

# GENÇLİK LİDERLİĞİNDE SESSİZ İSTİFA VE KİŞİLİK

Prof. Dr. Mihri Barış KARAVELİOĞLU  
Prof. Dr. Ceren GİDERLER KARAVELİOĞLU

Editör: Prof. Dr. Metin KAYA



# GENÇLİK LİDERLİĞİNDE SESSİZ İSTİFA VE KİŞİLİK

**Prof. Dr. Mihri Barış KARAVELİOĞLU\***

**Prof. Dr. Ceren GİDERLER KARAVELİOĞLU\*\***

**Editör: Prof. Dr. Metin KAYA \*\*\***

---

\* mbaris.karavelioglu@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3536-2485

\*\* ceren.karavelioglu@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3984-6703

\*\*\* mkaya@gazi.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0159-466X>



**GENÇLİK LİDERLİĞİNDE SESSİZ İSTİFA VE KİŞİLİK**

**Prof. Dr. Mihri Barış KARAVELİOĞLU,**

**Prof. Dr. Ceren GİDERLER KARAVELİOĞLU**

**Genel Yayın Yönetmeni:** Berkan Balpetek

**Editör:** Prof. Dr. Metin KAYA

**Kapak ve Sayfa Tasarımı:** Duvar DESIGN

**Basım Tarihi:** Ekim 2026

**Yayıncı Sertifika No:** 49837

**E-ISBN:** 978-625-5471-26-0

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

[www.duvar yayinlari.com](http://www.duvar yayinlari.com)

[duvarkitabevi@gmail.com](mailto:duvarkitabevi@gmail.com)

# İÇİNDEKİLER

|                                                                          |          |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>GİRİŞ .....</b>                                                       | <b>1</b> |
| <b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>                                                     |          |
| <b>GENÇLİK LİDERLİĞİ .....</b>                                           | <b>3</b> |
| 1.1. Liderlik Kavramı ve Kuramsal Gelişimi.....                          | 3        |
| 1.1.1. Liderlik Kavramının Temel Unsurları .....                         | 4        |
| 1.1.2. Liderlik ve Yönetim Kavramları Arasındaki İlişki.....             | 5        |
| 1.1.3. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi .....                     | 6        |
| 1.1.4. Çağdaş Liderlik Anlayışında Çalışanların Yeri.....                | 7        |
| 1.1.5. Gençlik Liderliği Açısından Liderlik Kuramlarının Önemi .....     | 7        |
| 1.2. Geleneksel ve Çağdaş Liderlik Yaklaşımları .....                    | 8        |
| 1.2.1. Geleneksel Yaklaşımların Uygulamaya Katkısı.....                  | 8        |
| 1.2.2. Dönüşümcü Liderlik.....                                           | 9        |
| 1.2.3. Etkileşimci Liderlik .....                                        | 10       |
| 1.2.4. Hizmetkâr Liderlik .....                                          | 11       |
| 1.2.5. Etik Liderlik .....                                               | 11       |
| 1.2.6. Otantik Liderlik .....                                            | 12       |
| 1.2.7. Yaklaşımların Birlikte Değerlendirilmesi .....                    | 13       |
| 1.3. Gençlik Liderliği Kavramı, Amaçları ve İlkeleri.....                | 13       |
| 1.3.1. Gençlik Çalışmaları İçinde Gençlik Liderliğinin Yeri.....         | 14       |
| 1.3.2. Kişisel ve Sosyal Gelişimin Desteklenmesi .....                   | 15       |
| 1.3.3. Toplumsal Katılım ve Gönüllülüğün Desteklenmesi .....             | 15       |
| 1.3.4. Gönüllü Katılım İlkesi .....                                      | 16       |
| 1.3.5. Genç Odaklılık ve Katılımcılık İlkeleri .....                     | 16       |
| 1.3.6. Kapsayıcılık ve Eşitlik İlkeleri .....                            | 17       |
| 1.3.7. Güvenli Ortam İlkesi .....                                        | 18       |
| 1.3.8. Gelişim Odaklılık İlkesi .....                                    | 18       |
| 1.4. Gençlik Liderlerinin Görev, Rol ve Sorumlulukları .....             | 19       |
| 1.4.1. Eğitsel Faaliyetlerin Hazırlanması ve Yürütülmesi .....           | 19       |
| 1.4.2. Sosyal ve Kültürel Faaliyetlerin Düzenlenmesi .....               | 20       |
| 1.4.3. Sportif ve Rekreatif Faaliyetlerde Üstlenilen Görevler.....       | 20       |
| 1.4.4. Rehberlik, İletişim ve Grup Yönetimi .....                        | 21       |
| 1.4.5. Gönüllülük ve Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Koordinasyonu..... | 22       |
| 1.4.6. Planlama, Organizasyon ve Değerlendirme .....                     | 22       |
| 1.4.7. Etik ve Güvenli Uygulama Sorumlulukları .....                     | 23       |
| 1.4.8. Mesleki Gelişim Sorumluluğu .....                                 | 23       |
| 1.4.9. Görev Sınırları ve Sorumlulukların Açıklığı.....                  | 24       |
| 1.5. Gençlik Liderliğinde Mesleki Yeterlikler .....                      | 24       |

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.5.1. Mesleki Yeterlik Kavramı.....                                      | 25 |
| 1.5.2. İletişim ve Kişiler Arası İlişkiler Yeterliği.....                 | 25 |
| 1.5.3. Grup Süreçlerini Değerlendirme Yeterliği.....                      | 26 |
| 1.5.4. Öğrenmeyi Kolaylaştırma Yeterliği.....                             | 26 |
| 1.5.5. Planlama, Problem Çözme ve Karar Verme Yeterliği.....              | 27 |
| 1.5.6. Mesleki Yargı ve Etik Değerlendirme Yeterliği.....                 | 27 |
| 1.5.7. Eğitim ve Deneyim Yoluyla Yeterlik Gelişimi.....                   | 28 |
| 1.5.8. Mesleki Yeterlik, Kişilik ve Öz Yeterlik Arasındaki Ayrım.....     | 28 |
| 1.5.9. Yeterliklerin Kullanılmasında Kurumsal Olanaklar.....              | 29 |
| 1.6. Gençlik Liderliğinde Motivasyon, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık .... | 30 |
| 1.6.1. Motivasyonun Kaynakları ve Niteliği.....                           | 30 |
| 1.6.2. Temel Psikolojik Gereksinimler.....                                | 31 |
| 1.6.3. İşin İçeriği ve Çalışma Koşulları.....                             | 32 |
| 1.6.4. İş Doyumu ve İşin Farklı Yönlerine İlişkin Değerlendirmeler.....   | 32 |
| 1.6.5. İş Özellikleri ve Mesleki Deneyim.....                             | 33 |
| 1.6.6. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....                                 | 33 |
| 1.6.7. Mesleğe Yönelim ile Kuruma Bağlılık Arasındaki Ayrım.....          | 34 |
| 1.6.8. Kavramların Birlikte İncelenmesi.....                              | 35 |
| 1.7. Gençlik Liderlerinin Çalışma Koşulları ve Güncel Mesleki Sorunlar .. | 35 |
| 1.7.1. İş Yükü ve Kaynakların Yeterliliği.....                            | 36 |
| 1.7.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....                             | 36 |
| 1.7.3. Duygusal Emek ve Tükenmişlik.....                                  | 37 |
| 1.7.4. Örgütsel Adalet Algıları.....                                      | 37 |
| 1.7.5. Psikolojik Sözleşme ve Karşılıklı Beklentiler.....                 | 38 |
| 1.7.6. Çalışma Programları ve İş Dışı Yaşam.....                          | 38 |
| 1.7.7. Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Güvenlik.....              | 39 |
| 1.7.8. Dijitalleşme ve Teknolojik Talepler.....                           | 39 |
| 1.7.9. Sorun Bildirme ve Örgütsel Sessizlik.....                          | 40 |
| 1.7.10. Çalışma Koşullarının Araştırılmasında Değerlendirme               |    |
| Düzeyleri .....                                                           | 40 |
| 1.8. Türkiye’de Gençlik Liderliği ve Gençlik Merkezleri .....             | 41 |
| 1.8.1. Gençlik Hizmetlerinin Kurumsal Çerçevesi.....                      | 41 |
| 1.8.2. Gençlik Merkezlerinin Hizmetlerin Yürütülmesindeki Yeri.....       | 42 |
| 1.8.3. Gençlik Liderlerinin Kurum İçindeki Konumu.....                    | 43 |
| 1.8.4. Kurumsal Yapı ve Çalışan Deneyimleri .....                         | 43 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### SESSİZ İSTİFA ..... 45

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Sessiz İstifanın Tanımı ve Kavramsal Sınırları.....                               | 45 |
| 2.1.1. Tanımın Psikolojik ve Davranışsal Yönleri.....                                  | 46 |
| 2.1.2. Görevlerin Sürdürülmesi ve Katılımın Değerlendirilmesi.....                     | 47 |
| 2.1.3. Mesleki Sınırlar Açısından Tanımın Kapsamı.....                                 | 47 |
| 2.1.4. Araştırmalarda Kullanılan Tanımların Önemi.....                                 | 48 |
| 2.2. Değişen Çalışma Yaşamı ve Sessiz İstifanın Ortaya Çıkışı.....                     | 48 |
| 2.2.1. Çalışmanın Örgütlenme Biçimindeki Dönüşüm.....                                  | 49 |
| 2.2.2. Çalışanın Örgütsel Deneyiminin Araştırma Konusu Olması....                      | 49 |
| 2.2.3. Beklenen Katkının Kapsamındaki Değişim.....                                     | 50 |
| 2.2.4. Çalışan Beklentilerinin Çeşitlenmesi.....                                       | 50 |
| 2.2.5. Sessiz İstifanın Kamuoyunda Görünürlük Kazanması .....                          | 51 |
| 2.2.6. Büyük İstifa Tartışmalarıyla Bağlantısı.....                                    | 51 |
| 2.2.7. Popüler Tartışmadan Bilimsel İncelemeye Geçiş.....                              | 52 |
| 2.3. Dijitalleşme, Yeni Çalışma Biçimleri ve Pandemi Sonrası Çalışan Beklentileri..... | 52 |
| 2.3.1. Dijitalleşmenin İş Süreçlerine Yansıması.....                                   | 53 |
| 2.3.2. Uzaktan, Hibrit ve Esnek Çalışmanın Ayrılması.....                              | 53 |
| 2.3.3. Mekânsal Esneklik ve Zamanın Düzenlenmesi .....                                 | 54 |
| 2.3.4. İş Dışı Yaşam, Sağlık ve Yenilenme Olanakları .....                             | 55 |
| 2.3.5. Pandemi Sonrası Beklentilerin Değerlendirilmesi.....                            | 55 |
| 2.3.6. Pandemi Sonrası Araştırmaların Sunduğu Bilgiler.....                            | 56 |
| 2.3.7. Kurumsal İlişkilerin Farklı Ortamlarda Sürdürülmesi.....                        | 56 |
| 2.3.8. Gençlik Liderliği Bağlamında Çalışma Biçimleri .....                            | 57 |
| 2.4. Sessiz İstifanın Temel Özellikleri ve Davranışsal Görünümleri.....                | 57 |
| 2.4.1. Gönüllü Ek Katkıların Sınırlandırılması.....                                    | 58 |
| 2.4.2. Örgütsel Faaliyetlere Yönelik İstekliliğin Azalması .....                       | 58 |
| 2.4.3. İşe Yönelik Psikolojik Katılımın Zayıflaması .....                              | 59 |
| 2.4.4. Mesleki Rolün Kapsamının Yeniden Belirlenmesi .....                             | 59 |
| 2.4.5. Süreklilik ve Önceki Davranışlarla Karşılaştırma .....                          | 60 |
| 2.4.6. Görünümlerin Birlikte Değerlendirilmesi.....                                    | 60 |
| 2.5. Sessiz İstifanın Benzer Kavramlardan Ayrılması .....                              | 61 |
| 2.5.1. Örgütsel Sessizlikten Ayrılması .....                                           | 61 |
| 2.5.2. Tükenmişlikten Ayrılması .....                                                  | 62 |
| 2.5.3. İşe Yabancılaşmadan Ayrılması .....                                             | 62 |
| 2.5.4. İş Doyumsuzluğundan ve Örgütsel Bağlılığın Zayıflamasından Ayrılması .....      | 63 |
| 2.5.5. İşten Ayrılma Niyetinden Ayrılması .....                                        | 63 |

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Azalmadan Ayrılması ...            | 64 |
| 2.5.7. Sağlıklı Mesleki Sınırlardan Ayrılması .....                           | 64 |
| 2.5.8. Kavramsal Ayrımın Araştırmalara Yansıması .....                        | 65 |
| 2.6. Sessiz İstifanın Kuramsal Temelleri .....                                | 65 |
| 2.6.1. İşe Psikolojik Katılım Yaklaşımı .....                                 | 66 |
| 2.6.2. Sosyal Değişim Kuramı .....                                            | 66 |
| 2.6.3. Psikolojik Sözleşme Yaklaşımı .....                                    | 67 |
| 2.6.4. İş Talepleri-Kaynakları Modeli .....                                   | 68 |
| 2.6.5. Öz Belirleme Kuramı.....                                               | 68 |
| 2.6.6. Kuramsal Yaklaşımların Birlikte Kullanılması .....                     | 69 |
| 2.7. Sessiz İstifayla İlişkili Bireysel, Psikolojik ve Örgütsel Faktörler ... | 70 |
| 2.7.1. Bireysel Farklılıklar ve Mesleki Beklentiler .....                     | 70 |
| 2.7.2. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık .....                                   | 71 |
| 2.7.3. Tükenmişlik, İş Stresi ve Psikolojik Kaynaklar.....                    | 71 |
| 2.7.4. İş Talepleri ve Kurumsal Kaynaklar .....                               | 72 |
| 2.7.5. Adalet, Güven ve Algılanan Yükümlülükler .....                         | 72 |
| 2.7.6. Liderlik Davranışları ve Destek Algıları.....                          | 73 |
| 2.7.7. İş-Yaşam Dengesi ve Yaşam Tatmini.....                                 | 73 |
| 2.7.8. Psikolojik Güvenlik ve Görüş Bildirme Ortamı .....                     | 74 |
| 2.7.9. Faktörlerin Birlikte İncelenmesi .....                                 | 74 |
| 2.8. Sessiz İstifanın Çalışanlar ve Örgütler Açısından Sonuçları.....         | 75 |
| 2.8.1. Çalışanın İş Deneyimi Açısından Değerlendirme.....                     | 75 |
| 2.8.2. Psikolojik Zorlanma ve İyi Oluş .....                                  | 76 |
| 2.8.3. İş Dışı Yaşam ve Yaşam Tatmini .....                                   | 76 |
| 2.8.4. İşten Ayrılma Niyeti ve İstihdamın Sürdürülmesi .....                  | 76 |
| 2.8.5. Gönüllü Katkılar ve Ekip İşleyişi .....                                | 77 |
| 2.8.6. Performans ve Hizmet Niteliği .....                                    | 78 |
| 2.8.7. Sonuçların Yorumlanmasında Araştırma Deseni.....                       | 78 |
| 2.9. Türkiye’de ve Dünyada Sessiz İstifa Araştırmaları .....                  | 79 |
| 2.9.1. Kavramsal Açıklamalar ve Kuramsal Modeller .....                       | 79 |
| 2.9.2. Araştırmaların Ölçtüğü Yapı .....                                      | 79 |
| 2.9.3. Türkiye’de Araştırma Konularının Çeşitlenmesi .....                    | 79 |
| 2.9.4. Uluslararası Araştırmalar ve Sektörler Arasındaki Farklılıklar         | 80 |
| 2.9.5. Gençlik Liderliği Alanına Aktarım.....                                 | 80 |
| 2.10. Gençlik Liderliğinde Sessiz İstifanın Önemi .....                       | 80 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KİŞİLİK..... 82

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Kişilik Kavramı ve Temel Özellikleri.....                                        | 82 |
| 3.1.1. Düşünce, Duygu ve Davranış Eğilimleri .....                                    | 82 |
| 3.1.2. Bireysel Farklılıklar .....                                                    | 83 |
| 3.1.3. Görece Süreklilik .....                                                        | 83 |
| 3.1.4. Durumsal Koşullarla İlişki.....                                                | 84 |
| 3.1.5. Kişilik Özelliklerinin Boyutsal Değerlendirilmesi .....                        | 84 |
| 3.1.6. Kişilik, Beceri ve Tutumların Ayrılması .....                                  | 85 |
| 3.1.7. Kavramın Araştırmalarda Kullanımı .....                                        | 85 |
| 3.2. Kişiliğin Kuramsal Temelleri.....                                                | 86 |
| 3.2.1. Allport'un Kişilik Anlayışı.....                                               | 86 |
| 3.2.2. Özelliklerin Sınıflandırılması ve Faktör Analitik Yaklaşım .....               | 87 |
| 3.2.3. Özellik Yaklaşımının Açıklama Alanı.....                                       | 87 |
| 3.2.4. Sosyal-Bilişsel Açıklamaların Katkısı .....                                    | 88 |
| 3.2.5. Bireysel Yönelimler ve Motivasyonel Açıklamalar .....                          | 88 |
| 3.2.6. Özellik Etkinleşmesi ve Durumsal Koşullar.....                                 | 89 |
| 3.2.7. Kitabın Kuramsal Çerçevesi .....                                               | 89 |
| 3.3. Beş Faktör Kişilik Modelinin Gelişimi .....                                      | 90 |
| 3.3.1. Kişilik Betimlemelerinden Ortak Boyutlara .....                                | 90 |
| 3.3.2. Tupes ve Christal'ın Faktör Çalışması .....                                    | 91 |
| 3.3.3. Norman'ın Sınıflandırma Çalışması .....                                        | 91 |
| 3.3.4. Goldberg ve Sözcüksel Araştırma Birikimi.....                                  | 92 |
| 3.3.5. Farklı Araçlar ve Gözlemci Değerlendirmeleri .....                             | 92 |
| 3.3.6. Bütünleştirici Bir Model Olarak Beş Faktör.....                                | 93 |
| 3.3.7. Kısa Ölçümler ve Türkçe Uyarlama .....                                         | 93 |
| 3.4. Beş Faktör Kişilik Modelinin Boyutları.....                                      | 94 |
| 3.4.1. Dışadönüklük.....                                                              | 94 |
| 3.4.2. Uyumluluk ve Yumuşak Başlılık.....                                             | 95 |
| 3.4.3. Sorumluluk .....                                                               | 95 |
| 3.4.4. Nevrotiklik ve Duygusal Dengelilik .....                                       | 96 |
| 3.4.5. Deneyime Açıklık.....                                                          | 97 |
| 3.4.6. Boyutların Birlikte Okunması.....                                              | 97 |
| 3.5. Kişilik Özelliklerinin Çalışma Yaşamı ve Örgütsel Davranışlarla<br>İlişkisi..... | 98 |
| 3.5.1. İş Performansına İlişkin Araştırma Bulguları .....                             | 98 |
| 3.5.2. İş Doyumuna İlişkin Araştırma Bulguları .....                                  | 98 |
| 3.5.3. Görev Özellikleri ve Davranışın Ortaya Çıkışı.....                             | 99 |
| 3.5.4. Çalışma Kaynakları ve Kişilik Eğilimleri.....                                  | 99 |

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.5.5. İşe Katılım ve Örgütsel Bağlılık Açısından Değerlendirme ...            | 100 |
| 3.5.6. Araştırma Bulgularından Bireysel Değerlendirmeye Geçiş....              | 100 |
| 3.5.7. Sessiz İstifa Araştırmalarına Aktarılabilecek Çerçeve.....              | 101 |
| 3.6. Kişilik Özellikleri ve Liderlik .....                                     | 101 |
| 3.6.1. Liderliğin Ortaya Çıkışı ve Liderlik Etkililiği .....                   | 101 |
| 3.6.2. Kişilik Boyutlarının Liderlik Açısından Değerlendirilmesi .....         | 102 |
| 3.6.3. Kişilik Özellikleri ile Liderlik Yaklaşımlarının Ayrılması.....         | 103 |
| 3.6.4. Liderlik İlişkilerinde Grup ve Görev Bağlamı .....                      | 104 |
| 3.6.5. Kişilik Bulgularının Liderlik Değerlendirmelerinde<br>Kullanılması..... | 104 |
| 3.7. Gençlik Liderliğinde Kişilik Özelliklerinin Önemi .....                   | 105 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **GENÇLİK LİDERLİĞİNDE KİŞİLİK VE SESSİZ İSTİFA ..... 106**

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Kişilik ve Sessiz İstifa İlişkisinin Kuramsal Çerçevesi..... | 106 |
| 4.1.1. Özellik Etkinleşmesi .....                                 | 106 |
| 4.1.2. Sosyal Değişim ve Psikolojik Sözleşme .....                | 106 |
| 4.1.3. İşe Katılım ve Motivasyon.....                             | 107 |
| 4.1.4. İş Talepleri ve Kaynaklar.....                             | 108 |
| 4.2. Kişilik Boyutları ve Sessiz İstifa.....                      | 108 |
| 4.2.1. Dışadönüklük .....                                         | 108 |
| 4.2.2. Uyumluluk .....                                            | 109 |
| 4.2.3. Sorumluluk .....                                           | 109 |
| 4.2.4. Nevrotiklik ve Duygusal Dengelilik .....                   | 110 |
| 4.2.5. Deneyime Açıklık.....                                      | 111 |
| 4.2.6. Kişilik Boyutlarının Birlikte Değerlendirilmesi .....      | 111 |
| 4.3. Gençlik Liderliğinde Kişilik Özellikleri .....               | 112 |
| 4.3.1. İletişim ve Katılımın Desteklenmesi.....                   | 112 |
| 4.3.2. Farklılıklara Yaklaşım ve İş Birliği .....                 | 113 |
| 4.3.3. Faaliyetlerin Sürekliliği ve Sorumluluk.....               | 113 |
| 4.3.4. Duygusal Dengelilik ve Mesleki Etkileşim.....              | 114 |
| 4.3.5. Yeniliklere Açıklık ve Öğrenme.....                        | 114 |
| 4.3.6. Kişilik Çeşitliliği ve Mesleki Yeterlikler .....           | 115 |
| 4.4. Gençlik Liderliğinde Sessiz İstifa .....                     | 115 |
| 4.4.1. Görev Beklentileri ve Rol Açıklığı.....                    | 116 |
| 4.4.2. İş Yükü ve Kaynaklara Erişim.....                          | 117 |
| 4.4.3. Gençlerle İlişkiler ve Duygusal Talepler .....             | 118 |
| 4.4.4. İş Birliği ve Adil Görev Paylaşımı .....                   | 119 |

|                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4.5. Çalışma Zamanı ve Mesleki Sınırlar .....                                                       | 120        |
| 4.4.6. Liderlik Yaklaşımları ve Yönetici Desteği .....                                                | 120        |
| 4.5. Gençlik Liderliğinde Kişilik ve Sessiz İstifa İlişkisi.....                                      | 123        |
| 4.5.1. Mesleki Katkının Yönü ve Kapsamı.....                                                          | 123        |
| 4.5.2. Çalışma Deneyimi ve Olası Psikolojik Süreçler.....                                             | 123        |
| 4.5.3. Doğrudan İlişki ve Çalışma Koşullarının Rolü.....                                              | 123        |
| 4.6. Kişilik ve Sessiz İstifa Araştırmalarının Gençlik Liderliği Açısından<br>Değerlendirilmesi ..... | 124        |
| 4.6.1. Farklı Meslek Gruplarında Kişilik ve Sessiz İstifa Üzerine<br>Araştırmalar .....               | 124        |
| 4.6.2. Gençlik Liderlerinde Kişilik ve Sessiz İstifaya İlişkin Araştırma<br>Bulguları .....           | 126        |
| 4.6.3. Araştırma Bulgularının Gençlik Liderliği Açısından<br>Değerlendirilmesi .....                  | 127        |
| 4.7. Gençlik Liderliğine Yönelik Çıkarımlar ve Öneriler .....                                         | 128        |
| 4.7.1. Görev Beklentilerinin Açıklanması .....                                                        | 128        |
| 4.7.2. İş Yükü ve Kaynak İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi .....                                       | 128        |
| 4.7.3. Geri Bildirim ve Çalışan Görüşleri.....                                                        | 129        |
| 4.7.4. Adil Görev Paylaşımı ve Katkının Tanınması .....                                               | 129        |
| 4.7.5. Mesleki Sınırlar ve Çalışma Zamanı .....                                                       | 129        |
| 4.7.6. Mesleki Gelişimin Desteklenmesi .....                                                          | 130        |
| 4.7.7. Uygulamaların Değerlendirilmesi .....                                                          | 130        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                                                    | <b>131</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                 | <b>133</b> |



# GİRİŞ

Gençlik liderliği, gençlerin katılımını, öğrenmesini ve gelişimini destekleyen faaliyetlerle çalışanların kendi mesleki deneyimlerini bir araya getiren bir çalışma alanıdır. Gençlik liderleri faaliyetlerin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi sırasında farklı görev beklentileriyle ve kişiler arası ilişkilerle karşılaşmaktadır. Mesleki katkılarının anlaşılması, bireysel özelliklerinin yanında görevlerini yürüttükleri kurumsal koşulların da incelenmesini gerektirmektedir.

Kitabın amacı, gençlik liderliğinde kişilik özellikleri ile sessiz istifa arasındaki olası ilişkileri kuramsal açıklamalar ve mevcut araştırmalar üzerinden değerlendirmektir. Beş Faktör Kişilik Modeli, bireysel eğilimlerin tanımlanmasına temel oluşturmakta; liderlik ve örgütsel davranış yaklaşımları ise bu eğilimlerin çalışma deneyimleri içinde nasıl anlam kazandığını tartışmaya katkı sağlamaktadır. Değerlendirmenin odağında, gençlik liderlerinin temel görevleri, gönüllü ek katkıları ve işe yönelik psikolojik katılımları arasındaki ayrım bulunmaktadır.

Çalışma, yeni veri toplanan bir saha araştırmasına değil, kuramsal ve ampirik kaynakların birlikte ele alındığı bir literatür incelemesine dayanmaktadır. Kaynakların değerlendirilmesinde kavramsal tanımlar, araştırma örneklemeleri, kullanılan araçlar ve araştırma desenleri dikkate alınmaktadır. İnceleme, sistematik derlemeye özgü kapsamlı tarama ve önceden belirlenmiş çalışma seçimi süreçleriyle yürütülmüş bir araştırma olarak sunulmamaktadır. Kuramsal beklentiler ile araştırmalarda bildirilen sonuçlar ayrı açıklama düzeyleri olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye’de gençlik liderliği, ağırlıklı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesindeki gençlik hizmetlerinde görev yapan çalışanların mesleki konumu üzerinden ele alınmaktadır. Uluslararası gençlik çalışması literatürü, alanın katılım ve öğrenme ilkelerinin açıklanmasında kullanılmaktadır. Gençlerin kendi liderlik özelliklerine ilişkin çalışmalar ile profesyonel gençlik liderlerinin çalışma deneyimlerini inceleyen araştırmalar birbirinden ayrılmaktadır. Sağlık, eğitim ve turizm gibi sektörlerde yürütülen çalışmalar, gençlik liderliğine ilişkin kuramsal karşılaştırmalar için değerlendirilmekte; bulguları bu meslek grubuna doğrudan genellenmemektedir.

