tarzlarında risk, çoğunlukla kurumun istikrarını tehdit eden bir unsur olarak algılandığı için liderler hata olasılığını minimize etmeye odaklanır. Buna karşın dijital liderlik, belirsizliği ortadan kaldırmak yerine yönetilebilir bir öğrenme alanı olarak ele alır. Küçük ölçekli denemeler, hızlı geri bildirim döngüleri ve hatalardan öğrenmeye açık süreçler, dijital liderliğin risk yönetimini yenilikçi bir çerçeveye taşıyan temel araçlardır (Sousa, 2019; Verhoef vd., 2021; Mutlu ve Gül, 2024). Bu esneklik, örgütlerin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırır.

Dijital liderlik, çalışanları yalnızca belirlenmiş görevleri yerine getiren pozisyonlar olarak değil, örgütün değer yaratım süreçlerine bilgi, deneyim ve yaratıcılıklarıyla yön veren stratejik ortaklar olarak konumlandırır. Bu anlayış, çalışanların iş süreçlerine dair farkındalıklarını artırırken, yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını da kolaylaştırır. Böylelikle liderlik, yetki devri ve ortak sorumluluk temelinde ilerleyen bir iş birliği modeline dönüşür (Cortellazzo vd., 2019; Ünal ve Aydoğan, 2022; Tagscherer vd., 2023). Bu liderlik anlayışı, çalışanların fikirlerini çekinmeden ifade edebildiği ve geri bildirimin kurumsal gelişimin doğal bir parçası olarak görüldüğü bir kültürel ortam yaratır. Belirsizlik ve kriz dönemlerinde dijital liderler, çalışanlarla şeffaf iletişim kurarak bilgi akışını kesintisiz hâle getirir ve karar süreçlerini hızlandıran çevik yönetim mekanizmaları oluşturur. Çalışanların sürece katılması hem örgütün adaptasyon hızını artırır hem de dayanıklılığını güçlendirir. Dijital liderlik bu bağlamda, krizleri yalnızca yönetmekle kalmaz; örgütsel öğrenme ve yenilenme

için fırsata dönüştürür Açık iletişim ve sürekli öğrenmeye dayalı bu kültür hem bireysel yetkinliklerin gelişmesini hem de örgütün bilgi üretme kapasitesinin güçlenmesini sağlar. Sonuç olarak dijital liderlik, seslilik davranışını yalnızca teşvik etmekle kalmaz; onu örgütsel yenilenmenin temel mekanizmasına dönüştürür (Morrison, 2014; Jameson, 2022; Nur ve Kenek, 2025).

1.3.6. Dijital Liderliğin Örgütlerdeki Rolü

Dijital dönüşümün kurumların işleyişini yeniden tanımladığı günümüzde liderliğin kapsamı, yalnızca yönetsel süreçleri koordine eden bir rolü değil, aynı zamanda örgütün teknolojiyle uyumlu stratejik yönünü belirleyen bir kapasiteyi de içermektedir. Bu bağlamda liderlik, dijital altyapının getirdiği hız, belirsizlik ve veri yoğunluğu karşısında örgütün adaptasyon yeteneğini şekillendiren kritik bir unsura dönüşmüştür. Dolayısıyla modern lider, örgütün teknik kapasitesi ile insan kaynağı arasındaki etkileşimi stratejik bir bütünlük içinde yönetmek durumundadır. Dijital liderlik, sadece dijital araç ve altyapıların etkin kullanımını sağlamaktan ibaret değildir; aynı zamanda örgütün stratejik önceliklerini yeniden konumlandıran, kültürel dönüşümü yönlendiren ve çalışanların dönüşüm süreçlerine aktif katılım göstermesini teşvik eden bütüncül bir liderlik modelidir. Bu model hem teknolojik kaynakların akılcı yönetimini hem de örgütün öğrenme kapasitesini güçlendiren insani boyutları aynı çerçevede ele alır. Böylece dijital lider, teknoloji ve insan ilişkisini stratejik bir uyum içinde bütünleştirir (Sousa, 2019; Verhoef vd., 2021; Jameson, 2022). Dijital liderler, teknoloji kullanımını rastlantısal uygulamaların ötesine taşıyarak, dijital yatırımları doğrudan örgütün uzun vadeli hedefleriyle ilişkilendiren bir stratejik çerçeve oluşturur. Dijital dönüşümün örgütsel ölçekte başarılı olabilmesi, teknolojik yatırımların bütünsel bir stratejik mimariyle uyumlu bir şekilde tasarlanmasına bağlıdır. Matt ve arkadaşları (2015), dijital dönüşümü yalnızca teknik bir yenilenme süreci olarak değil, işletmenin değer önerisini, süreçlerini ve rekabet stratejisini yeniden tanımlayan kapsamlı bir dönüşüm çerçevesi olarak ele almaktadır. Bu bakış açısı, dijital liderin teknoloji ile organizasyonel hedefler arasında köprü kuran yönlendirici rolünün önemini vurgular. Liderin stratejik uyumu sağlaması, dijital projelerin dağınık ve etkisiz girişimler yerine işletme genelinde sürdürülebilir bir dönüşüm yaratan bütünleşik bir yapıya kavuşmasını mümkün kılar. Bu

süreçte lider, teknolojik araçların değer yaratıcı etkisini analiz eder, iş modeliyle uyumunu değerlendirir ve dijital inisiyatifleri kurumun rekabetçi kapasitesini güçlendirecek şekilde yönlendirir. Böylelikle dijital dönüşüm, parça parça uygulamalardan çok, bütüncül ve vizyoner bir yönetim anlayışına dayanan bir stratejik yol haritası şeklinde yapılandırılır (Cortellazzo vd., 2019; Fernández-Vidal vd., 2022; Tagscherer vd., 2023).

Dijital dönüşüm süreci, liderler açısından yalnızca teknolojik uyum değil, aynı zamanda önemli yönetsel ve davranışsal zorlukları da beraberinde getirmektedir. Xu ve arkadaşları (2022), dijital dönüşüm ve liderlik ilişkisini ele alan çalışmaların sistematik incelemesinde; belirsizlik, hızlı değişim, artan karar yoğunluğu ve çalışanlarla etkileşim biçimlerinin dönüşmesinin liderlik üzerinde ciddi baskılar yarattığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, dijital liderliğin stratejik yönlendirme kapasitesinin yalnızca teknik bilgiye değil, aynı zamanda insan odaklı ve katılımcı liderlik yetkinliklerine dayanması gerektiğini göstermektedir.

1.3.6.1. Stratejik Dönüşümün Yönlendirilmesi

Dijital liderin sorumluluk alanı, yalnızca teknolojik kararları almakla sınırlı değildir; kurumun dijital vizyonunu ortaya koymak, bu vizyonu somut hedeflere dönüştürmek ve dönüşümün gerektirdiği kaynakların doğru yerlere tahsis edilmesini sağlamak gibi çok katmanlı yönetsel görevleri de içerir. Lider, dijital dönüşüm yol haritasını oluştururken hem örgütün mevcut kapasitesini hem de sektörün gelecekteki dinamiklerini dikkate alır. Bu yaklaşım, dönüşümün sürdürülebilir ve ölçülebilir bir yapıda ilerlemesine olanak tanır (Dwivedi vd., 2021; Verhoef vd., 2021; Eom vd., 2022). Bu liderler, yalnızca teknolojik yenilikleri benimsemekle kalmaz; aynı zamanda örgütün iş modeli, süreç ve değer zincirini yeniden tasarlar (Sousa, 2019; Tagscherer vd., 2023). Dijital stratejilerin başarısı, teknoloji yatırımlarından ziyade liderin vizyonuna ve çalışan katılımına bağlıdır (Jameson, 2022; Mutlu ve Gül, 2024).

1.3.6.2. Örgüt Kültürünün Dijital Çağa Uyumlaştırılması

Dijital liderler, değişime açık ve öğrenmeye dayalı bir örgüt kültürü oluşturarak çalışanların dijital dönüşüm sürecine aktif katılımını sağlar (Cortellazzo vd., 2019; Verhoef vd., 2021; Jameson, 2022). Kültürel dönüşümün kurumsallaşabilmesi için dijital liderlik,

karar süreçlerinin şeffaf yürütülmesini, çalışanların görüşlerini rahatlıkla iletebileceği katılımcı bir ortamın oluşturulmasını ve geri bildirimin sürekli bir öğrenme mekanizması olarak kullanılmasını gerektirir. Bu yaklaşım, örgüt içinde hem güven duygusunu hem de yenilikçi düşüncenin açık biçimde ortaya çıkmasını destekleyen bir iletişim iklimi yaratır. Böylece dijital dönüşüm, kültürel yenilenme ile eş zamanlı ilerleyen bütüncül bir süreç hâline gelir (Sousa, 2019; Mutlu ve Gül, 2024). Dijital liderler, hataların cezalandırıldığı bir kontrol mekanizmasından ziyade, hataların analiz edilip kurumsal öğrenmeye dönüştürüldüğü bir yaklaşımı benimser. Bu tutum, çalışanların risk almaktan çekinmediği ve yeni fikirleri özgürce ifade edebildiği bir psikolojik güven ortamı oluşturur. Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu bu tür ortamlarda yenilik üretme isteği artar, örgütsel öğrenme hızlanır ve çalışanlar dönüşüm süreçlerine daha etkin biçimde katılır (Edmondson, 1999; Detert ve Burris, 2007; Dwivedi vd., 2021). Dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte örgütlerde sanal ve coğrafi olarak dağınık ekiplerin önemi artmıştır. Bu tür yapılarda liderliğin yalnızca hiyerarşik yetkiye dayanmasının yetersiz kaldığı, yapısal destekler ve paylaşılan liderlik mekanizmalarının ekip etkinliği açısından belirleyici olduğu görülmektedir. Hoch ve Kozlowski (2014), sanal ekiplerde liderliğin tek merkezden yönlendirilmesinden ziyade, üyelerin sürece aktif katkı sunduğu ve sorumluluğun paylaşıldığı bir yapıda daha işlevsel hâle geldiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların görüşlerini ifade edebildikleri, etkileşimin teşvik edildiği ve sesliliğin doğal bir organizasyonel davranışa dönüştüğü dijital çalışma ortamlarını desteklemektedir.

1.3.6.3. Çalışan Sesliliğinin Teşvik Edilmesi

Dijital liderlik, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, yatay iletişim kanallarının etkin biçimde işlediği bir örgüt yapısını teşvik eder (Morrison, 2014; Mutlu ve Gül, 2024; Nur ve Kenek, 2025). Dijital iletişim araçlarının sunduğu anlık geri bildirim imkânı, çalışanların düşüncelerini gecikmeden iletebilmesine olanak sağlaması bakımından seslilik davranışını doğrudan destekler. Bu mekanizmalar, özellikle hiyerarşik engellerin güçlü olduğu yapılarda görüşlerin görünür olmasını kolaylaştırır ve örgütün karar süreçlerine daha geniş bir çalışan kitlesinin katkı sunmasına imkân verir. Böylelikle seslilik, dijital dönüşümün doğal bileşeni hâline gelir (Sousa, 2019; Jameson, 2022). Dijital liderler, veri panoları, çalışan öneri sistemleri ve zamanında geribildirim süreçleri ile sesliliği kurumsal

karar mimarisine entegre eder. Bu sayede görüşler yalnızca toplanmaz; önceliklendirme ve izleme mekanizmalarıyla karar süreçlerine bağlanır, uygulama sonuçları ölçülür ve yeniden öğrenmeye döndürülür. Böylelikle seslilik, somut değer üreten bir yönetim pratiğine dönüşür. Bu durum hem inovasyonu hem de örgütsel bağlılığı artırarak örgütlerin değişime daha hızlı uyum sağlamasını kolaylaştırır (Cortellazzo vd., 2019; Verhoef vd., 2021; Ünal ve Aydoğan, 2022).

1.3.6.4. İnovasyon ve Rekabet Avantajı Yaratma

Dijital liderler, örgüt içi inovasyon kültürünü güçlendirerek rekabet avantajı elde edilmesini sağlarlar. Çalışanların yaratıcı fikirlerini destekleyen, deneme-öğrenme kültürünü teşvik eden bir yapı, yenilikçilik performansını doğrudan artırır (Sousa, 2019; Verhoef vd., 2021; Mutlu ve Gül, 2024). Çalışan deneyimi ve psikolojik iyilik hâli, yenilikçi davranışların sürdürülebilir biçimde ortaya çıkmasında kritik bir rol oynar. Spreitzer ve Porath (2012), örgütlerde çalışanların enerjilerinin, motivasyonlarının ve psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olduğu ortamlarda yaratıcı düşünme eğiliminin belirgin biçimde arttığını ortaya koymaktadır. Dijital liderlerin destekleyici, güçlendirici ve güven veren tutumları, çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayarak yenilikçi katkılarını artırır. Bu nedenle dijital liderlik yalnızca teknoloji kullanımını değil; aynı zamanda çalışanların iyi oluşunu, üretkenliğini ve yenilikçilik kapasitesini güçlendiren insani bir liderlik yaklaşımını da içermektedir. Ayrıca dijital liderlik, ürün, hizmet ve süreç inovasyonlarının hızla geliştirilmesine olanak tanıyan çevik çalışma modellerinin benimsenmesini sağlar (Dwivedi vd., 2021; Jameson, 2022; Tagscherer vd., 2023).

1.3.6.5. Etik ve Sürdürülebilirlik Rolü

Veri güvenliği, yapay zekâ etiği, gizlilik ve toplumsal sorumluluk gibi konular, dijital liderliğin önemli boyutlarını oluşturur (George vd., 2007; Çalışkan, 2020; Dwivedi vd., 2021). Dijital liderler, teknolojiyi yalnızca verimlilik için değil, etik değerlerle uyumlu şekilde toplumsal fayda için de kullanılmalıdır (Cortellazzo vd., 2019; Jameson, 2022). Aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk vizyonları da dijital liderliğin uzun vadeli başarı göstergeleri arasındadır (Verhoef vd., 2021; Tagscherer vd., 2023).

Sonuç olarak, dijital liderliğin örgütlerdeki rolü yalnızca teknik dönüşümü yönetmekle sınırlı değildir. Stratejik yönetim, kültürel dönüşüm, çalışan katılımı, inovasyon ve etik sorumluluk boyutlarıyla dijital liderlik, çağdaş örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kilit bir faktör haline gelmiştir (Sousa, 2019; Verhoef vd., 2021; Jameson, 2022; Mutlu ve Gül, 2024).

Çizelge 1.1. Dijital Liderlik ve Geleneksel Liderlik: Analitik Karşılaştırma Tablosu

Boyut	Geleneksel Liderlik	Dijital Liderlik
Karar Alma	Merkezi, lider odaklı	Dağıtık, veri temelli ve katılımcı
İletişim	Yukarıdan aşağı, sınırlı şeffaflık	Çift yönlü, açık, gerçek zamanlı
Örgüt Yapısı	Hiyerarşik, katı	Ağ tabanlı, esnek ve çevik
Risk Algısı	Riskten kaçınma, hata cezası	Deneme-yanılma, hatadan öğrenme
Teknoloji Kullanımı	Destekleyici araç	Stratejik kaldıraç, dönüşüm aracı
Çalışan Rolü	Emir uygulayıcı, edilgen	Bilgi ortağı, aktif katkı sağlayıcı
Kültür	Kontrol odaklı	Öğrenme, inovasyon ve güven odaklı
Performans Odağı	Kural ve süreç uyumu	Veriyle ölçülen, inovasyon odaklı çıktı
Liderlik Rolü	Yönetme ve denetleme	Kolaylaştırma, koçluk, vizyon yaratma

1.3.6.6. Dijital Liderlik ve Yenilikçilik

Günümüzün hızla değişen iş ortamı, örgütlerin rekabet gücünü yalnızca mevcut kaynak ve süreçlerle değil, aynı zamanda yenilik üretme becerisi ve çevresel değişimlere uyum sağlama hızlarıyla belirlemektedir. Yenilikçilik kapasitesi güçlü olan kurumlar, pazardaki belirsizlikleri fırsata dönüştürerek sürdürülebilir başarı elde edebilmekte; çevik dönüşüm yeteneği ise bu kurumların operasyonel ve stratejik esnekliklerini artırmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin rekabet avantajı, dijitalleşme ile daha dinamik ve çok boyutlu bir yapıya kavuşmuştur (Tidd ve Bessant, 2018; Verhoef vd., 2021; Tagscherer vd., 2023). Dijital liderlik, yenilikçilik sürecini yalnızca destekleyen bir unsur değil, aynı zamanda bu sürecin ritmini ve yönünü belirleyen stratejik bir yapı taşı temsil eder. Yenilik üretiminin ortaya çıkmasında yalnızca teknik kapasite değil, aynı zamanda bireylerin yaratıcılığını besleyen

örgütsel koşullar belirleyicidir. Amabile (1996), yaratıcılığın üç temel bileşeninin — alan bilgisi, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyon — uygun bir çevresel iklimde güçlendiğini vurgular. Bu bakış açısı, dijital liderliğin öğrenmeyi teşvik eden, risk almayı destekleyen ve çalışanlara otonomi sağlayan kültürü neden kritik gördüğünü açıklamaktadır. Dijital liderler bu unsurları sistematik hâle getirdiklerinde, çalışanların yeni fikir geliştirme isteği artmakta ve yenilikçilik örgüt genelinde sürdürülebilir bir süreç olarak kurumsallaşmaktadır. Dijital liderler, teknolojik yatırımları örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendirerek yenilik süreçlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesini sağlar ve çalışanların yaratıcı fikirlerini görünür kılacak mekanizmalar oluşturur. Bu sayede yenilikçilik, bireysel çabalardan ziyade kurum çapında desteklenen ortak bir değer hâline gelir.

Dijital liderler, örgüt içinde yenilikçi düşüncenin sürekliliğini sağlayabilmek için deneme yanılma süreçlerinin cezalandırılmadığı, aksine öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği bir kültür inşa eder. Bu kültür, çalışanların yeni fikirler geliştirmesini, alternatif çözüm yollarını test etmesini ve hatalardan yapıcı sonuçlar çıkarmasını teşvik eden bir öğrenme modeline dayanır. Böylelikle dijital liderlik, inovasyonun kurumsal düzeyde sürdürülebilir ve tekrarlanabilir bir süreç hâline gelmesine katkı sağlar (Cortellazzo vd., 2019; Jameson, 2022; Mutlu ve Gül, 2024). Dijital liderlik, inovasyonu yalnızca üst yönetimin yönlendirmesiyle sınırlı bir faaliyet olmaktan çıkarak örgütün tüm düzeylerine yayılan bir katılım süreci hâline getirir. Bu yaklaşım, çalışanların kendi uzmanlık alanlarında yenilikçi katkılar sunmasını kolaylaştıran mekanizmalar oluşturur ve tüm örgütte yaratıcı düşüncenin teşvik edildiği bir ortam yaratır. Böylece inovasyon, belirli bir birimin işi olmaktan çıkar ve kurumsal kimliğin ayrılmaz bir parçasına dönüşür (Sousa, 2019; Verhoef vd., 2021).

Uluslararası literatürde yapılan çok sayıda araştırma, dijital liderlik uygulamalarının kurumların yenilikçilik performansını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Dijital liderlerin veri odaklı karar alma yaklaşımı, teknolojik fırsatları zamanında değerlendirebilme yetkinliği ve çalışanları yenilik süreçlerine dâhil etme yöntemleri, inovasyon çıktılarında belirgin artışlara yol açmaktadır. Li ve Sun'ın (2015) teknoloji sektörü bulguları, dijital liderliğin çalışanların yeni fikirler geliştirme ve bu fikirleri dile getirme davranışlarını artırdığını göstermektedir. Bu etki özellikle dijital araçların aktif kullanıldığı, deneme yanılmayı teşvik

eden, hataları cezalandırmayan yenilikçi çalışma kültürlerinde daha güçlü biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu, dijital liderliğin yalnızca yönetsel bir rol değil, aynı zamanda yenilik üretme kapasitesini destekleyen stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir (Dwivedi vd., 2021; Eom vd., 2022; Tagscherer vd., 2023). Bu liderler, teknolojik yatırımların yanı sıra örgüt içi iletişim ve yetenek gelişimine de önem vererek inovasyonun sürdürülebilirliğini sağlarlar (Sousa, 2019; Fernández-Vidal vd., 2022).

1.3.6.7. Türkiye Bağlamında Dijital Liderlik ve Yenilikçilik

Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmalar da dijital liderliğin örgütlerin inovasyon süreçlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu çalışmalar, özellikle dijital araçların stratejik kullanımının, çalışanların yenilikçi davranışlarını ve kurumların yeni ürün–hizmet geliştirme kapasitesini güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Böylece dijital liderliğin yenilikçilik üzerindeki etkisinin kültürel bağlamdan bağımsız olarak evrensel bir eğilim taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Mutlu ve Gül (2024), dijital liderlik özelliklerinin çalışanların yenilikçi davranışları ve örgütsel yaratıcılığı üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermiştir. Ünal ve Aydoğan (2022) ise dijital liderliğin örgütsel bağlılık ve öğrenme kültürü aracılığıyla yenilikçi kapasiteyi güçlendirdiğini vurgulamıştır. Ayrıca Arslan ve Yener (2016) ile Çankır ve Çelik (2018) gibi önceki çalışmalar da dijital dönüşüm süreçlerinin iş tatmini ve performans üzerindeki dolaylı olumlu etkilerine dikkat çekmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde dijital liderlik, örgütlerde yenilikçilik süreçlerini yalnızca teşvik eden bir unsur değil, aynı zamanda bu süreçlerin yönünü belirleyen, hızını artıran ve sürdürülebilirliğini sağlayan bütüncül bir yönetim yaklaşımıdır. Dijital liderler, teknoloji ile insan faktörünü entegre eden stratejik bakış açıları sayesinde inovasyonun kurumsal düzeyde sahiplenilmesine katkıda bulunur. Böylece dijital liderlik, rekabet avantajının korunmasında ve uzun vadeli değer yaratımında temel belirleyici hâline gelir. Vizyoner yaklaşım, teknolojik farkındalık, etik duyarlılık ve insan merkezli yönetim anlayışıyla dijital liderler, örgütlerin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Sousa, 2019; Verhoef vd., 2021; Jameson, 2022; Mutlu ve Gül, 2024).

Bu bölümde tartışıldığı üzere Dijital liderler, dönüşümün yönünü belirleyen stratejik aklı oluşturmak, çalışan davranışlarını yenilikçi bir kültür doğrultusunda yeniden şekillendir-

mek ve dijital süreçlerin etik ilkelere uygun biçimde yürütülmesini güvence altına almak gibi birbirini tamamlayan üç ana sorumluluk üstlenir. Bu roller sayesinde dijital dönüşüm, teknik bir uyum sürecinden çıkarak değer odaklı, insan merkezli ve sürdürülebilir bir değişim modeline dönüşür. Liderin bu üç boyuttaki etki kapasitesi, örgütlerin dijitalleşme hızını ve dönüşümün kalıcılığını doğrudan belirler. Stratejik olarak dijital vizyonun belirlenmesi, teknolojik yatırımların kurumsal hedeflerle uyumlaştırılması ve rekabet avantajı yaratılması dijital liderliğin ana sorumluluk alanlarını oluşturur (Fernández-Vidal vd., 2022; Eom vd., 2022). Kültürel açıdan dijital liderlik, öğrenmeye açık, hatalardan ders çıkaran ve çalışan katılımını teşvik eden bir örgüt atmosferi yaratır (Dwivedi vd., 2021; Jameson, 2022). Etik boyutta ise veri güvenliği, gizlilik, şeffaflık ve toplumsal fayda ilkeleri, dijital liderliğin meşruiyet temelini oluşturur (George vd., 2007; Çalışkan, 2020).