Birinci bölümde liderlik kuramları, gençlik liderliğinin amaçları, görevleri, mesleki yeterlikleri ve çalışma koşulları açıklanmakta; bölümün sonunda Türkiye’deki gençlik liderliği ve gençlik merkezlerinin kurumsal yapısı ele alınmaktadır. İkinci bölüm sessiz istifanın kavramsal sınırlarını, kuramsal dayanaklarını ve araştırmalardaki kullanımını incelemektedir. Üçüncü bölüm

kişilik kavramını, Beş Faktör Modeli'ni ve kişilik özelliklerinin mesleki anlamını açıklamaktadır. Dördüncü bölümde gençlik liderliğinde kişilik özellikleri ve sessiz istifa ayrı değerlendirildikten sonra iki kavramın ilişkisi kuramsal düzeyde tartışılmaktadır. Yerli ve yabancı araştırmaların gençlik liderliği bağlamında değerlendirilmesini, uygulamaya yönelik çıkarımlar ve öneriler izlemektedir. Bağımsız Sonuç bölümünde kitabın temel değerlendirmeleri, uygulama açısından anlamı ve araştırma ihtiyaçları bütünleştirilmektedir.

Kişilik özellikleri, değişmez bir çalışan profili veya mesleki davranışın tek açıklaması olarak kullanılmamaktadır. Sessiz istifa değerlendirmesinde görevlerin niteliği, katkının kapsamı, çalışma olanakları ve çalışan deneyimleri birlikte ele alınmaktadır. Kitap, gençlik liderleri ve yöneticilerinin yanında gençlik çalışmaları, kişilik ve örgütsel davranış alanlarında çalışan araştırmacılara mesleki bağlamı açık bir tartışma çerçevesi sunmayı amaçlamaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GENÇLİK LİDERLİĞİ

Gençlik liderliğinin anlaşılması, gençlerle yürütülen faaliyetlerin yanı sıra bu faaliyetleri gerçekleştiren çalışanların mesleki rollerinin ve kurumsal deneyimlerinin de değerlendirilmesini gerektirmektedir. Gençlik liderleri, gençlerin gelişimini destekleyen çalışmalarda iletişim, rehberlik, planlama ve koordinasyon sorumlulukları üstlenmektedir. Bu sorumlulukların yerine getirilmesi, mesleki bilgi ve becerilerle birlikte kişiler arası ilişkilerin niteliği ve çalışma ortamında sağlanan olanaklarla da bağlantılıdır. Dolayısıyla gençlik liderliği, bireysel yeterliklerin, sosyal ilişkilerin ve örgütsel koşulların birlikte ele alınmasını gerektiren bir çalışma alanıdır.

Gençlik liderlerinin mesleki konumunda iki farklı ilişki düzeyi bulunmaktadır. İlk düzey, gençlerle ve faaliyet gruplarıyla kurulan ilişkileri kapsamaktadır. Bu düzeyde gençlik liderleri, katılımı destekleyen, grup çalışmalarını yönlendiren ve ortak amaçlar doğrultusunda faaliyetleri koordine eden kişiler olarak görev yapmaktadır. İkinci düzey ise gençlik liderlerinin çalıştıkları kurumlarla ve yöneticileriyle kurdukları ilişkilerdir. Gençlik liderleri, faaliyetlerde liderlik sorumluluğu üstlenirken aynı zamanda görev dağılımı, kaynak kullanımı, yönetsel destek ve çalışma koşullarından etkilenen çalışanlar konumundadır.

Gençlerle kurulan ilişkilerin ve kurumsal çalışma deneyimlerinin birlikte incelenmesi, gençlik liderlerinin mesleki davranışlarının yalnızca kişisel özelliklerle açıklanmasını önlemektedir. Gençlerle etkili iletişim kurabilen veya faaliyetlerini düzenli biçimde yürüten bir gençlik liderinin kurumsal deneyimleri farklılaşabilmektedir. Benzer biçimde mesleki yeterliklerin gelişmiş olması, çalışanların bütün örgütsel koşullarda aynı motivasyonu ve katılımı gösterecekleri anlamına gelmemektedir. Bu nedenle gençlik liderliğinde kişilik ve sessiz istifa arasındaki ilişkilerin tartışılmasından önce, mesleğin kapsamının ve liderlik süreçlerinin açıklanması gerekmektedir.

Gençlik liderliğinin kuramsal ve mesleki temelleri, liderlik kavramından hareketle ele alınmaktadır. Liderlik yaklaşımlarının ardından gençlik liderliğinin amaçları ve ilkeleri, mesleki görevler, yeterlikler ve çalışma koşulları incelenmektedir. Bölümün sonunda Türkiye'deki gençlik hizmetlerinin kurumsal yapısı ve gençlik liderlerinin bu yapı içindeki konumu değerlendirilmektedir.

### 1.1. Liderlik Kavramı ve Kuramsal Gelişimi

Liderlik, bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, desteklenmesi ve harekete geçirilmesiyle ilişkili bir sosyal etkileşim sürecidir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, maddi kaynakların, teknolojik olanakların ve biçimsel

yönetim yapılarının varlığıyla birlikte çalışanların bu amaçları nasıl değerlendirdikleriyle de bağlantılıdır. Çalışanların görevlerini anlamlı bulmaları, ortak hedefleri benimsemeleri, iş birliği geliştirmeleri ve örgütsel süreçlere katılmaları, faaliyetlerin yürütülmesinde önem taşımaktadır. Liderlik, bu süreçlerin anlaşılmasında çalışanların tutumları, davranışları ve örgütsel deneyimleriyle birlikte ele alınmaktadır.

Liderlik kavramı, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe farklı yaklaşımlar çerçevesinde tanımlanmıştır. Northouse'a (1997) göre liderlik, bir bireyin ortak bir amaca ulaşmak üzere bir grup insanı etkilediği süreçtir. Bu tanım, liderliğin süreç, etkileme, grup ve ortak amaç olmak üzere dört temel unsurunu öne çıkarmaktadır. Böylece liderlik, belirli bir makamın veya yönetsel yetkinin kullanılmasının ötesinde, lider ile izleyiciler arasında gerçekleşen etkileşim kapsamında değerlendirilmektedir.

Yukl (2013), liderliği başkalarının yapılması gerekenleri ve bunların nasıl gerçekleştirileceğini anlamalarını ve benimsemelerini etkileyen; ortak amaçlara ulaşmaya yönelik bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştıran bir süreç olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşımda liderliğin yön gösterme işlevi ile ortak çalışmayı destekleme işlevi birlikte ele alınmaktadır. Amaçların açıklanması, görevlerin anlaşılır hâle getirilmesi, iş birliğinin geliştirilmesi ve çalışanların çabalarının desteklenmesi, liderlik sürecinin birbiriyle bağlantılı yönlerini oluşturmaktadır.

Liderlik tanımlarında kişiler arası etkileşim ortak bir açıklama alanı oluşturmaktadır. Bununla birlikte etkileme sürecinin her durumda olumlu sonuçlar doğuracağı varsayılmamalıdır. Liderlik davranışlarının çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları; kullanılan etkileme yöntemlerine, çalışanların beklentilerine, örgütsel koşullara ve lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin niteliğine göre farklılaşabilmektedir. Bu nedenle liderliğin değerlendirilmesinde, liderin davranışları kadar bu davranışların gerçekleştiği ortam da dikkate alınmalıdır.

### **1.1.1. Liderlik Kavramının Temel Unsurları**

Liderliğin bir süreç olarak ele alınması, kavramın sabit bireysel özelliklerle sınırlandırılmamasını gerektirmektedir. Lider ile izleyiciler arasında zaman içerisinde gelişen etkileşimler, liderlik ilişkisinin niteliğini şekillendirebilmektedir. Liderin iletişim kurma biçimi, çalışanların beklentileri, grubun deneyimleri ve karşılaşılan sorunlar bu sürecin içinde yer almaktadır. Dolayısıyla liderlik, yalnızca kişinin sahip olduğu niteliklerle değil, bu niteliklerin davranışlara ve ilişkilere nasıl yansıdığıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Liderliğin ikinci temel unsuru etkilemedir. Etkileme, bireylerin düşüncelerini, tutumlarını ve davranışlarını ortak hedeflerle ilişkilendirmeyi içermektedir. Bu süreçte görevlerin açıklanması ve beklentilerin belirtilmesi kadar örnek olma, destek sağlama, ortak değerler geliştirme ve çalışanların görüşlerini dikkate alma da önem

taşımaktadır. İletişim ve katılımın desteklenmesi, bireylerin örgütsel amaçları anlamalarını ve kendi görevleriyle ilişkilendirmelerini kolaylaştırabilmektedir (Northouse, 1997; Yukl, 2013).

Üçüncü unsur, liderliğin grup bağlamında ortaya çıkmasıdır. Liderlik, bireyler arasındaki sosyal ilişkiler içinde anlam kazanmaktadır. Bu nedenle liderlik sürecinin sonuçları, yalnızca liderin niyetlerine veya yeterliklerine dayandırılmamaktadır. İzleyicilerin özellikleri, grubun normları, örgüt kültürü ve çalışma ortamı da bu sürece katılmaktadır. Aynı liderlik davranışının farklı gruplarda farklı biçimlerde karşılanabilmesi, grup bağlamının önemini göstermektedir.

Dördüncü unsur ortak amaçtır. Liderlik, bireylerin belirli hedeflere ulaşmak üzere birlikte hareket etmeleriyle ilişkilidir. Amaçların açık biçimde belirlenmesi, görevler arasındaki bağlantıların anlaşılmasına ve faaliyetlerin koordinasyonuna katkı sağlayabilmektedir. Bununla birlikte ortak bir amacın bulunması, bütün çalışanların bu amacı aynı biçimde değerlendirdiği anlamına gelmemektedir. Amaçların gerçekçi olması, çalışanlara açıklanması ve görüş alışverişine olanak tanınması, ortak anlayışın geliştirilmesinde dikkate alınabilecek hususlardır.

Etkileme, grup bağlamı ve ortak amaçlar, liderliğin bireysel, ilişkisel ve örgütsel boyutları bulunan dinamik bir süreç olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir. Gençlik liderliği açısından da liderlik, kişinin iletişim becerileri kadar faaliyet gruplarının özellikleri ve kurumun sunduğu çalışma olanaklarıyla bağlantılıdır. Bu nedenle gençlik liderlerinin mesleki rollerinin açıklanmasında, bireysel yeterliklerle çalışma bağlamının birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

### **1.1.2. Liderlik ve Yönetim Kavramları Arasındaki İlişki**

Liderlik ve yönetim kavramları günlük kullanımda sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bununla birlikte örgütsel işleyiş açısından farklı işlevleri vurgulamaktadırlar. Yönetim; planlama, örgütleme, koordinasyon, kaynakların kullanılması ve denetim gibi faaliyetlerle ilişkilidir. Liderlik ise ortak amaçların benimsenmesi, çalışanların desteklenmesi, yön belirlenmesi ve değişim süreçlerine katılımın sağlanması gibi işlevleri öne çıkarmaktadır.

Kotter (2008), yönetimi karmaşıklıkla başa çıkma, liderliği ise değişimle başa çıkma süreçleriyle ilişkilendirmektedir. Bu ayrımında yönetim, örgütsel faaliyetlerde düzen ve sürekliliğin sağlanmasına katkıda bulunurken liderlik, yön belirleme ve bireyleri ortak bir anlayış etrafında birleştirme açısından önem taşımaktadır. Örgütlerin işleyişi, bu işlevlerin bir arada değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Bir yöneticinin görev dağılımını planlaması, kullanılacak kaynakları belirlemesi ve faaliyetlerin gerçekleşme durumunu izlemesi yönetim işlevleri kapsamında ele alınabilmektedir. Aynı kişinin çalışanların görüşlerini dinlemesi, kararların gerekçelerini açıklaması, güven oluşturma ve ortak hedeflere yönelik çabaları

desteklemesi ise liderlik işlevleriyle ilişkilidir. Bu örnek, yönetim ile liderliğin aynı kişinin görevleri içinde birlikte bulunabileceğini göstermektedir.

Gençlik merkezlerinde de benzer bir ilişki söz konusudur. Faaliyet takvimlerinin hazırlanması, personel görevlendirmelerinin yapılması ve materyallerin düzenlenmesi yönetsel işleyişin parçalarıdır. Gençlik liderlerinin görüşlerinin alınması, ekip içi iş birliğinin geliştirilmesi ve mesleki çalışmalarının desteklenmesi ise liderlik süreçleri kapsamında değerlendirilebilmektedir. Kurumsal faaliyetlerin anlaşılması için hem yönetsel düzenlemelerin hem de çalışanların bu düzenlemeleri nasıl deneyimlediklerinin incelenmesi önem taşımaktadır.

### **1.1.3. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi**

Liderlik araştırmalarında önce liderleri diğer bireylerden ayıran özellikler, daha sonra lider davranışları, durumsal koşullar ve lider–izleyici ilişkileri öne çıkmıştır. Bu gelişim, önceki yaklaşımın bütünüyle terk edildiği bir sıra değildir. Yaklaşımlar aynı sürecin farklı yönlerini açıklamaktadır.

Özellikler yaklaşımı, liderlikle bağlantılı bireysel nitelikleri araştırmaktadır. Stogdill'in (1948) değerlendirmesi, bu niteliklerin durumdan bağımsız ele alınamayacağını göstermiştir. Beş Faktör Modeliyle yürütülen sonraki araştırmalar da kişiliğin liderlik değişkenleriyle ilişkisini incelemiştir. Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt (2002), meta-analizlerinde özellikle dışadönüklüğün liderlikle bağlantısını bildirmiştir. Bu sonuç, sessiz istifayla doğrudan aynı ilişkiyi ölçmemektedir.

Davranışsal yaklaşımlar görevlerin düzenlenmesine ve kişiler arası ilişkilere odaklanmaktadır. Durumsal yaklaşımlar ise aynı davranışın farklı görev ve ekiplerdeki karşılığını sorgulamaktadır. Fiedler (1967), etkililiği liderlik tarzı ile durumun elverişliliği arasındaki uyum üzerinden açıklamıştır. Görev yapısı, ilişkiler ve konumsal güç bu çerçevede değerlendirilmektedir.

Burns (1978) ile Bass ve Riggio'nun (2006) çalışmaları, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik açıklamalarının gelişiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu yaklaşımlar ortak amaçlar, motivasyon, performans beklentileri ve karşılıkların nasıl ele alındığını açıklamaktadır. Graen ve Uhl-Bien (1995) ise lider–üye ilişkilerinin çalışanlar arasında farklılaşabileceğini vurgulamıştır.

Liderlik kuramlarının tarihsel gelişimi, gençlik liderliğinin bireysel özellikler, günlük davranışlar ve kurumsal ilişkiler bakımından incelenmesine dayanak sağlamaktadır. Bir sonraki alt bölümde yaklaşımların uygulamadaki karşılıkları açıklanmaktadır. Gençlik liderinin gençlerle kurduğu ilişki ile kendi yöneticisiyle kurduğu çalışma ilişkisi, bu açıklamalarda ayrı düzeyler olarak korunmaktadır.

#### **1.1.4. Çağdaş Liderlik Anlayışında Çalışanların Yeri**

Liderlik araştırmalarında çalışanların psikolojik gereksinimlerinin, mesleki gelişimlerinin ve örgütsel deneyimlerinin dikkate alınması, liderliğin ilişkisel boyutunu öne çıkarmaktadır. Bu çerçevede görevlerin yerine getirilmesiyle birlikte çalışanların bu görevleri hangi koşullarda yürüttükleri ve örgütsel yaşama nasıl katıldıkları da değerlendirilmektedir.

Çalışanların görüşlerinin dinlenmesi, mesleki özerkliklerinin desteklenmesi ve ihtiyaç duydukları olanaklara erişmeleri, çalışma deneyimlerinin incelenmesinde önem taşımaktadır. Bununla birlikte destekleyici davranışların bütün örgütlerde ve çalışan gruplarında aynı sonuçları doğuracağı varsayılmamalıdır. Görevlerin niteliği, çalışanların beklentileri ve örgütsel uygulamalar bu değerlendirmeye dâhil edilmelidir.

Çalışanların gereksinimlerini ve örgütsel deneyimlerini dikkate alan liderlik anlayışı, sessiz istifanın tartışılmasına kavramsal bir temel sunmaktadır. Çalışanların işe yönelik katılımlarının değerlendirilmesinde kişisel özelliklerin yanı sıra yönetsel ilişkiler ve çalışma koşulları dikkate alınmalıdır. Bu ilişkilerin ayrıntılı tartışılması, sessiz istifanın ve kişilik özelliklerinin kavramsal olarak açıklanmasının ardından yapılacaktır.

#### **1.1.5. Gençlik Liderliği Açısından Liderlik Kuramlarının Önemi**

Gençlik liderliği, liderlik kuramlarının hem faaliyet gruplarıyla kurulan ilişkiler hem de kurumsal çalışma deneyimleri açısından değerlendirilmesini gerektirmektedir. Gençlik liderleri, gençlerle yürüttükleri çalışmalarda iletişim kurmakta, katılımı desteklemekte ve ortak amaçlara yönelik faaliyetleri koordine etmektedir. Aynı zamanda çalıştıkları kurumların yönetim uygulamalarından ve örgütsel koşullarından etkilenmektedir.

Özellikler yaklaşımı, gençlik liderlerinin bireysel farklılıklarını incelemeye katkı sağlayabilmektedir. Davranışsal yaklaşımlar, görev yönlendirme ve kişiler arası iletişimin değerlendirilmesinde kullanılabilmektedir. Durumsal yaklaşımlar, farklı faaliyetler ve gruplar karşısında liderlik davranışlarının nasıl değişebileceğini açıklamaya yardımcı olabilmektedir. Dönüşümcü, etkileşimci ve ilişkisel yaklaşımlar ise amaçlar, beklentiler, destek ve karşılıklı ilişkiler bakımından farklı değerlendirme olanakları sunmaktadır.

Liderlik kuramlarının birlikte değerlendirilmesi, gençlik liderliğinin tek bir kişisel nitelik veya davranışla açıklanmasının sınırlarını ortaya koymaktadır. Gençlik liderlerinin mesleki rollerinin anlaşılması, bireysel özelliklerinin, faaliyetlerdeki davranışlarının ve kurumsal deneyimlerinin birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir. Böyle bir çerçeve, kişilik özellikleri ve sessiz istifa arasındaki

ilişkilerin sonraki bölümlerde mesleki bağlamı korunarak tartışılmasına olanak sağlamaktadır.

## **1.2. Geleneksel ve Çağdaş Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik yaklaşımları, görevlerin nasıl yönlendirileceği, çalışanlarla nasıl ilişki kurulacağı ve ortak amaçlara yönelik çabaların nasıl destekleneceği konusunda farklı açıklamalar sunmaktadır. Gençlik hizmetlerinde bu açıklamaların değeri, faaliyetlerin yürütülmesinde ve çalışanların kurumsal deneyimlerinin anlaşılmasında ortaya çıkmaktadır. Bir etkinliğin sorumluluklarını belirlemek, çalışanların önerilerini değerlendirmek ve mesleki gelişimlerini desteklemek, liderlik sürecinin farklı yönleridir.

Geleneksel yaklaşımlar liderin özelliklerine, davranışlarına ve çalışma koşullarına odaklanmaktadır. Çağdaş yaklaşımlar ise motivasyon, gelişim, etik sorumluluklar ve kişiler arası ilişkileri daha ayrıntılı biçimde ele almaktadır. Aralarındaki ayrım kesin değildir; aynı yönetsel uygulama farklı yaklaşımlar açısından incelenebilmektedir (Northouse, 1997; Yukl, 2013). Burada amaç, yaklaşımları üstünlük sırasına yerleştirmek değil, her birinin hangi sorumlulukları ve ilişkileri görünür kıldığını açıklamaktır.

### **1.2.1. Geleneksel Yaklaşımların Uygulamaya Katkısı**

Özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar, gençlik liderliğinin değerlendirilmesinde farklı inceleme alanları açmaktadır. Özellikler yaklaşımı bireysel niteliklerin önemini gündeme getirirken davranışsal yaklaşımlar günlük uygulamaları, durumsal yaklaşımlar da çalışma koşullarını öne çıkarmaktadır. Bu yaklaşımların tarihsel gelişimi önceki alt bölümde açıklanmıştır.

Özellikler yaklaşımının uygulamadaki temel sorusu, bireysel niteliklerin üstlenilen sorumluluklarla nasıl ilişkilendiğidir. Gençlerle iletişim kurma, grup çalışmalarını yönlendirme ve faaliyetlerin sürekliliğini sağlama görevleri farklı bireysel özelliklerle bağlantılı olabilmektedir. Stogdill'in (1948) değerlendirmesi, bu bağlantıların koşullardan bağımsız ele alınamayacağını göstermektedir. Bir kişinin belirli özelliklere sahip olması, farklı gruplarda ve görevlerde aynı etkililiği göstereceği anlamına gelmemektedir. Gençlik liderliğinde bireysel nitelikler; deneyim, mesleki bilgi ve uygulama koşullarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Davranışsal yaklaşımlar, liderliğin gözlenebilir uygulamalarını incelemeye olanak tanımaktadır. Görev odaklı davranışlar planlama, sorumlulukların açıklanması ve sonuçların izlenmesiyle ilişkilidir. İlişki odaklı davranışlar çalışanların dinlenmesini, destekleyici iletişimi ve karşılıklı güveni kapsamaktadır (Yukl, 2013). Gençlik merkezlerinde faaliyet takviminin hazırlanması ile bu takvimi uygulayacak çalışanların görüşlerinin alınması, aynı sürecin iki farklı boyutunu

oluşturmaktadır. Planlama ve kişiler arası destek birlikte değerlendirildiğinde, yönetsel uygulamanın çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiği daha açık biçimde incelenebilmektedir.

Durumsal yaklaşımın katkısı, uygulamaların çalışma ortamına uygunluğunu sorgulamasıdır. Fiedler (1967), liderlik etkililiğini liderlik tarzı ile durumun elverişliliği arasındaki uyum üzerinden açıklamıştır. Gençlik hizmetlerinde görevlerin yapısı, ekiplerin deneyimi ve faaliyet ortamları farklılaşabilmektedir. Yeni oluşturulan bir ekipte sorumlulukların ayrıntılı açıklanması gerekebilmektedir. Deneyimli çalışanların yürüttüğü bir faaliyette ise karar alanlarının belirlenmesi ve mesleki özerkliğin desteklenmesi önem kazanabilmektedir. Bunlar, koşulların değerlendirilmesine yönelik örneklerdir; her durum için geçerli bir liderlik reçetesi olarak ele alınmamalıdır.

Geleneksel yaklaşımlar, çalışanların özelliklerini, liderin davranışlarını ve görev ortamını ayrı ayrı incelemeyi mümkün kılmaktadır. Uygulamada ise bu alanlar birbirleriyle bağlantılıdır. Görev dağılımının açıklığı, çalışanın deneyimi ve yöneticinin iletişim biçimi aynı faaliyet sürecinde birlikte etkili olabilmektedir.

### **1.2.2. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, çalışanların ortak amaçlarla kurdukları ilişkiye ve gelişimlerinin desteklenmesine odaklanmaktadır. Burns (1978), bu yaklaşımı liderler ile izleyiciler arasındaki değerler, beklentiler ve amaçlarla bağlantılı bir süreç olarak ele almıştır. Bass ve Riggio (2006), örgütsel bağlamdaki açıklamalarında çalışanların motivasyonlarının ve katkılarının geliştirilmesi üzerinde durmuştur.

Yaklaşımın dört temel boyutu, uygulamaların değerlendirilmesinde kullanılabilir. İdealleştirilmiş etki, liderin güven ve saygı uyandıran bir örnek oluşturmalarıdır. İlham verici motivasyon, ortak amaçların çalışanlar için anlamlı biçimde açıklanmasını kapsamaktadır. Entelektüel uyarım, mevcut uygulamaların sorgulanmasını ve farklı çözümlerin geliştirilmesini desteklemektedir. Bireyselleştirilmiş ilgi, çalışanların birbirinden farklı gereksinimlerinin ve gelişim olanaklarının dikkate alınmasıyla ilişkilidir (Bass ve Riggio, 2006).

Gençlik merkezlerinde bir faaliyetin kurumsal amaçlarla ilişkisinin açıklanması, çalışanların yeni etkinlik önerilerinin değerlendirilmesi ve gelişim ihtiyaçlarına uygun destek sunulması bu boyutlarla bağlantılı olarak incelenebilmektedir. Örneğin bir programın her yıl aynı biçimde uygulanması yerine, gençlik liderlerinin deneyimlerinden hareketle yeniden değerlendirilmesi entelektüel uyarım açısından ele alınabilmektedir. Çalışanların farklı eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ise bireyselleştirilmiş ilgiye ilişkin bir uygulama alanıdır.

Judge ve Piccolo (2004), meta-analizlerinde dönüşümcü liderliğin çeşitli liderlik etkililiği ölçütleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu bildirmiştir. Bu bulgu,

yaklaşımın örgütsel sonuçlarla bağlantısını desteklemektedir. Gençlik hizmetlerindeki karşılığının değerlendirilmesi için kurumun amaçları, çalışanların algıları ve mevcut çalışma olanakları ayrıca incelenmelidir. Beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (Kubat ark., 2022).

Dönüşümcü liderlikte ortak amaçlara yönelik katkının desteklenmesi, çalışanların sürekli ek görev üstlenmelerinin beklenmesi biçiminde yorumlanmamalıdır. Gelişim ve motivasyonun değerlendirilmesinde işin yürütülmesi için sağlanan olanaklar ile çalışanların mesleki sınırları da dikkate alınmalıdır. Amaçların benimsenmesi, görevlerin uygulanabilirliğiyle birlikte anlam kazanmaktadır.

### **1.2.3. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik, görevler, performans beklentileri ve bunların karşılığında sağlanan ödül veya geri bildirim üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışanlardan ne beklediği ve çalışmaların hangi ölçütlerle değerlendirileceği bu yaklaşımın merkezindedir.

Bass ve Riggio (2006), etkileşimci liderlik kapsamında koşullu ödül ve istisnalarla yönetim davranışlarını açıklamaktadır. Koşullu ödül, beklenen performansın belirlenmesi ve hedeflere ulaşıldığında karşılık sağlanmasıyla ilişkilidir. İstisnalarla yönetim, belirlenen standartlardan sapmaların izlenmesini ve gerektiğinde müdahale edilmesini kapsamaktadır.

Etkileşimci liderlik, gençlik merkezlerinde faaliyet sorumluluklarının belirlenmesi, takvimlerin açıklanması ve sonuçların değerlendirilmesi bakımından ele alınmaktadır. Bir çalışanın hangi faaliyetten sorumlu olduğunu, hangi kaynakları kullanabileceğini ve kimlerle koordinasyon kuracağını bilmesi, görev düzeninin anlaşılmasını sağlamaktadır. Değerlendirme ölçütlerinin önceden açıklanması da çalışanların kendilerinden beklenen sonuçları görmelerine olanak tanımaktadır.

Judge ve Piccolo (2004), koşullu ödül davranışının çeşitli liderlik sonuçlarıyla olumlu ilişkiler gösterebildiğini ortaya koymuştur. Etkileşimci liderlik değerlendirilirken görevlerin açıklığı ve geri bildirimin niteliği bu nedenle önem taşımaktadır. Ödül veya karşılık mekanizmalarının bulunması kadar, bunların hangi ölçütlere göre uygulandığı da incelenmelidir.

Görevlerin yerine getirilmesine dayalı ilişki, çalışanların mesleki deneyimlerinin yalnızca bir bölümünü açıklamaktadır. Gençlik liderlerinin yeni fikirler geliştirmeleri, çalışma güçlüklerini paylaşımları ve mesleki gelişimlerine ilişkin destek almaları başka liderlik davranışlarını da gerektirebilmektedir. Etkileşimci ve dönüşümcü yaklaşımlar bu noktada birlikte değerlendirilebilmektedir. Beklentilerin açıklanması kurumsal düzeni desteklerken gelişime yönelik uygulamalar çalışanların amaçlarla ilişkisini güçlendirmeye yöneliktir.