Dijital liderlik uygulamaları, örgütlerde yenilikçiliğin sistematik bir biçimde teşvik edilmesini, çalışanların görüş ve önerilerini özgürce ifade edebildikleri bir iletişim ortamının oluşmasını ve hatalardan öğrenmeyi merkeze alan bir örgütsel kültürün gelişmesini destekler. Dijital lider, çalışanların katılımını artıran etkileşim modelleri kurarak fikir üretiminin önündeki engelleri azaltır ve öğrenme süreçlerini sürekli kılan geri bildirim mekanizmalarını etkinleştirir. Böylece dijital liderlik, örgütsel performansın dayandığı temel davranışsal altyapıyı güçlendirir. Kurumsal dijital platformların yaygın kullanımı, çalışanların yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına doğrudan erişebildiği, hiyerarşik sınırların daha geçirgen hâle geldiği bir iletişim mimarisi oluşturur. Bu yapı, çalışanların düşüncelerini ve eleştirilerini çekinmeden iletebilmelerine imkân tanıdığı gibi, farklı birimlerdeki bilgilerin daha hızlı paylaşılmasını sağlayarak kolektif öğrenmeyi hızlandırır. Böylelikle dijital iletişim ortamı, sesliliği besleyen güven temelli bir etkileşim alanı yaratır (Morrison, 2014; Nur ve Kenek, 2025). Bu bağlamda dijital liderlik, örgütün geleceğine ilişkin kararların yalnızca üst yönetimin perspektifiyle şekillenmediği, çalışanların bilgi ve deneyimlerinin de sürece dâhil edildiği katılımcı bir liderlik formunu ifade eder. Dijital lider, yaratıcılığı teşvik eden açık iletişim alanları oluşturarak kurum içindeki fikir çeşitliliğini stratejik bir avantaja dönüştürür. Böylece liderlik, merkeziyetçi bir yönetim tarzından ziyade ortak akla dayalı, kapsayıcı ve demokratik bir yönetim biçimine evrilir (Sousa, 2019; Ünal ve Aydoğan, 2022; Mutlu ve Gül, 2024).

Sonuç olarak dijital liderlik, günümüz örgütlerinin sürdürülebilir başarısı için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Dijital teknolojileri stratejik bir değer yaratma aracına dönüştürebilen, etik ve insan merkezli liderler, yalnızca dijital dönüşümün teknik boyutunu değil, kültürel ve sosyal boyutlarını da yönetebilmektedir (Verhoef vd., 2021; Jameson, 2022; Tagscherer vd., 2023). Bu çerçevede, bir sonraki bölüm olan “Çalışan Sessliliği”, dijital liderliğin örgüt içi iletişim ve katılım kültürünü nasıl şekillendirdiğini, çalışanların fikir beyan etme davranışlarını hangi koşullarda teşvik ettiğini inceleyerek, araştırmanın ikinci temel eksenini oluşturacaktır.

1.4. Çalışan Sessliliği

Çalışan sessliliği, örgütlerde karar alma süreçlerinin daha kapsayıcı hâle gelmesi ve çalışanların kurumsal gelişime yönelik katkılarının görünür kılınması açısından günümüz örgütsel davranış yazınında merkezi bir konuma yerleşmiştir. Artan çevresel belirsizlik, hızlı değişim ve karmaşıklaşan iş süreçleri, çalışanların fikir ve gözlemlerini paylaşmasını kurumlar için stratejik bir öğrenme kaynağına dönüştürmektedir. Bu nedenle sesslilik, yalnızca iletişimsel bir davranış değil, örgütsel yenilikçiliğin ve adaptasyonun temel bileşeni olarak ele alınmaktadır. Çalışan sessliliği, bireylerin örgüt işleyişine dair bilgi, deneyim ve değerlendirmelerini herhangi bir zorunluluk olmaksızın örgütle paylaşımlarını ifade eden gönüllü bir davranış biçimidir. Çalışan sessliliğinin kuramsal gelişimine ilişkin en kapsamlı değerlendirmelerden biri Wilkinson ve arkadaşlarının (2014) derlediği çalışmada sunulmuştur. Bu eser, sesslilik davranışının yalnızca bireysel bir ifade biçimi olmadığını; aynı zamanda örgütsel yönetim, karar alma süreçleri ve güç dengeleriyle yakından ilişkili çok boyutlu bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Yazarlar, modern örgütlerde sessliliğin hem çalışanların kendilerini ifade etme hakkının bir yansıması hem de yöneticilerin daha sağlıklı kararlar almasını sağlayan stratejik bir bilgi kaynağı olduğunu vurgular. Bu çerçevede çalışan sessliliği, örgüt içinde öğrenme, katılım ve yenilikçilik kültürünün gelişmesini destekleyen temel bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Bu davranış yalnızca mevcut sorunların iletilmesini değil, aynı zamanda süreçlerin iyileştirilmesine yönelik önerilerin geliştirilmesini ve örgütsel hedeflerin daha etkin biçimde gerçekleştirilmesine katkı sunmayı da içerir. Sesslilik, bu yönüyle hem çalışanların öznel algılarını hem de örgütün öğrenme

kapasitesini şekillendiren önemli bir iletişim kanalıdır (Van Dyne ve LePine, 1998; Morrison, 2011; Ng ve Feldman, 2012). Sessizlik, çalışanların yalnızca mevcut aksaklıkları yöneticilere aktardığı bir süreç olmanın ötesinde, kurumun sorun çözme kapasitesini artıracak yaratıcı ve uygulanabilir önerilerin geliştirilmesini de kapsar. Bu davranış örgütteki bilgi akışını zenginleştirerek yönetsel kararların kalitesini yükseltir ve kurumsal öğrenme döngülerinin daha sağlıklı işlemesine katkıda bulunur. Dolayısıyla sessizlik hem analitik düşünmeyi hem de sürekli iyileştirme kültürünü destekleyen bir örgütsel kaynak niteliği taşır (Milliken, Morrison vd., 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Detert ve Burris, 2007).

Hirschman'ın (1970) geliştirdiği 'Exit–Voice–Loyalty' modeli, çalışan sessizliğinin kavramsal çerçevesini oluşturan en temel referanslardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu model, çalışanların memnuniyetsizlik karşısında örgütte kalma, ayrılma ya da görüşlerini ifade ederek durumu iyileştirme gibi alternatif tepkiler geliştirebileceğini savunur. Sessizlik davranışı bu bağlamda örgütsel sürdürülebilirlik ve uyum için kritik bir geri bildirim kanalı olarak değerlendirilir. Bu modele göre çalışanlar, memnuniyetsizlik durumunda örgütten ayrılabilir ("exit") veya fikirlerini dile getirerek çözüm arayabilir ("voice"). Bu ikili davranış biçimi, çalışan sessizliğinin yalnızca bir ifade biçimi değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirlik ve değişim yönetimi açısından stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir (Detert ve Treviño, 2010; Morrison, 2014; Nur ve Kenek, 2025).

Çalışan sessizliği kavramı, uluslararası literatürde 'employee voice', 'voice behavior' ve 'speaking up' terimleriyle karşılık bulurken (LePine ve Van Dyne, 1998; Premeaux ve Bedeian, 2003), Türkçe literatürde 'örgütsel sessizlik', 'çalışan sessizliği' veya 'dile getirme davranışı' gibi çeşitli kavramlarla ifade edilmektedir. Kavrama dair bu terminolojik çeşitlilik, sessizlik davranışının hem bireysel hem de örgütsel boyutlara sahip çok yönlü bir olgu olduğunu göstermektedir (Arslan ve Yener, 2016; Gündüz ve Pekçetaş, 2018; Çavmak ve Demirtaş, 2020). Bu terminolojik çeşitlilik, kavramın hem davranışsal hem de kültürel boyutlara sahip olduğunu göstermektedir.

Sessizlik davranışının ortaya çıkmasında çalışanların gönüllü katılımı, örgütsel sorunların yapıcı bir bakış açısıyla ele alınması ve bu süreçte karşılaşılabilecek olası risklerin çalışan tarafından bilinçli şekilde göze alınması belirleyici rol oynar. Bu unsurlar

bir araya geldiğinde seslilik, örgüt içinde güven, katılım ve dönüşüm kültürünü destekleyen stratejik bir iletişim davranışı hâline gelir (Milliken vd., 2003; Ng ve Feldman, 2012). Çalışanlar fikirlerini genellikle gönüllü biçimde, örgütü geliştirme amacıyla dile getirir; ancak bu davranışın bir miktar risk içerdiği de unutulmamalıdır (Detert ve Edmondson, 2011; Morrison, 2014;). Bu çerçevede çalışan sesliliğinin ortaya çıkabilmesi için yalnızca bireysel irade ve cesaret yeterli değildir; örgüt içinde güvene dayalı ilişkilerin kurulmuş olması ve çalışanların görüşlerini ifade ederken olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacağına inanması gerekir. Şeffaf iletişim kültürü, bu güven ortamının oluşmasını desteklediği ölçüde seslilik davranışının sürdürülebilir olmasını sağlar (Edmondson, 1999; Çankır ve Çelik, 2018).

1.4.1. Çalışan Sesliliği Türleri

Çalışan sesliliği kavramı, örgütsel davranış alanında geniş bir inceleme alanı oluşturmuş ve araştırmacılar tarafından farklı niyet, bağlam ve sonuçlara göre çeşitli kategoriler altında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar, sesliliğin tek boyutlu bir davranış olmadığını; çalışanların örgüte yönelik tutumları, algıladıkları risk düzeyi ve örgütsel bağlama ilişkin değerlendirmeleri doğrultusunda şekillendiğini ortaya koymaktadır. Böylece seslilik hem motivasyonel hem de stratejik unsurları içeren çok yönlü bir davranış olarak ele alınmaktadır. Van Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) geliştirdiği üçlü sınıflandırma modeli, çalışan sesliliğini bireyin temel niyetleri ve içinde bulunduğu örgütsel ortamın etkileri doğrultusunda şekillenen davranış biçimleri olarak ele almaktadır. Bu modele göre çalışanların seslilik davranışı; uyum sağlama, kendini koruma veya örgütsel süreçleri geliştirme gibi farklı hedefler doğrultusunda ortaya çıkabilir. Bu nedenle model, sesliliğin yalnızca içerik açısından değil, aynı zamanda psikolojik motivasyon yönüyle de anlaşılmasını sağlamaktadır. Ayrıca Maynes ve Podsakoff'un (2014) önerdiği genişletilmiş dört boyutlu çerçeve bulunmaktadır. Bu bölümde çalışan sesliliği bu iki temel yaklaşım üzerinden ele alınmaktadır.

1.4.1.1. Van Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) Üçlü Modeli

a. Sadakat Temelli Seslilik (Acquiescent Voice):

Sadakat Temelli Seslilik, çalışanların örgüte bağlılıklarını pekiştirmek amacıyla

mevcut uygulamaları destekleyen ve değişime ihtiyaç duymayan fikirler ifade etmeleri şeklinde ortaya çıkar. Bu tür seslilik çoğunlukla yapıcı eleştirilerden ziyade mevcut düzenin sürdürülmesini destekleyen bir yaklaşımı yansıtır. Bu bağlamda çalışan, örgüte uyum sağladığını ve kurum kültürüyle bütünleştiğini göstermek için olumlu veya onaylayıcı ifadeler kullanır (Van Dyne vd., 2003; Morrison, 2011).

b. Savunmacı Seslilik (Defensive Voice):

Savunmacı Seslilik, çalışanın kendisini olumsuz değerlendirmelerden, potansiyel çatışmalardan veya cezalandırılma riskinden koruma amacıyla fikirlerini dile getirdiği bir davranış biçimidir. Bu tür seslilikte çalışan, doğrudan değişim talep etmekten kaçınarak daha çok kendi konumunu güvence altına almaya yönelik ölçülü ve temkinli ifadeler kullanır. Bu nedenle savunmacı seslilik, örgütsel bağlamda risk algısının yüksek olduğu durumlarda daha sık görülen bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Genellikle olumsuz sonuçlardan kaçınma veya suçlanma riskini azaltma motivasyonu taşır (Detert ve Edmondson, 2011; Liang vd., 2012;).

c. Yenilikçi / Geliştirici Seslilik (Prohibitive or Proactive Voice):

Yenilikçi ya da Geliştirici Seslilik, çalışanların örgütsel süreçlerdeki aksaklıkları proaktif bir tutumla dile getirdiği ve mevcut uygulamaların iyileştirilmesine yönelik çözüm önerileri sunduğu yapıcı bir davranış biçimidir. Bu tür seslilik, örgütün yenilikçilik kapasitesini artıran yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunurken aynı zamanda sorunların erken aşamada tespit edilmesine de olanak tanır. Bu nedenle yenilikçi seslilik, örgütsel öğrenme ve performans artışı için kritik önem taşımaktadır. Bu tür seslilik, örgütlerin öğrenme kapasitesini ve yenilikçi potansiyelini artırır (LePine ve Van Dyne, 1998; Morrison, 2014; Çavmak ve Demirtaş, 2020).

1.4.1.2. Maynes ve Podsakoff'un (2014) Dört Boyutlu Modeli

Maynes ve Podsakoff'un (2014) geliştirdiği alternatif model, çalışan sesliliğini dört farklı davranışsal yönelim üzerinden ele alır:

a. Destekleyici Seslilik (Supportive Voice)

Yapıcı geliştirme önerileri sunmayı, mevcut uygulamaları olumlayan, örgütün değer

veya süreçlerini destekleyen ifadelerden oluşur. Çalışanlar bu seslilik türünde yönetime moral, motivasyon ve onay niteliğinde geri bildirimlerde bulunur (Maynes ve Podsakoff , 2014).

b. Savunucu Seslilik (Defensive Voice),

Risk algısı nedeniyle temkinli geri bildirim vermeyi, çalışanın kendini riskten korumaya yönelik olarak ölçülü ve temkinli ifadelerde bulunduğu seslilik türüdür. Bu yönüyle Van Dyne ve Ang'ın savunmacı sesliliği ile örtüşmektedir (Maynes ve Podsakoff , 2014).

c. Karşıt Seslilik (Oppositional Voice)

Çalışanların örgütsel uygulamalara yönelik eleştirel, muhalif veya farklı görüşleri açıkça ifade etmesini içerir. Bu seslilik türü kimi örgütlerde tehdit olarak algılansa da uygun biçimde yönetildiğinde yenilik, etik farkındalık ve problem çözme açısından önemli katkılar sunabilir. Örgütsel uygulamalara yönelik eleştirel tepkilerin ifade edilmesini kapsar. Bu çerçevede, seslilik davranışının yalnızca olumlu katkılarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda karşıt görüşleri ve eleştirel değerlendirmeleri de içerebileceğini göstermektedir (Maynes ve Podsakoff , 2014).

d. Yapıcı Seslilik (Constructive Voice)

Bu sınıflandırmalar içerisinde yapıcı seslilik, örgütlerin yenilikçilik, verimlilik ve adaptasyon kapasitesini artıran en kritik davranış biçimlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların süreçleri iyileştirmeye yönelik somut önerilerde bulunması, örgütlerin hem sorunları erken tespit etmesini hem de daha yaratıcı çözümler geliştirmesini mümkün kılar. Bu nedenle yapıcı seslilik, sürdürülebilir örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlayan stratejik bir iletişim davranışı olarak değerlendirilmektedir (Ng ve Feldman, 2012; Pekdemir vd., 2013).

Yapıcı Sesliliğin Stratejik Önemi

Seslilik türleri içinde özellikle yapıcı seslilik, örgütün gelişme alanlarını görünür kılması, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve süreç iyileştirmelerinin uygulanabilmesi açısından en stratejik davranışlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Yapıcı seslilik,

çalışanların örgütün hedeflerine yönelik sorumluluk aldığını, katılım ve aidiyet duygusunun güçlü olduğunu gösterir. Bu nedenle modern örgütlerde yapıcı sesliliğin desteklenmesi hem bireysel performans hem de örgütsel verimlilik açısından kritik bir gereklilik hâline gelmiştir.

Türkçe literatürde de benzer sınıflandırmalar yapılmıştır. Çavmak ve Demirtaş (2020) çalışan sesliliğini yapıcı, koruyucu ve destekleyici boyutlarda incelerken; Arslan ve Yener (2016) seslilik davranışının örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisini ortaya koymuştur. Tüm bu sınıflandırmalar, çalışan sesliliğinin yalnızca bireysel bir davranış biçimi olmadığını; aynı zamanda örgütün öğrenme süreçlerini, bilgi paylaşımını ve katılımcı yönetim uygulamalarını biçimlendiren kritik bir mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır. Seslilik, bu bağlamda örgütsel değişimin ve yenilikçiliğin temel itici güçlerinden biri hâline gelir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018; Çankır ve Çelik, 2018).

1.4.2. Çalışan Sesliliğinin Önemi

Seslilik, örgütlerin yalnızca mevcut performansını değil, geleceğe dönük yaşama kapasitesini de etkileyen kritik bir davranışsal mekanizmadır. Çalışanların deneyim ve gözlemlerini kurumsal kararlara taşıması, hem belirsizlik koşullarında çevik tepki üretmeyi kolaylaştırır hem de yenilik süreçlerine sahadan beslenen gerçek zamanlı bilgi akışı sağlar. Bu nedenle seslilik, sürdürülebilir rekabet avantajının inşasında stratejik önemde bir katkı kanalına dönüşür (Detert ve Burris, 2007; Ng ve Feldman, 2012; Morrison, 2014). Operasyonun odağında çalışan bireyler, süreç akışındaki aksamaları, yinelenen hataları ve verimsizlik kaynaklarını yöneticilerden daha erken fark edebilir. Saha bilgisinin görünür kılınması ise yalnızca sorun çözmeyi hızlandırmakla kalmaz; değer zincirinde iyileştirilebilir alanların sistematik biçimde haritalandırılmasını da mümkün kılar. Böylelikle seslilik, mikro düzey gözlemleri örgütsel öğrenmeye dönüştüren başat bir geri bildirim hattı oluşturur (Bowen ve Blackmon, 2003; Milliken vd., 2003).

Seslilik, basit bir ‘yukarı doğru bilgi iletimi’ olmaktan ziyade, örgüt içinde deneyimlerin paylaşıldığı, hipotezlerin test edildiği ve iyi uygulamaların yaygınlaştırıldığı bir öğrenme döngüsünü tetikler. Çalışanlardan yönetime akan bu bilgi akışı, süreç iyileştirme girişimlerinin niteliğini yükseltir ve yenilikçi fikirlerin hızla denenip kurumsallaştırılmasına

zemin hazırlar. Sonuçta seslilik, verimlilik artışını destekleyen sürekli geliştirme kültürünün temel taşı hâline gelir (Van Dyne ve LePine, 1998; Liang vd., 2012). Yenilikçi seslilik, örgütlerin değişime hızla adapte olmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Çetin ve Çakmakçı, 2012; Ng ve Feldman, 2012; Arslan ve Yener, 2016).

Seslilik kanallarının açık olduğu örgütlerde çalışanlar, fikirlerinin karar süreçlerine yansıdığını deneyimledikçe kuruma yönelik güven ve ait olma duyguları pekişir. Değer gördüğü algısı güçlenen çalışan, işine daha fazla bilişsel ve duygusal enerji yatırır; bu da örgütsel bağlılığın artmasına ve ayrılma niyetinin zayıflamasına yol açar. Böylece seslilik, insan kaynaklı değer yaratımının sürekliliğini destekleyen bir bağlılık mimarisi inşa eder (Detert ve Treviño, 2010; Morrison, 2014; Nur ve Kenek, 2025). Fikir beyanının teşvik edildiği yapılarda, kararların gerekçeleri ve etkileri daha görünür hâle geldiğinden örgüt içinde şeffaflık artar. Bu şeffaflık, farklı görüşlerin meşru kabul edildiği, katılımın kurumsal norm olarak benimsendiği bir yönetim iklimi oluşturur. Neticede seslilik, demokratik kültürün günlük iş pratikleriyle iç içe geçmesini sağlayan temel davranışsal altyapıyı güçlendirir (Premeaux ve Bedeian, 2003; Gündüz ve Pekçetaş, 2018).

Türkiye'deki araştırma sonuçları, çalışan sesliliğinin kurumların yenilik üretme kapasitesini artırdığını, çalışanların duygusal ve normatif bağlılığını güçlendirdiğini ve operasyonel finansal performans göstergelerine olumlu yansıdığını göstermektedir. Özellikle açık geribildirim ve katılım odaklı uygulamaların yaygın olduğu örgütlerde, sesliliğin etkisi daha belirginleşmekte; bu etki hem bireysel iş çıktılarında hem de takım düzeyindeki uyum ve verimlilikte ölçülebilir kazançlar doğurmaktadır (Çetin ve Çakmakçı, 2012; Öztürk, 2014; Arslan ve Yener, 2016). Toplu değerlendirme, sesliliğin tekil çalışan davranışlarının toplamından ibaret olmadığını; bilgi üretimi, paylaşımı ve uygulanmasını birbirine bağlayan kurumsal bir mekanizma işlevi gördüğünü ortaya koyar. Seslilik sayesinde sorunların erken teşhisi, çözümlerin birlikte tasarlanması ve öğrenmenin kurumsal belleğe aktarılması mümkün hâle gelir. Bu zincir, örgütsel gelişimi sürekli kılan temel işleyişi temsil eder (Ng ve Feldman, 2012; Morrison, 2014).

1.4.3. Çalışan Sesliliğini Etkileyen Faktörler

Çalışan sesliliği, bireyin kişisel özellikleri ile örgütsel iklim ve dış çevrenin yarattığı

koşulların karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkan çok katmanlı bir davranıştır. Sessizliğin düzeyi, çalışanların psikolojik eğilimlerinden liderlik tarzına, örgüt kültüründen ekonomik ve toplumsal faktörlere kadar geniş bir yelpazede belirlenir. Bu nedenle sessizlik, tek bir değişkenle açıklanamayan, karmaşık bir örgütsel etkileşim alanını temsil eder (Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2011; Liang vd., 2012).

1.4.3.1. Bireysel Faktörler

Sessizlik davranışının önemli belirleyicilerinden biri bireysel özelliklerdir. Çalışanların dışa dönüklük, açıklık veya girişkenlik gibi kişilik boyutları; kuruma, işe ve etik değerlere ilişkin sahip oldukları anlam çerçeveleri; kendi yetkinliklerine duydukları güven düzeyi ve risk algıları, sessizlik davranışına gönüllü olarak katılmalarını önemli ölçüde etkiler. Kendini ifade etme konusunda daha yüksek öz-yeterlik hisseden çalışanlar, görüşlerini paylaşma konusunda daha istekli davranırken, risk algısı güçlü olan bireyler sessizlikten kaçınma eğilimi gösterebilir (LePine ve Van Dyne, 1998; Ng ve Feldman, 2012). Yapılan araştırmalar, girişkenlik, proaktif kişilik yapısı ve yüksek öz-güven gibi bireysel eğilimlerin sessizlik davranışını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu özelliklere sahip çalışanlar, örgütsel sorunlara yönelik farkındalıklarını açıkça dile getirmekten çekinmez ve öneri geliştirmeye yönelik daha güçlü bir motivasyon sergilerler. Bu nedenle kişilik ve öz-güven unsurları, sessizliğin ortaya çıkışında kritik psikolojik itici güçler arasında yer alır (Morrison, 2014; Nur ve Kenek, 2025). Bireyin örgüt içinde güven duyması, sessizlik davranışının tetikleyici unsurlarından biridir. Çalışan, fikirlerini ifade ettiğinde cezalandırılmayacağına ya da olumsuz etiketlenmeyeceğine inanıyorsa sessizlik davranışı daha kolay ortaya çıkar. Bu nedenle bireysel güven hissi hem psikolojik güvenliğin hem de gönüllü katkının temel dayanaklarından biri olarak değerlendirilir (Edmondson, 1999; Detert ve Edmondson, 2011).

1.4.3.2. Örgütsel Faktörler (Kültür ve İklim)

Örgüt kültürü, sessizlik davranışının ortaya çıkmasında belirleyici bir rol oynar. Katılımı teşvik eden, yenilikçi düşünceyi ödüllendiren ve çalışanların görüşlerini değerli bulan kültürel yapılar, sessizliğin doğal bir davranış hâline gelmesini sağlar. Buna karşılık, hata yapmanın cezalandırıldığı, eleştirinin hoş karşılanmadığı ve iletişimin yukarıdan aşağıya aktığı hiyerarşik kültürlerde ise sessizlik bastırılır ve sessizlik normu güçlenir. Bu nedenle

kültür, seslilik ile sessizlik arasında yön belirleyen temel bağlamsal faktördür (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003). Psikolojik güvenlik, çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebildikleri ve hata yapmanın öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak görüldüğü bir iklim yaratır. Bu iklim hem bireylerin seslilik davranışını destekler hem de kurumsal öğrenme mekanizmalarının daha etkin çalışmasını sağlar. Dolayısıyla psikolojik güvenlik, seslilik öğrenme ilişkisinin merkezinde yer alan temel örgütsel koşuldur (Edmondson, 1999; Detert ve Edmondson, 2011; Çavmak ve Demirtaş, 2020).

1.4.3.3. Çevresel Faktörler

Dış çevrenin yarattığı belirsizlikler, örgütlerin seslilik davranışını daha kritik bir kaynak olarak görmesine yol açmaktadır. Ekonomik dalgalanmalar, yoğun rekabet baskısı ve hızlı teknolojik değişim dönemlerinde çalışanlardan gelen bilgi, erken uyarı sistemi niteliği taşıyarak sorunların ve fırsatların zamanında görülmesini sağlar. Bu nedenle çevresel türbülans arttıkça seslilik, örgütler için stratejik bir adaptasyon aracına dönüşür. Belirsizlik dönemlerinde çalışanların yenilikçi seslilik davranışı, örgütlerin değişen koşullara hızla uyum sağlaması açısından kritik bir avantaj sunar. Yeni çözüm önerileri, beklenmeyen sorunların erken tespit edilmesi ve alternatif stratejilerin geliştirilmesine yönelik iç kaynaklı bir bilgi akışı oluşturur. Bu nedenle yenilikçi seslilik, kriz dönemlerinde örgütsel direncin ve stratejik çevikliğin temel unsurlarından biri hâline gelir (Van Dyne vd., 2003; Ng ve Feldman, 2012; Mutlu ve Gül, 2024).

Ayrıca Çalışanların seslilik davranışını belirleyen en önemli bağlamsal unsurlardan biri, liderin iletişim tarzı ve çalışanlara yaklaşımıdır. Destekleyici, kapsayıcı ve geri bildirimle açık liderlik davranışları sesliliği teşvik ederken; otoriter veya cezalandırıcı liderlik tarzları seslilik üzerinde baskılayıcı etki yaratır. Bu nedenle liderlik tarzı, sesliliğin örgüt içinde norm hâline gelmesinde belirleyici bir kaldıraç görevi görür. Dijital liderliğin çalışan sesliliğini güçlendiren etkisi, yalnızca lider çalışan etkileşiminin doğrudan sonucu değildir; aynı zamanda psikolojik güvenlik, inovasyon iklimi ve katılım kültürü gibi örgütsel ara mekanizmalar tarafından güçlendirilerek çok yönlü bir etki alanına dönüşür. Bu bağlamda dijital liderlik, hem sesliliğin gerçekleşeceği güvenli ortamı hazırlar hem de çalışanların yenilik ve katılım süreçlerine gönüllü olarak dâhil olmasını sağlayan yapısal koşulları

şekillendirir. Otoriter veya cezalandırıcı liderlik çalışanları sessizliğe iterken, katılımcı ve destekleyici liderlik anlayışları sesliliği teşvik eder (Detert ve Burris, 2007; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009; Morrison, 2014). Açık iletişim ortamı oluşturan liderler, çalışanların görüşlerinin dikkate alındığına ilişkin güçlü bir algı yaratarak psikolojik güvenliği artırır. Bu güven ortamı, çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebildiği, geri bildirimin tehdit değil katkı olarak görüldüğü bir yapı oluşturur. Böylelikle liderlik, seslilik davranışının sürdürülebilir olmasını sağlayan temel psikososyal altyapıyı güçlendirir (Edmondson, 1999; Çankır ve Çelik, 2018; Nur ve Kenek, 2025).

Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalar da liderliğin açıklığı, adil süreçler ve güven temelli ilişkilerin çalışan sesliliğini güçlü biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle iletişimin tek yönlü olduğu ve hiyerarşik mesafenin yüksek olduğu kurumlarda sesliliğin zayıfladığı; buna karşılık erişilebilir liderlik ve şeffaf süreçlerin seslilik davranışını önemli ölçüde artırdığı ampirik olarak doğrulanmıştır (Öztürk, 2014; Çankır ve Çelik, 2018). Sonuç olarak çalışan sesliliği, yalnızca bireysel cesaret değil; örgüt kültürü, liderlik tarzı ve çevresel dinamiklerle şekillenen bütüncül bir süreçtir (Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2014; Nur ve Kenek, 2025).

1.4.4. Çalışan Sesliliğinin Önündeki Engeller

Seslilik örgütlerde yenilikçi kapasiteyi ve kurumsal öğrenmeyi artıran stratejik bir kaynak olsa da pratikte çalışanların kaygı, belirsizlik ve kurumsal bariyerler nedeniyle fikirlerini geri çektiği durumlar sıklıkla gözlenmektedir. Literatürde ‘çalışan sessizliği’ olarak adlandırılan bu olgu, bireysel risk algılarıyla örgütsel iklimin etkileşimi sonucu ortaya çıkan psikolojik, yapısal ve kültürel engeller bütünü olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu engeller giderilmediğinde, seslilik potansiyeli kurumsal değer yaratımına dönüşmemektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003; Detert ve Edmondson, 2011).

Seslilik davranışının sürdürülebilir bir şekilde ortaya çıkabilmesi, örgütte çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebileceklerini hissettikleri bir psikolojik güven ortamının inşa edilmesini gerektirir. Bu ortam, yöneticilerin ulaşılabilir olması, geribildirim süreçlerinin açık yürütülmesi ve hataların öğrenme fırsatı olarak görülmesiyle güç kazanır. Bu nedenle cezalandırıcı kültürden uzaklaşmak, sesliliği teşvik eden iletişim modelleri kurmak ve

çalışanlara gerçek katılım alanları sunmak kritik önem taşır.

1.4.4.1. Korku ve Güvensizlik

Sesliliğin önündeki en belirgin bariyer, çalışanların olası misilleme, dışlanma ya da statü kaybı gibi sonuçlardan çekinmesidir. Bu tür olumsuz beklentiler, ‘konuşmanın maliyeti’ algısını yükselterek bireyleri kendini koruma amaçlı suskunluğa iter (Morrison ve Milliken, 2000; Detert ve Edmondson, 2011). Psikolojik güvenliğin düşük olduğu ortamlarda sessizlik, rasyonel bir risk yönetimi stratejisi olarak içselleştirilir ve zamanla takım normuna dönüşür (Edmondson, 1999; Bowen ve Blackmon, 2003; Ng ve Feldman, 2012). Çalışan sessizliğine ilişkin erken dönem çalışmalardan biri olan Pinder ve Harlos (2001), sessizliği çalışanların algıladıkları adaletsizlikler karşısında geliştirdikleri bilinçli bir tepkisel davranış biçimi olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda sessizlik, bireyin görüşlerini ifade etmesinin olası olumsuz sonuçlar doğuracağına dair beklentisiyle ortaya çıkmakta ve bir tür kendini koruma stratejisi olarak işlev görmektedir. Bu durum, korku ve güvensizlik algısının yüksek olduğu örgütlerde sesliliğin neden baskılandığını açıklamakta ve sessizliğin yalnızca pasif bir davranış değil, rasyonel bir tercih olarak da değerlendirilebileceğini göstermektedir.

1.4.4.2. Örgütsel Hiyerarşi ve Katı Yapılar

Merkezî ve dikey karar mimarisi, bilgi akışını üst kademelerde yoğunlaştırarak alt düzey çalışanların görüşlerini görünmez kılar (Milliken vd., 2003; Morrison, 2014; Nur ve Kenek, 2025). Görüşlerin sistematik biçimde değerlendirilmediği yapılarda, ‘konuşmanın bir faydası yok’ inancı yaygınlaşır ve bu öğrenilmiş çaresizlik sessizlik normunu pekiştirir. Sonuçta hiyerarşik sertlik hem katılımı hem de çeviklik kapasitesini zayıflatır (Premeaux ve Bedeian, 2003; Detert ve Burris, 2007).

1.4.4.3. Liderlik Tarzı

Liderlik tarzı, seslilik üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Otoriter, cezalandırıcı veya geri bildirim vermeyen liderler çalışan sesliliğini baskılarken, destekleyici ve katılımcı liderlik anlayışları bu davranışı teşvik eder (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009; Detert ve Treviño, 2010; Morrison, 2011). Türkiye’de yapılan araştırmalarda da yöneticilerin olumsuz tutumlarının çalışan sessizliğini artırdığı gözlemlenmiştir (Çetin ve Çakmakçı, 2012; Çankır ve Çelik, 2018).

1.4.4.4. Kültürel Faktörler

Ulusal kültürün güç mesafesi düzeyi yükseldikçe, ast üst ilişkilerinde itaat ve uyum beklentisi güçlenir; bu durum eleştirel görüşlerin dile getirilmesini zorlaştırır. Otoriteye saygının abartılı biçimde norm haline geldiği bağlamlarda çalışanlar, konuşmayı statü ihlali olarak algılayabilir ve öz sansür mekanizmaları devreye girer (Hofstede, 2001; Cheng vd., 2004; Aycan, 2006). Bu durum, otoriteye saygı ve uyum kültürü nedeniyle “sessizlik normu” nun gelişmesine yol açar, böylece sessizlik kültürel olarak meşrulaştırılmış bir davranışa döner (Morrison ve Milliken, 2000; Nur ve Kenek, 2025).

Sesliliğin ortaya çıkmasını engelleyen kültürel ve yapısal bariyerler özellikle yüksek güç mesafesi, otoriter liderlik tarzları ve cezalandırıcı geribildirim pratiklerinin hâkim olduğu ortamlarda daha belirgin hâle gelir. Bu koşullarda çalışanlar, fikir ifade etmenin maliyetli olabileceğine inanarak sessizliği bir tür kendini koruma stratejisi olarak benimser. Zamanla sessizlik, bireysel bir tercih olmaktan çıkarak örgütsel normlara yerleşir ve öğrenme süreçlerini zayıflatır

1.4.4.5. Kaynak Eksikliği ve İş Yüğü

Operasyonel baskının yüksek olduğu, zaman ve dikkat kaynaklarının kıt bulunduğu ortamlarda çalışanlar, düşüncelerini yapılandırmak ve paylaşmak için gerekli bilişsel ve duygusal alanı bulamaz. Fikir geliştirmeyi destekleyen zaman pencereleri ve platformlar sunulmadığında, seslilik ‘ekstra iş’ olarak konumlanır ve geri plana itilir. Bu nedenle kaynak tahsisi ve iş tasarımı, sesliliğin sürdürülebilirliğinde kritik rol oynar (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003; Ng ve Feldman,

1.4.4.6. Önemsiz Görülme Algısı

Geri bildirimin görünür sonuç üretmediği durumlarda çalışanlar, katkılarının değer görmediği kanaatine varır ve zamanla konuşma motivasyonunu yitirir. Bu öğrenilmiş etkisizlik, ‘ifade etsem de sonuç değişmiyor’ inancını pekiştirerek kurumsal sessizliğin kalıcılılaşmasına yol açar. Sonuçta seslilik kanalları açık olsa bile, algılanan etkisizlik davranışın devamını engeller (Tangirala ve Ramanujam, 2008; Morrison, 2014; Öztürk, 2014).

Toplam değerlendirme, seslilik bariyerlerinin bireysel risk algılarından kurumsal

tasarım ve kültürel normlara kadar uzanan çok katmanlı nedenlerden beslendiğini göstermektedir. Bu nedenle müdahaleler yalnızca bireye değil, aynı zamanda süreçlere, yapısal teşviklere ve liderlik pratiklerine eşzamanlı olarak yönelmelidir. Güven, açıklık ve katılımı kurumsal norm hâline getiren liderlik anlayışı, sessizlik döngüsünü kırmanın en etkili yoludur (Edmondson, 1999; Detert ve Burris, 2007; Nur ve Kenek, 2025).

1.4.5. Çalışan Sessliliğinin Örgütsel Sonuçları

Seslilik, örgütlerde tek bir çıktıyla sınırlı kalmayan, birbirini besleyen etkiler zinciri üretir. Çalışanların fikirlerinin karar süreçlerine dâhil olması, hataların erken görünür kılınması yoluyla süreç performansını yükseltirken; yaratıcı önerilerin dolaşımı yenilikçi kapasiteyi genişletir. Aynı zamanda ‘değer görme’ deneyimi, bağlılığı ve psikolojik güveni güçlendirerek insan kaynaklı değer yaratımını sürdürülebilir kılar (Bowen ve Blackmon, 2003; Morrison, 2014; Ng ve Feldman, 2012).

Alanyazındaki çalışmalar, sessliliğin örgüt içinde çok yönlü bir değer yarattığını tutarlı biçimde göstermektedir. Çalışanların bilgi ve deneyimlerini yönetime aktarması, hem yenilikçi düşüncenin ortaya çıkmasını kolaylaştırmakta hem de çalışanların işlerine yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Sesslilik artışı, bağlılığı ve iş tatminini yükseltirken, süreçlerdeki belirsizlik azalmakta ve örgüt performansı daha öngörülebilir hâle gelmektedir.

1.4.5.1. Örgütsel Performans ve Etkinlik

Çalışanların saha gözlemlerini görünür kılan sesslilik kanalları, hataların kök nedenlerinin zamanında saptanmasını ve düzeltici önleyici faaliyetlerin hızla devreye alınmasını mümkün kılar. Bu sayede çevrim süreleri kısalır, yeniden işleme maliyetleri azalır ve karar kalitesi artar. Sonuçta sesslilik, operasyonel mükemmellik arayışında bilgi asimetrisini azaltan stratejik bir verimlilik kaldırıcı işlevi görür (Detert ve Burris, 2007; Ng ve Feldman, 2012; Morrison, 2014). Dijital liderlik, açık iletişim ve bilgi şeffaflığına dayalı yönetim anlayışı sayesinde psikolojik güven ortamının kurumsallaşmasını sağlar. Bu güven ortamı, çalışanların çekinmeden geri bildirim verebildiği bir kültür yaratarak sessliliğin performansa aktarılan etkisini hızlandırır. Böylece dijital liderlik, sessliliği yalnızca teşvik eden değil, aynı zamanda performansa dönüştüren stratejik bir ara mekanizma

hâline gelir. Sessizlik davranışının güçlü olduğu ekiplerde çalışanlar, süreçlerdeki hataları veya aksaklıkları erken uyarı sinyalleri olarak yönetime aktarır. Bu durum, iyileştirme faaliyetlerinin gecikmeden uygulanmasını sağlayarak verimlilik kayıplarını en aza indirir. Ayrıca psikolojik güvenliğin yüksek olduğu takımlarda çalışanların katkı sunma isteği arttığından, performans artışı hem daha hızlı hem de daha sürdürülebilir hâle gelir. Yukarı ve yatay akışlı açık iletişim, karar vericilerin sahadan beslenen güncel veriye erişimini artırarak yanlış teşhis ve gecikmiş müdahale risklerini düşürür. Böylece stratejik kararlar daha kanıta dayalı alınır; performans göstergelerinde tutarlılık ve sürdürülebilirlik güçlenir (Van Dyne ve LePine, 1998; Bowen ve Blackmon, 2003).

1.4.5.2. Yenilikçilik ve Öğrenme Kapasitesi

Sessizlik, işletme içinde ‘hipotez test’ döngülerini hızlandıran ve deneme yanılmayı kurumsallaştıran bir öğrenme mekanizması üretir. Farklı bakışların meşru kabul edildiği ortamlarda bilişsel çeşitlilik artar; bu da yaratıcı problem çözme ve yenilikçi kombinasyonların denenmesini teşvik ederek inovasyon boru hattını besler (LePine ve Van Dyne, 1998; Detert ve Burris, 2007; Liang vd., 2012). Yerel araştırma sonuçları, sessizliğin birikimli bilgi üretimini kolaylaştırdığını, iyi uygulamaların yayılımını hızlandığını ve yeni ürün hizmet fikirlerinin filizlenmesine elverişli bir iklim oluşturduğunu göstermektedir. Böylece sessizlik, inovasyonun yalnızca ‘yaratıcı anlar’dan ibaret olmadığını; kurumsal öğrenme altyapısına dayanan sürekli bir süreç olduğunu görünür kılar (Çetin ve Çakmakçı, 2012; Arslan ve Yener, 2016).

1.4.5.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

Geri bildirimin karar ve uygulamalara yansıdığına dair somut deneyimler, çalışanlarda adalet ve etkide bulunabilme algılarını güçlendirir. Bu psikolojik fay hatları onarıldığında, duygusal bağlılık ve iş tatmini yükselir; gönüllü çaba ve örgütsel vatandaşlık davranışları artar. Neticede sessizlik, ‘aidiyet → katkı → tanınma’ döngüsünü besleyen bir bağlılık mimarisi oluşturur (Premeaux ve Bedeian, 2003; Morrison, 2014; Nur ve Kenek, 2025). Bağlılığın güçlenmesi, ayrılma niyetini ve fiilî devir oranlarını düşürür; kritik yeteneklerin korunmasıyla bilgi sürekliliği sağlanır. Bu da özellikle bilgi yoğun süreçlerde kurumsal istikrarın en somut güvencelerinden biridir (Detert ve Treviño, 2010; Çankır ve Çelik, 2018).

1.4.5.4. Psikolojik Güvenlik ve Katılımcı Kültür

Psikolojik güvenlik, seslilik için bir ‘başlangıç koşulu’ olduğu kadar, sesliliğin sürekliliğiyle güçlenen bir ‘geri besleme’ değişkenidir. Konuşmanın cezalandırılmadığı, aksine katkı olarak görüldüğü iklimlerde seslilik artar; artan seslilik de ortak öğrenme deneyimleri üzerinden güven duygusunu pekiştirir. Böylelikle sistem, kendi kendini güçlendiren bir katılım döngüsü üretir (Edmondson, 1999; Morrison ve Milliken, 2000; Detert ve Edmondson, 2011). Katılımın norm olduğu kültürlerde, kararların gerekçeleri şeffaflaşır, karşıt görüşlerin meşruiyeti artar ve iş birliği ‘gereklilik’ten ‘alışkanlık’a evrilir. Bu iklim, birimler arası bilgi akışını hızlandırarak takım ötesi öğrenmeyi kalıcı kılar ve kurumsal hafızayı güçlendirir (Bowen ve Blackmon, 2003; Ng ve Feldman, 2012).

Sonuç olarak çalışan sesliliği, günümüz örgütleri açısından yalnızca iletişimsel bir davranış değil, stratejik değer yaratımının merkezinde yer alan kritik bir örgütsel kaynaktır. Sesliliğin kurumsallaştığı yapılarda yenilik daha hızlı üretilir, karar kalitesi yükselir ve örgüt, değişen çevresel koşullara daha çevik tepkiler verebilir. Bu nedenle seslilik, sürdürülebilir rekabet avantajının ve örgütsel dayanıklılığın temel belirleyicilerinden biri hâline gelmiştir.

1.5. Dijital Liderlik ve Çalışan Sesliliği Arasındaki İlişki

Dijital liderlik ve çalışan sesliliği, çağdaş örgütlerde birbirini tamamlayan iki kritik olgu olarak öne çıkmaktadır. Dijitalleşmenin hızlandığı bağlamda liderlerin yalnızca teknolojik araçları yönetmeleri değil; çalışan görüşlerini sistematik biçimde karar süreçlerine dâhil ederek katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirmeleri beklenmektedir (Westerman vd., 2014; Avolio vd., 2014; Verhoef vd., 2021). Çalışan sesliliği, yenilikçi fikirlerin açığa çıkmasını, süreçlerin iyileştirilmesini ve sorunların proaktif biçimde çözülmesini kolaylaştırırken; dijital liderlik, tam da bu sesliliğin hayata geçmesi için gereken şeffaflık, güven ve teknoloji destekli iş birliği altyapısını kurar (Detert ve Burris, 2007; Morrison, 2014; Jameson, 2022). Bu nedenle dijital liderlik ve seslilik arasındaki ilişki, örgütlerin çeviklik, yaratıcılık ve sürdürülebilir rekabet gücü kazanmasında stratejik bir rol oynar (Kane vd., 2019; Tagscherer vd., 2023; Mutlu ve Gül, 2024). Dijital liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiye yönelik araştırma çıktıları, bu liderlik yaklaşımının çalışanların fikirlerini ifade etme isteğini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Li ve Sun (2015), Çin’deki teknoloji

firmalarını kapsayan çalışmalarında, dijital liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin görüş ve önerilerini daha açık biçimde dile getirmelerini desteklediğini göstermektedir. Özellikle teknoloji odaklı, hızlı değişim içeren ortamlarda dijital liderlerin katılımcı ve destekleyici tutumları, çalışan sesliliğini artıran temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

1.5.1. Dijital Liderlik ve Çalışan Katılımı

Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüz iş ortamında liderlerden beklenen en kritik rollerden biri, çalışanları yalnızca iş süreçlerinin uygulayıcısı olarak değil, karar alma ve yenilik üretme mekanizmalarının aktif bileşenleri olarak sisteme entegre etmektir. Bu yaklaşım, çalışanların stratejik süreçlerde sorumluluk almasını teşvik ederken, örgütün değer yaratım kapasitesini artıran kolektif zekânın kullanıma açılmasını sağlar. Böylece çalışan katılımı, dijital liderliğin teknik bir tamamlayıcısı değil, dönüşümün başarısını doğrudan şekillendiren temel bir unsur hâline gelir. Dijital liderler, kurum içindeki iletişimi hızlandırmak ve bilgi akışını demokratikleştirmek amacıyla çevrim içi toplantı platformları, kurumsal sosyal ağlar, anlık geribildirim uygulamaları ve veri/AI tabanlı izleme panelleri gibi dijital araçlardan yararlanır. Bu araçların sistematik kullanımı, katılımı yalnızca resmi toplantılarda değil, günlük iş rutinlerinde de görünür ve erişilebilir bir uygulama hâline getirir. Böylelikle katılımcı kültür, teknoloji destekli etkileşim modelleri üzerinden örgüt içinde doğal bir davranış kalıbı olarak kurumsallaşır (Avolio ve Kahai, 2003; Kane vd., 2019; Westerman vd., 2014). Çalışanların karar süreçlerine gerçek anlamda dâhil edilmesi, onların örgüt içindeki görünürlüğü ve etki alanını genişletir. Bu görünürlük, çalışanların düşüncelerinin değer gördüğüne dair algılarını güçlendirerek seslilik davranışını doğal biçimde tetikler. Görüşlerinin karar süreçlerine yansıdığını deneyimleyen çalışanlar, sessiz kalmaktan ziyade daha fazla katkı üretme eğilimi gösterir ve bu durum kurumsal öğrenme döngülerini hızlandırır (Van Dyne vd., 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003; Morrison, 2014). Çalışan katılımının kalıcı ve sürdürülebilir bir biçimde gerçekleşebilmesi, bireylerin fikirlerini ifade ederken cezalandırılma ya da dışlanma korkusu taşımadıkları bir psikolojik güven ortamının varlığına bağlıdır. Bu güven ortamı, hataların öğrenme sürecinin doğal bir bileşeni olarak görüldüğü ve yöneticilerin iletişimde açıklığı benimsediği yapılarda güç

kazanır. Böyle bir iklimde seslilik, sadece cesaret gerektiren bireysel bir eylem olmaktan çıkıp örgütsel kültürün ayrılmaz bir parçası hâline gelir (Edmondson, 1999; Detert ve Edmondson, 2011; Çankır ve Çelik, 2018). Türkiye bağlamında gerçekleştirilen araştırmalar, katılımcı ve destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonunu, örgüte yönelik duygusal bağlılığını ve seslilik eğilimlerini belirgin biçimde artırdığını göstermektedir. Özellikle şeffaf iletişim ve çalışan görüşlerine duyarlılık, çalışanların kendilerini örgütün parçası olarak görmelerini kolaylaştırmakta ve gönüllü katkı davranışlarını güçlendirmektedir. Bu bulgular, katılımın kültürel dinamiklere rağmen seslilik için kritik bir itici güç olduğunu ortaya koymaktadır (Çetin ve Çakmakçı, 2012; Arslan ve Yener, 2016; Gündüz ve Pekçetaş, 2018).