#### **1.2.4. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderlikte çalışanların gereksinimleri, gelişimleri ve güçlenmeleri temel bir yer tutmaktadır. Greenleaf (1977), liderliğin hizmet etme yönelimiyle bağlantısını vurgulamıştır. Liderlik edilen kişilerin nasıl geliştiği ve sorumluluk üstlenme olanaklarının nasıl desteklendiği, yaklaşımın değerlendirme alanlarıdır.

Eva ve arkadaşları (2019), hizmetkâr liderlik literatürüne ilişkin sistematik incelemelerinde yaklaşımın çalışan odaklı niteliğini ve kuramsal gelişimini ele almıştır. Çalışanların dinlenmesi, gereksinimlerinin dikkate alınması ve gelişimlerinin desteklenmesi, hizmetkâr liderlik kapsamında öne çıkan davranışlardır.

Uygulamada dinleme, çalışanların görüşlerini açıklamalarına fırsat verilmesiyle başlamaktadır. Bu görüşlerin yönetsel değerlendirmelere nasıl yansıdığı ise sürecin devamını oluşturmaktadır. Gençlik liderlerinin faaliyetlerde karşılaştıkları güçlükleri aktarmaları, ihtiyaç duydukları desteklerin belirlenmesine yardımcı olabilmektedir. Materyal, eğitim, koordinasyon veya çalışma düzenine ilişkin gereksinimlerin değerlendirilmesi, çalışanların görevlerini yürütmelerine yönelik destek kapsamında ele alınabilmektedir.

Hizmetkâr liderlik, gençlik hizmetlerinde iki ilişki düzeyinde incelenebilmektedir. Gençlerle yürütülen çalışmalarda katılımcıların gelişim gereksinimlerine duyarlılık önem taşımaktadır. Kurum yönetiminde ise gençlik liderlerinin kendi mesleki gelişimleri ve çalışma olanakları değerlendirilmelidir. Başkalarının gelişimini desteklemekle görevli çalışanların, bu görevleri yerine getirmek için hangi olanaklara sahip oldukları da yönetsel sorumluluğun bir parçasıdır.

Yaklaşımın ayırt edici yönü, çalışanların gelişimini liderlik ilişkisinin merkezine yerleştirmesidir. Bu yönüyle ortak amaçlara katkıyı vurgulayan dönüşümcü liderlikle kesişse de başlangıç noktaları farklıdır. Hizmetkâr liderlik, liderin çalışanların gereksinimlerine ve güçlenmelerine yönelik sorumluluğunu daha belirgin biçimde ele almaktadır.

#### **1.2.5. Etik Liderlik**

Etik liderlik, kararların ve kişiler arası ilişkilerin adalet, dürüstlük, sorumluluk ve saygı açısından değerlendirilmesini gerektirmektedir. Çalışanlar için görevlerin içeriği kadar görevlendirmelerin nasıl yapıldığı, olanakların nasıl paylaştırıldığı ve kararların nasıl açıklandığı da önem taşımaktadır.

Brown, Treviño ve Harrison (2005), etik liderliği normatif açıdan uygun davranışların kişisel davranışlar ve kişiler arası ilişkiler yoluyla sergilenmesi; iletişim, pekiştirme ve karar verme süreçleriyle çalışanlara aktarılması kapsamında

tanımlamıştır. Bu açıklamada etik ilkelerin günlük yönetim uygulamalarında görünür olması öne çıkmaktadır.

Gençlik merkezlerinde personel görevlendirmeleri, faaliyet olanaklarına erişim ve mesleki gelişim fırsatları etik liderlik açısından incelenebilmektedir. Görevlerin açık ölçütlerle dağıtılması, benzer durumlarda tutarlı kararlar alınması ve kararların gerekçelerinin paylaşılması bu kapsamda değerlendirilebilecek uygulamalardır. Çalışanlara saygılı davranılması ve görüşlerinin dinlenmesi de kişiler arası ilişkilerin etik boyutunu oluşturmaktadır.

Etik liderlikte ilkelerin açıklanması ile uygulanması arasındaki ilişki önemlidir. Kurumun adalet veya saygı vurgusu, çalışanların günlük deneyimleriyle birlikte değerlendirilmelidir. Karar süreçlerinde kullanılan ölçütler ve çalışanların bu süreçlere ilişkin algıları, etik liderliğin incelenmesi için bilgi sunmaktadır.

Faaliyet düzeyinde gençlik liderlerinin katılımcılara yaklaşımı da etik sorumluluklarla bağlantılıdır. Gençlere saygılı davranılması, görev paylaşımında adil bir tutum benimsenmesi ve mesleki yetki sınırlarının gözetilmesi, liderlik uygulamalarının değerlendirilmesinde dikkate alınabilmektedir. Gençlik çalışmalarına özgü etik sorumluluklar, görev ve sorumluluklar alt bölümünde ayrıntılandırılacaktır.

#### **1.2.6. Otantik Liderlik**

Otantik liderlik, liderin öz farkındalığına, ilişkilerindeki açıklığa ve benimsediği değerlerle davranışları arasındaki tutarlılığa odaklanmaktadır. Avolio ve Gardner (2005), otantik liderlik gelişimini liderin kendisini tanıması ve ilişkilerini geliştirilmesiyle bağlantılı olarak ele almıştır.

Walumbwa ve arkadaşları (2008), yaklaşımın ölçülmesine yönelik çalışmalarında dört boyut açıklamıştır. Öz farkındalık, liderin güçlü ve sınırlı yönlerini tanımasıdır. İlişkisel şeffaflık, kişiler arası ilişkilerde açıklığı ifade etmektedir. Dengeli bilgi işleme, karar verilmeden önce farklı görüşlerin ve ilgili bilgilerin değerlendirilmesini kapsamaktadır. İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ise davranışların benimsenen değerlerle uyumuna odaklanmaktadır.

Gençlik merkezlerinde bu boyutlar, kararların nasıl oluşturulduğu ve çalışanlarla nasıl paylaşıldığı üzerinden incelenebilmektedir. Yöneticinin farklı görüşleri değerlendirmesi, kendi yaklaşımının sınırlılıklarını kabul etmesi ve kararların dayanaklarını açıklaması, otantik liderlik çerçevesinde ele alınabilecek davranışlardır. Gençlik liderlerinin kendi uygulamalarını değerlendirmeleri ve gelişime ihtiyaç duydukları alanları fark etmeleri de öz farkındalık açısından önem taşımaktadır.

Otantik liderliğin değerlendirilmesinde liderin kendisi hakkındaki görüşleri ile çalışanların deneyimleri ayrı bilgi kaynaklarıdır. Bir yöneticinin davranışlarını açık

ve tutarlı bulması, çalışanların da aynı değerlendirmeyi yaptığı anlamına gelmemektedir. İlişkisel açıklığın nasıl yaşandığını incelemek için çalışanların algılarına başvurulması gerekmektedir.

Etik liderlik ile otantik liderlik arasında değerler ve davranışlar bakımından ortak alanlar bulunmaktadır. Etik liderlik, uygun davranışların yönetsel süreçlerle aktarılmasını vurgularken otantik liderlik öz farkındalık, dengeli değerlendirme ve değerlerle tutarlılık üzerinde durmaktadır. Bu ayrım, benzer görünen uygulamaların hangi kavramsal çerçevede incelendiğinin açıklanmasını sağlamaktadır.

### **1.2.7. Yaklaşımların Birlikte Değerlendirilmesi**

Liderlik yaklaşımları aynı çalışma sürecinin farklı yönlerini açıklayabilmektedir. Bir faaliyetin görev dağılımı etkileşimci liderlik açısından, çalışanların yeni öneriler geliştirmesi dönüşümcü liderlik açısından, gereksinim duydukları desteğin sağlanması hizmetkâr liderlik açısından incelenebilmektedir. Görevlendirmelerin adilliği etik liderliğin; kararlar öncesinde farklı görüşlerin değerlendirilmesi ise otantik liderliğin inceleme alanına girebilmektedir.

Liderlik yaklaşımlarının ortak alanlarının bulunması, kavramsal olarak birbirlerinin yerine kullanılmalarını gerektirmemektedir. Her yaklaşım farklı bir açıklama sorusuna odaklanmaktadır. Araştırmalarda kavramların, davranış boyutlarının ve kullanılan ölçme araçlarının belirtilmesi, sonuçların doğru yorumlanması açısından gereklidir.

Gençlik liderliği bakımından yaklaşımların katkısı, faaliyetlerin düzenlenmesiyle çalışanların deneyimlerini birlikte incelemeye olanak sağlamalarıdır. Görevlerin açık olması, gelişim olanaklarının bulunması, görüşlerin değerlendirilmesi ve kararların adil biçimde alınması, aynı kurum içinde farklı liderlik sorumlulukları olarak ele alınabilmektedir. Bunların nasıl uygulandığı, kurumun yapısı ve mevcut çalışma koşullarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Liderlik yaklaşımları, gençlik liderlerinin sergiledikleri davranışların ve deneyimledikleri yönetim uygulamalarının incelenmesine kuramsal temel sağlamaktadır. Kişilik özellikleri ve sessiz istifayla ilişkileri ise kavramsal açıklamalar ve literatürdeki araştırmalar eşliğinde dördüncü bölümde tartışılacaktır.

### **1.3. Gençlik Liderliği Kavramı, Amaçları ve İlkeleri**

Gençlik liderliği, gençlerin kişisel ve sosyal gelişimlerini destekleyen çalışmalarda katılımı ve öğrenmeyi kolaylaştıran mesleki rollerle ilişkilidir. Kültürel, sanatsal, sportif, eğitsel ve gönüllülük temelli faaliyetler, bu rollerin ortaya çıktığı uygulama alanlarıdır. Faaliyetlerin konusu değişse de gençlerin ilgi ve gereksinimlerinin dikkate alınması, deneyim kazanmalarının desteklenmesi ve süreçlere katkıda bulunabilmeleri ortak bir önem taşımaktadır.

Gençlik liderliğinin kapsamını açıklamak için gençlik çalışmalarının amaçlarına bakmak gerekmektedir. Avrupa Konseyi (2017), gençlik çalışmalarını gençler tarafından, gençlerle birlikte veya gençler için gerçekleştirilen sosyal, kültürel, eğitsel, çevresel ve toplumsal faaliyetleri kapsayan geniş bir alan olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, gençlerin faaliyetlerde farklı roller üstlenebildiğini göstermektedir. Gençler bir programdan yararlanabilecekleri gibi programın hazırlanmasına, uygulanmasına ve değerlendirilmesine de katılabilmektedir.

Gençlik liderinin yaklaşımı, bu katılım olanaklarının nasıl düzenlendiğinde görünür hâle gelmektedir. Gençlerin görüşlerini dinlemek, önerilerini değerlendirmek ve sorumluluk üstlenmelerini desteklemek, faaliyetlerin gelişim amaçlarıyla bağlantılıdır. Etkinliklerin düzenli biçimde yürütülmesi kadar katılımcıların bu süreçte yaşadıkları deneyim de değerlendirilmelidir.

### **1.3.1. Gençlik Çalışmaları İçinde Gençlik Liderliğinin Yeri**

Gençlik çalışmaları, gençlerin gelişimini ve toplumsal katılımını desteklemeye yönelik faaliyetlerin genel alanını ifade etmektedir. Gençlik liderliği ise bu faaliyetlerde gençlerle doğrudan ilişki kurulması, katılımın desteklenmesi ve öğrenme süreçlerinin kolaylaştırılmasıyla bağlantılı rolleri kapsamaktadır. Kavramlar arasında ilişki bulunmakla birlikte kullanım alanları aynı değildir.

Avrupa Komisyonu (2014), gençlere odaklanmayı, kişisel gelişimin desteklenmesini ve gönüllü katılımı gençlik çalışmalarının ayırt edici özellikleri arasında değerlendirmiştir. Bu özellikler, gençlik liderinin uygulamalarında dikkate alınabilecek bir çerçeve sunmaktadır. Faaliyetin amaçları, katılımcıların beklentileri ve öğrenme olanakları birlikte ele alınmalıdır.

Uluslararası literatürde youth work ifadesi gençlik çalışmalarının genel alanını, youth worker ise bu alanda çalışan profesyonel veya gönüllü bireyleri belirtmektedir. Youth leader kavramı bazı bağlamlarda gençlik çalışmalarında liderlik rolü üstlenen kişiler için kullanılmaktadır. Ülkelerin mesleki sınıflandırmaları ve kurumsal yapıları farklılaştığından bu ifadelerin aynı görev tanımını veya istihdam statüsünü karşılaması beklenmemelidir.

Avrupa Konseyi (2017), gençlik çalışmalarının ücretli çalışanlar veya gönüllüler tarafından yürütülebileceğini belirtmektedir. Türkiye’de “gençlik lideri” ifadesinin kurumsal ve mesleki bir karşılığı da bulunmaktadır. Bu kitapta kavram, özellikle Türkiye’de gençlik hizmetlerinde görev alan gençlik liderlerinin faaliyetleri ve çalışma deneyimleri bakımından kullanılmaktadır. Uluslararası literatürden ise gençlik çalışmalarının amaçlarını ve ilkelerini açıklamak üzere yararlanılmaktadır.

Kullanım bağlamının belirtilmesi, araştırma bulgularının yorumlanması açısından önem taşımaktadır. Gönüllü bir uygulayıcı ile kurumsal görevler üstlenen ücretli bir çalışanın sorumlulukları ve çalışma ilişkileri farklı olabilmektedir. Gençlik

liderlerine ilişkin değerlendirmelerde, incelenen grubun mesleki konumunun açık biçimde tanımlanması gerekmektedir.

### **1.3.2. Kişisel ve Sosyal Gelişimin Desteklenmesi**

Gençlik liderliğinin temel amaçlarından biri, gençlerin kişisel ve sosyal gelişimlerine katkıda bulunabilecek deneyim olanakları oluşturmaktır. Gençlik çalışmaları, örgün eğitim süreçlerini tamamlayan ve katılımcıların ilgi alanlarına göre yararlanabilecekleri öğrenme ortamları sunabilmektedir (Avrupa Komisyonu, 2014).

Kişisel gelişim açısından gençlerin farklı etkinlikleri deneyimlemeleri, ilgi alanlarını tanımaları ve kendi katkılarını değerlendirebilmeleri önemlidir. Gençlik lideri, faaliyetleri planlarken katılımcıların önceki deneyimlerini ve beklentilerini dikkate alabilmektedir. Her gencin aynı alana ilgi duymaması veya aynı hızda ilerlememesi, programların esnek biçimde değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Sosyal gelişim, grup içindeki iletişim ve ortak çalışma deneyimleriyle ilişkilendirilebilmektedir. Görevlerin paylaşılması, farklı görüşlerin dinlenmesi ve birlikte çözüm geliştirilmesi, katılımcıların iş birliğini deneyimleyebilecekleri süreçlerdir. Gençlik liderinin bu süreçteki rolü, iletişimi kolaylaştırmak ve katılımcıların katkıda bulunabilecekleri koşulları oluşturmaktır.

Özgüvenin ve sorumluluk bilincinin desteklenmesi de faaliyetlerde üstlenilen roller üzerinden değerlendirilebilmektedir. Gençlerin bir öneri geliştirmeleri, belirli bir görevi yürütmeleri veya çalışma sonuçlarını paylaşmaları, kendi katkılarını görmelerine olanak tanıyabilmektedir. Verilen sorumluluğun katılımcının deneyimine ve isteğine uygunluğu burada önem taşımaktadır.

Gelişim amaçları, bütün katılımcılarda aynı sonuçların ortaya çıkacağını ifade etmemektedir. Faaliyetlerin niteliği, katılım süresi ve bireysel deneyimler farklılaşabilmektedir. Programların değerlendirilmesinde amaçlanan kazanımlar ile katılımcıların yaşadıkları deneyimler arasında nasıl bir ilişki bulunduğu incelenmelidir.

### **1.3.3. Toplumsal Katılım ve Gönüllülüğün Desteklenmesi**

Gençlik çalışmalarının bir diğer amacı, gençlerin toplumsal yaşama katılım olanaklarını genişletmektir. Avrupa Konseyinin (2017) yaklaşımında etkin toplumsal katılım, gençlik çalışmalarının temel yönlerinden biridir. Gönüllülüğ ve sosyal sorumluluk faaliyetleri bu amaçla ilişkilendirilebilecek uygulama alanlarıdır.

Toplumsal katılım ve gönüllülüğ faaliyetleri, gençlerin toplumsal gereksinimleri tanımlarına ve ortak çalışmalarda sorumluluk almalarına olanak sağlayabilmektedir. Katılımcıların faaliyetin amacını anlamaları, kendi katkılarını değerlendirebilmeleri ve süreç hakkında görüş bildirebilmeleri önemlidir. Gençlik lideri, faaliyetlerin planlanmasında bu olanakları dikkate almalıdır.

Toplumsal katılım, yalnızca bir etkinlikte bulunmakla değerlendirilmemelidir. Gençlerin karar süreçlerine hangi ölçüde katkıda bulunduğu, üstlendikleri sorumluluklar ve diğer katılımcılarla kurdukları ilişkiler de incelenabilmektedir. Böyle bir değerlendirme, katılımın niteliğini anlamaya yardımcı olmaktadır.

Farklı sosyal ve kültürel deneyimlere sahip gençlerin birlikte çalışması, karşılıklı anlayış için fırsatlar sunabilmektedir. Bu fırsatların değerlendirilebilmesi, iletişim ortamının ve görev paylaşımının uygun biçimde düzenlenmesini gerektirmektedir. Farklılıklara saygı gösterilmesi, katılımı destekleyen yaklaşımın bir parçasıdır.

#### **1.3.4. Gönüllü Katılım İlkesi**

Gönüllü katılım, gençlik çalışmalarının ayırt edici özellikleri arasındadır (Avrupa Komisyonu, 2014; Avrupa Konseyi, 2017). Gençlerin faaliyetlere kendi ilgi ve istekleri doğrultusunda katılmaları, sunulan deneyimlerin onlar açısından anlam taşıması bakımından önemlidir.

Gençlik lideri, katılımı desteklemek için programın amaçlarını ve uygulanma biçimini açıklayabilmektedir. Katılımcıların farklı etkinlikler hakkında bilgi sahibi olmaları ve tercihlerini ifade edebilmeleri, gönüllü katılımın uygulamadaki karşılıklarıdır. Belirli bir görev üstlenme konusunda gençlerin istekleri ve kendilerini hazır hissetme durumları da değerlendirilmelidir.

Gönüllü katılım ilkesi, gençlerin faaliyetlere kendi tercihleriyle katılmalarını ifade etmektedir. Gençlik çalışmalarında görev alan kişilerin gönüllü veya ücretli olması ise farklı bir konudur. Profesyonel bir gençlik liderinin yürüttüğü faaliyet, gençlerin gönüllü katılımına dayanabilmektedir. Aynı şekilde gönüllülerin katkıda bulunduğu bir programda da görevlerin ve sorumlulukların açıklanması gerekmektedir.

Katılımın gönüllü olması, faaliyetlerin plansız yürütülmesi anlamına gelmemektedir. Programın amaçları, uygulanma koşulları ve katılımcılardan beklenen sorumluluklar anlaşılır biçimde paylaşılmalıdır. Gençlerin tercihleri, bu bilgiler ışığında şekillenebilmelidir.

#### **1.3.5. Genç Odaklılık ve Katılımcılık İlkeleri**

Genç odaklılık, faaliyetlerin gençlerin ilgi, gereksinim ve beklentileri dikkate alınarak hazırlanmasını ifade etmektedir. Avrupa Komisyonunun (2014) değerlendirmesinde gençlere odaklanma, gençlik çalışmalarının temel özelliklerinden biridir. Programların içeriği ve uygulama biçimi, hedef kitlenin deneyimleriyle ilişkilendirilmelidir.

Gençlerin gereksinimlerinin belirlenmesinde gözlemler kadar kendi açıklamalarına da başvurulabilmektedir. Faaliyet öncesinde görüşlerinin alınması ve uygulama sonrasında geri bildirim sunabilmeleri, planlama için bilgi sağlamaktadır.

Katılımcıların beklentileriyle mevcut olanakların birlikte değerlendirilmesi, uygulanabilir programların hazırlanmasına yardımcı olabilmektedir.

Katılımcılık, gençlerin kendilerini ilgilendiren faaliyetlerin şekillenmesine katkıda bulunmalarıdır. Avrupa Konseyinin (2017) gençlerle birlikte yürütülen çalışmalar vurgusu, bu ilkeyle bağlantılıdır. Faaliyet konularının seçilmesi, görevlerin paylaşılması ve sonuçların değerlendirilmesi, katılımcıların görüş bildirebilecekleri aşamalarıdır.

Gençlerin önerilerinin nasıl değerlendirildiğinin açıklanması, katılım sürecinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Uygulanamayan bir önerinin gerekçesinin paylaşılması da bu iletişimin parçasıdır. Görüş bildirme olanağı ile görüşlerin karar süreçlerindeki karşılığı birlikte değerlendirilmelidir.

Katılımcılık, gençlik liderinin koordinasyon sorumluluğunu ortadan kaldırmamaktadır. Lider, programın amaçlarını ve koşullarını açıklarken gençlerin katkıda bulunabilecekleri alanları da belirginleştirmelidir. Böylece sorumlulukların paylaşılması ile faaliyetlerin düzenli yürütülmesi arasında bağlantı kurulabilmektedir.

### **1.3.6. Kapsayıcılık ve Eşitlik İlkeleri**

Kapsayıcılık, farklı özelliklere ve olanaklara sahip gençlerin faaliyetlerden yararlanabilmelerinin desteklenmesiyle ilişkilidir. Katılımın önündeki güçlüklerin değerlendirilmesi, bu ilkenin uygulamaya aktarılmasında temel bir yer tutmaktadır.

Avrupa Birliği Konseyi (2024), gençlik çalışmalarına ilişkin kararında fırsatlara erişimi sınırlı gençlerin katılımını ve erişilebilir öğrenme ortamlarını vurgulamaktadır. Faaliyetlerin planlanmasında katılımcıların olanak farklılıklarının dikkate alınması, bu yaklaşımın önemli bir yönüdür.

Bilgilendirme biçimleri, faaliyet ortamları ve katılım düzenlemeleri, erişim açısından incelenebilecek alanlardır. Programın varlığından haberdar olmak ile programa katılabilmek aynı koşullara bağlı olmayabilmektedir. Gençlik lideri, katılım güçlüklerini değerlendirmek için gençlerin deneyimlerinden ve kurumun mevcut bilgilerinden yararlanabilmektedir.

Eşitlik ilkesi, gençlere saygılı ve adil davranılmasını gerektirmektedir. Farklı gereksinimlerin bulunması, katılımı desteklemek üzere farklı düzenlemelerin değerlendirilmesini gerekli kılabilir. Kapsayıcı yaklaşım, bu farklılıkların faaliyetlerden yararlanmayı sınırlamaması için uygun olanakların incelenmesini kapsamaktadır.

Görevlerin paylaşılmasında ve grup içi iletişimde benimsenen tutum da önemlidir. Katılımcıların görüşlerine alan açılması, farklı deneyimlere saygı gösterilmesi ve dışlayıcı davranışlara karşı duyarlılık, kapsayıcılığın günlük uygulamalardaki karşılıklarıdır.

### **1.3.7. Güvenli Ortam İlkesi**

Gençlik faaliyetlerinde güvenlik, fiziksel koşulların ve kişiler arası ilişkilerin birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir. Kullanılan mekânların, araçların ve faaliyet düzeninin uygunluğu kadar katılımcıların kendilerini nasıl hissettikleri de önem taşımaktadır.

Gençlerin kişisel sınırlarına saygı gösterilmesi, istemedikleri rollere zorlanmamaları ve görüşlerini açıklayabilmeleri, güvenli ilişki ortamının oluşturulmasında dikkate alınmalıdır. Gençlik liderinin iletişim biçimi ve grup içindeki etkileşimlere yaklaşımı, bu ortamın niteliğini etkileyebilmektedir.

Güvenlik ilkesinin uygulanması, gençlik liderinin görev ve yetki sınırlarını bilmesini de gerektirmektedir. Bilgiye ve uygun destek olanaklarına erişimi kolaylaştıran rehberlik rolü, uzmanlık gerektiren hizmetlerle aynı kapsamda değerlendirilmemelidir. Böyle durumlarda ilgili profesyonel ve kurumsal mekanizmalara yönlendirme yapılması önemlidir.

Güvenli ortam ilkesinin gerektirdiği mesleki sorumluluklar, faaliyetlerin planlanmasına ve katılımcılarla kurulan ilişkilere yön vermektedir. Gençlik liderlerinin görevleri, risklerin değerlendirilmesi ve katılımcıların güvenliğinin gözetilmesiyle birlikte ele alınmaktadır.

### **1.3.8. Gelişim Odaklılık İlkesi**

Gelişim odaklılık, faaliyetlerin gençlerin bilgi, beceri, tutum ve sosyal yeterliklerini destekleyen amaçlarla ilişkilendirilmesidir. Etkinliğin tamamlanmasıyla birlikte katılımcılara hangi öğrenme olanaklarını sunduğu da değerlendirilmelidir.

Avrupa Konseyi (2017), gençlik çalışmalarında yaygın ve sargın öğrenme süreçlerine önem vermektedir. Yaygın öğrenme, örgün eğitim dışındaki planlı öğrenme olanaklarıyla; sargın öğrenme ise günlük deneyimler ve sosyal etkileşimler içinde gerçekleşebilen öğrenmeyle ilişkilendirilmektedir. Gençlik faaliyetlerinde bu süreçler bir arada bulunabilmektedir.

Gençlik lideri, katılımcıların deneyimlerini değerlendirmelerine alan açarak öğrenmeyi kolaylaştırabilmektedir. Üstlenilen görevlerin, karşılaşılan güçlüklerin ve geliştirilen çözümlerin konuşulması, faaliyetin katılımcılar açısından nasıl deneyimlendiğine ilişkin bilgi sunmaktadır. Bu bilgiler sonraki çalışmaların planlanmasında da kullanılabilmektedir.

Değerlendirme yalnızca memnuniyet düzeyiyle sınırlandırılmamalıdır. Gençlerin hangi sorumlulukları üstlendiği, ne tür güçlüklerle karşılaştığı ve hangi alanlarda destek istediği de incelenebilmektedir. Amaçlanan gelişim ile katılımcı deneyimleri arasındaki bağlantı, bu sorular üzerinden daha açık biçimde ele alınabilmektedir.

Gençlik liderliğinin amaçları, burada açıklanan ilkeler aracılığıyla uygulamaya yön vermektedir. Katılımın gönüllü olması, gençlerin görüşlerinin değerlendirilmesi, erişim olanaklarının gözetilmesi ve güvenli öğrenme ortamlarının oluşturulması, programların niteliğini incelemek için temel ölçütlerdir. Bu ölçütlerin Türkiye’deki kurumsal karşılığı, gençlik merkezlerinin yapısı ve gençlik liderlerinin konumu üzerinden sonraki alt bölümde ele alınacaktır.

#### **1.4. Gençlik Liderlerinin Görev, Rol ve Sorumlulukları**

Gençlik liderlerinin görevleri, faaliyetlerin hazırlık aşamasından uygulanmasına ve değerlendirilmesine uzanmaktadır. Katılımcıların gereksinimlerinin belirlenmesi, programların hazırlanması, grup çalışmalarının yürütülmesi ve ilgili kişilerle koordinasyon kurulması, bu sürecin farklı aşamalarını oluşturmaktadır. Görevlerin kapsamı, faaliyet türüne ve kurumsal görevlendirmelere göre değişebilmektedir.