1.5.2. Dijital Liderlik ve Çalışan Sessliliği

Çalışan sessliliği, bireylerin örgütün işleyişine, karar süreçlerine ve sorun çözme mekanizmalarına dair değerlendirme ve önerilerini, herhangi bir zorunluluk olmaksızın ve kurumsal fayda amacıyla dile getirmesi anlamına gelir. Bu davranış, yalnızca eleştiriye değil, aynı zamanda uygulanabilir çözüm yollarını görünür kılarak örgütün öğrenme kapasitesini ve karar kalitesini güçlendirir (Ng ve Feldman, 2012; Morrison, 2014;). Dijital liderler, erişilebilir bir iletişim üslubu ve şeffaf bilgi paylaşımıyla çalışanların konuşma maliyeti algısını düşürür. Kurumsal sosyal ağlar, anlık geri bildirim uygulamaları ve açık kanal toplantıları gibi araçlar, düşüncelerin üst basamaklara hızla taşınmasına imkân vererek hiyerarşik filtrelerin etkisini azaltır. Bu sayede sessliliğin önündeki psikolojik ve yapısal engeller zayıflar ve görüşlerin kurumsal dolaşımı hızlanır (Avolio vd., 2014; Kane vd., 2019). Konuşmanın cezalandırılmadığına dair ortak inanç yerleştiğinde, çalışanlar fikir beyanını kişisel risk değil, kurumsal katkı olarak görür. Bu algı hem görüşlerin niteliğini hem de sıklığını artırır; yönetime ulaşan bilgi hacmi büyüdükçe hataların erken teşhisi ve süreç iyileştirmeleri de hızlanır. Böylelikle psikolojik güvenlik, sessliliği sürekli besleyen bir geri besleme döngüsü üretir (Edmondson, 1999; Morrison ve Milliken, 2000; Detert ve Edmondson, 2011). Bölgesel araştırmalar, dijital liderliğin erişilebilirlik, adil süreçler ve açık iletişim gibi davranışsal göstergelerinin hem Türkiye’de hem de Asya bağlamında çalışanların ses çıkarma isteğini artırdığını ortaya koymaktadır. Özellikle güç mesafesi

algısının görece yüksek olduğu ortamlarda, şeffaf iletişim ve katılımcı pratikler, sesliliğin kültürel engelleri aşmasında kritik rol oynamaktadır (Arslan ve Yener, 2016; Zhu vd., 2019; Özdemir ve Yıldırım, 2020). Genel olarak dijital liderlik, güven, adalet ve katılımcılığa dayalı yönetim ilkelerini teknolojik araçlarla birleştirerek sesliliği kurumsal norm hâline getirir. Sesliliğin bu şekilde kurumsallaşması, örgütün çevresel değişikliklere hızlı tepki verme kabiliyetini artırır; karar kalitesini ve yenilik hızını yükseltir. Sonuçta dijital liderlik, seslilik üzerinden örgütsel çevikliği ve uzun vadeli rekabet avantajını destekleyen stratejik bir kaldıraç işlevi görür.

1.5.3. Dijital Liderlik, Çalışan Sesliliği ve Örgütsel Performans

Örgütsel performans, yalnızca çıktı miktarı ya da maliyet verimliliği ile sınırlı olmayan; yenilik üretme kapasitesi, çalışanların işe yönelik tutumları ve kurumun müşteri beklentilerini karşılama düzeyi gibi çok katmanlı göstergeleri kapsayan geniş bir çerçevede değerlendirilen bir kavramdır. Bu nedenle performans hem teknik süreçlerin etkinliği hem de insan kaynaklı değer yaratımının bütünsel bir bileşimi olarak ele alınmalıdır. Dijital liderlik, teknolojiyi yalnızca süreç otomasyonu için kullanan bir yaklaşım değil; aynı zamanda örgütün işleyişine ilişkin kritik bilgilerin şeffaf şekilde paylaşılmasını sağlayan stratejik bir yönetim biçimidir. Bu yönüyle performansı hem operasyonel düzeyde hız kazandırarak hem de çalışanların katılımını artırarak güçlendirir. Operasyonel etkinlik dijital araçlar sayesinde yükselirken, insan kaynaklı değer yaratımı da çalışanların daha bilinçli, motive ve sürece dâhil hissederek katkı sunmasıyla artar (Avolio ve Kahai, 2003; Westerman vd., 2014; Verhoef vd., 2021). Çalışan sesliliği, yöneticilerin sahadaki gerçek duruma ilişkin daha doğru ve zamanında bilgi edinmesini sağlayarak bilgi asimetrisini önemli ölçüde azaltır. Çalışanlardan gelen farkındalık ve uyarılar, problemlerin henüz görünür hâle gelmeden tespit edilmesine imkân tanır; bu da karar süreçlerinin doğruluğunu artırır. Aynı zamanda bu geri bildirim akışı, örgütte sürekli öğrenmeyi besleyen önemli bir bilgi döngüsü yaratır (Van Dyne ve LePine, 1998; Bowen ve Blackmon, 2003; Detert ve Burris, 2007). Türkiye’de gerçekleştirilen ampirik araştırmalar, çalışan sesliliğinin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle açık iletişim, şeffaf liderlik ve katılım odaklı yönetim anlayışlarının hâkim olduğu kurumlarda, sesliliğin süreç

verimliliğini ve çalışan bağlılığını belirgin şekilde artırdığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, Türkiye bağlamında sesliliğin yalnızca iletişim davranışı değil, performans artırıcı stratejik bir unsur olduğunu doğrulamaktadır (Çankır ve Çelik, 2018; Demir ve Albayrak, 2019; Çavmak ve Demirtaş, 2020).

1.5.4. Dijital Liderlik, Çalışan Sesliliği ve Yenilikçilik

Örgütlerde yenilikçiliğin kalıcı bir yetkinlik hâline gelebilmesi, yalnızca dijital araçların varlığıyla değil, aynı zamanda çalışanların düşüncelerini güvenle ifade edebildiği kapsayıcı bir kültürün inşa edilmesiyle mümkündür. Teknolojik altyapı, yenilik üretiminin teknik zeminini oluştururken; şeffaf iletişim, psikolojik güvenlik ve katılım odaklı örgüt değerleri bu teknik zemini sürdürülebilir kılan kültürel temeli oluşturur. Dolayısıyla yenilikçilik, teknolojik donanım ile güven temelli kültürel yapının etkileşimi sonucu kurumsallaşır. Dijital liderler, örgüt içinde açık inovasyon kültürünü destekleyen etkileşim alanları oluşturarak hem iç hem de dış paydaşların bilgi ve deneyimlerini yenilik süreçlerine dâhil eder. Bu bağlamda çalışan sesliliği, yaratıcı fikirlerin yalnızca ortaya çıkmasını değil, aynı zamanda yönetim tarafından fark edilmesini ve uygulanabilir çözümler hâline getirilmesini kolaylaştırır. Böylece seslilik, açık inovasyon modellerinin sürdürülebilir biçimde işlemlerini sağlayan temel örgütsel mekanizmalardan biri hâline gelir (Chesbrough, 2003; Avolio vd., 2014; Jameson, 2022). Çeşitli ampirik çalışmalar, dijital liderlik davranışlarının örgüt içi seslilik düzeyini artırarak yenilikçi çıktıların niteliğini ve hızını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Dijital liderlerin sağladığı şeffaf iletişim, hızlı geri bildirim ve veri temelli yönetim uygulamaları, çalışanların yenilikçi katkılarını görünür kılmakta ve bu katkılarının inovasyon süreçlerine sistematik şekilde entegre edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle seslilik, dijital liderliğin yenilikçilik üzerindeki etkisinde kritik bir aracılık işlevi görmektedir (LePine ve Van Dyne, 1998; Ng ve Feldman, 2012; Zhu vd., 2019). Türkiye örnekleri de aynı yöndedir (Çankır ve Çelik, 2018; Demir ve Albayrak, 2019; Mutlu ve Gül, 2024).

1.5.5. Dijital Liderlik, Çalışan Sesliliği ve Çalışan Bağlılığı

Çalışan bağlılığı, bireyin işine yönelik tutumlarının yalnızca davranışsal düzeyde değil; bilişsel odaklanma, duygusal yatırım ve fiziksel çaba gibi çok boyutlu bir etkileşimle

ortaya çıkmasını ifade eder. Bu çok katmanlı bağlılık hâli, ancak güvene dayalı ve katılımın desteklendiği bir örgüt ortamında sürdürülebilir hale gelir. Güven düzeyinin yüksek olduğu yapılar, çalışanların işlerine içsel motivasyonla bağlanmalarını sağlayarak örgütsel enerjiyi ve performans istikrarını artırır. Dijital liderlik, iletişimde açıklığı ve bilgi paylaşımında şeffaflığı esas alarak çalışanların örgütsel süreçlere daha fazla dâhil olmasını sağlar. Bu yaklaşım, hatalardan öğrenmeyi teşvik eden bir kültürle birleştiğinde çalışanlarda hem kurumla özdeşleşme hem de katkı sunma isteği güçlenir. Böylece dijital liderlik, çalışanların sadece görev tanımlarını yerine getiren bireyler olmaktan çıkıp örgütün uzun vadeli hedeflerine duygusal olarak bağlanan aktörlere dönüşmesine aracılık eder; Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği ve bu katkıların yönetsel kararlara yansıdığını deneyimlediği yapılarda, bireylerin örgüt tarafından değer gördüğüne ilişkin algısı güçlenir. Değer verilme hissi, çalışanların örgütün amaçlarını daha fazla sahiplenmesini ve duygusal bağlılığının derinleşmesini sağlar. Bu nedenle seslilik, bağlılığı yalnızca dolaylı etkileyen bir unsur değil; doğrudan güçlendiren bir psikososyal mekanizma niteliği taşır (Kahn, 1990; Westerman vd., 2014; Morrison, 2014). Türkiye’de yapılan ampirik araştırmalar, sesliliğin çalışanların örgütle kurduğu duygusal bağı güçlendirdiğini ve bu bağın, dijital liderlerin şeffaf, ulaşılabilir ve destekleyici tutumları sayesinde daha da pekiştiğini ortaya koymaktadır. Dijital liderlik, çalışanların seslerini duyurabilecekleri güvenli bir ortam yaratmakla kalmaz; aynı zamanda bu sesin karar süreçlerinde karşılık bulmasını sağlayarak bağlılığı artıran güçlü bir katalizöre dönüşür. Dolayısıyla dijital liderlik ve çalışan sesliliği, bağlılık üzerinde birbirini tamamlayan iki temel mekanizmadır (Öztürk, 2014; Arslan ve Yener, 2016; Gündüz ve Pekçetaş, 2018).

1.5.6. Dijital Liderlik, Çalışan Sesliliği ve Kurumsal Süreçler

Çalışan sesliliği örgütlerin ‘erken uyarı mekanizması’ gibi çalışır: sahadan gelen işaretler, hataların kök nedenlerine ilişkin yönetime zamanında veri sağlar; bu da düzeltici önleyici faaliyetlerin gecikmeden devreye alınmasını mümkün kılar. Süreç içgörülerinin görünür hâle gelmesi, çevrim sürelerini ve yeniden işleme maliyetlerini aşağı çekerken karar kalitesini artırır. Bu etkinin büyüklüğü, ekiplerin psikolojik güvenlik düzeyi yükseldikçe belirginleşir; çünkü güven ortamı, hatayı cezalandırmak yerine öğrenme fırsatı sayan

bir kültürü besleyerek sesliliğin sıklığını ve kapsamını artırır. Neticede seslilik, yalnızca verimliliği değil, uyum hızı ve kalite istikrarı gibi performans boyutlarını da doğrudan güçlendirir (Edmondson, 1999; Morrison ve Milliken, 2000; Detert ve Edmondson, 2011). Dijital liderlik, güven iklimini ‘niyet beyanı’ düzeyinde bırakmaz; onu yapı ve süreçlere gömerek kalıcılaştırır. Düzenli geribildirim ritüelleri (retrospective/after action review oturumları), şeffaf gösterge panoları, anonim öneri kanalları ve açık kapı toplantıları gibi kurumsal mekanizmalar, sesliliği tesadüfi olmaktan çıkarıp yönetim döngüsüne bağlar. Bu kurumsallaşma sayesinde çalışan görüşleri yalnızca toplanmaz; önceliklendirilir, sorumlu atanır, ilerleme izlenir ve sonuçlar paylaşılır. Böylelikle seslilikten öğrenmeye, öğrenmeden ölçülebilir performans kazanımlarına giden yol kısalır; dijital liderlik, sesliliğin değere dönüşüm hızını belirgin biçimde artıran stratejik bir çevrim hızlandırıcı işlevi görür (Avolio ve Kahai, 2003; Westerman vd., 2014; Verhoef vd., 2021).

1.5.7. Teorik Bağlantılar

Psikolojik Güvenlik Teorisi: Çalışanlar cezalandırılma korkusu olmadan konuşabildiklerinde seslilik artar; dijital liderlik, şeffaflık ve öğrenme odaklı yaklaşımlarla bu güveni pekiştirir (Edmondson, 1999; Nembhard ve Edmondson, 2006; Newman vd., 2017).

Sosyal Değişim Kuramı: Destek gören çalışanlar karşılıklılık normu gereği daha fazla katkı sunar; dijital liderliğin erişilebilir ve adil tavrı, seslilik ve OVD gibi gönüllü davranışları yükseltir (Blau, 1964; Organ, 1988; Zhang vd., 2014).

Dönüşümcü Liderlik Bağlantısı: Vizyon, ilham ve entelektüel uyarım boyutları, dijital liderlikte teknolojik vizyon ve veri temelli karar kültürüyle örtüşür; bu da özellikle yapıcı/yenilikçi sesliliği güçlendirir (Bass ve Riggio, 2006; Avolio vd., 2014; Chen ve Hou, 2016).

Adalet ve Güven Boyutu: Adil süreçler ve etkileşim, konuşma isteğini artırır; güven yoksa sessizlik normu yerleşir (Colquitt, 2001; Dirks ve Ferrin, 2001; Detert ve Edmondson, 2011). Performans değerlendirme süreçlerinde algılanan adalet, çalışanların güven algısını ve örgütsel tutumlarını doğrudan etkilemektedir (Erdogan, 2002).

1.5.7.1. Psikolojik Güvenlik ve Açık İletişim

Dijital liderler, düzenli geribildirim döngüleri, hatalardan öğrenmeyi teşvik eden uygulamalar ve şeffaf iletişim pratikleriyle çalışanların kendilerini güvende hissettikleri bir etkileşim alanı oluşturur. Güven düzeyi yükseldikçe çalışanlar, görüşlerini ifade etmenin kişisel risk taşımadığına inanarak daha cesur ve yaratıcı katkılar sunar. Böylelikle psikolojik güvenlik, dijital liderliğin sesliliği destekleyen temel kurumsal mekanizmalarından biri hâline gelir (Edmondson, 1999; Detert ve Burris, 2007; Newman vd., 2017). Türkiye bulguları da açık iletişimin seslilik ve öneri davranışını artırdığını gösterir (Çetin ve Çakmakçı, 2012; Gündüz ve Pekçetaş, 2018).

1.5.7.2. Vizyonerlik ve Katılımın Teşviki

Dijital liderliğin vizyoner yönü, yalnızca dönüşüm hedeflerini tanımlamakla sınırlı değildir; çalışanların bu hedeflerin oluşum sürecine dâhil edilmesini de içerir. Çalışanların katkı sunduğu ortak bir dijital vizyon hem motivasyonu yükseltir hem de örgütte katılımı norm hâline getirir. Vizyonun kolektif olarak inşa edilmesi, sesliliğin yönetsel bir beklentiden çok kültürel bir alışkanlığa dönüşmesini sağlar (Kirkpatrick ve Locke, 1996; Avolio vd., 2014; Jameson, 2022). Türkiye bulguları, vizyoner-katılımcı liderliğin seslilik eğilimini yükselttiğini doğrular (Pekdemir vd., 2013; Arslan ve Yener, 2016;).

1.5.7.3. İnovasyon ve Yenilikçi Seslilik

Yenilikçi seslilik, çalışanların yalnızca yeni fikir üretmesini değil; mevcut süreçleri eleştirel bir gözle değerlendirerek iyileştirme potansiyeli taşıyan alanları görünür kılmasını da içerir. Dijital liderler, bu tür yaratıcı ve eleştirel katkıların cezalandırılmadığı, aksine desteklendiği bir kültür oluşturarak yenilikçi sesliliği somut projelere dönüştürebilecek kaynak, cesaret ve örgütsel tolerans sağlar. Böylece seslilik, inovasyon döngüsünün kritik bir girdisine dönüşür (LePine ve Van Dyne, 1998; Ng ve Feldman, 2012; Westerman vd., 2014).

1.5.7.4. Çeviklik ve Krizlerde Seslilik

Kriz dönemleri, karar vericilerin bilgiye en hızlı ve en doğru şekilde erişmesini zorunlu kılar. Bu noktada en değerli bilgi, işin icrasına en yakın olan çalışanlardan gelir. Seslilik, bu saha bilgisinin yönetime kesintisiz akmasını sağlayarak çevikliğin ön koşulu hâline

gelir. Dijital liderler ise teknoloji destekli uyarı sistemleri, gerçek zamanlı geri bildirim mekanizmaları ve senaryo planlama araçlarıyla bu bilgi akışını hızlandırarak kurumun belirsizlik karşısında daha esnek ve hızlı hareket etmesini sağlar (Doz ve Kosonen, 2010; Teece vd., 2016; Dwivedi vd., 2021).

1.5.7.5. Güven, Adalet ve Gönüllülük

Gönüllü sesliliğin ortaya çıkabilmesi için çalışanların örgütün adil işlediğine ve yöneticilerin güvenilir olduğuna inanması kritik önem taşır. Dijital liderlik, karar süreçlerinde şeffaf veri paylaşımı, açık kriterler ve hesap verebilir uygulamalar sayesinde bu güven ve adalvd.gısını pekiştirir. Çalışanlar, katkılarının adil şekilde değerlendirildiğini gördükçe gönüllü seslilik artar; bu seslilik ise kurumsal öğrenmenin ve yenilikçiliğin temel girdilerinden biri hâline gelir (Mayer vd., 1995; Colquitt, 2001; Kane vd., 2019).

1.6. Teorik Çerçeve ve Sentez

1.6.1. Teorik Sentez (Genel Değerlendirme)

Dijital liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki etkileşim, örgütsel davranış yazınında yalnızca tek yönlü bir ilişki olarak değil, karşılıklı öğrenme, güven inşası, iletişim yapıları ve kültürel normların kesiştiği çok katmanlı bir yapı olarak değerlendirilmiştir. Bu ilişki hem birey hem de örgüt düzeyinde ortaya çıkan dinamiklerle şekillenmekte ve yönetim bilimlerinin farklı alt alanlarında tartışılmaktadır. Dijital liderlik ile seslilik arasındaki ilişkinin bütünsel olarak kavranması, dijital çağın hızla değişen koşullarına uyum sağlamak isteyen örgütler için stratejik bir zorunluluktur. Teknolojik dönüşümün etkili yönetilebilmesi, yalnızca teknik altyapıya değil, çalışanların katkı verebileceği güven ve katılım odaklı sosyal sistemlerin kurulmasına da bağlıdır. Bu nedenle iki kavramın birlikte değerlendirilmesi, dijital dönüşüm süreçlerinde sürdürülebilir başarı için temel bir gerekliliktir (Avolio vd., 2014; Morrison, 2014; Kane vd., 2019).

Öncelikle, psikolojik güvenlik ve açık iletişim, çalışanların fikirlerini çekinmeden dile getirebilmelerinin temel ön koşuludur. Dijital liderler, şeffaf bilgi akışını teşvik eden açık veri sistemleri ve anlık geri bildirim mekanizmaları yoluyla örgütte hesap verebilirlik kültürünü güçlendirir. Bu uygulamalar, çalışanların fikir beyan etmeyi riskli bir davranış olarak görmelerini engeller ve sesliliği destekleyen güven zeminini oluşturur. Böylece

dijital liderlik, psikolojik güvenliği kurumsal bir norm hâline getirerek sesliliğin önündeki görünmez bariyerleri azaltır (Edmondson, 1999; Detert ve Edmondson, 2011; Newman vd., 2017).

İkinci olarak, vizyonerlik ve katılımın teşviki, sesliliğin stratejik hedeflerle uyumunu güçlendirir. Dijital liderlik, teknolojiyi yalnızca üretim süreçlerini optimize eden bir araç değil, örgütün stratejik yönünü şekillendiren temel bir vizyon unsuru olarak ele alır. Lider, dijital dönüşümü çalışanların kendilerini sürece ait hissedeceği ortak bir amaç çerçevesinde yapılandırır. Bu yaklaşım, çalışan motivasyonunu artırırken dönüşümün kurumsal düzeyde sahiplenilmesini de kolaylaştırır (Avolio ve Kahai, 2003; Westerman vd., 2014; Jameson, 2022). Bu yaklaşım, seslilik davranışlarını örgütsel değer yaratım süreçlerinin merkezine yerleştirir.

Üçüncü olarak, inovasyon ve yenilikçi seslilik, dijital liderliğin en somut çıktılarından biridir. Çalışanların gönüllü katkıları, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde uygulanabilir yenilikçi fikirlerin temel kaynağıdır (Van Dyne ve LePine, 1998; Ng ve Feldman, 2012; Kane vd., 2019). Dijital liderlik, bu fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli olan güvene dayalı örgüt kültürünü ve teknolojik altyapıyı sağlar.

Dördüncü olarak, çeviklik ve krizlerde seslilik, belirsizlik dönemlerinde dijital liderliğin önemini artırmaktadır. Kriz anlarında liderin açık iletişimi sürdürmesi, çalışanları sürece dâhil etmesi ve hızlı karar mekanizmaları kurması, örgütsel dayanıklılığı artırır (Doz ve Kosonen, 2010; Avolio vd., 2014; Teece vd., 2016). Seslilik, bu süreçte bilgi akışını hızlandırarak proaktif çözüm üretimine katkı sağlar.

Çalışan sesliliğinin sürdürülebilir hâle gelmesi, yalnızca iletişim kanallarının varlığına değil; çalışanların örgütün adil işlediğine, yöneticilerin güvenilir olduğuna ve katkılarının gönüllü olarak değer gördüğüne ilişkin algılarına bağlıdır. Güven, adalet ve gönüllülük ilkeleri kurumsallaştığında seslilik, bireysel cesarete bağlı olmaktan çıkar; örgüt kültürünün doğal bir unsuru hâline gelir. Dijital liderler, şeffaflık ve adil süreçlerle çalışanlara güven verir; böylece gönüllü katkıların kurumsallaşmasına zemin hazırlar (Colquitt, 2001; Dirks ve Ferrin, 2001; Morrison, 2014).

Bütüncül olarak değerlendirildiğinde, dijital liderlik; güvenli, vizyoner, adaletli,

inovatif ve katılımcı bir örgüt kültürü inşa ederek çalışan sesliliğini teşvik etmektedir. Bu çerçevede, çalışan sesliliği yalnızca bireysel bir davranış değil, dijital liderliğin stratejik hedeflere ulaşmasını sağlayan bir köprü işlevi görmektedir (Edmondson, 1999; Kane vd., 2019; Mutlu ve Gül, 2024).

1.6.2. Dolaylı İlişkiler: Psikolojik Güvenlik, İnovasyon ve Katılım Üzerinden Etkiler

Dijital liderliğin çalışan sesliliğini güçlendiren etkisi, yalnızca lider çalışan etkileşiminin doğrudan sonucu değildir; aynı zamanda psikolojik güvenlik, inovasyon iklimi ve katılım kültürü gibi örgütsel ara mekanizmalar tarafından güçlendirilerek çok yönlü bir etki alanına dönüşür. Bu bağlamda dijital liderlik, hem sesliliğin gerçekleşeceği güvenli ortamı hazırlar hem de çalışanların yenilik ve katılım süreçlerine gönüllü olarak dâhil olmasını sağlayan yapısal koşulları şekillendirir (West ve Farr, 1990; Edmondson, 1999; Detert ve Burris, 2007).

Psikolojik güvenlik, çalışanların fikirlerini dile getirirken cezalandırılma ya da dışlanma korkusu yaşamamalarını sağlayan kritik bir ön koşuldur. Dijital liderler, dijital paneller, kurumsal sosyal ağlar ve gerçek zamanlı geri bildirim araçları gibi teknoloji tabanlı iletişim kanallarıyla karar süreçlerini şeffaflaştırarak bu güven hissini güçlendirir. Şeffaflık arttıkça çalışanlar, düşüncelerini ifade etmenin bir risk değil bir katkı davranışı olduğunu deneyimleyerek daha yüksek düzeyde seslilik gösterir (Detert ve Edmondson, 2011; Newman vd., 2017;).

İnovasyon iklimi, dijital liderliğin seslilik üzerindeki etkisini dönüştüren önemli bir aracı mekanizmadır. Yenilik üretiminin teşvik edildiği, hatalardan öğrenmenin benimsendiği ve fikir çeşitliliğinin değer görüldüğü örgütlerde çalışanlar, düşüncelerini ifade etmek için daha güçlü bir motivasyon geliştirir. Dijital liderlik bu ortamı sağlayarak sesliliğin yalnızca ortaya çıkmasını değil, aynı zamanda inovasyon süreçlerinin doğal bir girdisi hâline gelmesini sağlar. Böyle bir iklimde çalışan sesliliği, yaratıcılığın beslediği bir öğrenme döngüsüne dönüşür. Yeniliğe açık örgütlerde fikir paylaşımı değerli bir kaynak olarak görüldüğü için çalışanlar düşüncelerini ifade etmek konusunda daha yüksek motivasyon gösterir. Yenilikçi kültür, hem hatadan öğrenme süreçlerini teşvik eder hem de farklı bakış açılarına ihtiyaç duyduğu için sesliliği doğal bir davranış olarak destekler. Bu nedenle seslilik,

yenilikçilik kapasitesi güçlü örgütlerde daha yaygın ve sistematik bir davranış biçimidir (Van Dyne ve LePine, 1998; Zhou ve George, 2001). Dijital liderlik, inovasyonu stratejik bir öncelik haline getirerek bu ortamı kurumsallaştırır (Avolio vd., 2014; Kane vd., 2019).

Sesliliğin kalıcı hâle gelmesini belirleyen temel unsurlardan biri, çalışanların örgütsel kararlara gerçek anlamda katılım gösterme imkânına sahip olmasıdır. Katılım arttığında çalışanlar, örgütsel hedeflere etki edebildiklerini hissederek daha fazla sorumluluk alır ve fikirlerini dile getirmekten çekinmez. Dijital liderler, hiyerarşik engelleri azaltan yatay iletişim kanalları ve ortak karar mekanizmaları oluşturarak çalışanların sesinin yönetsel süreçlere doğrudan yansımalarını mümkün kılar (Detert ve Burris, 2007; Pekdemir vd., 2013; Westerman vd., 2014).

Türkiye’de gerçekleştirilen ampirik çalışmalar da psikolojik güvenlik, yenilikçi örgüt iklimi ve çalışan katılımının dijital liderlik ile seslilik arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini doğrulamaktadır. Özellikle güven temelli iletişim, açık geri bildirim mekanizmaları ve çalışanların süreçlere dâhil edildiği yönetim modelleri, sesliliğin ülke bağlamında daha görünür ve etkili bir davranış biçimi hâline gelmesini sağlamaktadır (Gündüz ve Pekçetaş, 2018; Çavmak ve Demirtaş, 2020).

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Dijital liderlik–seslilik etkileşimini doğrudan odağa alan çalışmalar, son yıllarda belirgin bir ivmeyle çoğalmaktadır. Bu araştırma hattı, dijital liderlerin yalnızca teknoloji yatırımlarını yöneten aktörler olmadığını; şeffaf iletişim pratikleri, erişilebilirlik ve geri bildirim odaklı yönetim yoluyla çalışanların konuşma maliyeti algısını düşürdüğünü göstermektedir. Böylelikle dijital liderlik, sesliliği ‘bireysel cesaret ’in ötesine taşıyıp kurumsal süreçlere bağlayan bir kolaylaştırıcı rol üstlenmektedir (Avolio vd., 2014; Morrison, 2014; Zhu vd., 2019).

Avolio ve meslektaşlarının ortaya koyduğu bulgular, dijital liderliğin şeffaf karar akışı ve düzenli geri bildirim ritüelleri kurarak çalışanların fikirlerini açıklama eylemini kurumsal bir norm hâline getirdiğini göstermektedir. Bu yaklaşımda açık iletişim, yalnızca ‘bilgilendirme’ değil; verinin görünür kılındığı, gerekçelerin paylaşıldığı ve itiraz/öneri kanallarının sistematik işletildiği bir yönetim pratiğine dönüşmektedir. Liang ve arkadaşları (2012), Psikolojik güvenlik, çalışanların cezalandırılma veya dışlanma kaygısı taşımadan fikir beyan edebileceklerine dair paylaşılan inanç yaratarak algılanan kişisel riski düşürür; bu da konuşma niyetini, sıklığını ve ciddiyetini artırır. Liderin erişilebilir ve adil tutumu, bu zincirin ilk halkasını güçlendirdiği ölçüde seslilik davranışı örgütte daha görünür ve sürdürülebilir hâle gelir. Türkiye bağlamında bulgular tutarlıdır: Çankır ve Çelik (2018) Dijital dönüşüm süreçlerinde lider–çalışan etkileşiminin niteliği yükseldikçe çalışanların ses çıkarma eğilimi artmakta; şeffaf iletişim ve geri bildirimin eşlik ettiği ortamlarda öneri ve eleştiri içerikli katkılar daha sık dile getirilmektedir. Gündüz ve Pekçetaş (2018) ise yenilikçi fikirlerin görünür ve uygulanabilir kılınması için dijital liderin tanıma–ödüllendirme ve hızlı deneme (pilot) mekanizmaları kurması, gönüllü katkıyı anlamlı ölçüde güçlendirmektedir

Kane ve arkadaşlarının (2019) geniş ölçekli vakasında dijital liderliğin üçlü bir köprü kurduğu görülmektedir: (i) ortak vizyonun erişilebilir göstergelerle görselleştirilmesi, (ii) öneri geri bildirimlerin kurumsal iş akışına (inceleme–önceliklendirme–pilot–yaygınlaştırma) bağlanması ve (iii) sonuçların herkese açık biçimde raporlanması. Bu kurgu, sesliliği öğrenme döngülerine ve inovasyon çıktısına doğrudan bağlayarak davranışın kurumsal değere dönüşümünü hızlandırmaktadır.

Toplam bulgular üç kanaldan ilerleyen bir etki mimarisine işaret etmektedir:

a. Psikososyal kanal: Dijital liderin güven ve adalet algısını güçlendirmesi, konuşma maliyetini düşürerek sesliliğin düzeyini artırır.

b. İletişim/erişilebilirlik kanalı: Şeffaf veri paylaşımı, açık kapı toplantıları ve kurumsal sosyal ağlar, fikir dolaşımını hızlandırarak önerilerin karar mekanizmalarına erken aşamada girmesini sağlar.

c. Yönetişim/izleme kanalı: Önerilerin önceliklendirilmesi, sahiplik atanması ve sonuçların raporlanması, sesliliği somut iyileştirme ve inovasyon çıktısına dönüştürür.

Bu üç kanal bir araya geldiğinde, örgütler yalnızca performans ve yenilik göstergelerinde değil, aynı zamanda çevresel belirsizlik karşısında adaptasyon hızında da anlamlı kazanımlar elde etmektedir (Detert ve Burris, 2007; Ng ve Feldman, 2012; Morrison, 2014; Kane vd., 2019).

Dijital liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi, kültürel değerler, güç mesafesi algısı, örgüt içi iletişim normları ve lider çalışan ilişkilerinin niteliği gibi bağlamsal değişkenlerin farklılaştığı ülke ve sektörlerde değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle dijital liderlik ile seslilik arasındaki ilişkiyi anlamak, yalnızca liderlik davranışlarına değil, liderliğin içinde işlediği kültürel ve kurumsal ortama da bütüncül bir perspektifle bakmayı gerektirmektedir.

Asya kültürlerinde güç mesafesi genellikle yüksek olduğu için çalışanların eleştirel fikirlerini ifade etmeleri yapısal olarak daha zordur. Zhang ve arkadaşlarının (2014) Çin örneğindeki bulguları, dijital dönüşüm döneminde liderlerin açık iletişim, paylaşımcı karar alma ve yenilikçi yönetim tarzlarını benimsemelerinin çalışanların ses çıkarma isteğini belirgin şekilde artırdığını göstermektedir. Dijital liderlik, bu kültürel bariyerleri aşmada kritik bir kolaylaştırıcı işlev görmektedir.

Batı ülkelerinde yapılan araştırmalar, dijital liderlerin çevik karar alma mekanizmaları ve şeffaf iletişim kanalları oluşturarak çalışanların seslilik davranışını güçlendirdiğini göstermektedir. Howell ve arkadaşlarının (2005) Kanada örneğinde, karar süreçlerinin hızlanması ve dijital araçlarla desteklenmesi çalışanların öneri geliştirme ve aktarma

motivasyonunu artırmıştır. Detert ve Edmondson (2011) ise ABD’de dijital liderliğin açık iletişimi teşvik ederek çalışan katılımını ve sesliliği yapısal olarak güçlendirdiğini tespit etmiştir.

Avrupa ortaya konulan çalışmalarda dijital liderliğin seslilik üzerindeki etkisi, özellikle şeffaflık ve inovasyona açıklık kültürü üzerinden ortaya çıkmaktadır. Schwarzmüller ve arkadaşlarının (2018) Almanya örneğindeki bulguları, liderlerin açık iletişim ve adil süreç yönetimi uygulamalarının çalışanların görüşlerini dile getirmelerini kolaylaştırdığını göstermektedir. Özellikle inovasyona açıklık, seslilik davranışının kurumsal meşruiyetini artıran kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Kane (2015) ise Avrupa çalışmalarında dijital liderliğin seslilik üzerindeki etkisi, özellikle şeffaflık ve inovasyona açıklık kültürü üzerinden ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de yapılan sektör bazlı araştırmalar, dijital liderliğin farklı bağlamlarda benzer biçimde sesliliği artırdığını göstermektedir. Çankır ve Çelik’in (2018) sağlık sektörü bulguları, dijital liderlerin bilgiye erişimi kolaylaştırarak çalışanların görüşlerini ifade etme isteğini artırdığını ortaya koymuştur. Gündüz ve Pekçetaş’ın (2018) eğitim alanındaki sonuçları ise destekleyici dijital liderlik davranışlarının öğretmenlerin önerilerini daha sık paylaşımlarına ve örgütsel sesliliğin güçlenmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Toplamda incelenen ülke ve sektör bulguları, dijital liderliğin seslilik davranışını güçlendiren evrensel bir rol oynadığını, ancak bu etkinin şiddetinin kültürel normlar, güç mesafesi, sektörün yapısal özellikleri ve iletişim gelenekleri doğrultusunda farklılaştığını göstermektedir. Bu nedenle dijital liderlik uygulamalarının etkili olması, teknolojik araçların kullanımından çok, bu araçların örgütün kültürel dokusuyla uyumlu biçimde uygulanmasına bağlıdır. Böylece seslilik hem yerel bağlama uyumlu hem de evrensel düzeyde değer üreten bir davranış hâline gelir (Begum, 2017; Verhoef vd., 2021; Mutlu ve Gül, 2024).

2.1. Dijital Liderlik Üzerine Yapılan Önceki Çalışmalar

Dijital liderlik kavramı, 2000’li yılların başında teknolojik dönüşümün hızlanmasıyla birlikte akademik literatürde giderek daha fazla yer bulmaya başlamıştır. İlk dönem araştırmalar, liderlik davranışlarının çalışanların sesliliği ve örgütsel güven üzerindeki etkilerine odaklanırken, dijitalleşmenin sınırlı olduğu bu dönemde liderlik daha çok klasik

yönetim anlayışı çerçevesinde değerlendirilmiştir.

2008–2010 yılları arasında Doz ve Kosonen’in çalışmaları, dijital dönüşüm süreçlerinde liderlerin stratejik çeviklik ve hız kazandırma rolünü vurgulamıştır. Bu dönemde dijital liderlik, yalnızca teknoloji kullanımı değil, aynı zamanda stratejik yönelim ve dönüşüm yönetimi olarak tanımlanmıştır.

2014 yılında Westerman, Bonnet ve McAfee’nin Leading Digital adlı eseri, dijital liderliği organizasyonların dijital dönüşümde başarıya ulaşmasının anahtarı olarak ele almıştır. Bu çalışma, dijital liderlerin inovasyonu teşvik etme, veri odaklı karar alma ve organizasyonları geleceğe hazırlama rollerini sistematik hale getirmiştir.

2015–2018 döneminde Kane ve MIT Sloan ekibinin araştırmaları, dijital liderliğin yeni nesil yetkinliklerini ortaya koymuştur. Çeviklik, veri okuryazarlığı, inovasyon kültürü ve dijital strateji geliştirme gibi beceriler, dijital liderlerin temel özellikleri olarak tanımlanmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalar, dijital liderliğin yalnızca teknoloji yönetimi değil, aynı zamanda kültürel dönüşüm ve insan kaynağı yönetimi olduğunu göstermiştir.

COVID-19 pandemisiyle birlikte dijital liderlik artık bir tercih değil, zorunluluk olarak görülmeye başlanmıştır. Kriz dönemlerinde dijital liderlerin teknolojiyi etkin kullanarak organizasyonları ayakta tutma rolü ön plana çıkmış, bu bağlamda dijital liderlik rekabet avantajı, inovasyon ve sürdürülebilirlik boyutlarıyla ele alınmıştır.

2023–2024 yıllarında Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar, dijital liderlik literatürüne önemli katkılar sağlamıştır. Fatma Yeşilkuş ve Onur Başar Özbozkurt’un analizine göre, Türkiye’de dijital liderlik üzerine 12 yüksek lisans ve 4 doktora tezi tamamlanmıştır. Hale Nur Güler’in çalışması ise dijital liderlik araştırmalarının en çok lider özellikleri, performans ve dönüşüm kavramlarıyla birlikte ele alındığını göstermiştir. Son dönem araştırmalar, dijital liderlik ile proaktif iş davranışları (örgütsel seslilik, sorumluluk, yenilikçilik) arasında pozitif ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur.

2.2. Çalışan Sessiliği Üzerine Yapılan Önceki Çalışmalar

Çalışan sessiliği literatürünün kökeni, Hirschman’ın Exit, Voice, and Loyalty (1970; 1989 baskısı) çalışmasına dayanmaktadır. Hirschman, örgütlerde yaşanan sorunlara karşı

bireylerin üç temel tepki biçimi geliştirdiğini ileri sürmüştür: ayrılma (exit), sesini yükseltme (voice) ve sadakat (loyalty). Bu yaklaşım, sesliliği yalnızca örgütsel değil, aynı zamanda ekonomik ve siyasal bir tepki biçimi olarak ele almış ve sonraki araştırmalara teorik bir zemin hazırlamıştır.

1990'lı yıllarda seslilik kavramı örgütsel davranış literatüründe daha somut biçimde incelenmeye başlanmıştır. Van Dyne & LePine (1998), çalışan sesliliğini örgütsel vatandaşlık davranışları bağlamında ele alarak literatüre önemli bir katkı sağlamıştır. Onların çalışması, sesliliği yalnızca bireysel bir tepki değil, aynı zamanda örgütün gelişimine yönelik proaktif bir davranış olarak tanımlamış ve sesliliğin örgütsel yenilik ve değişim süreçlerinde kritik bir rol oynadığını göstermiştir.

Edmondson (1999) ise psikolojik güvenlik kavramını geliştirerek sesliliğin takım öğrenmesi ve performans üzerindeki kritik rolünü ortaya koymuştur. Bu dönemde çalışan sesliliği, güven ortamı ve liderlik davranışlarıyla doğrudan ilişkilendirilmiştir.

2000'li yıllarda yapılan araştırmalar, sesliliğin liderlik davranışlarıyla ilişkisini daha ayrıntılı biçimde ortaya koymuştur. Detert ve Burris (2007), liderlerin açık iletişim ortamı yaratmasının çalışanların sesliliğini artırdığını göstermiştir. Bu dönemde seslilik, örgütsel destek, iş tatmini ve kültürel faktörlerle birlikte ele alınmıştır.

2010 sonrasında ise Detert ve Edmondson (2011) “örtük seslilik teorileri”ni geliştirerek, çalışanların neden sessiz kaldığını açıklamış ve Hirschman'ın “exit” ve “loyalty” boyutlarıyla doğrudan bağlantı kurmuştur. Bu dönemde seslilik, yalnızca liderlik ve güvenle değil, aynı zamanda örgütsel kültür ve bireysel algılarla da ilişkilendirilmiştir.

2020 sonrası dönemde ise dijitalleşme ve pandemi süreci, çalışan sesliliğinin yeni boyutlarını gündeme getirmiştir. Uzaktan çalışma ve dijital iletişim araçlarının yaygınlaşması, sesliliğin dijital platformlarda nasıl ortaya çıktığını tartışmaya açmıştır. Güncel çalışmalar, dijital liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiye odaklanarak, teknolojinin etkin kullanımıyla sesliliğin güçlenebileceğini; ancak aynı zamanda dijital ortamda yeni türden sessizlik mekanizmalarının da oluşabileceğini vurgulamaktadır.

2.3. Liderliğin Çalışan Sessliliği Etkisi Üzerine Yapılan Önceki Çalışmalar

Ulusal Alanda Yapılan Çalışmalar;

Türkiye’de çalışan sessliliği ve dijital liderlik üzerine yapılan araştırmalar farklı liderlik türleri bağlamında ele alınmıştır. Harun’un (2016) Kara Harp Okulu’nda yürüttüğü çalışmada 341 kamu çalışanı incelenmiş ve görev odaklı liderlik tarzının çalışan sessliliğini artırdığı, diğer liderlik türleriyle anlamlı ilişki bulunmadığı ortaya konmuştur. Çetin Kılıç ve Eser’in (2022) İstanbul’da 337 beyaz yakalı çalışanla gerçekleştirdiği araştırmada etik liderliğin sesslilik davranışını pozitif etkilediği, bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolü oynadığı saptanmıştır. Özcan ve Korkut’un (2024) Yalova’da 142 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada ise hizmetkâr liderliğin çalışan sessliliğini güçlendirdiği bulgusu elde edilmiştir. Aslan’ın (2026) 392 çalışan üzerinde yürüttüğü araştırmada mütevazı liderliğin çalışan sessliliğini ve yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediği, sessliliğin liderlik ile yenilikçilik arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı bulunmuştur. Ayrıca işletme alanında yapılan tezlerde de dijital liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Selen’in (2022) Kocaeli Üniversitesi’nde yürüttüğü yüksek lisans tezinde İstanbul’daki işletmelerden toplanan verilerle dijital liderlik yeteneklerinin yenilik performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkiler yarattığı gösterilmiştir. Vayisoğlu’nun (2025) Yıldız Teknik Üniversitesi’nde gerçekleştirdiği tez çalışmasında ise farklı sektörlerden 216 çalışan üzerinde yapılan anket bulguları, dijital liderlik boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, Türkiye’de dijital liderliğin hem çalışan sessliliği hem de örgütsel performans ve bağlılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Uluslararası Alanda Yapılan Çalışmalar;

Dijital liderlik ve çalışan sessliliği ilişkisini doğrudan inceleyen araştırmalar özellikle Çin ve çok uluslu örneklemelerden gelmektedir. Yang ve arkadaşlarının (2024) Çin’de iki aşamalı anketle yürüttüğü çalışmada dijital liderliğin çalışan sessliliğini güçlendirdiği, özellikle sorunları dile getirme davranışını artırdığı ve bu etkinin çalışan güçlendirme ile iş bağlılığı aracılığıyla gerçekleştiği bulunmuştur. Acta Psychologica’da yayımlanan 2026 tarihli çok sektörlü araştırmada dijital liderliğin yüksek katılımlı iş sistemleri ile sesslilik arasındaki ilişkiyi güçlendirici moderatör rol oynadığı gösterilmiştir. Dong ve Xing’in (2026)

Çin–Kore ortak çalışmasında ise 342 çalışan ve 23 ülkeden 68 sanal ekip incelenmiş, ilişki odaklı liderlik davranışlarının dijital ortamlarda seslilik davranışını artırdığı ve psikolojik güvenliğin kritik aracılık rolü oynadığı ortaya konmuştur. Bu uluslararası bulgular, dijital liderliğin seslilik davranışını farklı kültür ve bağlamlarda desteklediğini göstermektedir.

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli Ve Geliştirilen Hipotezler

Bu araştırmanın temel amacı, örgütlerde dijital dönüşüm sürecinde yöneticiler tarafından sergilenen dijital liderlik davranışlarının, çalışanların seslerini dile getirme eğilimleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda çalışmada, çalışanların algıladıkları dijital liderlik düzeylerinin, çalışan sesliliğini anlamlı ve istatistiksel olarak yordayıp yordamadığının ortaya konulması hedeflenmektedir. Buna ek olarak araştırmada, çalışanların cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi demografik özelliklerinin, algılanan dijital liderlik ve çalışan sesliliği düzeyleri üzerinde anlamlı farklılıklara yol açıp açmadığı da incelenecektir. Böylelikle, dijital liderlik algısının ve çalışan sesliliğinin yalnızca yönetsel faktörlerle değil aynı zamanda bireysel-demografik özelliklerle nasıl farklılaştığı bütüncül bir bakış açısıyla ele alınacaktır.