Görev, rol ve sorumluluk kavramları birbirleriyle bağlantılı olmakla birlikte farklı yönleri açıklamaktadır. Görev, yerine getirilmesi beklenen işi; rol, çalışanın faaliyetlerde ve ilişkilerde üstlendiği işlevi; sorumluluk ise bu işin yürütülmesinde gözetmesi gereken yükümlülükleri ifade etmektedir. Bir atölyenin hazırlanması görev olarak ele alınırken katılımcıların öğrenmesini kolaylaştırmak bir rol, uygulamanın güvenli ve mesleki sınırlara uygun yürütülmesi de sorumluluk alanıdır.

Gençlik çalışmalarının genel mesleki kapsamı ile belirli bir çalışana verilen resmî görevler ayrı değerlendirilmelidir. Avrupa Konseyinin (2017) açıkladığı geniş uygulama alanı farklı kurumlarda yürütülen gençlik çalışmalarını kapsamaktadır. Türkiye’deki kurumsal görevlerin değerlendirilmesinde ise ilgili düzenlemeler ve görevlendirmeler esas alınmalıdır (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2022). Aşağıdaki mesleki rollerin her gençlik lideri için aynı kapsamda resmî görev oluşturduğu varsayılmamalıdır.

##### **1.4.1. Eğitsel Faaliyetlerin Hazırlanması ve Yürütülmesi**

Gençlik liderlerinin eğitsel çalışmalardaki görevleri, katılımcıların gereksinimlerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. Programın konusu, amaçları ve uygulanma biçimi bu bilgiler doğrultusunda değerlendirilebilmektedir. Katılımcıların yaşları, önceki deneyimleri ve ilgi alanları, yöntem seçiminde dikkate alınması gereken özelliklerdir.

Avrupa Konseyi (2017), gençlik çalışmalarında yaygın ve sargın öğrenme süreçlerine yer vermektedir. Gençlik liderinin bu süreçlerdeki rolü, öğrenme ortamını düzenlemek ve katılımcıların deneyim kazanmasını kolaylaştırmaktır. Bir grup çalışmasının yönergesini açıklamak, görev paylaşımını desteklemek ve uygulama sonrasında deneyimleri değerlendirmek, bu rolün somut karşılıklarıdır.

İletişim, takım çalışması, problem çözme, girişimcilik ve sosyal sorumluluk gibi konulara yönelik atölyeler, eğitsel faaliyetler kapsamında ele alınabilmektedir. Gençlik lideri, uygulama için gerekli materyalleri hazırlayabilir, katılımcıları bilgilendirebilir ve grup çalışmalarını koordine edebilmektedir. Teknik veya özel uzmanlık gerektiren içeriklerde ilgili eğitmenlerle iş birliği kurulması önemlidir. Faaliyetin organizasyonunda görev almak, bütün içerik alanlarında uzmanlık sahibi olmak anlamına gelmemektedir.

Değerlendirme aşamasında katılımcıların görüşleri ve uygulama sırasında yapılan gözlemler kullanılabilir. Hangi yöntemlerin anlaşılır bulunduğu, hangi aşamalarda güçlük yaşandığı ve sonraki çalışmalar için hangi ihtiyaçların ortaya çıktığı incelenebilmektedir. Elde edilen bilgiler, programın yeniden düzenlenmesine yardımcı olmaktadır.

#### **1.4.2. Sosyal ve Kültürel Faaliyetlerin Düzenlenmesi**

Sosyal ve kültürel faaliyetler; kültürel geziler, sanat çalışmaları, müzik ve tiyatro etkinlikleri, kitap okuma programları, söyleşiler ve tematik atölyeler gibi farklı uygulamaları içerebilmektedir. Gençlik liderinin görevleri, etkinliğin içeriğine ve kendisine verilen sorumluluklara göre belirlenmelidir.

Hazırlık aşamasında faaliyet konusu, katılım koşulları, kullanılacak mekân ve gerekli kaynaklar değerlendirilmektedir. Katılımcıların bilgilendirilmesi, ilgili kişilerle iletişim kurulması ve uygulama takviminin oluşturulması organizasyonun parçalarıdır. Kurum dışındaki etkinliklerde koordinasyon gereksinimleri ayrıca ele alınmalıdır.

Uygulama sırasında gençlik lideri, katılımcılar arasındaki iletişimi ve görev paylaşımını destekleyebilmektedir. Gençlerin önerilerinin değerlendirilmesi, faaliyetin içeriğinin şekillenmesine katkı sağlayabilmektedir. Her aşamada bütün kararların katılımcılara bırakılması beklenmemekle birlikte, görüş bildirebilecekleri ve sorumluluk alabilecekleri alanların açıklanması gerekmektedir.

Faaliyet sonunda organizasyonun işleyişi ve katılımcı deneyimleri birlikte değerlendirilebilmektedir. Süre, mekân, bilgilendirme ve görev dağılımına ilişkin gözlemler, sonraki programlar için kullanılabilecek bilgileri oluşturmaktadır. Böylece değerlendirme, yalnızca etkinliğin gerçekleştirilmiş olmasına dayandırılmamaktadır.

#### **1.4.3. Sportif ve Rekreatif Faaliyetlerde Üstlenilen Görevler**

Sportif ve rekreatif faaliyetlerde gençlik liderleri, programın hazırlanması, katılımcıların yönlendirilmesi ve organizasyonun desteklenmesi gibi görevler üstlenebilmektedir. Spor etkinlikleri, takım oyunları, doğa çalışmaları ve diğer açık

alan uygulamalarında görevlerin kapsamı faaliyetin özelliklerine göre belirlenmelidir.

Sportif ve rekreatif faaliyetlerde gençlik liderliğinin görevleri ile antrenörlük, beden eğitimi öğretmenliği ve diğer uzmanlık alanlarının sorumluluklarının ayrılması gerekmektedir. Teknik öğretim veya özel güvenlik önlemleri gerektiren uygulamalar, ilgili yeterliklere sahip kişilerle yürütülmelidir. Gençlik liderinin organizasyonu koordine etmesi, teknik uygulamanın bütün sorumluluğunu üstlendiği anlamına gelmemektedir.

Hazırlık sürecinde etkinlik ortamının uygunluğu, kullanılacak araçlar ve katılımcılara verilecek bilgiler değerlendirilmektedir. Gençlik lideri, kendi görevlendirmesi kapsamında ilgili uzmanlarla ve kurumlarla iletişim kurabilmektedir. Uygulama öncesinde sorumlulukların paylaşılması, kimin hangi konuda karar vereceğinin anlaşılmasını sağlamaktadır.

Katılımcıların etkinlik sırasında yaşadıkları güçlükler ve organizasyona ilişkin geri bildirimler de değerlendirmeye alınabilmektedir. Bu bilgiler, sonraki faaliyetlerin düzenlenmesinde kullanılabilmektedir. Katılım sayıları, uygulamanın işleyişi ve katılımcı deneyimleriyle birlikte ele alınmalıdır.

#### **1.4.4. Rehberlik, İletişim ve Grup Yönetimi**

Gençlik liderlerinin iletişim görevleri, faaliyetlerin duyurulmasıyla başlayıp uygulama ve değerlendirme aşamalarında devam etmektedir. Açık bilgi vermek, katılımcıların sorularını yanıtlamak ve görüşlerini dinlemek, bu sürecin temel uygulamalarıdır. Bilgilendirmenin içeriği ve biçimi, hedef grubun özelliklerine uygun olmalıdır.

Rehberlik rolü, gençlerin ilgi duydukları faaliyetleri ve gelişim olanaklarını tanımalarını kolaylaştırmaktadır. Gençlik lideri, kurumun sunduğu programlar hakkında bilgi verebilir ve uygun kaynaklara erişimi destekleyebilmektedir. Bu rolün kapsamı, çalışanın bilgi ve yetki sınırları içinde değerlendirilmelidir.

Grup yönetiminde çalışma düzeninin açıklanması, sorumlulukların paylaşılması ve farklı görüşlerin ifade edilmesine alan açılması önem taşımaktadır. Bir grup içerisinde katılım düzeyleri farklı olabilmektedir. Gençlik lideri, görevlerin birkaç kişi üzerinde toplanmamasını ve katılımcıların kendi olanakları ölçüsünde katkıda bulunabilmesini destekleyebilmektedir.

Grup içindeki anlaşmazlıkların ele alınmasında tarafların dinlenmesi ve faaliyetin kurallarının açıklanması kullanılabilecek uygulamalar arasındadır. Uzmanlık gerektiren sorunlarda uygun profesyonel veya kurumsal desteğe yönlendirme yapılmalıdır. Psikolojik danışmanlık ve klinik değerlendirme, gençlik liderinin genel rehberlik rolüyle aynı kapsamda ele alınmamalıdır.

#### **1.4.5. Gönüllülük ve Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Koordinasyonu**

Gençlik liderleri, gönüllülük çalışmalarında faaliyetlerin hazırlanması, katılımcıların bilgilendirilmesi ve çalışma gruplarının koordinasyonu gibi görevler üstlenebilmektedir. Çevre koruma, toplumsal dayanışma ve kültürel mirasa yönelik çalışmalar bu alandaki uygulama örnekleridir.

Avrupa Konseyi (2017), gençlik çalışmalarını gençlerin toplumsal yaşama ve karar süreçlerine katılımlarıyla ilişkilendirmektedir. Gönüllülük faaliyetlerinin organizasyonunda, katılımcıların hangi amaçla çalıştıklarını ve nasıl katkıda bulunabileceklerini anlamaları önemlidir. Görevlerin açıklanması, gerekli bilginin paylaşılması ve ilgili kuruluşlarla koordinasyon kurulması bu süreci desteklemektedir.

Gençlerin gönüllü katılımı ile programı koordine eden profesyonel çalışanın görevi farklı konulardır. Bir faaliyet gönüllülük amacı taşısa da çalışanların sorumlulukları kurumsal görevlendirmeler kapsamında değerlendirilmelidir. Gençlerin katılım tercihlerinin gözetilmesi, çalışanların görev ve çalışma sınırlarının belirsizleşmesini gerektirmemektedir.

Uygulama sonrasında katılımcıların üstlendikleri görevler, koordinasyonda karşılaşılan güçlükler ve elde edilen deneyimler değerlendirilebilmektedir. Bu aşama, yeni çalışmaların hazırlanmasına bilgi sağlamaktadır.

#### **1.4.6. Planlama, Organizasyon ve Değerlendirme**

Planlama, farklı görev alanlarını birbirine bağlayan ortak bir sorumluluktur. Faaliyetin amacının belirlenmesi, hedef grubun değerlendirilmesi, kaynak gereksinimlerinin tespit edilmesi ve uygulama takviminin hazırlanması bu sürecin başlıca işlemleridir. Gençlik Merkezleri Yönetmeliği, faaliyet programlarının kurumsal çerçevesinin açıklanmasında kullanılan kaynaklar arasındadır (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2022).

Organizasyon aşamasında görev dağılımı, mekân hazırlığı, malzeme gereksinimleri ve katılımcıların bilgilendirilmesi ele alınmaktadır. Gençlik liderinin bu işlemlerdeki sorumluluğu, kendisine verilen göreve göre değişebilmektedir. Bütçe yönetimi, personel görevlendirmesi veya kurum adına karar verme yetkilerinin her çalışanda bulunduğu kabul edilmemelidir.

Koordinasyon, farklı katkıların aynı program içerisinde düzenlenmesidir. Gençlik liderleri, öğretmenler, gönüllüler ve ilgili kuruluşlar arasındaki iletişimin nasıl yürütüleceği belirlenmelidir. Programda değişiklik olduğunda bilginin kimlere ve hangi yolla iletileceğinin açıklanması, uygulamanın takibini kolaylaştırmaktadır.

Değerlendirme aşamasında programın amaçlara uygunluğu, organizasyonun işleyişi ve katılımcı geri bildirimleri incelenebilmektedir. Gençlik lideri, görevi kapsamında gözlemlerini ve uygulama sonuçlarını ilgili kişilerle paylaşabilmektedir.

Raporlama veya kayıt işlemlerinin kapsamı da kurumsal düzenlemeler ve verilen sorumluluklar çerçevesinde belirlenmelidir.

#### **1.4.7. Etik ve Güvenli Uygulama Sorumlulukları**

Güvenlik ve eşitlik ilkeleri, mesleki görevlerin yürütülmesinde somut uygulamalara yansımaktadır. Faaliyet ortamının incelenmesi, katılımcıların bilgilendirilmesi ve sorumlulukların açıklanması, güvenli uygulamanın hazırlık aşamasındaki parçalarıdır.

Gençlik lideri, kendi görev alanındaki riskleri ilgili kişilere bildirmeli ve kurumun uygulama düzeni içinde hareket etmelidir. Özellikle farklı mekânlarda gerçekleştirilen programlarda ve fiziksel etkinliklerde, gerekli uzman desteğinin ve koordinasyonun sağlanması önem taşımaktadır. Güvenli hizmet sunumu, çalışanların bireysel dikkatinin yanında kurumsal olanakları ve uygulama düzenini de gerektirmektedir.

Katılımcılara ilişkin bilgilerin korunması ve yalnızca görev kapsamında kullanılması, mesleki sorumlulukların bir diğer yönüdür. Gençlerle kurulan ilişkilerde profesyonel sınırların gözetilmesi de gereklidir. Çalışanın yetkisini aşan bir konuda değerlendirme veya müdahale yapması yerine uygun destek mekanizmasına başvurması beklenmelidir.

Avrupa Konseyinin (2017) gençlik çalışmalarına ilişkin yaklaşımında kapsayıcılık, eşit erişim ve genç odaklılık önem taşımaktadır. Bu ilkelerin uygulanması, katılımcılarla iletişimde ve görev paylaşımında benimsenen tutum üzerinden incelenebilmektedir. Saygılı davranılması ve faaliyet olanaklarının adil biçimde desteklenmesi, günlük uygulamanın değerlendirme ölçütleridir.

#### **1.4.8. Mesleki Gelişim Sorumluluğu**

Gençlik liderlerinin görevleri, değişen faaliyet yöntemlerini ve katılımcı gereksinimlerini değerlendirebilmelerini gerektirmektedir. İletişim, grup yönetimi, dijital araçların kullanımı, proje geliştirme ve faaliyet değerlendirme gibi alanlar mesleki gelişim kapsamında ele alınabilmektedir.

Avrupa Konseyi (2017), gençlik çalışmalarının niteliğinin geliştirilmesinde eğitim ve uygun destek mekanizmalarının önemini vurgulamaktadır. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmesi, kurumların sunduğu eğitim, kaynak ve deneyim paylaşımı olanaklarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Mesleki gelişim ihtiyacı, görevlerin niteliğine ve çalışanın mevcut deneyimine göre belirlenebilmektedir. Uygulama sonrasında karşılaşılan güçlüklerin değerlendirilmesi, hangi alanlarda destek gerektiğine ilişkin bilgi sunmaktadır. Her çalışana aynı eğitimin verilmesi yerine gereksinimlerin incelenmesi, gelişim olanaklarının görevlerle ilişkilendirilmesini sağlamaktadır.

Gençlik liderlerinin kullanması gereken bilgi ve beceriler, bir sonraki alt bölümde mesleki yeterlikler başlığı altında ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

#### **1.4.9. Görev Sınırları ve Sorumlulukların Açıklığı**

Görevlerin açık olması, çalışanın hangi işlerden sorumlu olduğunu ve bu işleri hangi yetkilerle yürüteceğini anlamasını sağlamaktadır. Faaliyet hazırlığı, uygulama, koordinasyon ve değerlendirme aşamalarında sorumlulukların kimler arasında paylaşıldığı belirlenmelidir.

Planlanan görevlerle uygulama sırasında ortaya çıkan ek talepler ayrı değerlendirilmelidir. Yeni bir sorumluluk verildiğinde bunun kapsamının, süresinin ve mevcut görevlerle ilişkisinin açıklanması önem taşımaktadır. Çalışanın ihtiyaç duyduğu kaynaklar ve karar alanı da görevlendirmeye birlikte ele alınmalıdır.

Gençlik hizmetlerinin gönüllülük ve toplumsal katkı değerleriyle bağlantılı olması, profesyonel çalışanların sınırsız sorumluluk üstlenmesi gerektiği anlamına gelmemektedir. Kurumsal görevler ile çalışanın kendi tercihiyle sunduğu ek katkılar arasında ayırım yapılmalıdır. Bu ayırımın sessiz istifa tartışmasındaki yeri dördüncü bölümde ele alınacaktır.

Gençlik liderlerinin görevleri, faaliyetlerin içeriği kadar uygulamanın hazırlanmasını, kişiler arası koordinasyonu ve sonuçların değerlendirilmesini kapsamaktadır. Sorumlulukların yerine getirilebilmesi için gereken mesleki yeterlikler, görevlerin açıklığı ve sağlanan destekle bağlantılı olarak incelenmelidir.

#### **1.5. Gençlik Liderliğinde Mesleki Yeterlikler**

Gençlik liderlerinin bir görevi üstlenmeleri ile o görevi uygun biçimde yerine getirebilmeleri farklı konulardır. Görevlendirme, sorumluluk alanını belirlerken mesleki yeterlik, bu sorumluluğun gerektirdiği bilgi ve becerilerin kullanılabilmesiyle ilgilidir. Bir faaliyetin planlanması, katılımcılarla iletişim kurulması veya uygulama sırasında ortaya çıkan bir sorunun değerlendirilmesi, farklı yeterliklerin birlikte kullanılmasını gerektirebilmektedir.

Mesleki yeterlik, teorik bilginin uygulamaya aktarılmasını da kapsamaktadır. Çalışanın bir yöntemi bilmesi, o yöntemi her katılımcı grubunda aynı biçimde kullanabileceği anlamına gelmemektedir. Uygun yöntemin seçilmesi, uygulama koşullarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde düzenleme yapılması, yeterliğin mesleki davranışa yansıyan yönleridir.

Gençlik liderliğinde yeterliklerin değerlendirilmesi, çalışanların hangi görevlerde ve hangi koşullarda bilgi ve becerilerini kullandıklarına dayanmalıdır. Eğitim geçmişi, deneyim süresi ve faaliyet sayısı bu değerlendirmeye bilgi sunabilir; ancak tek başlarına uygulamanın niteliğini açıklamamaktadır.

### **1.5.1. Mesleki Yeterlik Kavramı**

Mesleki yeterlik, belirli görevlerin yerine getirilmesi için gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışların bütünüdür. Bu kavram, çalışanın ne bildiği kadar bildiklerini nasıl kullandığına da odaklanmaktadır. Karşılaşılan durumu değerlendirme, uygun karar verme ve uygulamanın sonuçlarını inceleme, yeterliğin farklı yönleridir.

Spencer ve Spencer (1993), yeterliği iş performansı ile ilişkili temel özellikler üzerinden ele almaktadır. Bu yaklaşımda bilgi ve becerilerin yanında güdüler, benlik algısı ve bireysel özellikler de değerlendirilmektedir. Yeterlik kavramının geniş kapsamı, uygulamada hangi boyutun incelendiğinin açık biçimde belirtilmesini gerektirmektedir. Teknik bilgi, kişiler arası beceri ve bireysel eğilim aynı ölçütlerle değerlendirilemeyebilmektedir.

Gençlik liderliği açısından mesleki yeterlik, faaliyetlerin özelliklerine uygun yöntemler seçebilme ve bu yöntemleri uygulayabilme kapasitesiyle ilişkilendirilebilmektedir. Katılımcıların gereksinimlerinin değerlendirilmesi, mevcut olanakların kullanılması ve uygulama sonuçlarından yararlanılması bu kapasitenin incelenebileceği alanlardır.

Avrupa Konseyi (2017), gençlik çalışmalarının niteliğinin geliştirilmesinde çalışanların eğitimlerinin ve mesleki gelişimlerinin desteklenmesini vurgulamaktadır. Yeterliklerin gelişimi, çalışanın çabasıyla birlikte kurumsal eğitim ve destek olanakları üzerinden değerlendirilmelidir.

### **1.5.2. İletişim ve Kişiler Arası İlişkiler Yeterliği**

İletişim yeterliği, bilgi aktarmanın yanında karşıdaki kişinin açıklamalarını anlama ve iletişimin koşullarına uygun karşılık verme becerilerini kapsamaktadır. Gençlik liderleri farklı yaşlara, deneyimlere ve beklentilere sahip kişilerle çalışabilmektedir. Kullanılan dilin ve açıklama biçiminin bu farklılıklara uygunluğu önem taşımaktadır.

Etkin dinleme, katılımcının açıklamalarının anlaşılmasını ve gerektiğinde açıklayıcı sorularla desteklenmesini gerektirmektedir. Çalışanın kendi varsayımlarıyla hareket etmesi yerine, katılımcının ne ifade ettiğini anlamaya çalışması iletişimin niteliğini değerlendirmek için kullanılacak bir ölçüttür. Açıklamaların anlaşılır olması ve sorulara uygun yanıt verilmesi de bu kapsamda ele alınabilmektedir.

Kişiler arası ilişkiler yeterliği, farklı görüşlerle karşılaşıldığında mesleki yaklaşımın sürdürülebilmesiyle de bağlantılıdır. Anlaşmazlıkların kişiselleştirilmeden ele alınması, geri bildirimin anlaşılır biçimde verilmesi ve saygılı bir iletişim kurulması, uygulamada gözlenebilecek davranışlardır.

İletişim becerileri ile sosyal etkileşimlere yönelik kişisel eğilimler farklı değerlendirme alanları oluşturmaktadır. Konuşkan olmak ile anlaşılır bilgi vermek; sosyal ortamlarda rahat olmak ile dikkatli dinlemek farklı özelliklerdir. İletişim yeterliği değerlendirilirken kişilik hakkındaki izlenimlerden çok, kullanılan yöntemler ve gözlenebilir davranışlar dikkate alınmalıdır.

### **1.5.3. Grup Süreçlerini Değerlendirme Yeterliği**

Grup yönetimi yeterliği, katılımcılar arasındaki etkileşimi ve faaliyetin ilerleyişini birlikte değerlendirebilmeyi gerektirmektedir. Bir grubun görevini tamamlaması, bütün katılımcıların sürece benzer biçimde katıldığı anlamına gelmemektedir. Bazı kişiler daha fazla sorumluluk alırken diğerleri geri planda kalabilmektedir. Gençlik liderinin bu durumu fark edebilmesi, uygun düzenlemeler yapabilmesi açısından önemlidir.

Grup içerisinde görevlerin nasıl paylaşıldığı, görüşlerin nasıl karşılandığı ve kararların nasıl alındığı incelenebilmektedir. Katılımı sınırlayan bir güçlük ortaya çıktığında, bunun nedenini anlamaya yönelik gözlem ve iletişim becerileri kullanılabilir. Her güçlüğün aynı yöntemle çözülmesi beklenmemelidir.

Grup süreçlerini değerlendirme yeterliği, müdahalenin zamanlamasını da kapsamaktadır. Liderin bütün aşamalarda kararları kendisinin vermesi, katılımcıların sorumluluk üstlenme olanaklarını daraltabilmektedir. Sürecin tamamen yönlendirmesiz bırakılması ise görevin anlaşılmasını güçleştirebilmektedir. Uygun destek düzeyinin belirlenmesi, grubun deneyimine ve çalışmanın özelliklerine bağlıdır.

Yeterliğin gelişiminde farklı gruplarla yürütülen uygulamalar ve bu uygulamalara ilişkin geri bildirimler kullanılabilir. Çalışanın hangi durumlarda yönlendirme yaptığını, hangi durumlarda katılımcıların çözüm geliştirmesine alan açtığını değerlendirmesi, mesleki öğrenme için bilgi sunmaktadır.

### **1.5.4. Öğrenmeyi Kolaylaştırma Yeterliği**

Öğrenmeyi kolaylaştırma yeterliği, amaçlanan kazanımlara uygun yöntem seçme ve katılımcıların deneyimlerini değerlendirmelerini destekleme kapasitesidir. Avrupa Konseyinin (2017) gençlik çalışmalarındaki yaygın ve sargın öğrenme vurgusu, bu yeterlik alanının açıklanmasında temel bir çerçeve sunmaktadır.

Yöntem seçimi, faaliyetin konusu kadar katılımcıların önceki deneyimleriyle de ilişkilidir. Aynı içerik, farklı gruplarda farklı uygulama biçimleri gerektirebilmektedir. Gençlik liderinin yöntemin amacını bilmesi ve katılımcıların tepkilerine göre uygulamayı değerlendirebilmesi önemlidir.

Kolaylaştırıcılık, katılımcıların yaşadıkları deneyim üzerine düşünmelerine olanak tanımayı da kapsamaktadır. Bir çalışmanın sonunda ne yapıldığı, hangi

güçlüklerle karşılaşıldığı ve hangi çözüm yollarının kullanıldığı konuşulabilmektedir. Bu değerlendirme, etkinliğin tamamlanmasıyla öğrenme amaçları arasındaki bağlantıyı kurmaya yardımcı olmaktadır.

Çalışanın değerlendirme sorularını seçebilmesi ve katılımcıların açıklamalarından yararlanabilmesi, yeterliğin uygulamadaki göstergeleri arasındadır. Hazırlanan etkinlik planının uygulanması kadar, uygulama sırasında ortaya çıkan öğrenme gereksinimlerinin fark edilmesi de önem taşımaktadır.

### **1.5.5. Planlama, Problem Çözme ve Karar Verme Yeterliği**

Planlama yeterliği, faaliyet amacı ile kullanılacak kaynaklar ve uygulama süresi arasında uygun bağlantılar kurabilmektir. Bir programın aşamalarının sıralanması tek başına yeterli olmayabilmektedir. Aşamaların uygulanabilirliği ve birbirleriyle ilişkisi de değerlendirilmelidir.

Zaman, mekân, materyal ve personel olanaklarının birlikte ele alınması, planın gerçekçi olmasını desteklemektedir. Gençlik liderinin kendisine verilen görev kapsamında öncelikleri belirleyebilmesi ve olası güçlükleri değerlendirebilmesi, planlama becerisinin incelenebilecek yönleridir.

Problem çözme yeterliği, uygulama sırasında ortaya çıkan durumun doğru tanımlanmasıyla başlamaktadır. Sorunun kaynağı anlaşılmadan yapılan değişiklikler, başka güçlükler doğurabilmektedir. Katılımcı gereksinimlerinin değişmesi, planlanan kaynağın kullanılamaması veya takvimde aksama yaşanması gibi durumlarda farklı seçenekler değerlendirilmelidir.

Karar verme, seçeneklerin sonuçlarını ve çalışanın yetki alanını dikkate almayı gerektirmektedir. Her sorunun çözümünü tek başına üstlenmek mesleki yeterliğin göstergesi değildir. Hangi durumlarda karar alınabileceğinin, hangi durumlarda bilgi veya destek istenmesi gerektiğinin bilinmesi de yeterlik kapsamındadır.

Planlama ve karar verme yeterliğinin gelişimi, uygulama sonrasında alınan kararların gözden geçirilmesiyle desteklenebilmektedir. Hangi bilginin kullanıldığı, hangi seçeneklerin değerlendirildiği ve sonucun nasıl ortaya çıktığı incelenerek sonraki çalışmalar için öğrenme sağlanabilmektedir.

### **1.5.6. Mesleki Yargı ve Etik Değerlendirme Yeterliği**

Mesleki yargı, görev sırasında karşılaşılan durumu ilgili bilgiler, sorumluluklar ve yetki sınırları çerçevesinde değerlendirebilmektir. Etik değerlendirme ise alınacak kararın katılımcılar ve çalışma ilişkileri açısından sonuçlarını dikkate almayı gerektirmektedir.

Etik sorumlulukların uygulanması, çalışanın görev ve yetki sınırlarını tanımasını gerektirmektedir. Katılımcı bilgilerinin hangi amaçlarla kullanılabileceğini bilmek,

uygun olmayan bir talebi fark etmek ve uzman desteği gerektiren bir durumu ayırt etmek, bu yeterliğin incelenebilecek yönleridir.