Araştırmanın amacı ve kuramsal çerçevesi doğrultusunda, araştırma modeli Şekil 1'de gösterildiği üzere tasarlanmıştır.

Gerek kuramsal altyapı gerekse araştırmanın kuramsal modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmaktadır:

H1: *Çalışanların algıladıkları dijital liderlik, çalışan sesliliğini pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde yordamaktadır.*

H2: *Çalışanların algıladıkları dijital liderlik düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.*

H3: *Çalışan sesliliği düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.*

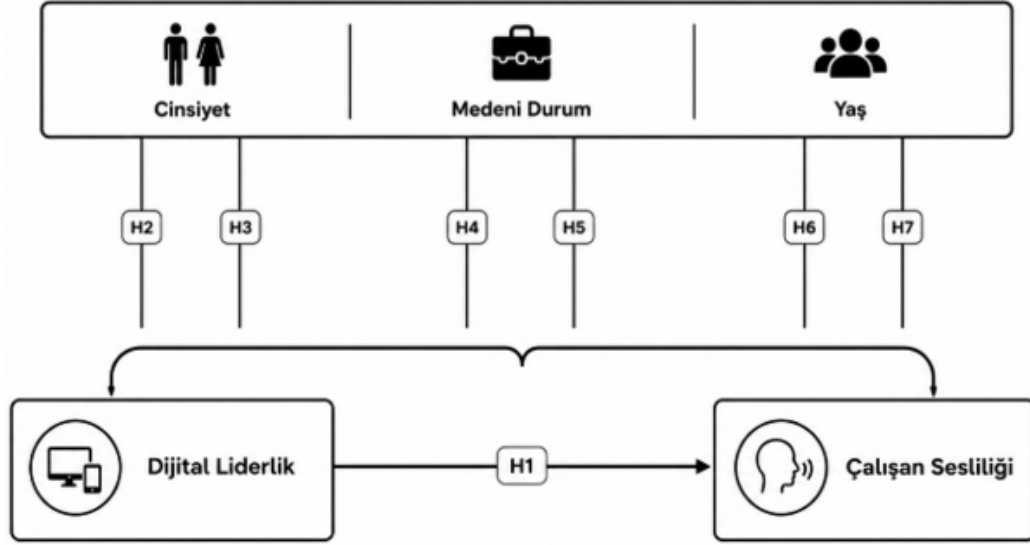
H4: *Çalışanların algıladıkları dijital liderlik düzeyleri, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.*

H5: *Çalışan sesliliği düzeyleri, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.*

H6: *Çalışanların algıladıkları dijital liderlik düzeyleri, yaş değişkenine göre*

istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Çalışan sesliliği düzeyleri, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Şanlıurfa ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren bir ayakkabı üretim fabrikasında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma yöntemlerinde ideal olan, araştırma problemiyle ilişkili tüm bireylerin, yani evrenin tamamının araştırmaya dâhil edilmesidir (Lin, 1976: 146). Ancak bu yaklaşım, uygulamada zaman ve maliyet gibi çeşitli sınırlılıklar nedeniyle çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, söz konusu araştırmada örnekleme yöntemine başvurulmuş ve verilerin toplanmasında kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmada yeterli örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, ankette yer alan maddelere düşen örneklem sayısı ölçüt olarak alınmıştır. Literatürde, örneklem büyüklüğünün (demografik maddeler hariç) anket formunda yer alan madde sayısının en az beş katı olması gerektiği ifade edilmekte (Bryman ve Cramer, 1999), daha ideal bir örneklem büyüklüğü için ise bu oranın en az on katı olması önerilmektedir (Kline, 2011; Hair vd., 2014). Bu doğrultuda araştırma evreninden toplam 435 anket geri dönüşü elde edilmiştir.

Elde edilen veriler üzerinde Mahalanobis uzaklığı yöntemi kullanılarak çok değişkenli aykırı değer analizi gerçekleştirilmiş ve belirlenen eşik değerleri aşan 14 gözlem aykırı veri olarak değerlendirilerek analiz dışı bırakılmıştır. Böylece analizlerde 421 geçerli gözlem kullanılmıştır. Ölçme araçlarında yer alan 12 madde dikkate alındığında, her bir madde için düşen örneklem sayısı 35,08 (421/12) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, literatürde önerilen asgari örneklem büyüklüğünün oldukça üzerinde olup, araştırmada ihtiyaç duyulandan daha geniş bir örnekleme ulaşıldığını göstermektedir. Bu durum, elde edilen bulguların genellenebilirliğini artırmak, istatistiksel gücü yükseltmek ve olası sapma ile ölçüm hatalarını minimize etmek açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu üç bölümden oluşacak şekilde yapılandırılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların dijital liderlik algılarını ölçmeye yönelik ifadeler, ikinci bölümünde çalışan sesliliği düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Böylece araştırma kapsamında hem temel araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin hem de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilerin bütüncül bir şekilde elde edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda sunulmuştur:

Dijital Liderlik Ölçeği: Birinci bölümde, Zeike ve diğerleri (2019) tarafından geliştirilen ve Sürücü ve diğerleri (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan, tek boyut ve altı maddeden oluşan Dijital Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasında iç tutarlılık güvenilirliğini gösteren Cronbach Alfa katsayısının 0,904, CR değerinin ise 0,903 olduğu rapor edilmiştir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin tek faktörlü yapısının yeterli uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır (CMIN/DF = 2,421; GFI = 0,985; NFI = 0,987; IFI = 0,992; TLI = 0,983; CFI = 0,992; RMSEA = 0,064). İlgili çalışmada raporlanan sonuçlar, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

Çalışan Sesliliği Ölçeği: İkinci bölümde, Van Dyne ve LePine (1998) tarafından

geliştirilen ve Çetin ile Çakmakçı (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan tek boyut ve altı maddeden oluşan Çalışan Sosliliği Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasında iç tutarlılık güvenirliğini gösteren Cronbach Alfa katsayısı 0,874 olarak rapor edilmiştir. Bununla birlikte, ilgili uyarlama çalışmasında doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği indeksleri raporlanmadığından, ölçeğin faktör yapısına ilişkin uyum değerlerine ulaşılammıştır.

Demografik Değişkenler: Anket formunun üçüncü bölümünde, katılımcıların demografik profillerinin belirlenmesi amacıyla cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenlerine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler, katılımcıların değerlendirmelerini belirlemek amacıyla 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Buna göre katılımcılardan her bir ifadeyi “1=Kesinlikle Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen seçenekler doğrultusunda değerlendirmeleri istenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS 26 ve Mplus 8.4 paket programlarından yararlanılmıştır. Öncelikle veri seti eksik veri, aykırı değer ve normallik varsayımları açısından incelenmiştir. Çok değişkenli aykırı değerlerin belirlenmesinde Mahalanobis uzaklığı yöntemi kullanılmış ve belirlenen kritik değeri aşan gözlemler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizleri uygulanmıştır. Verilerin normal dağılım varsayımı çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları dikkate alınarak değerlendirilmiş, ölçeklerin iç tutarlılık güvenirliği Cronbach’s Alpha katsayısı ile incelenmiştir.

DL ve ÇS düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için Bağımsız Örneklem t-Testi, yaş değişkeni için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA öncesinde varyansların homojenliği Levene testi ile değerlendirilmiş; homojenlik varsayımının sağlandığı durumlarda Scheffé çoklu karşılaştırma testi, sağlanmadığı

durumlarda ise Welch testi kullanılmıştır.

Araştırmada ölçme modelinin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla DFA, araştırma modelinin test edilmesi amacıyla ise YEM uygulanmıştır. DFA ve YEM analizlerinde parametre tahminleri Maksimum Olabilirlik Sağlam Kestirim (Maximum Likelihood Robust-MLR) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Model uyumu χ^2/df , CFI, TLI, SRMR ve RMSEA uyum iyiliği indeksleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Ölçme modelinin güvenirliği ve yakınsak geçerliliği Cronbach's Alpha, CR ve AVE değerleri ile; ayrışma geçerliliği ise Fornell-Larcker kriteri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çizelge 4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular.

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	30	7,1
	Erkek	391	92,9
	Toplam	421	100
Medeni Durum	Evli	293	69,6
	Bekar	128	30,4
	Toplam	421	100
Yaş	18-28	143	34,0
	29-39	239	56,8
	40 ve üstü	39	9,3
	Toplam	421	100

Tablo 2’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların %92,9’unun erkek (n=391), %7,1’inin ise kadın (n=30) olduğu görülmektedir. Örneklemede erkek katılımcı oranının yüksek olması, araştırmanın yürütüldüğü ayakkabı üretim işletmesinin mevcut istihdam yapısıyla ilişkilendirilebilir. Bu durumun, işletmede erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısına göre daha fazla olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde katılımcıların %69,6’sının evli (n=293), %30,4’ünün ise bekâr (n=128) olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, araştırma örnekleminin büyük ölçüde evli çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. Yaş değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde ise katılımcıların %34,0’ının 18–28 yaş aralığında (n=143) yer aldığı görülmektedir. Bu durum, araştırmaya katılan çalışanların önemli bir bölümünün genç yaş grubunda bulunduğunu göstermektedir.

4.2. Ön Analiz Bulguları

4.2.1. Verilerin Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılacak istatistiksel analiz yöntemlerinin belirlenebilmesi amacıyla öncelikle verilerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Normal dağılımın değerlendirilmesinde literatürde farklı ölçüt ve eşik değerler önerilmekle birlikte, bu araştırmada Tabachnick ve Fidell (2015) tarafından önerilen kriterler esas alınmıştır. İlgili araştırmacılara göre çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının $\pm 1,5$ aralığında yer alması, verilerin normal dağılım özelliği gösterdiğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda, Tablo 3 ve Tablo 4'te DL ve ÇS ölçeklerine ilişkin sunulan çarpıklık ve basıklık değerleri söz konusu kriterler çerçevesinde değerlendirilmiş ve araştırma verilerinin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı incelenmiştir.

Çizelge 4.2. DL ölçeği ve ölçek maddelerine ilişkin normallik analizi bulguları.

Değişken	Madde	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
DL	6	-0,125	-0,968
DL1	-	-0,165	-1,139
DL2	-	-0,065	-1,208
DL3	-	-0,127	-1,109
DL4	-	-0,092	-1,166
DL5	-	-0,075	-1,110
DL6	-	-0,117	-1,171

Tablo 3'de DL ölçeği ve ölçek maddelerine ilişkin normal dağılım analizi bulguları sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, ölçeğin genel çarpıklık değerinin -0,125, basıklık değerinin ise -0,968 olduğu görülmektedir. Benzer şekilde ölçeği oluşturan maddelere ilişkin çarpıklık değerlerinin -0,165 ile -0,117 arasında, basıklık değerlerinin ise -1,208 ile -1,109 arasında değiştiği belirlenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2015) tarafından önerilen $\pm 1,5$ eşik değeri dikkate alındığında hem ölçeğin geneline hem de ölçek maddelerine ait çarpıklık ve basıklık katsayılarının kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu bulgu, DL ölçeğine ilişkin verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir.

Çizelge 4.3. ÇS ölçeği ve ölçek maddelerine ilişkin normallik analizi bulguları.

Değişken	Madde	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
ÇS	6	-0,728	-0,259
ÇS1	-	-0,580	-0,785
ÇS2	-	-0,486	-0,839
ÇS3	-	-0,749	-0,577
ÇS4	-	-0,790	-0,440
ÇS5	-	-0,956	-0,073
ÇS6	-	-0,553	-0,903

Tablo 4'te ÇS ölçeği ve ölçek maddelerine ilişkin normal dağılım analizi bulguları sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, ölçeğin genel çarpıklık değeri -0,728, basıklık değeri ise -0,259 olarak hesaplanmıştır. Ölçeği oluşturan maddelere ilişkin çarpıklık değerlerinin -0,956 ile -0,486 arasında, basıklık değerlerinin ise -0,903 ile -0,073 arasında değişim gösterdiği görülmektedir. Tabachnick ve Fidell (2015) tarafından önerilen $\pm 1,5$ eşik değeri dikkate alındığında hem ÇS ölçeğinin geneline hem de ölçek maddelerine ait çarpıklık ve basıklık katsayılarının kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.2. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Bulguları

Çizelge 4.4. Ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha (α) güvenirlik katsayıları.

Değişken	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
DL	6	0,924
ÇS	6	0,957

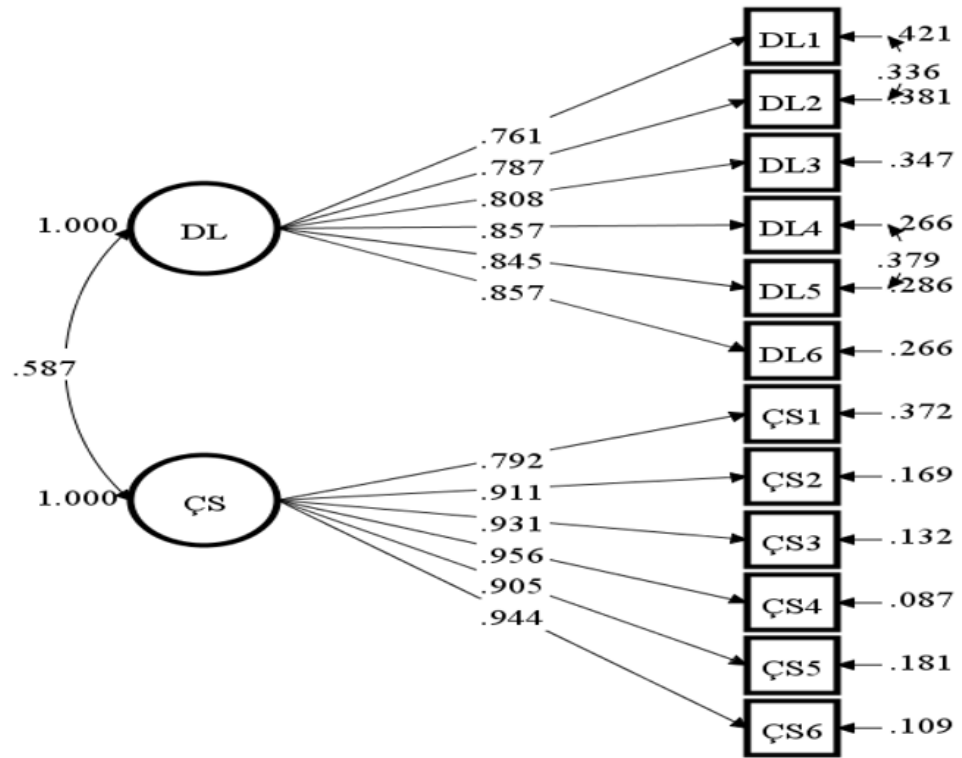
Tablo 5'te yer alan ölçme araçlarına ilişkin güvenirlik analizleri incelendiğinde, 6 maddeden oluşan DL ölçeğinin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısının 0,924, 6 maddeden oluşan ÇS ölçeğinin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısının ise 0,957 olduğu belirlenmiştir. Cronbach's Alpha katsayısına ilişkin kabul gören değerlendirme ölçütlerine göre, 0,80 ve üzerindeki değerler yüksek düzeyde güvenilir, 0,60 ile 0,80 arasındaki değerler oldukça güvenilir, 0,40 ile 0,60 arasındaki değerler düşük düzeyde güvenilir

olarak değerlendirilmektedir. Buna karşın, 0,40'ın altında kalan katsayılar ölçeğin yeterli güvenilirliğe sahip olmadığını göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2003, s. 428–435; Kalaycı, 2010, s. 405). Bu çerçevede, araştırmada kullanılan DL ve ÇS ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alpha katsayılarının 0,90'ın üzerinde olması, ölçeklerin mükemmel düzeyde güvenilirlik sergilediğine ve araştırma kapsamında elde edilen verilerin yüksek derecede güvenilir ölçümler sunduğunu göstermektedir.

4.3. Ölçme Modeline İlişkin DFA Analizi Bulguları

Faktör analizi, araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliğinin değerlendirilmesinde yaygın olarak başvurulmuş çok değişkenli istatistiksel tekniklerden biridir. Faktör analizi genel olarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) olmak üzere iki temel yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. AFA, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle veri setinin altında yatan faktör yapısını keşfetmeyi ve faktörlerin önceden belirlenmediği durumlarda boyutsal yapıyı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Buna karşın DFA, kuramsal temellere dayalı olarak önceden tanımlanmış faktör yapılarının ampirik veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Gülbüz ve Şahin, 2016, s. 334).

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirlikleri farklı örneklemeler üzerinde sınanmış ve literatürde kabul görmüş ölçme araçları olması nedeniyle AFA yerine DFA tercih edilmiştir (bkz. Şekil 2).



Şekil 4.1. İki faktörlü ölçme modeline ait yol diyagramı ve standardize edilmiş faktör yükleri (STDYX) faktör yükleri.

Şekil 2’de ölçme modeline ait yol diyagramı ve STDYX sunulmaktadır. DFA sonuçları incelendiğinde, STDYX faktör yüklerinin DL ölçeğinde 0,761 ile 0,857, ÇS ölçeğinde ise 0,792 ile 0,956 arasında değiştiği görülmektedir. Comrey ve Lee’ye (1992) göre faktör yüklerinin 0,71 ve üzerinde olması “mükemmel”, 0,63 ve üzerinde olması “çok iyi”, 0,55 ve üzerinde olması “iyi” ve 0,45 ve üzerinde olması ise “makul/kabul edilebilir” olarak değerlendirilmektedir (Comrey ve Lee, 1992). Bu doğrultuda, ölçme modelinde yer alan tüm maddelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir eşik değerlerin üzerinde olduğu, büyük çoğunluğunun ise mükemmel düzeyde faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, ölçme modeline ilişkin modifikasyon önerileri incelenmiş ve modelin kuramsal bütünlüğü korunmak koşuluyla uyum iyiliği indekslerini iyileştirmeye yönelik literatür tarafından desteklenen makul modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, DL1 ile DL2 maddelerinin hata terimleri arasında ve DL4 ile DL5 maddelerinin hata terimleri arasında kovaryans tanımlanmıştır. Gerçekleştirilen modifikasyonlar sonrasında elde edilen ölçme modeline ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 6’de raporlanmıştır. Öte yandan, araştırma modelinde yalnızca iki örtük değişken yer alması nedeniyle değişkenler arasında kurulabilecek yapısal yol sayısı tek bir ilişki ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle, ölçme modelinin ayırt edici geçerliliğini değerlendirmeye yönelik alternatif faktör veya alternatif yapısal model karşılaştırmalarının gerçekleştirilmesi mümkün olmamıştır.

Çizelge 4.5. Ölçme modeline ilişkin modelin uyum indeksleri.

Model	X ²	df	X ² / df	CFI	TL I	SR MR	RMS EA	*	**
Ölçme Modeli	82.671	51	1,6 21	0,99 0	0,9 87	0,02 6	0,039	✓	✓
*İyi Uyum Ölçütleri	$0 \leq X^2/df \leq 2$		CFI $\geq 0,95$		TLI $\geq 0,95$		SRMR $\leq 0,05$		RMSEA $\leq 0,05$
**Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	$2 \leq X^2/df \leq 5$		$0,90 \leq CFI \leq 0,94$		$90 \leq TLI \leq 0,94$		$0,06 \leq SRMR \leq 0,10$		$0,06 \leq RMSEA \leq 0,08$

Kaynak: (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Schermelleh-Engel vd., 2003; Meydan ve Şeşen, 2011).

Tablo 6’te ölçme modeline ilişkin uyum indeksleri raporlanmıştır. Modelin uyum düzeyi, Ki-kare/serbestlik derecesi oranı (Chi-Square/Degrees of Freedom, χ^2/df), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index, TLI), Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) değerleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre modelin χ^2/df değeri 1,621 olarak hesaplanmış olup iyi uyum için önerilen $0 \leq \chi^2/df \leq 2$ aralığında yer almaktadır. Benzer şekilde CFI (0,990) ve TLI (0,987) değerlerinin 0,95 eşik değerinin üzerinde olması modelin çok iyi düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Hata temelli uyum indeksleri incelendiğinde ise SRMR değerinin 0,026 ve RMSEA değerinin 0,039 olduğu görülmektedir. Her iki değer de iyi uyum için kabul edilen 0,05 sınırının altında olması, model ile veri arasındaki uyumun yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak ölçme modeline ilişkin tüm uyum indeksleri ($\chi^2/df=1,621$; CFI=0,990; TLI=0,987; SRMR=0,026; RMSEA=0,039) literatürde belirtilen iyi uyum kriterlerini karşılamaktadır (Jöreskog ve Sörbom, 1993; Schermelleh-Engel vd., 2003; Meydan ve Şeşen, 2011). Dolayısıyla modelin yalnızca kabul edilebilir düzeyde değil yüksek düzeyde

uyum gösterdiği ve araştırma verilerini başarılı bir şekilde temsil ettiği söylenebilir.

4.4. Ölçme Modeline İlişkin Yakınsak Geçerlilik Ve Ayırma Geçerlilik Bulguları

Bu bölümde ölçme modelinin güvenilirliği ile yakınsak ve ayırt edici geçerliliğine ilişkin analiz sonuçları sunulmaktadır. Elde edilen bulgular, ilgili kuramsal ve ampirik literatür doğrultusunda değerlendirilerek yorumlanmakta ve ölçme modelinin geçerlilik ve güvenilirlik özellikleri açısından tartışılmaktadır.

4.4.1. Yakınsak Geçerliliğe İlişkin Bulgular

Çizelge 4.6. Ölçme modeline ilişkin yakınsak geçerlilik bulguları.

Ölçme Araçları	CR	AVE
DL	0,924	0,671
ÇS	0,965	0,821

Tablo 7’da ölçme modelinin yakınsak geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability-CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerlerine yer verilmiştir. Literatürde yapıların güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach’s Alpha katsayısının hesaplanmasının yanı sıra CR değerinin de raporlanması önerilmektedir (Hair vd., 2014). Benzer şekilde, yakınsak geçerliliğin değerlendirilmesinde DFA sonucunda elde edilen faktör yüklerinin yanı sıra AVE değerinin de dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2014). Yakınsak geçerlilik, bir yapıyı ölçen gözlenen değişkenlerin hem birbirleriyle hem de temsil ettikleri örtük değişkenle yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 82). Nunnally ve Bernstein (1994)’e göre, yakınsak geçerlilik için AVE değerinin 0,50 ve üzeri, CR değerinin ise 0,70 ve üzeri olması beklenir. Buna ek olarak CR’nin, AVE’den büyük olması da istenilen bir kriterdir.