Etik ilkelere ilişkin bilgi ile bu bilgiyi kullanabilme arasında fark bulunmaktadır. Çalışanın bir ilkeyi açıklayabilmesi, karşılaştığı bütün durumlarda uygun karar verebildiğini göstermeyebilmektedir. Örnek olayların değerlendirilmesi, uygulama deneyimlerinin paylaşılması ve kurumsal danışma olanakları, bu alandaki gelişimi destekleyebilmektedir.

Etik yeterlik değerlendirilirken kişinin iyi niyetine ilişkin genel izlenimlerle yetinilmemelidir. Kararın gerekçesi, dikkate alınan bilgiler ve izlenen uygulama yolu daha somut değerlendirme alanları sunmaktadır.

#### **1.5.7. Eğitim ve Deneyim Yoluyla Yeterlik Gelişimi**

Mesleki yeterlikler, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler, uygulamalı çalışmalar, deneyim paylaşımı ve geri bildirim aracılığıyla geliştirilebilmektedir. Eğitim içeriğinin görevlerle bağlantılı olması, edinilen bilginin kullanılmasını kolaylaştırabilmektedir.

Kolb (1984), deneyimsel öğrenmeyi deneyim, yansıtıcı gözlem, kavramsallaştırma ve uygulama süreçleriyle açıklamıştır. Bu yaklaşım, gençlik liderlerinin yaşadıkları deneyimlerin mesleki öğrenmeye nasıl dönüştürülebileceğini değerlendirmek için kullanılabilir.

Bir faaliyetin yürütülmesi deneyim sağlamaktadır. Faaliyet sırasında yaşananların incelenmesi, uygulamanın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkarabilmektedir. Bu gözlemlerden hareketle yeni bir yöntem veya açıklama geliştirilmesi ve sonraki çalışmada denenmesi, öğrenme sürecinin devamını oluşturmaktadır.

Deneyim süresi ile yeterlik düzeyi aynı kavram değildir. Benzer uygulamaların uzun süre tekrarlanması, yeni öğrenme olanakları oluştuğunu tek başına göstermemektedir. Deneyimin değerlendirilmesi ve uygun geri bildirimin alınması, gelişimin incelenmesinde önem taşımaktadır.

Eğitim sonrasında uygulama olanağı bulunması da dikkate alınmalıdır. Çalışanın öğrendiği yöntemi denemesi, sonuçlarını incelemesi ve gerektiğinde destek alması, eğitimin görevlerle ilişkilendirilmesini sağlamaktadır. Kurumların sunduğu zaman, kaynak ve rehberlik olanakları bu sürecin parçasıdır.

#### **1.5.8. Mesleki Yeterlik, Kişilik ve Öz Yeterlik Arasındaki Ayrım**

Mesleki yeterlik, kişilik özellikleri ve öz yeterlik, çalışanı değerlendirmede farklı sorulara karşılık vermektedir. Mesleki yeterlik, bir görevin gerektirdiği bilgi ve becerilerle; kişilik, görece süreklilik gösteren psikolojik eğilimlerle; öz yeterlik ise kişinin belirli bir görevi gerçekleştirebileceğine ilişkin inancıyla bağlantılıdır.

Spencer ve Spencer'ın (1993) yeterli yaklaşımında bireysel özellikler de yer almaktadır. Kişilik özelliklerini açıklayan modeller ise farklı kavramsal amaçlara sahiptir. McCrae ve Costa'nın (1987) Beş Faktör Kişilik Modeline ilişkin çalışması, kişilik farklılıklarının sistematik değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Modelin boyutları üçüncü bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Kişilik eğilimleri ile mesleki becerilerin ayrı değerlendirilmesi, uygulamada birbirlerinin yerine kullanılmalarını önlemektedir. Dışadönüklük bir kişilik özelliğiysen etkin dinleme ve anlaşılır açıklama yapma iletişim becerileridir. Sorumluluk eğilimi ile uygulanabilir faaliyet planı hazırlama becerisi arasında da benzer bir ayrım bulunmaktadır. Bireysel eğilimler mesleki davranışlarla ilişkili olabilir; ancak görevlerin yerine getirilmesi ilgili bilgi ve becerileri de gerektirmektedir.

Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt (2002), kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişkileri değerlendiren meta-analizlerinde kişilik boyutlarının liderlik değişkenleriyle farklı düzeylerde ilişkili olduğunu bildirmiştir. Genel liderlik araştırmalarından elde edilen bu bulgular, gençlik liderlerinin mesleki yeterliklerini doğrudan açıklayan sonuçlar olarak kullanılmamalıdır.

Bandura (1997), öz yeterliği kişinin gerekli davranışları düzenleyip gerçekleştirebilme kapasitesine ilişkin inancı olarak açıklamaktadır. Gençlik liderinin bir grup çalışmasını yönetebileceğine inanması ile bu çalışmayı yönetmek için gereken becerilere sahip olması ayrı değerlendirme konularıdır.

Bir çalışan gerekli bilgi ve becerilere sahip olduğu hâlde kendisine yeterince güvenemeyebilmektedir. Yüksek güven de her durumda uygun uygulama yapılacağını garanti etmemektedir. Mesleki değerlendirmede çalışanın algısı ile uygulamada gözlenen davranışların birlikte incelenmesi, bu farkın anlaşılmasına yardımcı olabilmektedir.

### **1.5.9. Yeterliklerin Kullanılmasında Kurumsal Olanaklar**

Mesleki yeterliğin bulunması ile çalışma ortamında kullanılabilmesi aynı koşullara bağlı değildir. Uygun bir faaliyet hazırlayabilen çalışanın yeterli zaman, materyal veya karar alanı bulunmadığında planını uygulaması güçleşebilmektedir. Performansa ilişkin değerlendirmelerde bu ayrım gözetilmelidir.

Bakker ve Demerouti'nin (2007) İş Talepleri-Kaynakları Modeli, çalışanların deneyimlerini işin talepleri ve sunulan kaynaklar üzerinden incelemeye olanak sağlamaktadır. Burada model, bireysel kapasitenin çalışma koşullarından bağımsız değerlendirilmemesi gerektiğini açıklamak için kullanılmaktadır. Motivasyon ve tükenmişlikle ilgili boyutları sonraki alt bölümlerde ele alınacaktır.

Eğitim olanakları, uygulama için sağlanan kaynaklar, yönetsel geri bildirim ve deneyimli çalışanlarla bilgi paylaşımı, yeterlik gelişiminin kurumsal destek

alanlarıdır. Bu olanakların varlığı kadar çalışanların bunlardan nasıl yararlandığı da incelenebilmektedir.

Yeterlik değerlendirmesinde yalnızca faaliyet sayısına veya sonuç göstergelerine dayanılması, uygulama sürecindeki farklılıkları görünmez kılabilir. Çalışanın planlama biçimi, yöntem seçimi, iletişimi ve karşılaştığı güçlükleri değerlendirmesi gibi alanlar daha ayrıntılı bilgi sunmaktadır. Katılımcı geri bildirimleri, uygulama gözlemleri ve çalışanın kendi değerlendirmesi farklı bilgi kaynakları olarak kullanılabilir.

Gençlik liderlerinin mesleki gelişimi için hangi alanlarda desteğe ihtiyaç duyduklarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme, kişilik hakkında genel yargılara değil, görevlerin gerektirdiği yeterliklere ve bunların uygulamada nasıl kullanıldığına dayanmalıdır.

### **1.6. Gençlik Liderliğinde Motivasyon, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık**

Gençlik liderlerinin mesleki deneyimlerinde işe yönelme nedenleri, çalışma koşullarına ilişkin değerlendirmeleri ve kurumlarıyla kurdukları bağ birbirinden farklılaşabilmektedir. Gençlerle çalışmaya ilgi duyan bir çalışan, görev dağılımını uygun bulmayabilmektedir. Kurumunda çalışmayı sürdüren bir başka çalışan ise ayrılmanın ekonomik veya mesleki maliyetlerini yüksek değerlendirebilmektedir. Bu farklılıklar, çalışanların tutumlarını tek bir kavramla açıklamanın sınırlarını göstermektedir.

Motivasyon, davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesiyle ilişkilidir. İş doyumu, çalışanın işini ve iş deneyimlerini nasıl değerlendirdiğini açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ise kişinin çalıştığı kurumla kurduğu psikolojik bağı kapsamaktadır (Locke, 1976; Meyer ve Allen, 1991; Ryan ve Deci, 2000). Bu kavramların ayrı ele alınması, gençlik liderlerinin mesleklerine yönelik ilgileri ile belirli bir kurumdaki deneyimlerinin ayırt edilmesini sağlamaktadır.

#### **1.6.1. Motivasyonun Kaynakları ve Niteliği**

Motivasyon, çalışanın bir göreve neden yöneldiğini ve bu görevi hangi gerekçelerle sürdürdüğünü incelemeye olanak tanımaktadır. Harcanan çabanın düzeyi kadar, çabanın dayandığı nedenler de önemlidir. Aynı faaliyeti yürüten iki çalışan, farklı motivasyon kaynaklarına sahip olabilmektedir.

Deci ve Ryan'ın (1985a) çalışması, davranışların özerklik ve kontrol yönelimleri bakımından değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Öz Belirleme Kuramı içinde geliştirilen açıklamalar, motivasyonun yalnızca güçlü veya zayıf olmasıyla değil, niteliğiyle de ilgilenmektedir. Ryan ve Deci (2000), bu değerlendirmede içsel ve dışsal motivasyon ayrımını ve temel psikolojik gereksinimleri ele almaktadır.

İçsel motivasyon, faaliyetin kendisinin ilgi çekici veya doyum verici bulunmasıyla ilişkilidir. Bir gençlik liderinin yaratıcı bir atölye hazırlamaktan ya da grup çalışmasını yürütmekten hoşlanması bu kapsamda değerlendirilebilmektedir. Dışsal motivasyonda davranış, faaliyetin kendisinden ayrı bir sonuçla bağlantılıdır. Ücret, takdir edilme veya belirli bir kurumsal beklentinin karşılanması bu sonuçlar arasında yer alabilmektedir.

Dışsal motivasyon tek biçimli değildir. Çalışanın bir görevi baskı altında yerine getirmesi ile görevin amacını kişisel olarak benimseyerek sürdürmesi farklı motivasyon biçimleridir (Ryan ve Deci, 2000). Gençlere yararlı olduğuna inanılan bir çalışmayı yürütmek, faaliyetin kendisinden keyif almaktan farklı bir gerekçeye dayanabilmektedir. Dolayısıyla toplumsal katkı düşüncesiyle yapılan her çalışmanın doğrudan içsel motivasyon olarak sınıflandırılması uygun değildir.

Gençlik liderliğinde motivasyon değerlendirilirken mesleki ilgi, benimsenen amaçlar ve çalışma yaşamının maddi koşulları birlikte dikkate alınmalıdır. Mesleğin toplumsal katkı yönü, ücret veya çalışma güvencesi gibi beklentileri önemsiz hâle getirmemektedir. Çalışanların farklı motivasyon kaynaklarının bulunması, profesyonel çalışma ilişkisinin olağan bir özelliğidir.

### **1.6.2. Temel Psikolojik Gereksinimler**

Ryan ve Deci (2000), motivasyonun niteliğini açıklarken özerklik, yeterlik ve ilişkili olma gereksinimlerine yer vermektedir. Özerklik, kişinin davranışlarını kendi iradesiyle yönlendirdiğini hissetmesiyle ilgilidir. Yeterlik, çevresiyle etkileşiminde etkili olabildiğini deneyimlemesini; ilişkili olma ise başkalarıyla anlamlı bağlar kurmasını ifade etmektedir.

Gençlik liderlerinin faaliyetlere ilişkin önerilerinin değerlendirilmesi ve kendi görev alanlarında seçim yapabilmeleri, özerklik açısından incelenebilmektedir. Özerklik, kurumsal sorumluluklardan bağımsız hareket etmek anlamına gelmemektedir. Çalışanın görevin gerekçesini anlayabilmesi ve uygulama sürecinde iradesinin dikkate alındığını hissetmesi önemlidir.

Yeterlik gereksinimi, önceki alt bölümde açıklanan mesleki yeterlikle bağlantılı olmakla birlikte aynı kavram değildir. Burada kişinin işini etkili biçimde yapabildiğine ilişkin deneyimi öne çıkmaktadır. Uygun güçlük düzeyindeki görevler, açıklayıcı geri bildirimler ve becerilerin kullanılabilirdiği uygulamalar bu gereksinim açısından değerlendirilebilmektedir.

İlişkili olma, çalışma arkadaşlarıyla ve diğer kişilerle kurulan bağların niteliğiyle ilgilidir. Gençlik liderlerinin kurumlarında kabul gördüklerini, katkılarının önemsendiğini ve ihtiyaç duyduklarında destek alabileceklerini düşünmeleri bu kapsamda araştırılabilmektedir. Sosyal etkileşimin sık olması, tek başına anlamlı ilişkiler kurulduğunu göstermemektedir.

Özerklik, yeterlik ve ilişkili olma gereksinimlerinin gençlik liderlerinde nasıl karşılandığının, çalışan açıklamaları ve uygun ölçümler üzerinden incelenmesi gerekmektedir. Kuramsal örnekler, belirli bir kurumda gereksinimlerin karşılandığına veya karşılanmadığına ilişkin doğrudan kanıt oluşturmamaktadır.

### **1.6.3. İşin İçeriği ve Çalışma Koşulları**

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959), iş doyumuyla ve doyumсуuzlukla ilişkili unsurların farklılaşabileceğini ileri sürmüştür. Çift Faktör Kuramı'nda başarı, takdir edilme, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme olanakları motive edici faktörler arasında yer almaktadır. Ücret, kurum politikaları, yönetim uygulamaları, çalışma koşulları ve kişiler arası ilişkiler ise hijyen faktörleri kapsamında ele alınmaktadır.

Kuramın sunduğu ayırım, işin içeriği ile işin gerçekleştirildiği koşulların ayrı değerlendirilmesini sağlamaktadır. Gençlik lideri, hazırladığı bir programdan başarı duygusu elde ederken çalışma ortamının fiziksel olanaklarını yetersiz bulabilmektedir. Mesleki gelişim fırsatlarından memnun olduğu hâlde görev dağılımına ilişkin sorunlar yaşayabilmektedir.

Mesleğin anlamlı bulunması, çalışma koşullarından kaynaklanan bütün güçlükleri ortadan kaldırmamaktadır. Uygun koşulların bulunması da her çalışanın aynı düzeyde ilgi ve gelişim isteği göstereceğini garanti etmemektedir. Bu ayırım, çalışan deneyimlerinin farklı yönlerini incelemek için kullanılabilir.

Çift Faktör Kuramı'nın sınıflandırması, bütün çalışan gruplarında değişmez bir sonuç olarak kabul edilmemelidir. Gençlik liderleri için hangi unsurların önem taşıdığı, mesleki beklentiler ve kurumun uygulama koşulları dikkate alınarak araştırılmalıdır.

### **1.6.4. İş Doyumu ve İşin Farklı Yönlerine İlişkin Değerlendirmeler**

Locke (1976), iş doyumunu kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu duygusal durumla ilişkilendirmiştir. İş doyum, çalışanın işine ilişkin değerlendirmesidir; motivasyon ise davranışın hangi nedenlerle başlatıldığına ve sürdürüldüğüne odaklanmaktadır.

İş doyumunun genel düzeyi ile işin belirli yönlerine ilişkin doyum birbirinden ayrılabilir. Spector (1997), iş doyumunun değerlendirilmesinde işin farklı boyutlarının önemini ele almaktadır. Ücret, yöneticiyle ilişkiler, çalışma arkadaşları, gelişim olanakları ve görevlerin niteliği farklı değerlendirme alanlarıdır.

Gençlik liderinin gençlerle yürüttüğü çalışmalardan memnun olması, kurumundaki bütün uygulamalardan memnun olduğunu göstermemektedir. Benzer şekilde olumlu ekip ilişkileri, mesleki gelişim beklentilerinin karşılandığı anlamına gelmeyebilmektedir. Genel bir doyum puanı, bu farklılıkların ayrıntılarını göstermekte sınırlı kalabilmektedir.

İşin hangi yönlerinin olumlu veya olumsuz değerlendirildiğinin belirlenmesi, çalışan deneyimlerinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin görevin içeriğine yönelik memnuniyet ile görevin uygulanması için sağlanan olanaklara yönelik memnuniyet ayrı incelenebilmektedir. Böylece bir sorunun mesleğin kendisiyle mi, belirli kurumsal uygulamalarla mı ilişkili olduğu daha açık biçimde tartışılabilmektedir.

Çalışanların beklentileri de bu değerlendirmelerde önem taşımaktadır. Aynı çalışma düzeni, farklı beklentilere sahip çalışanlar tarafından farklı biçimlerde karşılanabilmektedir. İş doyumuna ilişkin açıklamalar, yalnızca kurumun özelliklerine veya yalnızca kişinin özelliklerine dayandırılmamalıdır.

### **1.6.5. İş Özellikleri ve Mesleki Deneyim**

Hackman ve Oldham (1976), İş Özellikleri Modeli'nde beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim üzerinde durmaktadır. Bu özellikler, işin nasıl düzenlendiğini ve çalışan tarafından nasıl deneyimlendiğini incelemeye olanak tanımaktadır.

Beceri çeşitliliği, işin farklı bilgi ve becerilerin kullanılmasını gerektirmesidir. Gençlik liderlerinin farklı faaliyetlerde görev alması bu açıdan değerlendirilebilmektedir. Çeşitliliğin niteliği önemlidir; farklı sorumlulukların bulunması, bunların uygun biçimde düzenlendiğini tek başına göstermemektedir.

Görev bütünlüğü, yapılan işin tanımlanabilir bir bütünü tamamlayabilmekle ilgilidir. Bir gençlik liderinin yalnızca faaliyetin sınırlı bir aşamasında görev alması ile hazırlıktan değerlendirmeye uzanan sürece katılması farklı iş deneyimleri oluşturabilmektedir. Görevin kapsamının ve çalışanın katkısının anlaşılması bu özellik açısından incelenebilmektedir.

Görevin önemi, işin başkaları açısından taşıdığı anlamla bağlantılıdır. Gençlerin deneyimlerine katkıda bulunulduğunun düşünülmesi, gençlik liderinin yaptığı işi değerlendirmesinde rol oynayabilmektedir. Özerklik, işin yürütülmesinde sahip olunan karar alanını; geri bildirim ise uygulamanın sonuçları hakkında elde edilen bilgiyi kapsamaktadır.

Gençlik liderlerinin yaptığı işi değerli bulmaları ile yönetim uygulamalarından memnuniyetleri ayrı konulardır. İş Özellikleri Modeli, görevin düzenlenmesine ilişkin açıklamalar sunmaktadır. Kurum içindeki bütün ilişkileri veya çalışan tutumlarını tek başına açıklayan bir model olarak kullanılmamalıdır.

### **1.6.6. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Örgütsel bağlılık, çalışanın belirli bir kurumla kurduğu psikolojik ilişkiyi açıklamaktadır. Meyer ve Allen (1991), bu ilişkiyi duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bileşenli bir modelle ele almıştır.

Duygusal bağıllık, kişinin kurumuyla özdeşleşmesi ve kurum üyeliğini sürdürmek istemesiyle ilişkilidir. Gençlik liderinin kurumuna aidiyet hissetmesi ve kurumun amaçlarını benimsemesi bu boyut kapsamında değerlendirilebilmektedir. Gençlerle çalışmayı sevmesi ise tek başına belirli bir kuruma duygusal bağıllık duyduğunu göstermemektedir.

Devam bağıllığı, kurumdan ayrılmanın oluşturabileceği maliyetlere ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır. Ekonomik koşullar, alternatif istihdam olanakları veya mevcut kazanımlar bu değerlendirmede yer alabilmektedir. Çalışanın kurumda kalması, her durumda kurumun uygulamalarını olumlu bulduğu anlamına gelmemektedir.

Normatif bağıllık, kurumda kalmanın bir yükümlülük veya sorumluluk olarak değerlendirilmesiyle bağlantılıdır. Çalışan, çeşitli nedenlerle görevini sürdürmesi gerektiğini düşünebilmektedir. Bu düşünce, duygusal yakınlıkla veya ayrılma maliyetleriyle aynı gerekçeye dayanmamaktadır.

Bağıllığın boyutları, gençlik liderlerinin kurumda kalma nedenlerini incelemek için farklı sorular sunmaktadır. Çalışma süresi veya işten ayrılmama durumu, bağıllığın niteliğini belirlemek için yeterli değildir. Çalışanın kendi değerlendirmelerine ve kullanılan ölçme aracının hangi boyutu ele aldığına bakılmalıdır.

Normatif bağıllığın yükümlülük boyutu, çalışanların sınırsız ek sorumluluk üstlenmesi gerektiği biçiminde yorumlanmamalıdır. Kurumla kurulan psikolojik bağ ile resmî görevlerin kapsamı ayrı değerlendirme alanlarıdır.

#### **1.6.7. Mesleğe Yönelim ile Kuruma Bağıllık Arasındaki Ayrım**

Gençlik liderlerinin mesleklerine yönelik ilgileri, belirli bir kurumla kurdukları ilişkiden farklılaşabilmektedir. Gençlerle çalışmayı anlamlı bulan bir kişi, mevcut kurumundaki iletişim veya yönetim uygulamalarından memnun olmayabilmektedir. Başka bir kurumda aynı mesleği sürdürmek istemesi, mesleğine yönelik ilgisinin devam ettiğini gösterebilmektedir.

Mesleğe yönelim ile kuruma bağıllık arasındaki ayrım, çalışan tutumlarının hangi nesneye yöneldiğinin açıklanmasını gerektirmektedir. Mesleğe, yapılan göreve, yöneticiye ve kuruma ilişkin değerlendirmeler aynı değildir. Bir alandaki olumlu tutumdan hareketle diğer alanlar hakkında kesin sonuç çıkarılmamalıdır.

Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnysky (2002), örgütsel bağıllığın öncüllerini, ilişkili değişkenlerini ve sonuçlarını ele aldıkları meta-analizde bağıllık boyutlarının iş doyumu ve diğer örgütsel değişkenlerle farklı düzeylerde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, kavramlar arasında bağlantılar bulunduğunu desteklemektedir; kavramların birbirinin yerine kullanılmasını gerektirmemektedir.

Gençlik liderlerinin deneyimleri araştırılırken işe yönelik ilgileri, iş doyumları ve kurumla kurdukları bağ ayrı ölçümlerle değerlendirilebilmektedir. Böylece çalışanın mesleği sürdürme isteği ile mevcut çalışma ortamına ilişkin görüşleri birbirinden ayırt edilebilmektedir.

### **1.6.8. Kavramların Birlikte İncelenmesi**

Motivasyon, iş doyum ve örgütsel bağlılık, çalışma deneyiminin farklı yönlerini açıklamaktadır. Gençlik liderinin bir faaliyeti hangi gerekçeyle yürüttüğü motivasyonla; işin içeriğini ve koşullarını nasıl değerlendirdiği iş doyumuyla; kurumuyla kurduğu ilişkinin niteliği ise örgütsel bağlılıkla ilgilidir.

Motivasyon, iş doyum ve örgütsel bağlılığın birlikte incelenmesi, farklı çalışan deneyimlerinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Yüksek mesleki ilgiye sahip bir çalışan, işin bazı yönlerinden memnun olmayabilmektedir. Kurumdan ayrılmayı düşünmeyen bir çalışan da görevlerine aynı düzeyde istekle yönelmeyebilmektedir. Görünür davranışların ardındaki gerekçeler, uygun verilerle değerlendirilmelidir.

Yöneticilerin davranışları, çalışanların bu deneyimlerinin incelenmesinde dikkate alınabilecek alanlardan biridir. Judge ve Piccolo'nun (2004) liderlik araştırmalarına ilişkin meta-analizi, liderlik biçimleri ile çeşitli örgütsel sonuçlar arasında ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Bu ilişkilerin gençlik liderliği bağlamındaki karşılığı, ilgili çalışan grubundan elde edilen verilerle değerlendirilmelidir.

İş talepleri ve sunulan kaynaklar, çalışanların deneyimlerinin incelenmesine katkı sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). İşe psikolojik katılımın koşullarını ele alan Kahn'ın (1990) yaklaşımı da motivasyon, doyum ve bağlılıkla ilgili bu tartışmayı tamamlamaktadır. Bu bağlantılar dördüncü bölümde sessiz istifayla birlikte ele alınmaktadır.

### **1.7. Gençlik Liderlerinin Çalışma Koşulları ve Güncel Mesleki Sorunlar**

Gençlik liderlerinin mesleki deneyimleri, görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları talepler ve yararlanabildikleri olanaklarla şekillenmektedir. Faaliyetlerin hazırlanması için ayrılan süre, personel desteği, materyal yeterliliği, kurum içi iletişim ve çalışma programları bu koşulların incelenebilecek yönleridir. Çalışanların bilgi ve becerilerinin değerlendirilmesinde, uygulamanın gerçekleştiği ortamın özellikleri de dikkate alınmalıdır.

Gençlik liderliğinde iş yükü, rol beklentileri ve çalışma ilişkilerinin tartışılması, bütün gençlik merkezlerinde aynı koşulların bulunduğu anlamına gelmemektedir. Kurumsal uygulamalar ve çalışan deneyimleri farklılaşabilmektedir. Amaç, gençlik liderlerinin çalışma yaşamını incelemek için kullanılabilecek kavramları mesleki bağlamlarıyla açıklamaktır.

### **1.7.1. İş Yüğü ve Kaynakların Yeterliliğı**

İş yüğü, belirli bir süre içerisinde yerine getirilmesi beklenen görevlerin miktarı, karmaşıklığı ve gerektirdiğı çabayla ilişkilidir. Faaliyet sayısı, bu yüğün yalnızca bir yönünü göstermektedir. Hazırlık süresi, katılımcıların özellikleri, koordinasyon gereksinimleri ve uygulama sonrasındaki işlemler de değerlendirmeye alınmalıdır.

Aynı sayıda faaliyet yürüten iki gençlik liderinin çalışma deneyimleri farklı olabilmektedir. Bir çalışanın ekip desteğıyle hazırladığı program ile başka bir çalışanın sınırlı materyalle ve kısa sürede tamamlaması beklenen program, aynı talepleri oluşturmamaktadır. İş yüğünün değerlendirilmesinde görevlerle kaynaklar arasındaki ilişki bu nedenle önem taşımaktadır.

Bakker ve Demerouti (2007), İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nde işin fiziksel, bilişsel ve duygusal çaba gerektiren özelliklerini iş talepleri kapsamında ele almaktadır. İş kaynakları ise görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştıran, taleplerin maliyetlerini azaltabilen ve gelişimi destekleyen olanaklardır.

Gençlik liderleri açısından personel desteğı, kullanılabilir materyaller, uygun mekân, yönetsel rehberlik ve karar alanı iş kaynakları olarak incelenebilmektedir. Bu kaynakların bulunması kadar ihtiyaç duyulan zamanda kullanılabilmesi de önemlidir. Bir materyalin kurumda mevcut olması, her faaliyette erişilebilir olduğu anlamına gelmeyebilmektedir.

Yüksek talep, her durumda olumsuz bir deneyim oluşturmamaktadır. Bazı görevler öğrenme ve başarı olanakları sunabilmektedir. Taleplerin sürekliliğı, karşılanması için sağlanan destek ve dinlenme olanakları birlikte değerlendirilmelidir.

### **1.7.2. Rol Belirsizliğı ve Rol Çatışması**

Rol belirsizliğı, çalışanın kendisinden beklenen görevleri, sorumlulukları veya değerlendirme ölçütlerini yeterince açık biçimde bilmemesidir. Rol çatışması ise yöneltlen beklentilerin birbiriyle uyumsuz olmasıyla ilişkilidir. Rizzo, House ve Lirtzman (1970), bu iki kavramı örgütlerde çalışan deneyimlerinin incelenmesinde ele almıştır.