Tablo 7’da yer alan bulgular incelendiğinde, DL ölçeğine ilişkin CR değerinin 0,924, ÇS ölçeğine ilişkin CR değerinin ise 0,965 olduğu görülmektedir. Ayrıca DL ölçeğinin AVE değeri 0,671, ÇS ölçeğinin AVE değeri ise 0,821 olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen bu değerler Nunnally ve Bernstein (1994) ile Hair vd. (2014) tarafından

önerilen eşik değerler doğrultusunda değerlendirildiğinde, her iki ölçeğin de yakınsak geçerlilik koşullarını sağladığı anlaşılmaktadır. Nitekim her iki ölçeğe ait CR değerlerinin önerilen 0,70 eşik değerinin oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçekleri oluşturan maddelerin ilgili yapıları yüksek düzeyde ve tutarlı bir biçimde ölçtüğünü göstermektedir. Benzer şekilde, AVE değerlerinin de önerilen 0,50 sınır değerinin üzerinde olması, gözlenen değişkenlerin ait oldukları örtük değişken tarafından açıklanan varyans oranının yeterli düzeyde olduğunu ve maddelerin ilgili yapıyı başarıyla temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

Yakınsak geçerliliğin değerlendirilmesinde dikkate alınan bir diğer ölçüt ise CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olmasıdır. Tablo 7’de görüldüğü üzere hem DL ölçeğinde ($CR=0,924 > AVE=0,671$) hem de ÇS ölçeğinde ($CR=0,965 > AVE=0,821$) bu koşul sağlanmıştır. Bu bulgu, ölçüm hatasından kaynaklanan varyansın düşük olduğunu ve maddelerin ait oldukları yapıyı açıklama gücünün yeterli düzeyde bulunduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, CR ve AVE değerlerine ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde, araştırmada kullanılan DL ve ÇS ölçeklerinin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu, maddelerin ilgili yapıları başarıyla temsil ettiği ve ölçme modelinin yakınsak geçerlilik koşullarını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.4.2. Ayrışma Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Tablo 8’de araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin ayrışma geçerliliği bulgularına yer verilmiştir. Ayrışma geçerliliği, araştırmada yer alan yapıların birbirlerinden ne ölçüde farklılaştığını ve her bir yapının kendine özgü bir kavramsal alanı temsil edip etmediğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ayrışma geçerliliğin değerlendirilmesinde Fornell ve Larcker (1981) kriterinden yararlanılmıştır. Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre geçerliliğin sağlanabilmesi için her bir yapıya ait AVE değerinin karekökünün, söz konusu yapının diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 41) (*bkz. Tablo 9*).

Çizelge 4.7. Ayırışma geçerliği bulguları (Fornell ve Larcker Kriteri).

Değişkenler	1	2
DL (1)	(0,819)*	
ÇS (2)	0,558**	(0,906)*
Not <i>Köşegende yer alan değerler AVE kareköklerini göstermektedir.*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.</i>		

Tablo 8’de yer alan Fornell-Larcker kriterine ilişkin bulgular incelendiğinde, DL değişkenine ait AVE karekökü değeri 0,819 olup ÇS değişkeni ile olan korelasyon katsayısından ($r = 0,558$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, ÇS değişkenine ait AVE karekökü değeri 0,906 olup DL ile olan korelasyon katsayısından ($r = 0,558$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, araştırma modelinde yer alan DL ve ÇS yapılarının birbirlerinden yeterli düzeyde ayrıştığı ve Fornell-Larcker kriterine göre ayırışma geçerliliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.5. Yapısal Model Ve Hipotez Testleri

Araştırmanın bu bölümünde, teorik çerçeve ve ilgili literatür doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezi Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kapsamında test edilmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların algıladıkları dijital liderliğin çalışan sosliliği üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulan “*H1: Çalışanların algıladıkları dijital liderlik, çalışan sosliliğini pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde yordamaktadır.*” hipotezinin geçerliliği değerlendirilmiştir.

Araştırmada ayrıca, DL ve ÇS düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, iki kategoriden oluşan demografik değişkenler (cinsiyet ve medeni durum) için Bağımsız Örneklem t-Testi, ikiden fazla kategoriden oluşan demografik değişkenler (yaş) için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

4.5.1. Etki Hipotezine İlişkin Bulgular

Çizelge 4.8. Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri.

Model	X ²	df	X ² /df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	*	**
Araştırmanın Yapısal Modeli	82,671	51	1,621	0,990	0,987	0,026	0,039	ok	ok
Not:Uyum indekslerine ilişkin değerlendirmelerde, Tablo 5'te sunulan referans değer aralıkları esas alınmıştır.									

Tablo 9'de araştırma kapsamında oluşturulan yapısal modele ilişkin uyum indeksleri raporlanmıştır. Yapısal modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, χ^2/df değerinin 1,621 olduğu ve iyi uyum ölçütünü karşıladığı görülmektedir. Benzer şekilde, CFI (0,990) ve TLI (0,987) değerlerinin iyi uyum için önerilen 0,95 eşik değerinin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, SRMR (0,026) ve RMSEA (0,039) değerlerinin iyi uyum sınırı olarak kabul edilen 0,05 değerinin altında olması, modelin veri ile oldukça yüksek düzeyde uyum gösterdiğine işaret etmektedir (bkz. Tablo 5).

Elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yapısal modele ilişkin tüm uyum indekslerinin iyi uyum kriterlerini karşıladığı görülmektedir. Dolayısıyla, araştırma kapsamında geliştirilen yapısal modelin ampirik veriler tarafından doğrulandığı ve modelde öngörülen ilişkilerin test edilmesi için yeterli düzeyde uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, yapısal modelin doğrulanmasının ardından araştırma hipotezlerinin test edilmesine geçilmiştir.

Çizelge 4.9. İki Faktörlü Basit Regresyon YEM Analizleri.

Hipotez	Tahmin (β)	Standart Hata	T	p	R ²
H1	.587	0.044	13.276	***	0.345

Tablo 10'da araştırmanın kuramsal çerçevesi ve amacı doğrultusunda geliştirilen H1 hipotezine ilişkin etki sonuçları sunulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda hipotez sonucu aşağıdaki şekilde raporlanmıştır:

Hipotez H1: Çalışanların algıladıkları dijital liderlik, çalışan sesliliğini pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde yordamaktadır.

Bulgu: Araştırma modelinde çalışanların algıladıkları DL'nin ÇS'yi pozitif yönde ve

istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir ($\beta = .587$; $t = 13.276$; $p : ***$). Elde edilen standartlaştırılmış yol katsayısı dikkate alındığında, çalışanların algıladıkları DL düzeyinde meydana gelen bir birimlik artışın ÇS düzeyinde yaklaşık 0,59 birimlik artışa yol açtığı söylenebilir. Ayrıca DL'nin ÇS'deki varyansın yaklaşık %34,5'ini açıkladığı görülmektedir ($R^2 = .345$). Ulaşılan bu sonuç, DL'nin ÇS'nin açıklanmasında önemli bir yordayıcı değişken olduğunu göstermektedir.

Sonuç: H1 hipotezi desteklenmiştir.

4.5.2. Fark testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, H2–H7 hipotezlerini test etmek amacıyla, DL ve ÇS düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için Bağımsız Örneklem t-Testi, yaş değişkeni için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

4.5.2.1. Bağımsız Örneklem t-Testine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, H2–H5 hipotezlerinin sınanması kapsamında, DL ve ÇS düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t-Testi analizlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 4.10. Cinsiyet Açısından DL Düzeyine İlişkin Gruplar Arası Farklılıkların Bağımsız Örneklem t-Testi ile Değerlendirilmesi.

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	S.H.O.	
DL	Erkek	30	3,188	1,340	,244	
	Kadın	391	2,865	1,159	,058	
Levene Testi (Varyansların Eşitliği Varsayımı)				Ortalamaların Eşitliği Varsayımı		
Değişken	Eşitlik Durumu	F	p1	p2	O. F.	S.H.F
DL	V.E.	1,804	0,180	0,147	,323	,222
	V.E.D.			0,208	,323	,251

Hipotez H2: Çalışanların algıladıkları dijital liderlik düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Bulgu: Tablo 11’de katılımcıların cinsiyetlerine göre DL düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçları sunulmuştur. Öncelikle varyansların homojenliği Levene testi ile değerlendirilmiş ve elde edilen sonuç ($F=1,804$; $p=0,180$) varyansların homojen olduğunu göstermiştir ($p>0,05$). Bu nedenle analizde varyansların eşit olduğu varsayımına ilişkin sonuçlar dikkate alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre, erkek katılımcıların DL düzeylerine ilişkin ortalama puanı (Ort.=3,188; S.S.=1,340), kadın katılımcıların ortalama puanından (Ort.=2,865; S.S.=1,159) daha yüksek olmakla birlikte, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p=0,147$; $p>0,05$). Buna göre, katılımcıların DL düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Sonuç: H2 hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 4.11. Cinsiyet Açısından ÇS Düzeyine İlişkin Gruplar Arası Farklılıkların Bağımsız Örneklem t-Testi ile Değerlendirilmesi

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	S.H.O.	
ÇS	Erkek	30	3,97	,933	,170	
	Kadın	391	3,38	1,09	,055	
Levene Testi (Varyansların Eşitliği Varsayımı)				Ortalamaların Eşitliği Varsayımı		
Değişken	Eşitlik Durumu	F	p1	p2	O. F.	S.H.F.
ÇS	V.E.	3,144	0,077	0,004	,590	,205
	V.E.D.			0,002	,590	,179

Hipotez H3: Çalışan sesliliği düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Bulgu: Tablo 12’de, katılımcıların cinsiyetlerine göre ÇS düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçları sunulmuştur. Öncelikle varyansların homojenliği Levene testi ile değerlendirilmiş ve elde edilen sonuç ($F=3,144$; $p=0,077$) varyansların homojen olduğunu göstermiştir ($p>0,05$). Bu nedenle analizde varyansların eşit olduğu varsayımına ilişkin sonuçlar dikkate alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre, erkek katılımcıların ÇS düzeylerine ilişkin ortalama puanı (Ort.=3,97; S.S.=0,933), kadın katılımcıların ortalama puanından (Ort.=3,38; S.S.=1,09)

daha yüksektir. Yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonucunda bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p=0,004$; $p<0,05$). Buna göre, katılımcıların ÇS düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek katılımcıların ÇS düzeylerinin kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç: H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 4.12. Medeni Durum Açısından DL Düzeyine İlişkin Gruplar Arası Farklılıkların Bağımsız Örneklem t-Testi ile Değerlendirilmesi.

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	S.H.O.	
DL	Evli	293	2,89	1,20	,070	
	Bekar	128	2,87	1,10	,097	
	Levene Testi (Varyansların Eşitliği Varsayımı)			Ortalamaların Eşitliği Varsayımı		
Değişken	Eşitlik Durumu	F	p1	p2	O. F.	S.H.F.
DL	V.E.	2,193	0,139	0,898	,016	,124
	V.E.D.			0,894	,016	,120

Hipotez H4: *Çalışanların algıladıkları dijital liderlik düzeyleri, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.*

Bulgu: Tablo 13’de katılımcıların medeni durumlarına göre DL düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçları sunulmuştur. Öncelikle varyansların homojenliği Levene testi ile değerlendirilmiş ve elde edilen sonuç ($F=2,193$; $p=0,139$) varyansların homojen olduğunu göstermiştir ($p>0,05$). Bu nedenle analizde varyansların eşit olduğu varsayımına ilişkin sonuçlar dikkate alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre, evli katılımcıların DL düzeylerine ilişkin ortalama puanı (Ort.=2,89; S.S.=1,20), bekâr katılımcıların ortalama puanından (Ort.=2,87; S.S.=1,10) daha yüksek olmakla birlikte, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p=0,898$; $p>0,05$). Buna göre, katılımcıların DL düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Sonuç: H4 hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 4.13. Medeni Durum Açısından ÇS Düzeyine İlişkin Gruplar Arası Farklılıkların Bağımsız Örneklem t-Testi ile Değerlendirilmesi.

Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	S.H.O.	
ÇS	Evli	293	3,43	1,10	,065	
	Bekar	128	3,40	1,02	,090	
	Levene Testi (Varyansların Eşitliği Varsayımı)			Ortalamaların Eşitliği Varsayımı		
Değişken	Eşitlik Durumu	F	p1	p2	O. F.	S.H.F.
ÇS	V.E.	3,306	0,070	0,842	,023	,115
	V.E.D.			0,837	,023	,112

Hipotez H5: Çalışan sosliliği düzeyleri, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Bulgu: Tablo 14’te katılımcıların medeni durumlarına göre ÇS düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçları sunulmuştur. Öncelikle varyansların homojenliği Levene testi ile değerlendirilmiş ve elde edilen sonuç ($F=3,306$; $p=0,070$) varyansların homojen olduğunu göstermiştir ($p>0,05$). Bu nedenle analizde varyansların eşit olduğu varsayımına ilişkin sonuçlar dikkate alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre, evli katılımcıların ÇS düzeylerine ilişkin ortalama puanı ($Ort.=3,43$; $S.S.=1,10$), bekâr katılımcıların ortalama puanından ($Ort.=3,40$; $S.S.=1,02$) daha yüksek olmakla birlikte, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p=0,842$; $p>0,05$). Buna göre, katılımcıların ÇS düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sonuç: H5 hipotezi reddedilmiştir.

4.5.2.2. Tek Yönlü Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, yaş değişkenine göre katılımcıların DL ve ÇS düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla geliştirilen H6 ve H7 hipotezlerini test etmek üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu kapsamda, yaş gruplarına göre DL ve ÇS ortalama puanları karşılaştırılmış ve gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı değerlendirilmiştir.

Çizelge 4.14. Yaş Gruplarına Göre DL Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Varyans Homojenliği Testi Bulguları.

Tanımlayıcı İstatistikler						Varyansların Homojenliğine Karar						Kriter Test
Değişkenler	Grup (Yaş)	N	O	<u>S.S</u>	S. H	Kriter	L.İ	Df 1	Df 2	<u>p</u>	S.	
DL	1(18-28)	143	3,07	1,07	,090	<u>O.D</u>	2,39	2	418	<u>.092</u>	V. Homojen	<u>Anova testi</u>
	2. (29-39)	239	2,73	1,20	,077							
	3. (40 ve üstü)	39	3,15	1,23	,197							
	Toplam	421	2,88	1,17	,057							
<u>L.İ:</u> Levene İstatistiği S: Sonuç O: Ortalama Değer						N: Örneklem Sayısı S.S: Standart Sapma S.H: Standart Hata						

Tablo 15'te yer alan Levene testi bulguları incelendiğinde, yaş gruplarına göre DL düzeyine ilişkin varyansların homojen olduğu görülmektedir (Levene=2,39; $p=0,092>0,05$). Bu sonuç, ANOVA analizinde varyansların homojenliği varsayımının sağlandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, yaş grupları arasında DL düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla ANOVA uygulanmasına karar verilmiştir (Bkz. Tablo 15).

Çizelge 4.15. Yaş Gruplarına Göre DL Düzeyinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.

ANOVA Testi Bulguları							
Değişken	Grup Bilgileri	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kareler	F	p	Sonuç
DL	Gruplar arası	13,183	2	6,591	4,867	<u>.008</u>	Gruplar arası anlamlı farklılık var.
	Gruplar içi	566,080	418	1,354			
	Toplam	579,262	420				

Tablo 16 incelendiğinde, katılımcıların yaş gruplarına göre DL düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir ($F=4,867$; $p<0,05$). ANOVA sonuçlarına göre gruplar arası kareler ortalamasının (KO=6,591), gruplar içi kareler ortalamasından (KO=1,354) daha yüksek olması, yaş grupları arasında DL düzeyi

bakımından anlamlı bir varyasyonun bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgu, katılımcıların DL düzeylerinin yaş değişkenine bağlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Ancak söz konusu farklılığın hangi yaş grupları arasında gerçekleştiğinin belirlenebilmesi amacıyla post-hoc (çoklu karşılaştırma) analizlerinin yapılmasına karar verilmiştir (Bkz. Tablo17).

Çizelge 4.16. Yaş Grupları Arasında DL Düzeyine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffé) Testi Sonuçları.

Varyanslar homojenAnova testi $p < .05$ Post Hoc testi Scheffe testi						
Değişken	Grup	Grup	O.F.	S.H.	P	Fark
DL	1(18-28)	2. (29-39)	.335*	.125	0,025	1>2

Hipotez H6: Çalışanların algıladıkları dijital liderlik düzeyleri, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Bulgu: Tablo 17’da yaş grupları arasında DL düzeyine ilişkin gerçekleştirilen Scheffé çoklu karşılaştırma testi sonuçları sunulmuştur. ANOVA sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffé testi sonuçlarına göre, 18–28 yaş grubundaki katılımcılar ile 29–39 yaş grubundaki katılımcılar arasında DL düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu belirlenmiştir (Ort. Fark=0,335; S.H.=0,125; $p=0,025<0,05$). Ortalama farkın pozitif olması, 18–28 yaş grubundaki katılımcıların DL düzeylerinin 29–39 yaş grubundaki katılımcılara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buna göre, yaş değişkeni katılımcıların DL düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Bu bulgu, çalışanların DL algılarının yaş değişkenine bağlı olarak farklılaştığını ve özellikle genç yaş grubundaki katılımcıların DL düzeyini daha yüksek algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Sonuç: H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 4.17. Yaş Gruplarına Göre ÇS Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Varyans Homojenliği Testi Bulguları.

Tanımlayıcı İstatistikler						Varyansların Homojenliğine Karar						Kriter Test
Değişkenler	Grup (Yaş)	N	O	<u>S.S</u>	S. H	Kriter	L.İ	Df 1	Df 2	<u>p</u>	S.	
ÇS	1(18-28)	143	3,41	,983	,082	<u>O.D</u>	4,73	2	418	<u>.002</u>	V. Homojen Değil	Welch Testi
	2. (29-39)	239	3,37	1,16	,075							
	3. (40 ve üstü)	39	3,75	1,00	,161							
	Toplam	421	3,42	1,09	,05							
L.İ: <u>Levene</u> İstatistiği						N: Örneklem Sayısı						
S: Sonuç						S.S: Standart Sapma						
O: Ortalama Değer						S.H: Standart Hata						

Tablo 18’de yer alan Levene testi bulguları incelendiğinde, yaş gruplarına göre ÇS düzeyine ilişkin varyansların homojen olmadığı görülmektedir (Levene=4,73; $p=0,009<0,05$). Bu sonuç, ANOVA analizinde varyansların homojenliği varsayımının sağlanmadığını göstermektedir. Bu nedenle, yaş grupları arasında ÇS düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Welch testi uygulanmasına karar verilmiştir (Bkz. Tablo19).

Çizelge 4.18. Yaş Gruplarına Göre ÇS Düzeyinin Karşılaştırılmasına İlişkin Welch Testi Sonuçları.

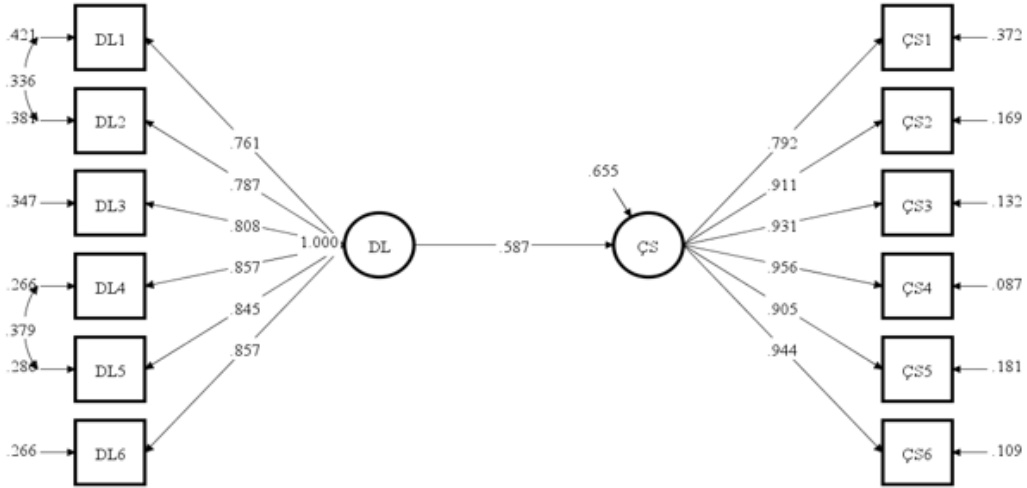
Welch Testi					
Değişken	İstatistik	Df1	Df2	P	Sonuç
ÇS	2,314	2	108,232	,104	Gruplar arası anlamlı farklılık yok

Hipotez H7: Çalışan sesliliği düzeyleri, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

Bulgu: Tablo 19 incelendiğinde, yaş gruplarına göre ÇS düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir (Welch=2,314; $df_1=2$; $df_2=108,232$; $p=0,104>0,05$). Welch testi sonuçları, katılımcıların ÇS düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, katılımcıların yaşları ÇS düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Sonuç: H7 hipotezi reddedilmiştir.

Tüm bulgular doğrultusunda gerçekleştirilen YEM analizine ilişkin standardize edilmiş yol katsayıları ve ölçüm modeline ait faktör yükleri Şekil 3'te sunulmuştur. Şekilde, DL ile ÇS arasındaki yapısal ilişki ile birlikte her bir gizil değişkeni temsil eden gözlenen değişkenlere ait standardize edilmiş faktör yükleri ve açıklanamayan varyans (hata) değerleri gösterilmektedir.



Şekil 4.2. YEM'e Ait Yol Diyagramı.

4.6. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Özet Sonuçlar

Bir önceki bölümde, araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler, uygun istatistiksel analizler kullanılarak ampirik olarak test edilmiştir. Bu bölümde ise gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgular doğrultusunda H1, H2, H3, H4, H5, H6 ve H7 hipotezlerinin desteklenme durumları değerlendirilmiş; her bir hipotezin kabul veya reddedilmesine ilişkin sonuçlar özetlenmiştir.

Araştırma hipotezlerine ilişkin test sonuçlarının özeti ve hipotezlerin desteklenme durumları Tablo 20’de sunulmuştur.

Çizelge 4.19. Araştırma hipotezlerine ilişkin test sonuçlarının özeti ve hipotezlerin desteklenme durumları.

Hipotez	Hipotez İfadesi	Analiz	Sonuç
H1	Çalışanların algıladıkları dijital liderlik, çalışan sesliliğini pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde yordamaktadır.	Yapısal Eşitlik Modeli	Kabul
H2	Çalışanların algıladıkları dijital liderlik düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Bağımsız Örneklem t-Testi	Red
H3	Çalışan sesliliği düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Bağımsız Örneklem t-Testi	Kabul
H4	Çalışanların algıladıkları dijital liderlik düzeyleri, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Bağımsız Örneklem t-Testi	Red
H5	Çalışan sesliliği düzeyleri, medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Bağımsız Örneklem t-Testi	Red
H6	Çalışanların algıladıkları dijital liderlik düzeyleri, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	ANOVA (Scheffé)	Kabul
H7	Çalışan sesliliği düzeyleri, yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Welch Testi	Red

5. TARTIŞMA

Bu araştırmanın çıkış noktası, dijital liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkilerini incelemek ve bu ilişkinin örgütsel süreçlerde nasıl bir dönüşüm yarattığını ortaya koymaktır. Bulgular, dijital liderliğin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Yenilikçi ve katılımcı liderlik uygulamalarının, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini kolaylaştırdığı ve örgütsel gelişime katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, dijital liderliğin örgütsel kültürü dönüştüren, güven temelli bir iklim yaratan ve çalışanların seslilik davranışlarını destekleyen stratejik bir liderlik modeli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda dijital liderlik, yalnızca teknik yetkinliklerin ötesinde, teknolojiyi etkin biçimde kullanarak kurum içi iletişimi güçlendiren ve yenilikçi çalışma ortamlarını teşvik eden bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu bulgu, Northouse (2021) ve Avolio & Gardner (2005) gibi çağdaş liderlik kuramcılarının liderliği ilişki odaklı ve dönüşümcü bir süreç olarak tanımlayan yaklaşımlarıyla örtüşmektedir.

Çalışmanın en güçlü bulgularından biri, dijital liderliğin çalışan sesliliğini doğrudan ve pozitif yönde etkilediğinin (H1 kabul) ortaya konmasıdır. Bu sonuç, Morrison (2014) ve Detert & Burris (2007)'in sesliliğin örgütsel öğrenme ve yenilikçilik için kritik bir kaynak olduğunu vurgulayan çalışmalarını desteklemektedir. Tartışmanın önemli bir boyutu, dijital liderliğin etik ve güven temelli yönetim anlayışıyla sesliliği kurumsallaştırmasıdır. Veri gizliliği, şeffaflık ve adalet ilkelerinin süreçlere entegre edilmesi, çalışanların örgüte duyduğu güveni artırmakta ve sesliliği sürdürülebilir hâle getirmektedir. Bu bulgu, Colquitt (2001) ve Dirks & Ferrin (2001)'in adalet ve güven algısının örgütsel tutumlar üzerindeki belirleyici etkisini vurgulayan çalışmalarını desteklemektedir.

Çalışanların fikirlerini özgürce dile getirebildikleri şeffaf iletişim ortamları, örgütlerde demokratik kültürün gelişmesine ve inovasyon kapasitesinin artmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda dijital liderlik, sesliliği bireysel cesaretin ötesine taşıyarak kurumsal bir norm hâline getirmektedir.

Demografik değişkenler açısından elde edilen bulgular, dijital liderlik ve seslilik algılarının cinsiyet ve medeni durum bağlamında anlamlı farklılık göstermediğini (H2, H4, H5, H7 red) ortaya koymuştur. Bu durum, dijital liderlik ve sesliliğin daha çok örgütsel

kültür ve liderlik tarzıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Buna karşılık yaş değişkeni açısından anlamlı farklılıkların bulunması (H6 kabul), dijital liderlik algısının deneyim ve kuşak farklılıklarıyla şekillenebileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışan sesliliğinin cinsiyet bağlamında farklılık göstermesi (H3 kabul), kültürel ve toplumsal normların seslilik davranışını etkileyebileceğini göstermektedir. Bu bulgular, Türkiye bağlamında güç mesafesi ve otorite algısının seslilik üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koyan Çankır & Çelik (2018) ve Arslan & Yener (2016) ile tutarlıdır.

Beklenmedik bir bulguya rastlanmamış olmakla birlikte, farklı örneklemelerle yapılacak çalışmalarda sonuçların çeşitlilik gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Sonuç olarak, dijital liderlik, çalışan sesliliğini güçlendiren, örgütsel performansı artıran ve demokratik iletişim kültürünü destekleyen stratejik bir liderlik modelidir. Bu bulgular, literatüre teorik katkı sağlamak ve uygulayıcılara çalışan sesliliğini teşvik eden yönetimsel çıkarımlar sunmaktadır. Çalışmanın sınırlılıkları ise gelecekte yapılacak araştırmalar için yeni yönelimler önermekte ve dijital liderliğin farklı bağlamlarda daha kapsamlı biçimde incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

6. SONUÇLAR

Bu araştırmanın bulguları, dijital liderliğin çalışan sesliliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dijital dönüşüm sürecinde liderlerin vizyoner, yenilikçi ve katılımcı yönetim tarzları, çalışanların örgütsel süreçlere aktif biçimde katılım göstermelerini ve fikirlerini özgürce ifade etmelerini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların seslilik davranışları, yalnızca bireysel katkıların görünür hâle gelmesini değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve yenilikçilik kapasitesinin artmasını da sağlamaktadır. Bu bağlamda dijital liderlik, demokratik iletişim kültürünün gelişmesine katkıda bulunarak örgütlerde psikolojik güven ortamını güçlendirmekte ve çalışanların seslilik davranışlarını teşvik eden bir iklim yaratmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar, literatürde dijital liderliğin örgütsel şeffaflığı artırdığı ve çalışanların katılımını desteklediği yönündeki bulgularla örtüşmektedir. Özellikle şeffaf iletişim kanallarının kurulması, çalışanların görüşlerini çekinmeden dile getirmelerine imkân tanımakta ve örgüt içi güvenin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum, sesliliğin örgütsel performans, yenilikçilik ve bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini daha da belirgin hâle getirmektedir.

Dijital liderler, teknolojiyi operasyonel süreçlerin ötesinde, örgüt kültürünü yeniden şekillendiren bir kaldıraç olarak kullanmakta; bu yaklaşım çalışanların örgüte yönelik aidiyet duygusunu güçlendirmekte ve yenilikçi davranışları teşvik etmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular, dijital liderliğin inovasyon süreçlerini hızlandırdığını ve çalışanların örgütsel gelişime aktif biçimde katılımını sağladığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, dijital liderliğin modern örgütlerde sürdürülebilir performansın önemli belirleyicilerinden biri olduğunu göstermektedir.

Türkiye bağlamında yapılan analizler, dijital liderliğin örgütsel performans, yenilikçilik ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığını doğrulamaktadır (Oktaysoy, 2025). Çalışan sesliliği, Türkiye’de hem çalışan refahını hem de örgütsel istikrarı destekleyen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Açık iletişimin teşvik edildiği kurumlarda çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri artmakta, bu da kurumsal sürdürülebilirliğe önemli katkılar sunmaktadır. Dolayısıyla dijital liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişki, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel ve toplumsal düzeyde de kritik bir öneme

sahiptir.

Sonuç olarak, bu çalışma hem teorik hem de pratik açıdan önemli katkılar sağlamaktadır. Teorik açıdan dijital liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi bütüncül bir çerçevede ele alarak literatürdeki boşluğu doldurmakta; pratik açıdan ise yöneticilere dijital liderlik becerilerini geliştirmeleri ve çalışan sesliliğini teşvik eden uygulamalar geliştirmeleri konusunda yol göstermektedir. Dijital liderlik, örgütlerde demokratik iletişim kültürünün gelişimine katkıda bulunmakta, çalışan sesliliğini güçlendirmekte ve örgütsel performansı artırmaktadır. Bu bulgular, dijital dönüşüm sürecinde liderlik anlayışının yeniden tanımlanması gerektiğini ortaya koymakta ve çalışan sesliliğinin örgütsel sürdürülebilirliğin temel unsurlarından biri olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın sınırlılıkları da tartışmaya dâhil edilmelidir. Çalışmanın örneklem büyüklüğü, belirli bir zaman diliminde toplanan verilerden oluşması, yine belirli bir bölge ve belirli sektörde tutulması sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Yöntem açısından ise yalnızca nicel verilere dayalı olması, çalışan sesliliğinin nitel boyutlarını derinlemesine inceleme imkânı sunmamaktadır. Bu sınırlılıklar, gelecekte yapılacak araştırmalar için yeni fırsatlar doğurmaktadır.

Bu sınırlılıkları aşmak için gelecekte yapılacak araştırmalarda daha geniş ve çeşitlendirilmiş örneklemeler kullanılabilir, farklı bölgeler ve sektörler karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Ayrıca uzun dönemli veri toplama süreçleriyle zaman boyutunun etkisi daha net ortaya konabilir. Yöntemsel açıdan ise karma yöntemli araştırmaların tercih edilmesi, dijital liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkilerini hem nicel hem de nitel boyutlarıyla daha kapsamlı biçimde açıklamaya yardımcı olacaktır. Bu öneriler, ileride yapılacak çalışmaların hem teorik katkısını hem de pratik uygulanabilirliğini artıracaktır.

7. ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulguları, dijital liderliğin çalışan sosliliğini güçlendiren ve örgütsel performansı artıran stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda uygulayıcılar ve akademisyenler için çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Öncelikle uygulayıcılar açısından, dijital liderlerin örgüt içinde psikolojik güven ortamı yaratmaları kritik bir gerekliliktir. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri şeffaf iletişim kanalları, örgütsel öğrenmeyi ve yenilikçi davranışları destekleyecektir. Bu bağlamda liderlerin, dijital platformları yalnızca operasyonel verimlilik için değil, aynı zamanda çalışan katılımını artıracak şekilde tasarlamaları önemlidir. Çalışanların geri bildirimlerini kolayca iletebilecekleri dijital araçların kullanımı, sosliliğin kurumsal düzeyde sürdürülebilir hâle gelmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca liderlerin veri temelli karar alma süreçlerini çalışanların katkılarıyla zenginleştirmeleri, katılımcı kültürün güçlenmesine ve örgütsel bağlılığın artmasına imkân tanıyacaktır. Eğitim ve gelişim programları aracılığıyla çalışanların dijital yetkinliklerinin artırılması, dönüşüm sürecinde yenilikçi düşüncenin ve öğrenme kültürünün kurumsallaşmasına yardımcı olacaktır.

Uygulayıcılar için bir diğer öneri, dijital liderlerin etik ve güven boyutuna özel önem vermeleridir. Veri gizliliği, şeffaflık ve adalet ilkelerinin süreç tasarımına entegre edilmesi, çalışanların örgüte duyduğu güveni artıracak ve soslilik davranışını teşvik edecektir. Özellikle algoritmik karar süreçlerinde etik ilkelerin gözetilmesi, çalışanların fikirlerini daha rahat ifade etmelerine ve örgütsel süreçlere aktif biçimde katılmalarına zemin hazırlayacaktır. Bu noktada liderlerin, teknolojiyi yalnızca bir araç olarak değil, aynı zamanda güven üretme mekanizması olarak değerlendirmeleri gerekmektedir.

Akademik açıdan ise dijital liderlik ve çalışan sosliliği arasındaki ilişkinin farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda incelenmesi, literatürdeki çeşitliliği artıracak ve karşılaştırmalı sonuçlar elde edilmesine imkân tanıyacaktır. Özellikle uzunlamasına araştırmalar, dijital liderliğin çalışan sosliliği üzerindeki etkilerini zaman içinde gözlemleyerek daha derinlemesine sonuçlar ortaya koyabilir. Ayrıca dijital liderliğin etik boyutu ve veri gizliliği uygulamalarının çalışan sosliliği üzerindeki etkileri, gelecekteki araştırmalarda ayrıntılı biçimde ele alınmalıdır. Türkiye bağlamında daha geniş örneklemle yapılacak çalışmalar,

dijital liderliğin kültürel faktörlerle etkileşimini daha net ortaya koyacak ve örgütsel davranış literatürüne özgün katkılar sağlayacaktır.

Son olarak, hem uygulayıcılar hem de akademisyenler için önerilen bir yaklaşım, dijital liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin çok boyutlu bir perspektifle ele alınmasıdır. Bu ilişki yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel ve toplumsal düzeyde de kritik bir öneme sahiptir. Liderlerin şeffaf, katılımcı ve yenilikçi tutumları, çalışanların örgütsel süreçlere aktif biçimde katılımını sağlayarak sürdürülebilir performansın temelini oluşturacaktır. Akademik dünyada ise bu ilişkinin farklı boyutlarının incelenmesi, dijital dönüşüm sürecinde liderlik anlayışının daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- Akgül, A., & Çevik, O. (2003a). *İstatistiksel analiz teknikleri: SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Emek Ofset.
- Akgül, A., & Çevik, O. (2003b). *İstatistiksel analiz teknikleri: SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Emek Ofset.
- Amabile, T. M. (1996a). *Creativity in Context*. Westview Press.
- Amabile, T. M. (1996b). *Creativity in Context*. Westview Press.
- Arslan, R., & Yener, S. (2016a). Çalışan sesliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 123–138.
- Arslan, R., & Yener, S. (2016b). Çalışan sesliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 123–138.
- Aslan, H. (2026). Mütevazi liderliğin çalışan sesliliği ve yenilikçi iş davranışına etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1516–1539. <https://doi.org/10.15869/itobiad.2026.15.2.1516>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005a). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005b). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003a). Adding the "E" to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003b). Adding the "E" to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.
- Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2000a). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2000b). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014a). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014b). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013a). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013b). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.

- Aycan, Z. (2006a). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. İçinde U. Kim, K. Yang & K. Hwang (Ed.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* (ss. 445–466). Springer.
- Aycan, Z. (2006b). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. İçinde U. Kim, K. Yang & K. Hwang (Ed.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* (ss. 445–466). Springer.
- Bass, B. M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006a). *Transformational Leadership* (2. bs.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006b). *Transformational Leadership* (2. bs.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Begum, S. (2017a). Digital leadership and organizational performance in banking: The mediating role of employee voice. *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), 1010–1028.
- Begum, S. (2017b). Digital leadership and organizational performance in banking: The mediating role of employee voice. *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), 1010–1028.
- Blau, P. M. (1964a). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Blau, P. M. (1964b). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003a). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003b). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1999a). Aggregating variables: Exploratory factor analysis. İçinde *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 8 for Windows: For Social Scientists* (ss. 271–285). Routledge.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1999b). Aggregating variables: Exploratory factor analysis. İçinde *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 8 for Windows: For Social Scientists* (ss. 271–285). Routledge.
- Burns, J. M. (1978a). *Leadership*. Harper; Row.
- Burns, J. M. (1978b). *Leadership*. Harper; Row.
- Burris, E. R. (2012a). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875.
- Burris, E. R. (2012b). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875.

- Chen, A., & Hou, Y. (2016a). The effects of transformational leadership on innovation in information technology firms. *Information and Management*, 53(5), 663–674.
- Chen, A., & Hou, Y. (2016b). The effects of transformational leadership on innovation in information technology firms. *Information and Management*, 53(5), 663–674.
- Chen, X., Zhang, L., & Yin, X. (2021a). Digital leadership and employee innovative behavior: The mediating role of employee voice. *Frontiers in Psychology*, 12, 765–781.
- Chen, X., Zhang, L., & Yin, X. (2021b). Digital leadership and employee innovative behavior: The mediating role of employee voice. *Frontiers in Psychology*, 12, 765–781.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004a). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a tripartite model. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004b). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a tripartite model. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Colquitt, J. A. (2001a). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A. (2001b). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992a). *A First Course in Factor Analysis* (2. bs.). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992b). *A First Course in Factor Analysis* (2. bs.). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Çankır, B., & Çelik, A. (2018a). Çalışan sesliliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 45–62.
- Çankır, B., & Çelik, A. (2018b). Çalışan sesliliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 45–62.
- Çavmak, D., & Demirtaş, Ö. (2020a). Çalışan sesliliği ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1625–1642.
- Çavmak, D., & Demirtaş, Ö. (2020b). Çalışan sesliliği ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1625–1642.
- Çetin, C., & Çakmakçı, M. (2012a). Çalışan sesliliği ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul'daki özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 33(1), 145–166.

- Çetin, C., & Çakmakçı, M. (2012b). Çalışan sesliliği ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul'daki özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 33(1), 145–166.
- Çetin, Ş., & Çakmakçı, C. (2012a). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), 1–19.
- Çetin, Ş., & Çakmakçı, C. (2012b). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), 1–19.
- Demir, M., & Albayrak, H. (2019a). Dijital liderlik davranışlarının çalışan yenilikçiliği üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(3), 125–142.
- Demir, M., & Albayrak, H. (2019b). Dijital liderlik davranışlarının çalışan yenilikçiliği üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(3), 125–142.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007a). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007b). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011a). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011b). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010a). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270.
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010b). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001a). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001b). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Dong, Y., & Xing, Z. (2026). Relationship-oriented leadership and employee voice in cross-cultural virtual teams: The role of psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 17, 221–235.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010a). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010b). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., & Coombs, C. (2020a). Impact of COVID-19 pandemic on digital leadership. *Information Systems Management*, 37(4), 315–329.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., & Coombs, C. (2020b). Impact of COVID-19 pandemic on digital leadership. *Information Systems Management*, 37(4), 315–329.

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003a). Conceptualizing employee silence and employee voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003b). Conceptualizing employee silence and employee voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Dyne, L. V., & LePine, J. A. (1998a). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.
- Dyne, L. V., & LePine, J. A. (1998b). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.
- Edmondson, A. C. (1999a). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (1999b). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Erdogan, B. (2002a). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578.
- Erdogan, B. (2002b). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555–578.
- Fiedler, F. E. (1967a). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1967b). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981a). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981b). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gozzoli, C., & D'Angelo, C. (2020a). Digital leadership and organizational communication in the age of transformation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(3), 215–229.
- Gozzoli, C., & D'Angelo, C. (2020b). Digital leadership and organizational communication in the age of transformation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(3), 215–229.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995a). Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995b). Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Greenleaf, R. K. (1977a). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

- Greenleaf, R. K. (1977b). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Gündüz, H., & Pekçetaş, T. (2018a). Çalışan sesliliği ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişki: Eğitim kurumlarında bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 45–61.
- Gündüz, H., & Pekçetaş, T. (2018b). Çalışan sesliliği ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişki: Eğitim kurumlarında bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 45–61.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016a). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe – Yönetim – Analiz* (3. bs.). Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016b). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe – Yönetim – Analiz* (3. bs.). Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014a). *Multivariate Data Analysis* (7. bs.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014b). *Multivariate Data Analysis* (7. bs.). Pearson Education.
- Harun, M. (2016). *Liderlik tarzlarının çalışan sesliliği üzerindeki etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Kara Harp Okulu Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Heifetz, R. A. (1994a). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. A. (1994b). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977a). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977b). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- Hirschman, A. O. (1970a). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Hirschman, A. O. (1970b). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014a). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014b). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403.
- House, R. J. (1971a). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- House, R. J. (1971b). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.

- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993a). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993b). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004a). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004b). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2013a). Effects of transformational leadership and media on collaboration and performance in virtual teams. *Group and Organization Management*, 38(5), 512–542.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2013b). Effects of transformational leadership and media on collaboration and performance in virtual teams. *Group and Organization Management*, 38(5), 512–542.
- Kalaycı, Ş. (2010a). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. bs.). Asil Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2010b). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. bs.). Asil Yayın Dağıtım.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015a). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte*.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015b). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte*.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019a). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019b). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.
- Kılıç, H. Ç., & Eser, G. (2022). *Etik liderlik ve çalışan sesliliği ilişkisi: Psikolojik güvenliğin aracılık rolü* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996a). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996b). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51.

- Kline, R. B. (2011a). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3. bs.). Guilford Press.
- Kline, R. B. (2011b). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3. bs.). Guilford Press.
- LePine, J. A., & Dyne, L. V. (1998a). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- LePine, J. A., & Dyne, L. V. (1998b). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939a). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939b). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Li, X., & Sun, S. (2015a). Digital leadership and employee voice: Evidence from Chinese technology firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 689–712.
- Li, X., & Sun, S. (2015b). Digital leadership and employee voice: Evidence from Chinese technology firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 689–712.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012a). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–692.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012b). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–692.
- Lin, N. (1976a). *Foundations of Social Research*. McGraw-Hill.
- Lin, N. (1976b). *Foundations of Social Research*. McGraw-Hill.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015a). Digital transformation strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015b). Digital transformation strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995a). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995b). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014a). Speaking more broadly: An expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014b). Speaking more broadly: An expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011a). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.

- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011b). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003a). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563–1568.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003b). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563–1568.
- Morrison, E. W. (2011a). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Morrison, E. W. (2011b). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Morrison, E. W. (2014a). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
- Morrison, E. W. (2014b). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017a). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017b). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012a). Employee voice behavior: A meta-analytic test. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012b). Employee voice behavior: A meta-analytic test. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234.
- Northouse, P. G. (2021a). *Leadership: Theory and Practice* (9. bs.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021b). *Leadership: Theory and Practice* (9. bs.). Sage Publications.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994a). *Psychometric Theory* (3. bs.). McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994b). *Psychometric Theory* (3. bs.). McGraw-Hill.
- Nur, E., & Kenek, G. (2025a). Is humble leadership a safe port in employee voice and organizational identification? Research in the education sector. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 16(46), 439–458. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1561621>
- Nur, E., & Kenek, G. (2025b). Is humble leadership a safe port in employee voice and organizational identification? Research in the education sector. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 16(46), 439–458. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1561621>
- Oktaysoy, O. (2025a). Dijital liderlik ve performans arasındaki ilişki üzerine bir meta-analiz çalışması. *Trends in Business and Economics*, 39(4), 112–130.

- Oktaysoy, O. (2025b). Dijital liderlik ve performans arasındaki ilişki üzerine bir meta-analiz çalışması. *Trends in Business and Economics*, 39(4), 112–130.
- Organ, D. W. (1988a). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1988b). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Özcan, A., & Korkut, S. (2024). *Hizmetkâr liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Z. (2014a). Çalışan sesliliği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 101–118.
- Öztürk, Z. (2014b). Çalışan sesliliği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 101–118.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Görmen, M. (2013a). Çalışan sesliliği ve iş performansı ilişkisi: Türkiye’de hizmet sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 65–88.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Görmen, M. (2013b). Çalışan sesliliği ve iş performansı ilişkisi: Türkiye’de hizmet sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 65–88.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001a). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001b). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003a). Breaking the silence: Self-monitoring and speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003b). Breaking the silence: Self-monitoring and speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562.
- Schein, E. H. (2010a). *Organizational Culture and Leadership* (4. bs.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010b). *Organizational Culture and Leadership* (4. bs.). Jossey-Bass.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003a). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003b). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.

- Schwarzmler, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. (2018a). How does the digital transformation affect organizations? Key themes and future research. *European Management Journal*, 36(6), 737–747.
- Schwarzmler, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. (2018b). How does the digital transformation affect organizations? Key themes and future research. *European Management Journal*, 36(6), 737–747.
- Selen. (2022). *Dijital liderlik yeteneklerinin yenilik performansına etkisi* [Yksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.
- Sheninger, E. (2019a). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Corwin Press.
- Sheninger, E. (2019b). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Corwin Press.
- Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2012a). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1–2), 92–99.
- Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2012b). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1–2), 92–99.
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., & Maşlakçı, A. (2022a). Dijital liderlik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1038–1050.
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., & Maşlakçı, A. (2022b). Dijital liderlik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1038–1050.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015a). *Using Multivariate Statistics* (6. bs.). Pearson Education.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015b). *Using Multivariate Statistics* (6. bs.). Pearson Education.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016a). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016b). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Vayisoğlu, T. (2025). *Dijital liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* [Yksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973a). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973b). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Wart, M. V., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019a). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.

- Wart, M. V., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019b). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.
- Weber, M. (1947a). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Çev.) [Original work published 1922]. Oxford University Press.
- Weber, M. (1947b). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Çev.) [Original work published 1922]. Oxford University Press.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990a). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Wiley.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990b). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Wiley.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014a). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014b). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (Ed.). (2014a). *Handbook of Research on Employee Voice*. Edward Elgar Publishing.
- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (Ed.). (2014b). *Handbook of Research on Employee Voice*. Edward Elgar Publishing.
- Xu, B., Zhao, S., & Xi, M. (2022a). Digital transformation and leadership challenges: A systematic review. *Journal of Business Research*, 145, 636–648.
- Xu, B., Zhao, S., & Xi, M. (2022b). Digital transformation and leadership challenges: A systematic review. *Journal of Business Research*, 145, 636–648.
- Yang, J., Li, X., & Chen, Y. (2024). Digital leadership and employee voice: The mediating role of empowerment and work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 456–472.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017a). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74–85.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017b). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74–85.
- Yıldırım, F., & Akbulut, M. (2021a). Dijital liderlik ve çalışan katılımı ilişkisi: Türkiye’de hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 2785–2802.
- Yıldırım, F., & Akbulut, M. (2021b). Dijital liderlik ve çalışan katılımı ilişkisi: Türkiye’de hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 2785–2802.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019a). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628–2641.

- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019b). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628–2641.
- Zhang, L., & Wu, H. (2026). High-involvement work systems, digital leadership, and employee voice. *Acta Psychologica*, 234, 102–115.
- Zhang, X., Wu, J., & Gu, J. (2014a). Empirical research on digital leadership and employee voice in China. *Journal of Business Research*, 67(3), 562–570.
- Zhang, X., Wu, J., & Gu, J. (2014b). Empirical research on digital leadership and employee voice in China. *Journal of Business Research*, 67(3), 562–570.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001a). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001b). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.
- Zhu, J., Song, L., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019a). Digital leadership and employee innovative behavior: The role of employee voice and psychological safety. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 187–202.
- Zhu, J., Song, L., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019b). Digital leadership and employee innovative behavior: The role of employee voice and psychological safety. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 187–202.