Gençlik liderliğinde belirsizlik, bir faaliyetle ilgili sorumluluğun kimde olduğunun veya çalışanın hangi konularda karar verebileceğinin açıklanmaması durumunda araştırılabilmektedir. Yapılması gereken iş bilinse bile beklenen sonucun hangi ölçütlerle değerlendirileceğı belirsiz kalabilmektedir.

Çatışma ise farklı görevlerin aynı kaynak veya zaman dilimini gerektirmesiyle ortaya çıkabilmektedir. Bir çalışandan aynı anda farklı mekânlardaki programları yürütmesinin beklenmesi buna örnektir. Farklı kişilerden birbiriyle uyumsuz yönlendirmeler alınması da rol beklentilerinin tutarlılığı açısından incelenebilmektedir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması, görev sınırlarının günlük uygulamada ne ölçüde anlaşılır olduğunu incelemeye katkı sağlamaktadır. Görev tanımının bulunması, uygulamada hiçbir belirsizlik yaşanmadığını göstermemektedir. Çalışanlara verilen bilgiler, değişen görevlendirmeler ve karar süreçleri de incelenmelidir.

### **1.7.3. Duygusal Emek ve Tükenmişlik**

Gençlerle doğrudan çalışmak, mesleki etkileşim sırasında duyguların ve duygusal ifadelerin düzenlenmesini gerektirebilmektedir. Grup içindeki anlaşmazlıkların ele alınması veya güçlük yaşanan bir faaliyette iletişimin sürdürülmesi, bu açıdan değerlendirilebilecek durumlardır.

Hochschild (1983), duygusal emeği çalışanların duygularını ve duygusal ifadelerini işin beklentileri doğrultusunda yönetmeleriyle ilişkilendirmiştir. Kavram, çalışanın ne hissettiği ile mesleki etkileşimde nasıl davranmasının beklendiği arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

Gençlik liderlerinin duygusal taleplerle karşılaşması, bu meslek grubunda tükenmişliğin zorunlu olarak yüksek olduğunu göstermemektedir. Taleplerin niteliği, yoğunluğu ve çalışanların yararlanabildiği destek ayrıca araştırılmalıdır.

Gençlik liderlerinin duygusal taleplerle karşılaşması, tükenmişliğin görev deneyimi ve çalışma olanaklarıyla birlikte incelenmesini gerektirmektedir. Geçici yorgunluk ile tükenmişliğin ayrılması, mesleki zorlanmanın kapsamını belirlemeye katkı sağlamaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Gençlik liderlerinde tükenmişlik araştırılırken işin duygusal talepleriyle birlikte çalışma süresi, destek olanakları ve kaynaklar değerlendirilebilmektedir. Kavramın ölçülmesinde kullanılan boyutların açıklanması gerekmektedir. Tükenmişliğin sessiz istifadan ayrıldığı noktalar ikinci bölümde tartışılacaktır.

### **1.7.4. Örgütsel Adalet Algıları**

Örgütsel adalet, çalışanların kurum içindeki sonuçları, karar süreçlerini ve kişiler arası uygulamaları nasıl değerlendirdikleriyle ilgilidir. Önceki kısımlarda etik liderlik kapsamında ele alınan adil davranışlar, burada çalışan algıları açısından incelenmektedir.

Colquitt (2001), örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel boyutlarla açıklamaktadır. Dağıtımsal adalet, görevlerin, ödüllerin ve kaynakların paylaşımına ilişkindir. İşlemsel adalet, bu sonuçları ortaya çıkaran karar süreçlerini kapsamaktadır. Kişiler arası adalet, çalışanlara gösterilen saygıyla; bilgisel adalet ise kararlar hakkında sunulan açıklamaların yeterliliğiyle bağlantılıdır.

Gençlik merkezlerinde faaliyet görevlendirmeleri, çalışma programları ve mesleki gelişim olanakları bu boyutlar üzerinden değerlendirilebilmektedir. Çalışan görev dağılımını uygun bulsa bile kararın nasıl alındığına ilişkin açıklamaları yetersiz

görebilmektedir. Adaletin boyutlarını ayrı incelemek, bu farklılıkları görünür kılmaktadır.

Adalet algısı, dağılımın yalnızca eşit olup olmadığıyla sınırlandırılmamalıdır. Kullanılan ölçütler, çalışanların sorumlulukları ve karar süreçlerine ilişkin bilgiler de önem taşımaktadır. Çalışan değerlendirmeleri ile kurumun uygulamalarına ilişkin veriler birlikte incelenebilmektedir.

#### **1.7.5. Psikolojik Sözleşme ve Karşılıklı Beklentiler**

Çalışanların kurumlarından bekledikleri bazı karşılıklar, yazılı görev belgelerinde açık biçimde yer almayabilmektedir. Mesleki gelişim desteği, katkıların tanınması veya belirli çalışma olanaklarının sağlanması, bu beklentiler arasında bulunabilmektedir.

Rousseau (1989), psikolojik sözleşmeyi karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin bireysel inançlarla açıklamaktadır. Kavram, çalışanın kurumla ilişkisini nasıl yorumladığına odaklanmaktadır. Her beklenti psikolojik sözleşmenin parçası olarak değerlendirilmemeli; beklentinin karşılıklı bir yükümlülük olarak algılanıp algılanmadığı incelenmelidir.

Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşmede yerine getirilmeyen yükümlülüklerin algılanması ile buna eşlik edebilen duygusal tepkilerin gelişimini ele almaktadır. Bu ayrım, çalışanın ne olduğunu düşündüğü ile yaşanan duruma nasıl tepki verdiğinin ayrı değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Gençlik liderleri açısından eğitim olanaklarına veya çalışma düzenine ilişkin algılanan taahhütler araştırılabilmektedir. Bir beklentinin gerçekleşmediğinin düşünülmesi, yazılı ya da hukuki bir yükümlülüğün ihlal edildiğini tek başına göstermemektedir. Psikolojik sözleşme, bireysel algı ve yorumlama süreçleri kapsamında ele alınmaktadır.

#### **1.7.6. Çalışma Programları ve İş Dışı Yaşam**

Çalışma programlarının zamanı ve öngörülebilirliği, çalışanların iş dışındaki sorumluluklarını düzenlemeleri açısından önemlidir. Gençlik faaliyetlerinin hafta sonlarında veya farklı saatlerde yapılabilmesi, programların nasıl oluşturulduğunun incelenmesini gerektirebilmektedir.

Greenhaus ve Beutell (1985), iş-aile çatışmasını bu iki alandaki rollerin taleplerinin birbiriyle uyumsuz hâle gelmesi üzerinden açıklamıştır. İş-aile çatışması, iş-yaşam dengesinin bütününe karşılamamaktadır; çalışma ile aile sorumlulukları arasındaki belirli bir ilişkiye odaklanmaktadır.

Gençlik liderlerinin çalışma programları değerlendirilirken toplam sürenin yanında program değişiklikleri, önceden bilgilendirme ve dinlenme olanakları da ele

alınabilmektedir. Aynı süreyi kapsayan iki çalışma düzeni, öngörülebilirlik açısından farklı deneyimler oluşturabilmektedir.

Mesai dışındaki iletişim ve görev beklentileri de bu incelemeye dâhil edilebilmektedir. Çalışanın hangi durumlarda ulaşılabilir olmasının beklendiği ve bu beklentinin nasıl açıklandığı önem taşımaktadır. İş dışındaki zamanın korunması, tek başına işe ilgisizlik göstergesi olarak yorumlanmamalıdır. Bu davranışın sessiz istifa tartışmasındaki yeri ikinci ve dördüncü bölümlerde ele alınacaktır.

### **1.7.7. Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Güvenlik**

Algılanan örgütsel destek, çalışanın kurumunun katkılarına değer verdiği ve iyilik hâlini önemseydiği yönündeki değerlendirmesidir (Eisenberger ve arkadaşları, 1986). Kurumun sunduğu belirli bir olanak ile çalışanın genel destek algısı aynı değildir. Çalışan, uygulamaları kurumla kurduğu ilişki içinde yorumlamaktadır.

Gençlik liderlerinin ihtiyaç duyduklarında yardım alabilmeleri, önerilerinin değerlendirilmesi ve gelişim taleplerine verilen karşılıklar bu algıyla ilişkili olarak araştırılabilmektedir. Bir desteğin sunulması kadar çalışan tarafından nasıl deneyimlendiği de önemlidir.

Psikolojik güvenlik, kişiler arası risklerin nasıl karşılandığına ilişkin farklı bir kavramdır. Edmondson (1999), ekiplerde psikolojik güvenliği öğrenme davranışlarıyla ilişkili olarak incelemiştir. Sorunları dile getirmek, yardım istemek veya bir uygulamanın değiştirilmesini önermek, kişiler arası risk içerebilecek davranışlardır.

Gençlik merkezlerinde bir çalışanın güçlük yaşadığını açıklayabilmesi ya da hatasını paylaşabilmesi bu açıdan incelenebilmektedir. Psikolojik güvenlik, bütün önerilerin kabul edilmesi veya performans beklentilerinin ortadan kalkması anlamına gelmemektedir. Görüş bildirmenin ve öğrenme ihtiyacını açıklamanın nasıl karşılandığına odaklanmaktadır.

Destek ve psikolojik güvenlik birbirleriyle ilişkili olabilir, ancak aynı ölçümle değerlendirilmemelidir. Biri kurumun çalışana yönelik tutumuna ilişkin genel algıyı, diğeri ekip içindeki kişiler arası risk ortamını açıklamaktadır.

### **1.7.8. Dijitalleşme ve Teknolojik Talepler**

Dijital araçlar, faaliyet duyurularından katılımcı iletişimine ve kurumsal koordinasyona kadar farklı işlemlerde kullanılabilmektedir. Avrupa Birliği Konseyi (2019), dijital gençlik çalışmalarına ilişkin değerlendirmesinde teknolojinin sunduğu olanaklara ve yeterli gereksinimlerine yer vermektedir.

Dijitalleşme, bazı işlemleri kolaylaştırırken yeni öğrenme ve uyum talepleri de oluşturabilmektedir. Kullanılan sistemlerin sayısı, gerekli eğitim, teknik destek ve

iletişim düzenini çalışan deneyimlerinin incelenmesinde önemlidir. Teknolojinin varlığı, tek başına kolaylık veya güçlük göstergesi değildir.

Tarafdar ve arkadaşları (2007), teknoloji kullanımından kaynaklanan stresin çalışma yaşamındaki önemini ele almaktadır. Gençlik liderlerinde bu konu, yeni araçlara uyum sağlama, farklı kanallardan gelen bilgileri takip etme ve dijital iletişimin yoğunluğu üzerinden araştırılabilmektedir.

Özellikle sürekli erişilebilirlik beklentisi ile dijital araçların kullanımı ayrı değerlendirilmelidir. Bir uygulamanın iletişimi hızlandırması, çalışanların her saatte yanıt vermesi gerektiği anlamına gelmemektedir. Kurumun iletişim düzenini ve çalışanlardan beklenen kullanım biçimi, teknolojik taleplerin anlaşılmasında belirleyici inceleme alanlarıdır.

#### **1.7.9. Sorun Bildirme ve  rg tsel Sessizlik**

Çalışanların uygulamalara ilişkin bilgi ve önerilerini paylaşabilmeleri, kurumun işleyişini değerlendirmek için bilgi sağlamaktadır. Faaliyet sırasında karşılaşılan bir güçlüğün bildirilmemesi, sorunun fark edilmesini ve c z m seçeneklerinin değerlendirilmesini sınırlayabilmektedir.

Morrison ve Milliken (2000),  rg tsel sessizliği çalışanların sorunlara ilişkin bilgi ve görüşlerini paylaşmalarını engelleyebilen örgütsel süreçler kapsamında ele almaktadır. İnceleme yalnızca bireyin konuşup konuşmamasına odaklanmamalı; görüş bildirmenin kurumda nasıl karşılandığı da araştırılmalıdır.

Gençlik liderlerinin programların uygulanabilirliği, materyal gereksinimleri veya koordinasyon güçlükleri hakkında görüş bildirmeleri bu kapsamda değerlendirilebilmektedir. Bilgi paylaşım kanallarının bulunması ile çalışanların bu kanalları kullanabileceklerine inanmaları farklı konulardır.

Görüş bildirmeme davranışının nedenleri doğrudan araştırılmalıdır. Çalışanın sessiz kalması, kurumuna ilgisiz olduğu veya görevlerini yerine getirmediği sonucunu tek başına desteklememektedir. Örgütsel sessizliğin sessiz istifadan ayrıldığı noktalar, ikinci bölümde kavramsal olarak açıklanacaktır.

#### **1.7.10. Çalışma Koşullarının Araştırılmasında Değerlendirme Düzeyleri**

Gençlik liderlerinin çalışma koşulları, kurumsal kayıtlar, uygulama gözlemleri ve çalışanların değerlendirmeleri gibi farklı bilgi kaynaklarıyla incelenebilmektedir. Bu kaynakların neyi gösterdiği açık tutulmalıdır. Faaliyet takvimi planlanan düzen hakkında bilgi verirken çalışanın açıklaması bu düzenin nasıl deneyimlendiğini ortaya koyabilmektedir.

Çalışanların algıları, mesleki deneyimlerin anlaşılması açısından değerlidir; kurumun bütün nesnel özelliklerinin doğrudan karşılığı olarak kullanılmamalıdır. İş

yükünün fazla bulunduğuna ilişkin bir yanıt, görevlerin süresi ve dağılımına ilişkin verilerle birlikte değerlendirilebilmektedir.

Çalışma ortamının incelenmesinde çalışanların değerlendirmeleri ile görev ve kaynaklara ilişkin kayıtlar birlikte kullanılabilir. İki bilgi türünün karşılaştırılması, hangi güçlüklerin algısal deneyime, hangilerinin uygulamanın düzenlenişine ilişkin olduğunu anlamaya yardımcı olmaktadır.

Çalışma koşullarıyla çalışan davranışları arasında ilişki bulunması, ilişkinin yönünü veya nedenini tek başına açıklamamaktadır. Kahn'ın (1990) işe psikolojik katılım yaklaşımı, çalışma deneyimlerinin anlamlılık, güvenlik ve hazır bulunma koşullarıyla değerlendirilmesine olanak sunmaktadır. Bu yaklaşımın sessiz istifayla bağlantısı, kitabın ilişkilere ayrılan bölümünde ele alınacaktır.

### **1.8. Türkiye’de Gençlik Liderliği ve Gençlik Merkezleri**

Türkiye’de gençlik hizmetleri, kamu kurumları, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülebilen geniş bir faaliyet alanıdır. Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesindeki gençlik merkezleri, bu hizmetlerin kurumsal uygulama alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu kitapta gençlik liderliğinin mesleki ve örgütsel boyutları, ağırlıklı olarak söz konusu kurumsal bağlam içerisinde ele alınmaktadır.

Gençlik merkezlerinin incelenmesi, faaliyetlerin gerçekleştirildiği mekânların tanımlanmasından daha kapsamlı bir değerlendirme gerektirmektedir. Personelin görevlendirilmesi, programların hazırlanması, kaynakların kullanılması ve çalışmaların koordinasyonu, hizmetlerin yürütüldüğü kurumsal düzenin parçalarıdır. Gençlik liderleri bu düzen içerisinde görev üstlenmekte ve çalışmalarını kurumun olanakları, karar süreçleri ve sorumluluk dağılımı çerçevesinde gerçekleştirmektedir.

#### **1.8.1. Gençlik Hizmetlerinin Kurumsal Çerçevesi**

Gençlik hizmetlerinin farklı kuruluşlar tarafından yürütülmesi, uygulama biçimlerinin ve çalışanların mesleki konumlarının çeşitlenmesine yol açmaktadır. Kurumların amaçları, örgütlenme biçimleri ve kaynakları farklı olabilmektedir. Bu çeşitlilik, bütün gençlik çalışanlarının aynı yetki ve sorumluluklara sahip olduğu varsayımından kaçınılmasını gerektirmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Merkezleri Yönetmeliği, gençlik merkezlerinin kurumsal işleyişini açıklamaktadır. Düzenleme, gençlik çalışanı, gönüllü gençlik lideri ve genç ofis gibi kavramları tanımlamaktadır. Bu kavramların farklı görev ve katılım statülerine karşılık gelmesi, gençlik liderlerinin mesleki konumunun açıkça belirtilmesini gerektirmektedir (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2022).

Kurumsal çerçevenin değerlendirilmesinde düzenlemelerin tarihleri ve kapsamı önem taşımaktadır. Belirli bir döneme ait araştırma bulguları, araştırmanın gerçekleştirildiği dönemin çalışma düzeni içinde yorumlanmalıdır. Farklı tarihlerdeki görev tanımlarının, personel uygulamalarının veya kurumsal olanakların aynı olduğu kabul edilmemelidir. Özellikle mesleki sorumluluklara ilişkin açıklamalarda, dayanak alınan düzenleme ile incelenen uygulama dönemi arasındaki bağlantı açık tutulmalıdır.

Kurumsal kaynaklar, gençlik liderlerinin çalışma alanının açıklanmasına dayanak oluşturmaktadır. Çalışanların deneyimlerine ilişkin değerlendirmeler ise mevcut araştırmaların kapsamı içinde ele alınmaktadır. Böylece kurumsal düzenlemelerin tanımladığı yapı ile çalışanların bu yapı içerisindeki deneyimleri ayrı bilgi alanları olarak incelenebilmektedir.

### **1.8.2. Gençlik Merkezlerinin Hizmetlerin Yürütülmesindeki Yeri**

Gençlik merkezleri, farklı faaliyetlerin belirli bir kurumsal organizasyon içerisinde yürütülmesine olanak sağlayan uygulama ortamlarıdır. Eğitim, kültür, sanat, spor ve gönüllülük alanlarındaki çalışmaların aynı kurumsal yapı içerisinde bulunması, programlar arasında koordinasyonu ve kaynakların planlanmasını önemli hâle getirmektedir.

Faaliyetlerin hazırlanması sırasında kullanılacak mekânların, materyallerin, zamanın ve personel katkısının birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir programın uygulanabilirliği, bu unsurlar arasındaki uyumla bağlantılıdır. Program takviminin hazırlanması kadar programı yürütecek çalışanların sorumluluklarının açıklanması da kurumsal işleyişin parçasıdır.

Gençlik merkezlerindeki faaliyetler, görev alan kişilerin birbirleriyle kurdukları çalışma ilişkileri içerisinde yürütülmektedir. Gençlik liderleri, eğitmenler, gönüllüler ve iş birliği yapılan kuruluşlar farklı katkılar sunabilmektedir. Katkıların kapsamının belirlenmesi, görevlerin paylaşılmasını ve koordinasyonun anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Her faaliyette aynı personel yapısının veya aynı çalışma düzeninin bulunduğu varsayılmamalıdır.

Genç ofisler, gençlik merkezlerine bağlı olarak gençlerin yoğun bulunduğu ortamlarda açılan uygulama alanlarıdır. Yönetmelikte okul, üniversite, yurt ve spor salonu gibi ortamlar bu kapsamda belirtilmektedir. Bu yapıların değerlendirilmesinde yürütülen faaliyetler ve görevlendirme ilişkileri birlikte ele alınmalıdır (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2022).

Gençlik merkezleri arasındaki karşılaştırmalarda faaliyet çeşitliliği, fiziksel olanaklar ve personel düzeni gibi özellikler dikkate alınabilmektedir. Aynı kurumsal çatı altında bulunmak, bütün merkezlerin aynı çalışma deneyimini sunduğu anlamına

gelmemektedir. Merkezlerin kendi uygulama koşullarının incelenmesi, gençlik liderlerinin mesleki deneyimlerinin anlaşılmasına katkı sağlayabilmektedir.

### **1.8.3. Gençlik Liderlerinin Kurum İçindeki Konumu**

Gençlik liderleri, gençlerle doğrudan temas kuran çalışanlar olarak faaliyetlerin uygulama sürecinde yer almaktadır. Katılımcılarla kurdukları ilişkiler, programların yürütülmesine ilişkin deneyimleri ve faaliyet sırasında karşılaştıkları güçlükler, kurumsal değerlendirmeler için bilgi sunabilmektedir.

Gençlerle doğrudan çalışan gençlik liderleri, uygulama ile kurumsal planlama arasında bağlantı kurabilecek bir konumda bulunmaktadır. Faaliyetlerden elde edilen geri bildirimlerin paylaşılması, programların uygulanma koşullarının değerlendirilmesi ve ihtiyaçların yönetime aktarılması, söz konusu bağlantı üzerinden incelenebilmektedir. Çalışanların deneyimlerinin karar süreçlerinde nasıl değerlendirildiği ise kurumun iletişim ve yönetim uygulamalarıyla ilişkilidir.

Gençlik liderlerinin sorumluluk alanları ile karar verebilecekleri konuların açık olması, kurum içindeki konumlarının anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Faaliyeti yürütme sorumluluğu ile faaliyetin bütün koşullarını belirleme yetkisi aynı kişide bulunmayabilmektedir. Çalışanın hangi konularda karar alabileceğinin ve hangi durumlarda yönetsel onaya ihtiyaç duyacağının belirlenmesi, görev ilişkilerinin açıklanmasında önem taşımaktadır.

Mesleki konum, kurum içerisindeki diğer görevlerle kurulan ilişkiler üzerinden de değerlendirilmelidir. Gençlik liderinin kendi sorumluluklarını bilmesi kadar koordinasyon kuracağı kişileri ve bilgi paylaşım yollarını bilmesi de gereklidir. Bu ilişkilerin kapsamı, ilgili düzenlemeler ve yapılan görevlendirmeler çerçevesinde ele alınmalıdır.

Gençlik liderlerinin önceki alt bölümlerde açıklanan mesleki görevleri, Türkiye’deki kurumsal yapı içinde yetki, koordinasyon ve görevlendirme ilişkileriyle birlikte değerlendirilmektedir.

### **1.8.4. Kurumsal Yapı ve Çalışan Deneyimleri**

Bir kurumun biçimsel yapısı, çalışanların mesleki deneyimlerini açıklamak için başlangıç noktasıdır. Görevlerin nasıl paylaşıldığı, kararların nasıl iletildiği ve uygulama sırasında ortaya çıkan ihtiyaçların nasıl karşılandığı ise günlük işleyişe ilişkin bilgi vermektedir. Gençlik liderliğinin örgütsel boyutu, bu iki alan birlikte incelendiğinde daha açık hâle gelmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışılan birime göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Ersoy ark., 2014).

Kurumsal düzenlemelerde tanımlanan görevler ile çalışanların uygulamada karşılaştıkları talepler arasında nasıl bir ilişki bulunduğu araştırılabilmektedir.

Faaliyetlerin eş zamanlı yürütülmesi, farklı kişilerle koordinasyon kurulması ve programlarda değişiklik yapılması, görevlerin uygulanma biçiminin incelenmesini gerektirebilmektedir. Bu durumların çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiği, doğrudan veri olmadan bütün gençlik liderlerine genellenmemelidir.

Gençlik liderlerinin mesleki deneyimlerini araştırırken materyal yeterliliği, kurum içi iş birliği, görev dağılımı ve çalışma programları birlikte incelenebilmektedir. Kurumun sağladığı olanaklarla çalışanların bu olanaklara ilişkin değerlendirmeleri, mesleki bağlamın farklı yönlerini açıklamaktadır.

Çalışanların değerlendirmeleri ile kurumun nesnel özellikleri arasında ayırım yapılması gerekmektedir. Bir çalışanın iş yükünü fazla bulması, kendi görev deneyimini ve beklentilerini yansıtan bir değerlendirmedir. Bu bilginin görevlerin sayısı, süresi veya dağılımıyla ilişkisi ayrıca incelenebilmektedir. Aynı ayırım, materyal yeterliliği ve iş birliği hakkındaki değerlendirmeler için de geçerlidir.

Türkiye’de gençlik liderliğinin kurumsal bağlamı, merkezlerin işleyişi ile çalışanların bu işleyiş içindeki konumunun birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Gençlik liderlerinin görevlerini açıklarken yetki alanlarının, koordinasyon ilişkilerinin ve uygulama koşullarının belirlenmesi, mesleki sorumlulukların doğru değerlendirilmesine temel oluşturmaktadır.

Gençlik liderliğinin genel mesleki çerçevesi ve Türkiye’deki kurumsal uygulama alanı, kişilik ve sessiz istifa ilişkilerinin değerlendirilmesine bağlam sağlamaktadır. İkinci bölümde sessiz istifanın tanımı, kuramsal dayanakları ve benzer çalışma yaşamı olgularından ayrıldığı noktalar ele alınmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### SESSİZ İSTİFA

Sessiz istifa, çalışanların işlerinden ayrılmadan işlerine yönelik katılımlarını ve sundukları katkıları yeniden değerlendirmeleriyle ilişkilendirilen bir çalışma yaşamı kavramıdır. Tartışmanın merkezinde, çalışanın görevlerini sürdürmesi ile bu görevlerin ötesindeki beklentilere nasıl karşılık verdiği arasındaki ilişki bulunmaktadır. Kavramın farklı kullanımları, hangi davranışların sessiz istifa kapsamında ele alınabileceği konusunda açıklık gerektirmektedir.

Bazı açıklamalarda görev tanımı dışındaki katkıların sınırlandırılması öne çıkarken diğerlerinde motivasyon kaybı ve işe yönelik psikolojik uzaklaşma vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımlar aynı çalışan deneyimini tanımlamak zorunda değildir. Ek sorumluluk üstlenmeyen bir çalışanın işine güçlü bir ilgi göstermesi mümkündür. Görevlerini sürdüren başka bir çalışan ise işine yönelik katılımında azalma yaşayabilmektedir (Boz, 2024; Jalali ve arkadaşları, 2026).

Sessiz istifanın incelenmesi, kavramsal sınırların, çalışma yaşamındaki bağlamın, davranışsal görünümünün ve kuramsal açıklamaların birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir. Türkiye’deki ve uluslararası araştırmaların genel görünümü, kavramın farklı çalışma ortamlarında nasıl ele alındığını ortaya koymaktadır. Gençlik liderliğine yönelik ayrıntılı karşılaştırmalar dördüncü bölümde sunulmaktadır.

#### 2.1. Sessiz İstifanın Tanımı ve Kavramsal Sınırları

Sessiz istifa, İngilizce literatürde quiet quitting olarak adlandırılmaktadır. İfade, resmî bir işten ayrılmayı belirtmemektedir. Çalışan örgüt üyeliğini ve görevlerini sürdürürken işe yönelik psikolojik katılımının veya görev tanımı ötesindeki gönüllü katkılarının sınırlandırılması tartışılmaktadır.

Kavramın tanımı konusunda bütün araştırmalarda ortak bir yaklaşım bulunmamaktadır. Boz (2024), sessiz istifayı çalışma yaşamındaki çalışan tutumları bağlamında ele almaktadır. Jalali ve arkadaşlarının (2026) hemşirelik alanındaki kavram analizinde ise işe yönelik katılımın azalması, temel görevlerle sınırlı kalma ve ek sorumluluklardan uzaklaşma gibi özellikler incelenmektedir. Tanımların farklılaşması, araştırmaların hangi tutum ve davranışları değerlendirdiğine bakılmasını gerekli kılmaktadır.

Sessiz istifa, kitapta örgütten resmî olarak ayrılmaksızın işe yönelik psikolojik katılımın zayıflaması ve görev tanımı ötesindeki gönüllü katkıların sınırlandırılmasıyla ilişkilendirilen bir olgu olarak ele alınmaktadır. Tanımda yer

alan psikolojik ve davranışsal yönler ayrı değerlendirilecektir. Tek bir davranıştan hareketle çalışanın sessiz istifa yaşadığı sonucuna varılmayacaktır.

Magrizos ve arkadaşları (2026), sessiz istifayı çalışanın isteğe bağlı katkısını düşünerek yeniden ayarladığı bir tutum üzerinden açıklamaktadır. Bu kavramsal sentez, her sessiz istifa deneyiminin aynı motivasyon kaybına dayanmadığını tartışmaya açmaktadır. Kitapta psikolojik uzaklaşma ile katkıyı sınırlandırma bu nedenle ayrı yönler olarak incelenmektedir. Ayrım, bütün çalışanlara tek bir gerekçe atfetmeden davranışın kapsamını ve kişinin açıklamasını birlikte değerlendirmeyi sağlamaktadır.

### **2.1.1. Tanımın Psikolojik ve Davranışsal Yönleri**

Sessiz istifaya ilişkin açıklamalarda iki temel inceleme alanı bulunmaktadır. Psikolojik yön, çalışanın iş rolüne kendisini ne ölçüde dâhil ettiğiyle ilgilidir. Davranışsal yön ise görev tanımı dışındaki faaliyetlere katılımı ve ek katkıları kapsamaktadır.

Kahn (1990), işe psikolojik katılımı çalışanların rollerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak katılmaları üzerinden açıklamaktadır. Bu yaklaşım, görevini yerine getiren bir çalışanın iş deneyiminin yalnızca görünür işlemlerden oluşmadığını göstermektedir. İşin anlamlı bulunması ve kişinin rolüne yönelik psikolojik yatırımı, katılımın değerlendirilmesinde önem taşımaktadır.

Kahn'ın çalışması, sessiz istifa kavramını açıklamak amacıyla geliştirilmemiştir. Burada çalışanların iş rollerine katılımlarındaki farklılıkları anlamaya yardımcı olan kuramsal bir dayanak olarak kullanılmaktadır. İşe psikolojik katılım ile sessiz istifa aynı kavramlar olarak ele alınmamalıdır.

Davranışsal yönde ise gönüllü katkıların kapsamı öne çıkmaktadır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını biçimsel görevlerin ötesindeki katkılar çerçevesinde değerlendirmiştir. Podsakoff ve arkadaşları (2000), bu davranışların farklı boyutlarını ve örgütsel süreçlerle ilişkilerini incelemiştir. Bu çalışmalar, ek katkıların araştırılması için bir birikim sunmaktadır; gönüllü katkının düşük olması tek başına sessiz istifayı belirlememektedir.

Psikolojik katılım ile gönüllü katkı her durumda birlikte değişimdebilmektedir. Çalışan, ek görevleri sınırlandırırken mevcut görevlerine özen göstermeyi sürdürebilmektedir. Başka bir durumda ise biçimsel sorumluluklarını tamamlamasına rağmen işine yönelik ilgisi azalabilmektedir. Tanımın bu iki yönünün ayrı incelenmesi, farklı deneyimlerin aynı başlık altında toplanmasını önlemektedir.

### **2.1.2. Görevlerin Sürdürülmesi ve Katılımın Değerlendirilmesi**

Sessiz istifa tartışmalarında çalışan mevcut işinde kalmaktadır. Ancak işte kalmak, çalışanın tutumları hakkında tek başına yeterli bilgi vermemektedir. Görevlerin sürdürülmesi, bu görevlerin nasıl deneyimlendiği ve ek katkıların hangi gerekçelerle sınırlandırıldığı ayrı sorulardır.

Biçimsel görevleri yerine getirmek ile gönüllü katkı sunmak birbirinden ayrılmalıdır. Bir davranışın görev tanımı içinde bulunup bulunmadığı bilinmeden, o davranışın yapılmaması hakkında değerlendirme yapmak güçleşmektedir. Kurumun beklentisi, resmî görev ve çalışanın kendi tercihiyle üstlendiği katkı aynı kapsamda olmayabilmektedir.

“Asgari düzeyde çalışma” ifadesi, görevlerin eksik yerine getirilmesi ile tanımlanmış sorumlulukların tamamlanması bakımından farklı anlamlar taşıyabilmektedir. İfade, görevlerin eksik yerine getirilmesini veya yalnızca tanımlanmış sorumlulukların tamamlanmasını anlatmak için kullanılabilir. Bu iki durum aynı değildir. Araştırmalarda hangi anlamın kastedildiği açıklanmalıdır.

Çalışanın performansı hakkında bilgi ile işe yönelik psikolojik katılımına ilişkin bilgi de ayrı değerlendirilmelidir. İşlerin tamamlanması, psikolojik katılımın bütün yönlerini göstermeyebilmektedir. Katılımın azaldığına ilişkin bir değerlendirme ise görevlerin mutlaka aksadığını kanıtlamamaktadır. Kavramın kullanımında performansla ilgili sonuçlar, doğrudan veri olmadan varsayılmamalıdır.

### **2.1.3. Mesleki Sınırlar Açısından Tanımın Kapsamı**

Görev tanımı dışındaki bir talebin kabul edilmemesi, farklı gerekçelere dayanabilmektedir. Mevcut iş yükü, dinlenme ihtiyacı, iş dışındaki sorumluluklar veya ek görevin uygulanma koşulları bu gerekçeler arasında bulunabilmektedir. Davranışın kendisi, gerekçesini açıklamaya yetmemektedir.

Sessiz istifa, çalışanların iş dışındaki zamanlarını korumalarını otomatik olarak olumsuz bir tutum şeklinde sınıflandırmak için kullanılmamalıdır. Çalışanın belirli bir ek sorumluluğu üstlenmemesi ile işine yönelik psikolojik uzaklaşması arasında doğrudan eşitlik kurulamamaktadır.

Kavramsal değerlendirmede mesleki sınırların nasıl belirlendiği önem taşımaktadır. Çalışanın önceki katkıları, mevcut görevleri ve kendisine yöneltilen beklentiler incelenebilmektedir. Ek katkıların değişmesi, çalışma koşullarında veya kişisel sorumluluklarda meydana gelen değişikliklerle bağlantılı olabilmektedir.

Mesleki sınırları korumaya yönelik davranışların tek bir gerekçeyle açıklanmaması gerekmektedir. Sessiz istifa kapsamında yapılacak yorum,

kullanılan tanıma ve elde edilen verilere dayanmalıdır. Sağlıklı mesleki sınırlarla psikolojik uzaklaşma arasındaki ayrım, benzer kavramların karşılaştırılacağı alt bölümde ayrıntılandırılacaktır.

#### **2.1.4. Araştırmalarda Kullanılan Tanımların Önemi**

Bir araştırmanın sessiz istifa olarak adlandırdığı yapı, kullanılan tanım ve ölçme aracının içeriğiyle birlikte okunmalıdır. Ek görevlerden kaçınmayı değerlendiren bir ölçüm ile işe yönelik ilgiyi değerlendiren bir ölçüm aynı bilgiyi sağlamayabilmektedir.

Jalali ve arkadaşlarının (2026) kavram analizi, sessiz istifaya atfedilen farklı özellikleri incelemektedir. Cesaro ve Daicampi'nin (2026) derlemesi de kavramın örgütsel koşullarla birlikte ele alındığı araştırmalara yer vermektedir. Bu çalışmalardan yararlanırken araştırmaların yürütüldüğü mesleki bağlam dikkate alınmalıdır. Sağlık çalışanlarına ilişkin açıklamaların bütün meslek grupları için aynı kapsamda geçerli olduğu kabul edilmemelidir.

Tanım farklılıkları, araştırma sonuçlarının karşılaştırılmasını da etkileyebilmektedir. Bir çalışmada sessiz istifa puanının yüksek bulunması, başka bir çalışmadaki sınıflandırmayla doğrudan aynı anlama gelmeyebilmektedir. Ölçeklerin hangi boyutları değerlendirdiği ve sonuçların nasıl yorumlandığı açıklanmalıdır. Bu yöntemsel konu, ölçme ve araştırma yaklaşımlarına ayrılan alt bölümde ele alınacaktır.

Sessiz istifanın sınırları belirlenirken çalışanların görünür davranışları, işe ilişkin açıklamaları ve çalışma koşulları arasında bağlantı kurulmalıdır. Kavram, tek bir davranışın etiketi olarak kullanıldığında açıklayıcılığını kaybedebilmektedir. Tanımın açık tutulması, sonraki alt bölümlerde ele alınacak tarihsel, kuramsal ve ampirik açıklamalar için temel oluşturmaktadır.

#### **2.2. Değişen Çalışma Yaşamı ve Sessiz İstifanın Ortaya Çıkışı**

Sessiz istifanın ortaya çıkışını değerlendirirken kavramın yaygınlaşması ile çalışma yaşamında ifade ettiği deneyimlerin oluşumu birbirinden ayrılmalıdır. Bir davranışın yeni bir adla tartışılması, o davranışın daha önce bulunmadığını göstermemektedir. Çalışanların işlerine yönelik ilgileri, görevlerine katılım biçimleri ve kurumlarından beklentileri, sessiz istifa adlandırmasından önce de örgütsel araştırmaların konuları arasında yer almıştır.

Kavramın anlaşılması için çalışmanın örgütlenme biçimindeki ve çalışanlardan beklenen katkılardaki değişimlere bakmak gerekmektedir. Görevlerin yerine getirilmesi, işin sürekliliği açısından temel önemini korurken iş birliği, yenilik geliştirme ve ek katkı gibi beklentiler de çalışma ilişkilerinin

değerlendirilmesinde yer almaktadır. Sessiz istifa tartışmaları, bu beklentilerin çalışanlar tarafından nasıl karşılandığını görünür kılan bir alan oluşturmuştur.

### **2.2.1. Çalışmanın Örgütlenme Biçimindeki Dönüşüm**

Çalışma, tarihsel süreçte farklı üretim ve yaşam düzenleri içinde gerçekleştirilmiştir. Tarımsal üretim, zanaatkarlık ve aile temelli faaliyetlerden sanayi üretimine geçiş, işin yapıldığı ortamı ve çalışanlar arasındaki ilişkileri değiştirmiştir. Ücretli emeğin yaygınlaşması, iş bölümünün gelişmesi ve üretimin belirli merkezlerde toplanması, modern çalışma yaşamının biçimlenmesinde önemli yer tutmuştur.

Fabrika sistemiyle birlikte çalışma sürelerinin, görevlerin ve üretim süreçlerinin belirli kurallarla düzenlenmesi önem kazanmıştır. İş ile yaşam alanları arasındaki ayırım belirginleşirken çalışanların zaman üzerindeki denetimleri ve görevlerini yerine getirme biçimleri de değişmiştir. Üretimin örgütlenmesi, çalışanların kurumlar içindeki konumlarının değerlendirilmesini gerekli kılmıştır.

İşletmelerin büyümesi ve görevlerin uzmanlaşması, faaliyetler arasındaki koordinasyon ihtiyacını artırmıştır. Çalışanlar, belirli sorumlulukları üstlenirken bu sorumlulukları diğer kişiler ve birimler arasındaki ilişkiler içinde yerine getirmeye başlamıştır. Performansın değerlendirilmesi, görevlerin açıklanması ve yönetsel denetim, örgütsel işleyişin önemli alanları hâline gelmiştir.

Çalışmanın örgütlenme biçimindeki tarihsel değişimler, bütün sektör ve mesleklerde aynı yönde veya aynı hızda gerçekleşmemektedir. Farklı sektörler ve meslekler, farklı örgütlenme biçimlerini sürdürebilmektedir. Sessiz istifanın tartışıldığı çalışma ortamları değerlendirilirken genel dönüşümlerle ilgili açıklamalar, incelenen işin özellikleriyle birlikte ele alınmalıdır.

### **2.2.2. Çalışanın Örgütsel Deneyiminin Araştırma Konusu Olması**

Çalışanların örgütsel yaşama katılımlarının yalnızca görevlerin tamamlanmasıyla açıklanamaması, psikolojik ve sosyal deneyimlerin incelenmesini önemli hâle getirmiştir. İşin anlamı, kişiler arası ilişkiler ve çalışanın kendisini mesleki rolüne nasıl dâhil ettiği, bu incelemenin alanlarıdır.

Kahn'ın (1990) işe psikolojik katılıma ilişkin çalışması, sessiz istifa adlandırmasından önce çalışanların rollerine katılımının araştırıldığını gösteren bir örnektir. Bu çalışmanın burada taşıdığı önem, kavramın tarihsel öncülleriyle bağlantı kurulabilmesidir. Yaklaşımın ayrıntıları, sessiz istifanın kuramsal temelleri ele alınırken açıklanacaktır.

Bakker ve Demerouti'nin (2007) İş Talepleri-Kaynakları Modeli de çalışma ortamındaki talepler ve olanakların çalışan deneyimleriyle birlikte incelendiğini

göstermektedir. Böyle çalışmalar, görevin yerine getirilmesi ile görevin hangi koşullarda yürütüldüğü arasındaki ilişkiyi araştırmaya açmaktadır.

İşe katılım ve çalışma koşulları üzerine önceki araştırmalar, sessiz istifanın bütünüyle yeni bir çalışan davranışı olarak değerlendirilmesini sınırlandırmaktadır. Güncel kavram, önceki araştırmalarda ele alınan bazı deneyimleri farklı bir tartışma içinde bir araya getirmektedir. Önceki kavramlarla ilişkili olması ise onlarla aynı anlama geldiğini göstermemektedir.

### **2.2.3. Beklenen Katkının Kapsamındaki Değişim**

Örgütlerin çalışanlardan beklediği katkılar, işin ve kurumun özelliklerine göre farklılaşmaktadır. Belirlenmiş görevlerin tamamlanmasının yanında ekip çalışmalarına katılma, yeni öneriler geliştirme ve uygulama güçlüklerinin çözümüne katkıda bulunma gibi beklentiler de ortaya çıkabilmektedir.

Hizmet ve kişiler arası etkileşim içeren işlerde, çalışanın katkısı yalnızca tamamlanan işlem sayısı ile değerlendirilmeyebilmektedir. İletişimin niteliği, koordinasyon ve farklı durumlara uygun davranabilme önem taşıyabilmektedir. Bu tür beklentilerin görevlerle nasıl ilişkilendirildiği ve çalışanlara nasıl açıklandığı, çalışma ilişkilerinin incelenmesinde dikkate alınmalıdır.

Ek katkıların sürekli beklentiye dönüşmesi, biçimsel görevlerle gönüllü davranışlar arasındaki sınırın sorgulanmasına yol açabilmektedir. Kurumun ihtiyaç duyduğu bir işin çalışan tarafından hangi sorumluluk kapsamında yürütüleceğinin açıklanması gerekmektedir. Katkının isteğe bağlı olduğu kabul edilirken aynı katkının zorunluymuş gibi değerlendirilmesi, beklentilerin anlaşılmasını güçleştirebilmektedir.

Sessiz istifa tartışmalarının görünürlük kazanmasında, çalışanların bu beklentileri yeniden değerlendirmeleri önemli bir inceleme alanıdır. Buradaki değerlendirme, çalışanların genel olarak daha az çalışmak istediği varsayımına dayandırılmamalıdır. Görevin kapsamı, katkının karşılığı ve çalışma düzeni gibi konular ayrı ayrı ele alınabilmektedir.

### **2.2.4. Çalışan Beklentilerinin Çeşitlenmesi**

Çalışanların kurumlarından beklentileri ücret, işin sürekliliği ve çalışma koşullarıyla birlikte mesleki gelişim, takdir edilme ve karar alanı gibi konuları da kapsayabilmektedir. Bu beklentilerin bütün çalışanlarda aynı öncelik sırasına sahip olduğu düşünülmemelidir. Mesleki deneyimler, kişisel sorumluluklar ve kurumun uygulamaları farklı değerlendirmeler oluşturabilmektedir.

Avcı ve Erdem (2025), belediye çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri nitel araştırmada sessiz istifayla ilişkili faktörler arasında iş-yaşam dengesizliği, takdir edilmeme, tükenmişlik, olumsuz liderlik davranışları, düşük ücret ve özerklik

eksikliğini ele almıştır. Çalışma, incelenen bağlamda çalışan deneyimlerinin birden fazla unsurla bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Araştırmada sessiz istifanın zaman içerisinde gelişebilen bir süreç olarak değerlendirilmesi de önem taşımaktadır (Avcı ve Erdem, 2025). Çalışanın belirli bir talebe verdiği tek bir karşılık ile çalışma deneyimleri boyunca oluşan tutumu aynı düzeyde açıklamalar değildir. Tekrarlanan deneyimlerin ve beklentilerin nasıl yorumlandığı ayrıca incelenebilmektedir.

Belediye çalışanlarına ilişkin nitel bulguların farklı meslek gruplarına doğrudan genellenmemesi gerekmektedir. Belediye çalışanlarının açıklamaları, araştırmanın kapsamı içinde değerlendirilmelidir. Çalışan beklentilerinin çeşitliliğine ilişkin bir örnek sunmaları, bütün örgütlerde aynı sürecin yaşandığını kanıtlamamaktadır.

### **2.2.5. Sessiz İstifanın Kamuoyunda Görünürlük Kazanması**

Sessiz istifa kavramının geniş kitleler tarafından kullanılmaya başlanması, çalışma yaşamına ilişkin deneyimlerin sosyal medya ve iş dünyası tartışmalarında paylaşılmasıyla bağlantılıdır. Kavram, çalışanların işlerine ayırdıkları çaba ve zamanla ilgili değerlendirmelerini ifade etmek için kullanılan bir adlandırmaya dönüşmüştür.

Çelik ve Kaya (2025), sessiz istifanın 2021 yılından itibaren gündemde yer aldığını ve özellikle 2022 yılında sosyal medya aracılığıyla yaygınlaştığını belirtmektedir. Araştırmacılar, TikTok üzerinden paylaşılan bir videonun kavramın görünürlük kazanmasında etkili olduğunu aktarmaktadır. Burada sosyal medyanın rolü, kavramın dolaşıma girmesi ve farklı çalışan deneyimlerinin ortak bir ad altında tartışılması bakımından önemlidir.

Bir kavramın yaygın kullanılması, ifade ettiği olgunun başlangıç tarihini belirlemek için yeterli değildir. Sosyal medyada görünür hâle gelen açıklamalar, çalışma yaşamında daha önce bulunan deneyimleri de yansıtabilmektedir. Popülerleşme tarihi ile davranışların ortaya çıkışı birbirine eşitlenmemelidir.

Kavramın yaygınlaşması, COVID-19 sonrası çalışma yaşamının tartışıldığı dönemle de örtüşmektedir. Bu zaman ilişkisi, pandeminin sessiz istifayı tek başına ortaya çıkardığını göstermemektedir. Pandemi sonrası beklentiler ve çalışma düzenleri, bir sonraki alt bölümde ayrı olarak ele alınacaktır.

### **2.2.6. Büyük İstifa Tartışmalarıyla Bağlantısı**

Sessiz istifa, çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yeniden değerlendirmeleri bakımından Büyük İstifa tartışmalarıyla birlikte ele alınmıştır. Çelik ve Kaya (2025), bu kavramların çalışma yaşamındaki farklı davranışsal görünümlele bağlantısını değerlendirmektedir.

Büyük İstifa, çalışanların işlerinden fiilen ayrılmalarıyla ilişkilidir. Sessiz istifada ise mevcut iş ilişkisi devam etmektedir. Bu fark, çalışanların kurumla ilişkilerine yönelik değerlendirmelerinin tek bir davranış biçimine indirgenemeyeceğini göstermektedir.

İşten ayrılma ile mevcut işte kalıp katkının kapsamını yeniden belirleme, farklı koşullarda ortaya çıkabilmektedir. Ancak aynı dönemde tartışılmaları, ortak nedenlere dayandıklarını veya birinin diğerine dönüşeceğini tek başına kanıtlamamaktadır. İki olgu arasındaki bağlantılar, ilgili araştırmaların bulguları çerçevesinde incelenmelidir.

### **2.2.7. Popüler Tartışmadan Bilimsel İncelemeye Geçiş**

Sessiz istifanın kamuoyunda yaygınlaşması, çalışanların deneyimlerini ifade etmelerini kolaylaştıran ortak bir dil oluşturabilmektedir. Bilimsel inceleme ise bu ifadelerin hangi kavramsal kapsamda değerlendirildiğinin açıklanmasını gerektirmektedir.

Boz (2024) ve Jalali ve arkadaşlarının (2026) çalışmaları, kavramın farklı yönleriyle ele alındığı mevcut kaynaklar arasındadır. Bu kaynaklardan yararlanırken popüler kullanım ile araştırmalarda değerlendirilen yapı arasındaki fark korunmalıdır. Aynı adlandırma, farklı tutum ve davranışlara karşılık gelebilmektedir.

Kamuoyunda bir olgunun daha fazla konuşulması ile çalışanlar arasında daha yaygın hâle gelmesi de ayrı konulardır. Tartışmaların artması, yaygınlık oranının yükseldiğini doğrudan göstermemektedir. Yaygınlığın belirlenmesi, kullanılan tanıma ve araştırma yöntemine bağlıdır.

Çalışma yaşamındaki dönüşüm, sessiz istifanın tartışıldığı bağlamı açıklamaktadır. Kavramın görünürlük kazanması ise çalışan deneyimlerinin güncel bir adlandırma altında paylaşılmasını ifade etmektedir. Bu iki sürecin ayrılması, dijitalleşme ve pandemi sonrası çalışma düzenlerinin ele alınacağı sonraki alt bölüm için başlangıç noktası oluşturmaktadır.

### **2.3. Dijitalleşme, Yeni Çalışma Biçimleri ve Pandemi Sonrası Çalışan Beklentileri**

Dijitalleşme, işin nerede yapıldığını, çalışanlar arasındaki iletişimi ve görevlerin izlenme biçimini değiştirebilmektedir. Bazı işler fiziksel işyeri dışında yürütülebilirken bazıları yüz yüze etkileşim veya belirli araçların kullanılmasını gerektirmektedir. Çalışma düzenindeki değişikliklerin değerlendirilmesinde, teknolojik olanaklarla işin özellikleri arasındaki ilişki önem taşımaktadır.

COVID-19 döneminde farklı çalışma modellerinin uygulanması, çalışanların zaman kullanımı, iletişim ve iş dışı sorumluluklarına ilişkin deneyimlerini daha

görünür hâle getirmiştir. Avcı ve Erdem (2025), dijitalleşmeyle gelişen alternatif çalışma biçimlerinin pandemi sırasında daha fazla önem kazandığını belirtmektedir. Bu gelişme, sessiz istifanın doğrudan belirli bir çalışma modelinden kaynaklandığını göstermemektedir. Çalışma biçimi ile bu biçimin nasıl uygulandığı ayrı değerlendirilmelidir.

### **2.3.1. Dijitalleşmenin İş Süreçlerine Yansıması**

Dijitalleşme, kurumda teknolojik araçların bulunmasından daha geniş bir değişimi ifade etmektedir. Bilginin paylaşılması, görevlerin iletilmesi, toplantıların yapılması ve faaliyetlerin değerlendirilmesi bu araçlar üzerinden yeniden düzenlenebilmektedir. İş süreçlerinin nasıl yapılandırıldığı, çalışanların teknoloji kullanımına ilişkin deneyimlerini şekillendirmektedir.

Dijital iletişim, farklı mekânlarda bulunan kişilerin birlikte çalışmasına olanak sağlayabilmektedir. Belgelerin paylaşılması ve ortak uygulamalar üzerinden bilgiye erişilmesi, bazı koordinasyon işlemlerini kolaylaştırabilmektedir. Kullanılan araçların görevlerle uyumlu olması ve çalışanların gerekli bilgiye erişebilmesi, bu olanakların değerlendirilmesinde önemlidir.

Aynı araçlar, yeni beklentilerin oluşmasına da eşlik edebilmektedir. Daha hızlı iletişim kurulabilmesi, yanıt sürelerinin kısalmasının beklenmesine yol açabilmektedir. Mesai dışındaki mesajların nasıl karşılanacağı açıklanmadığında, çalışanlar farklı beklentilerle hareket edebilmektedir. Burada incelenmesi gereken konu, iletişim kanalının varlığı kadar kullanım düzenidir.

Bakker ve Demerouti'nin (2007) İş Talepleri-Kaynakları Modeli, dijital araçların farklı işlevlerini değerlendirmek için kullanılabilir. Bilgiye erişimi ve görevlerin yürütülmesini kolaylaştıran bir araç kaynak niteliği taşıyabilmektedir. Sürekli takip edilmesi gereken iletişim kanalları veya yeterli destek olmadan kullanılan sistemler ise ek talepler oluşturabilmektedir. Bu değerlendirme, teknolojinin bütün çalışanlar için aynı sonuçları doğuracağını varsaymamaktadır.

Dijital uygulamaların çalışanlara sunduğu karar alanı da önem taşımaktadır. Bir sistem işin düzenlenmesinde seçenekler sunabilir veya ayrıntılı denetim için kullanılabilir. Kullanım amacı ve yönetsel uygulamalar incelenmeden, dijitalleşmenin çalışanların motivasyonunu artırdığı ya da azalttığı yönünde genel bir sonuca ulaşılamamaktadır.

### **2.3.2. Uzaktan, Hibrit ve Esnek Çalışmanın Ayrılması**

Uzaktan çalışma, mesleki görevlerin geleneksel işyeri dışında, çoğunlukla bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılarak yürütülmesidir. Hibrit çalışma, işin belirli zamanlarda işyerinde, diğer zamanlarda uzaktan gerçekleştirilmesini

kapsamaktadır. Esnek çalışma ise zamanın, mekânın veya çalışma düzeninin belirli sınırlar içinde farklılaştırılabildiği daha geniş bir kavramdır.

Uzaktan, hibrit ve esnek çalışma, ortak özelliklerine rağmen aynı çalışma düzenini ifade etmemektedir. Uzaktan çalışan bir kişinin sabit saatlere uyması beklenebilmektedir. Fiziksel işyerinde çalışan bir kişi ise başlangıç ve bitiş saatleri konusunda esnekliğe sahip olabilmektedir. Çalışma mekânı ile zaman üzerindeki karar alanı ayrı özelliklerdir.

Hibrit uygulamalarda da işyerinde bulunan süre tek başına düzeni açıklamamaktadır. Hangi görevlerin hangi ortamda yürütüldüğü, ekip üyelerinin nasıl iletişim kurduğu ve programların nasıl belirlendiği incelenmelidir. Aynı adlandırma altında farklı uygulamalar bulunabilmektedir.

Avcı ve Erdem (2025), alternatif çalışma modellerini çalışma yaşamındaki dönüşüm bağlamında ele almaktadır. Çalışma biçiminin sessiz istifayla ilişkisi araştırılırken kullanılan kategorilerin kapsamı açık tutulmalıdır. “Esnek çalışan” ifadesi, çalışanın görevleri üzerinde ne kadar denetime sahip olduğunu veya mesai dışındaki talepleri nasıl karşıladığını tek başına göstermemektedir.

### **2.3.3. Mekânsal Esneklik ve Zamanın Düzenlenmesi**

İşin farklı bir mekânda yapılabilmesi, bazı çalışanlar için ulaşım süresini azaltabilir ve çalışma ortamını kişisel gereksinimlere göre düzenleme olanağı sunabilmektedir. Bu olanakların kullanılabilmesi, görevin niteliğine ve mevcut koşullara bağlıdır.

Evden çalışma, iş ile iş dışı sorumlulukların aynı ortamda yürütülmesini de beraberinde getirebilmektedir. Çalışma alanının uygunluğu, diğer kişilerle paylaşılan sorumluluklar ve kesintisiz çalışabilme olanakları farklılaşmaktadır. Fiziksel işyerinden uzak olmak, her durumda daha elverişli bir çalışma deneyimi sağlamamaktadır.

Zamanın düzenlenmesinde de benzer bir ayırım vardır. Esnekliğin çalışanın tercihlerini desteklemesi ile çalışma saatlerinin belirsizleşmesi aynı değildir. Görevlerin ne zaman tamamlanacağını ve hangi saatlerde iletişim kurulacağını bilmesi, uygulamanın anlaşılmasını sağlamaktadır.

Öz Belirleme Kuramı açısından bu durum, özerklik, yeterlik ve ilişkili olma gereksinimleriyle birlikte değerlendirilebilmektedir (Deci ve Ryan, 2000; Ryan ve Deci, 2000). Çalışanın işini düzenlerken seçim yapabilmesi, gerekli araçları kullanabilmesi ve ekip ilişkilerini sürdürebilmesi farklı inceleme alanlarıdır. Bu kavramların tanımları birinci bölümde verilmiştir; burada çalışma modellerindeki karşılıkları üzerinde durulmaktadır.

Esneklik, çalışanın kendisini sürekli ulaşılabilir olmak zorunda hissettiği bir düzenle aynı deneyimi sunmayabilmektedir. Çalışma modelinin adı yerine

uygulamanın zaman, görev ve iletişim özelliklerinin incelenmesi daha açıklayıcıdır.

#### **2.3.4. İş Dışı Yaşam, Sağlık ve Yenilenme Olanakları**

Çalışma düzenleri değerlendirilirken iş dışındaki yaşam yalnızca aile sorumluluklarıyla sınırlandırılmamalıdır. Dinlenme, sağlık ve kişisel gelişim olanakları da dikkate alınmalıdır. Gragnano, Simbula ve Miglioretti (2020), iş-yaşam dengesinde iş-aile ilişkisinin yanında iş-sağlık dengesinin önemini vurgulamaktadır.

Bir çalışma düzeninin aile sorumluluklarıyla uyumlu olması, dinlenme ve sağlık açısından bütün gereksinimleri karşıladığını göstermeyebilmektedir. Çalışanın işten sonra yenilenebilmesi ve iş dışındaki faaliyetlerine zaman ayırabilmesi ayrı değerlendirme alanlarıdır.

Dijital araçlar bazı görevlerin farklı zamanlarda tamamlanmasını mümkün kılabilmektedir. Bu olanağın çalışan açısından yararı, işin sınırlarının nasıl belirlendiğine bağlıdır. Tamamlanan işlerin ardından yeni taleplerin sürekli gelmesi veya yanıt beklentisinin açık olmaması, iş dışındaki zamanın düzenlenmesini güçleştirebilmektedir.

Bakır ve Özcan (2025), sağlık çalışanlarında iş-yaşam dengesi, tükenmişlik ve sessiz istifa arasındaki ilişkileri incelemiştir. Mevcut çalışmada aktarılan bulgular, bu alanların birlikte değerlendirilmesi için araştırma örneği sunmaktadır. Bulguların dijitalleşmenin veya uzaktan çalışmanın doğrudan sonucu olarak yorumlanması uygun değildir. Araştırmanın kapsamı, bu çalışma biçimlerinin etkisini ayrı olarak kanıtlamamaktadır.

#### **2.3.5. Pandemi Sonrası Beklentilerin Değerlendirilmesi**

Pandemi sırasında bazı çalışanlar uzaktan çalışma düzenine geçerken bazıları fiziksel işyerinde görevlerini sürdürmüştür. Hizmet gereksinimleri, çalışma süreleri ve kişiler arası etkileşim koşulları meslekler arasında farklılaşmıştır. Pandemi sonrası çalışan beklentileri bu farklı deneyimler dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Çalışma yaşamına ilişkin tartışmalarda sağlık, psikolojik iyi oluş, destek ve iş dışındaki zamana yönelik beklentiler daha görünür hâle gelmiştir. Bu konular pandemi öncesinde de bulunmaktadır. Sonraki dönemde daha fazla tartışılmaları, bütün çalışanların beklentilerinin aynı yönde değiştiğini göstermemektedir.

Çelik ve Kaya (2025), Türkiye'deki sessiz istifa araştırmalarını değerlendirdikleri çalışmada pandemiyle çalışma yaşamındaki dönüşüm ve kavramın görünürlük kazanması arasındaki bağlantıyı ele almaktadır. Bu bağlantı, araştırmaların yürütüldüğü dönemin bağlamını açıklamaktadır.

Pandeminin sessiz istifayı tek başına ortaya çıkardığı yönünde bir nedensellik sonucuna karşılık gelmemektedir.

Çalışanların beklentilerindeki değişimi araştırmak için beklentilerin hangi dönemde ve hangi yöntemle değerlendirildiği önemlidir. Pandemi sonrasında toplanan bir veri, pandemi öncesiyle doğrudan karşılaştırma içermeyebilmektedir. Farklı zaman noktalarından veri bulunmadığında, değişimin kapsamı hakkında yapılabilecek yorum sınırlıdır.

### **2.3.6. Pandemi Sonrası Araştırmaların Sunduğu Bilgiler**

Galanis ve arkadaşları (2024), pandemi sonrası dönemde Yunanistan'daki hemşirelerde sessiz istifa ile işten ayrılma niyetini birlikte incelemiştir. Araştırma, belirli bir meslek grubunun bu dönemdeki çalışma deneyimlerine ilişkin bilgi sunmaktadır. Kesitsel tasarımı nedeniyle, gözlenen ilişkilerin pandemi tarafından oluşturulduğu sonucuna ulaşılammamaktadır.

Sağlık çalışanlarına ilişkin derlemelerde de iş yükü, tükenmişlik, destek ve çalışma ortamı gibi konular yer almaktadır (Mutlu ve Baykara Mat, 2025; Cesaro ve Daicampi, 2026; Zarei ve arkadaşları, 2026). Bu kaynaklar, sessiz istifanın farklı örgütsel koşullarla birlikte araştırıldığını göstermektedir. Ayrıntılı sonuçlar ve çalışmalar arasındaki yöntem farklılıkları, Türkiye'de ve dünyada araştırmalara ayrılan alt bölümde ele alınacaktır.

Pandemi sonrası araştırmaların aynı dönemde yürütülmesi, farklı örneklemelerden elde edilen bulguların aynı deneyimi açıkladığını göstermemektedir. Örneklemeler, hizmet ortamları ve kullanılan ölçme araçları değişebilmektedir. Araştırma tarihinin yanında hangi çalışan grubunun ve hangi koşulların incelendiği de belirtilmelidir.

### **2.3.7. Kurumsal İlişkilerin Farklı Ortamlarda Sürdürülmesi**

Uzaktan veya hibrit çalışmada çalışanların kurumlarıyla ilişkileri, fiziksel olarak işyerinde bulundukları süreyle açıklanamamaktadır. Bilgiye erişim, karar süreçlerine katılım ve ekip iletişimi, kurumsal deneyimin farklı yönleridir.

Meyer ve Allen'ın (1991) örgütsel bağlılık modeli, kuruma bağlılığın farklı gerekçelerinin olabileceğini göstermektedir. Modelin boyutları birinci bölümde açıklanmıştır. Yeni çalışma düzenlerinde bu bağın nasıl sürdürüldüğü araştırılırken fiziksel yakınlık, bağlılığın doğrudan göstergesi olarak kullanılmamalıdır.

Çalışanların toplantılara veya bilgi paylaşımına katılabilmesi, çalışma mekânından bağımsız olarak düzenlenmesi gereken bir konudur. Kurum içindeki gelişmelerden haberdar olmak ile yalnızca görev talimatlarını almak farklı

iletişim deneyimleridir. İletişimin içeriği ve çalışanların katkıda bulunma olanakları incelenebilmektedir.

Destekleyici bir düzenin varlığı, aynı çalışma modelinin bütün çalışanlarda aynı tutumu oluşturacağı anlamına gelmemektedir. Bireysel gereksinimler, görevlerin özellikleri ve önceki deneyimler farklılaşabilmektedir. Çalışma biçimine ilişkin değerlendirmeler, çalışanların açıklamalarıyla birlikte ele alınmalıdır.

### **2.3.8. Gençlik Liderliği Bağlamında Çalışma Biçimleri**

Gençlik liderliğinde dijital araçların kullanılması ile görevlerin uzaktan yürütülmesi ayrı konulardır. Duyurular, hazırlık işlemleri veya koordinasyon dijital ortamda yapılabilirken bazı faaliyetler fiziksel katılım gerektirebilmektedir. Birinci bölümde görevlerin kapsamı açıklanmıştır; burada bu görevlerin yürütüldüğü düzenin nasıl sınıflandırıldığı önem taşımaktadır.

Çalışma biçiminin adı, uygulamanın çalışan tarafından nasıl deneyimlendiğini açıklamaya yetmemektedir. Mesaili veya esnek çalışmanın hazırlık süreleri, mesai dışı talepler ve zaman üzerindeki denetimle ilişkisi ayrıca incelenmelidir. Böylece çalışma modeli ile modelin günlük uygulaması birbirinden ayrılabilir.

Araştırma, pandemi öncesi ve sonrası dönemleri karşılaştıran bir tasarıma sahip değildir. Bulguların doğrudan pandemi etkisi olarak açıklanması mümkün değildir. Gençlik liderlerinde bu etkiyi değerlendirmek için dönemlere ilişkin karşılaştırmalı veriler gerekmektedir.

Dijitalleşme ve yeni çalışma modelleri, sessiz istifanın incelendiği çalışma ortamının özellikleridir. İlişkilerin açıklanmasında modelin adıyla yetinilmemeli; zamanın düzenlenmesi, iletişim beklentileri, görevlerin özellikleri ve sağlanan destek ayrı değerlendirilmelidir. Bir sonraki alt bölümde sessiz istifayla ilişkilendirilen davranışsal görünüm ele alınacaktır.

### **2.4. Sessiz İstifanın Temel Özellikleri ve Davranışsal Görünümleri**

Sessiz istifayla ilişkilendirilen görünüm arasında gönüllü ek görevlerden uzaklaşma, örgütsel faaliyetlere yönelik istekliliğin azalması ve işe psikolojik katılımın zayıflaması bulunmaktadır. Bunların aynı çalışmada birlikte ortaya çıkması veya aynı biçimde gözlenmesi zorunlu değildir. Araştırmalarda hangi görünümün değerlendirildiğinin açıklanması, çalışan deneyimlerinin doğru yorumlanması açısından önemlidir.

Jalali ve arkadaşları (2026), hemşirelik alanındaki kavram analizinde işe katılımın azalması, temel görevlerle sınırlı kalma, ek sorumluluklardan kaçınma ve örgütsel süreçlere ilgisizlik gibi özellikleri ele almaktadır. Bu özellikler,

kavramın farklı yönlerini incelemeye olanak sağlamaktadır. Ancak belirli bir meslek grubunda açıklanan örüntülerin bütün çalışma ortamlarında aynı şekilde bulunduğu kabul edilmemelidir.

Davranışsal görünüm, doğrudan gözlenebilen bir eylem veya katılım biçimidir. Bu görünümün altında yatan gerekçe ise çalışanın açıklamaları ve çalışma koşullarıyla birlikte araştırılmalıdır. Aynı davranışın farklı nedenlerle ortaya çıkabilmesi, yorumun sınırını belirlemektedir.

#### **2.4.1. Gönüllü Ek Katkıların Sınırlandırılması**

Çalışanın görev tanımı dışındaki faaliyetlere daha az katılması, sessiz istifa tartışmalarında öne çıkan görünümlerden biridir. Ek sorumluluklara gönüllü olma, çalışma arkadaşlarına ilave destek sağlama veya kurumsal faaliyetlere katkıda bulunma düzeyindeki değişimler bu kapsamda incelenebilmektedir.

Gönüllü ek katkılar, bilgi paylaşımı, çalışma arkadaşlarına yardım ve işleyişi geliştirmeye yönelik girişimler gibi farklı davranışları kapsamaktadır. Katkıdaki değişimin değerlendirilmesi, hangi davranışın sınırlandırıldığının açıklanmasını gerektirmektedir (Organ, 1988; Podsakoff ve arkadaşları, 2000).

Bir çalışanın belirli bir ek görevi kabul etmemesi, diğer gönüllü katkılarının da azaldığı anlamına gelmemektedir. Kurum içindeki bir etkinliğe katılmayan kişi, çalışma arkadaşlarına bilgi paylaşımı yoluyla destek vermeyi sürdürebilmektedir. Katkının hangi alanda sınırlandırıldığı açıkça belirtilmelidir.

Değerlendirmede görevin gerçekten isteğe bağlı olup olmadığı da önemlidir. Kurumsal beklentiyle resmî sorumluluk arasındaki ayrım bilinmeden, çalışanın davranışı gönüllü katkı kapsamında sınıflandırılmamalıdır. Ek katkının azalması ile tanımlanmış görevin yerine getirilmemesi farklı durumlardır.

#### **2.4.2. Örgütsel Faaliyetlere Yönelik İstekliliğin Azalması**

Sessiz istifayla ilişkilendirilen bir diğer görünüm, çalışanın daha önce katkıda bulunduğu örgütsel faaliyetlere yönelik istekliliğinin zayıflamasıdır. Yeni çalışmalara katılma isteği veya ek sorumluluklara yönelme düzeyi bu açıdan araştırılabilmektedir.

İsteklilik, yalnızca faaliyetlere katılım sayısından çıkarılmamalıdır. Çalışanın zamanının uygun olmaması, mevcut görevlerinin yoğunluğu veya faaliyetin kendi sorumluluk alanıyla ilişkisi katılımı etkileyebilmektedir. Katılma olanağı ile katılma isteği ayrı değerlendirilmelidir.

Örgütsel faaliyetlere katılımın önceki dönemlerle karşılaştırılması, çalışma koşullarındaki değişimlerin de incelenmesini gerektirmektedir. Çalışanın daha az faaliyete katılması, kendisine daha az fırsat sunulmasıyla da bağlantılı

olabilmektedir. Gözlenen değişimin hangi koşullarda gerçekleştiğinin belirlenmesi, istekliliğe ilişkin yorumları güçlendirmektedir.

Çalışanın kendi değerlendirmesi de önemli bir bilgi kaynağıdır. Faaliyetleri nasıl gördüğü, neden katıldığı veya katılmadığı araştırılabilir. Dışarıdan yapılan gözlemler, bu açıklamalarla birlikte ele alındığında daha ayrıntılı bir değerlendirme sağlanabilmektedir.

#### **2.4.3. İşe Yönelik Psikolojik Katılımın Zayıflaması**

Psikolojik katılımın zayıflaması, çalışanın iş rolüne yönelik deneyimiyle ilgilidir. Görevlerin sürdürülmesi, kişinin işine aynı düzeyde bilişsel ve duygusal yatırım yaptığını göstermeyebilmektedir. Bu görünüm, yalnızca tamamlanan işlerin sayısı üzerinden değerlendirilememektedir.

Kahn (1990), çalışanların rollerine fiziksel, bilişsel ve duygusal katılımlarını ele almaktadır. Yaklaşım, görünür görev davranışıyla çalışanın rolünü nasıl deneyimlediğini ayırmaya yardımcı olmaktadır. Sessiz istifa araştırmalarında psikolojik katılım değerlendirilirken kullanılan ölçümün hangi yönü kapsadığı belirtilmelidir.

Çalışanın işini daha az anlamlı bulduğunu veya rolüne yönelik ilgisinin değiştiğini ifade etmesi, araştırılabilecek açıklamalardır. Bu ifadeler farklı çalışma deneyimleriyle de ilişkili olabilmektedir. Psikolojik katılımın azalması, sessiz istifanın bütün yönlerinin mevcut olduğunu tek başına kanıtlamamaktadır.

Gözlenen davranış ile çalışanın açıklaması birbiriyle tamamen örtüşmeyebilmektedir. Görevlerini düzenli biçimde sürdüren kişi, işine yönelik deneyiminin değiştiğini bildirebilmektedir. Yalnızca dışarıdan görülen faaliyetlere dayanılması, bu farklılığın gözden kaçmasına yol açabilmektedir.

#### **2.4.4. Mesleki Rolün Kapsamının Yeniden Belirlenmesi**

Çalışanın üstlendiği sorumlulukların kapsamını daha dar biçimde değerlendirmesi, sessiz istifayla ilişkilendirilen görünümeler arasındadır. Önceden kendiliğinden üstlenilen bazı katkıların sınırlandırılması veya görev alanının daha açık biçimde belirlenmek istenmesi bu kapsamda incelenebilmektedir.

Sorumluluk alanının daraltılmasının anlamı, çalışanın daha önce üstlendiği görevlerin niteliğine bağlı olarak değişmektedir. Çalışan bir süredir görev tanımı dışındaki işleri yürütüyor olabilmektedir. Bu işleri sınırlandırması, mevcut görevlerine yönelik ilgisinin azaldığını göstermeyebilmektedir. Rolün kapsamındaki değişim ile göreve yönelik tutum ayrı araştırılmalıdır.

Çalışma düzeninin veya kişisel sorumlulukların değişmesi de rolün yeniden değerlendirilmesine eşlik edebilmektedir. Davranışın hangi gerekçeyle ortaya

çıktığı bilinmeden, değişim doğrudan psikolojik uzaklaşma olarak yorumlanmamalıdır.

Çalışanın sorumluluk alanını nasıl tanımladığı ve zaman içinde nasıl değiştirdiği, mesleki rolün değerlendirilmesinde önem taşımaktadır. Değişimin sessiz istifayla ilişkisi, kullanılan kavramsal çerçeve ve elde edilen veriler üzerinden kurulmalıdır.

#### **2.4.5. Süreklilik ve Önceki Davranışlarla Karşılaştırma**

Tek bir ek görevin kabul edilmemesi veya bir faaliyete katılmama, süreklilik gösteren bir örüntü hakkında yeterli bilgi sağlamamaktadır. Davranışın hangi sıklıkta, ne kadar süredir ve hangi koşullarda ortaya çıktığı değerlendirilmelidir.

Avcı ve Erdem (2025), nitel araştırmalarında sessiz istifanın zaman içerisinde gelişebilen bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Bu değerlendirme, tek bir olayla çalışma deneyimleri boyunca oluşan örüntünün ayrılmasına katkı sağlamaktadır. Bütün çalışanlar için aynı gelişim süresi veya aynı aşamaların bulunduğu sonucuna karşılık gelmemektedir.

Çalışanın önceki davranışlarıyla mevcut katkılarının karşılaştırılması, zaman içindeki değişimin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Çalışanın daha önceki katkılarıyla mevcut katkıları arasında fark bulunması, araştırılabilir bir durumdur. Karşılaştırmada görevlerin, kaynakların ve katılım olanaklarının benzer olup olmadığı da dikkate alınmalıdır.

Bazı araştırmalar ise önceki dönemlere ait veri içermeden mevcut tutum ve davranışları ölçmektedir. Böyle çalışmalarda elde edilen puan, doğrudan bir azalmayı veya değişimin başlangıcını göstermeyebilmektedir. Mevcut düzey hakkında bilgi ile zaman içindeki değişim hakkında bilgi birbirinden ayrılmalıdır.

#### **2.4.6. Görünümlerin Birlikte Değerlendirilmesi**

Sessiz istifa araştırmalarında çalışanların davranışları, işe ilişkin açıklamaları ve örgütsel koşulları birlikte değerlendirilebilmektedir. Gönüllü katkının sınırlandırılması, isteklilikte değişim ve psikolojik katılımın zayıflaması farklı bilgi alanlarıdır. Bunların bir arada bulunup bulunmadığı araştırmanın verileriyle belirlenmelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının azalması, bu görüşlerden bazılarıyla ilişkili olabilmektedir. Yine de sessiz istifa ile aynı yapı olarak ele alınmamalıdır (Organ, 1988; Podsakoff ve arkadaşları, 2000). Benzer davranışların farklı kavramsal açıklamalara konu olabilmesi, araştırmada kullanılan tanımın önemini artırmaktadır.

Gözlem, çalışan açıklamaları ve ölçek sonuçları farklı bilgiler sunabilmektedir. Bu kaynakların her biri kendi kapsamı içinde yorumlanmalıdır.

Özellikle çalışanın niyeti veya psikolojik deneyimi hakkında yalnızca davranıştan hareketle kesin sonuçlara ulaşılmamalıdır.

Gönüllü katkı, isteklilik ve psikolojik katılıma ilişkin görünüm, sessiz istifayı belirlemek için tek başına yeterli bir kontrol listesi oluşturmamaktadır. Kavramın hangi tutum ve davranışlar üzerinden incelendiğini açıklamaktadır. Bir sonraki alt bölümde örgütsel sessizlik, tükenmişlik, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti ve sağlıklı mesleki sınırlarla arasındaki farklar ele alınacaktır.

## **2.5. Sessiz İstifanın Benzer Kavramlardan Ayrılması**

Sessiz istifa, çalışanların işleriyle ve kurumlarıyla kurdukları ilişkileri açıklayan çeşitli kavramlarla kesişmektedir. Bu yakınlık, kavramların birbirinin yerine kullanılabileceği anlamına gelmemektedir. Görüş bildirmeme, tükenmişlik, işe yabancılaşma, iş doyumsuzluğu ve işten ayrılmayı düşünme, farklı deneyimlere odaklanmaktadır.

Kavramsal ayrımın temel sorusu, hangi deneyimin veya davranışın incelendiğidir. Çalışanın kurum içindeki bir sorunu dile getirmemesi ile işine yönelik psikolojik katılımının azalması farklı bilgi alanlarıdır. Aynı kişide birden fazla durum bulunabilir; bunların birlikte görülmesi, ayrı değerlendirme gereksinimini ortadan kaldırmamaktadır.

### **2.5.1. Örgütsel Sessizlikten Ayrılması**

Örgütsel sessizlik, çalışanların sorunlar, öneriler ve değerlendirmeler hakkında sahip oldukları bilgileri paylaşmamalarıyla ilişkilidir. Morrison ve Milliken (2000), bu durumu bilgi ve görüşlerin ifade edilmesini engelleyebilen örgütsel süreçler üzerinden ele almaktadır.

Sessiz istifadan temel farkı, odaklandığı davranıştır. Örgütsel sessizlikte bilgi ve görüşlerin ifade edilmesi; sessiz istifada ise işe yönelik katılım ve gönüllü katkılar incelenmektedir. Çalışanın konuşmaması, işine gösterdiği ilginin veya çabanın azaldığını tek başına belirtmemektedir.

Bir çalışan uygulamalardaki sorunları dile getirmediği hâlde görevlerini özenle sürdürebilmektedir. İşe yönelik katılımı azalan başka bir çalışan ise kurumla ilgili görüşlerini açıkça paylaşmaya devam edebilmektedir. Bu olasılıklar, görünür bir davranış üzerinden iki kavram arasında doğrudan eşitlik kurulamayacağını göstermektedir.

Araştırmalarda görüş bildirme davranışları ile işe katılımın ayrı ölçülmesi gerekmektedir. İki değişken arasında ilişki bulunması, görüş bildirmemenin sessiz istifayı zorunlu olarak ortaya çıkardığını kanıtlamamaktadır. Kurumun iletişim ortamı ve çalışanların açıklamaları, ilişkinin değerlendirilmesinde ek bilgi sağlayabilmektedir.

### 2.5.2. Tükenmişlikten Ayrılması

Tükenmişlik, uzun süreli iş stresine verilen tepkilerle ilişkilidir. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001), kavramı duygusal tükenme, sinizm veya duyarsızlaşma ve mesleki yeterlik ya da başarı algısındaki azalma boyutlarıyla açıklamaktadır.

Sessiz istifa ile kesişme, çalışanın işiyle kurduğu ilişkinin değişmesinde ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişi, işine ayırabildiği enerjinin azaldığını veya mesleki deneyimlerinin olumsuzlaştığını bildirebilmektedir. Ancak tükenmişlik, gönüllü katkıların sınırlandırılmasıyla tanımlanan bir davranış değildir.

Tükenmişlik yaşayan bütün çalışanların sessiz istifa göstermesi beklenmemelidir. Çalışan, zorlanmasına rağmen ek sorumluluklar üstlenmeye devam edebilmektedir. Ek katkılarını sınırlandıran bir kişi hakkında da tükenmişlik yaşadığı sonucuna doğrudan ulaşılammaktadır.

Tükenmişlik ile sessiz istifanın kavramsal olarak ayrılması, araştırma sonuçlarının yorumlanmasında önem taşımaktadır. Bakır ve Özcan'ın (2025) sağlık çalışanlarıyla yaptığı araştırmada tükenmişlik ile sessiz istifa arasında ilişki bildirilmesi, iki kavramın aynı yapıyı ölçtüğünü göstermemektedir. İlişkinin varlığı, birlikte değişimin araştırılmasına olanak sunmaktadır.

Kavramlar karşılaştırılırken kullanılan ölçeklerin içerikleri de incelenmelidir. Benzer ifadelerin bulunması, kavramsal ayrımın nasıl korunduğunun açıklanmasını gerekli kılmaktadır. Bu konu, ölçme yaklaşımlarına ayrılan alt bölümde ele alınacaktır.

### 2.5.3. İşe Yabancılaşmadan Ayrılması

İşe yabancılaşma, kişinin yaptığı işe yönelik anlam, kontrol veya özdeşleşme deneyimlerinde uzaklaşmasıyla ilişkilidir. Sessiz istifayla yakınlığı, her iki kavramın da çalışanın işiyle kurduğu psikolojik ilişkiye temas etmesinden kaynaklanmaktadır.

Kanungo'nun (1982) işe ve çalışmaya katılımın ölçülmesine ilişkin yaklaşımı, kişinin belirli işiyle kurduğu psikolojik ilişki ile çalışmaya yönelik genel yöneliminin ayrılmasına katkı sağlamaktadır. Bu ayrım, sessiz istifa tartışmalarında da önemlidir. Belirli bir işte yaşanan uzaklaşma, kişinin çalışma yaşamına bütünüyle ilgisiz olduğunu göstermeyebilmektedir.

İşe yabancılaşmanın odağı, çalışanın işiyle kurduğu bağın niteliğidir. Sessiz istifa açıklamalarında ise bu psikolojik ilişkinin yanında görev tanımı ötesindeki katkıların sınırlandırılması da ele alınmaktadır. Psikolojik yakınlık, bütün davranışsal görünümünün ortak olduğunu ifade etmemektedir.

İşini anlamlı bulmakta güçlük yaşayan bir çalışanın gönüllü katkıları devam edebilmektedir. Ek sorumlulukları sınırlandıran başka bir çalışan ise yaptığı işi anlamlı bulmayı sürdürebilmektedir. Bu örnekler, yabancılaşmanın yalnızca katkı düzeyinden çıkarılamayacağını göstermektedir.

Araştırmalarda işe yönelik anlam, özdeşleşme ve katılımın hangi kavramsal çerçevede değerlendirildiği belirtilmelidir. Sessiz istifa ölçümü üzerinden işe yabancılaşma hakkında bağımsız bir sonuç çıkarılması uygun değildir.

#### **2.5.4. İş Doyumsuzluğundan ve Örgütsel Bağlılığın Zayıflamasından Ayrılması**

İş doyumsuzluğu, çalışanın işine veya işin belirli yönlerine ilişkin olumsuz değerlendirmeleriyle bağlantılıdır. Locke (1976) ve Spector (1997), iş doyumunu çalışma deneyimlerine yönelik değerlendirmeler kapsamında ele almaktadır. Sessiz istifa ise bu değerlendirmelerle aynı kavram değildir.

Görev dağılımından, ücretinden veya gelişim olanaklarından memnun olmayan bir çalışan, işine güçlü biçimde katılmayı sürdürebilmektedir. Memnuniyetsizliğin bulunması, gönüllü katkıların mutlaka azaldığını göstermemektedir. İşin farklı yönlerine ilişkin değerlendirmeler de birbirinden ayrılabilir.

Örgütsel bağlılık, belirli bir kurumla kurulan psikolojik ilişkiye odaklanmaktadır. Meyer ve Allen'in (1991) modelinde farklı bağlılık gerekçeleri bulunmaktadır. Kuruma duygusal yakınlığın zayıflaması, mesleki görevlere gösterilen ilginin aynı ölçüde azaldığı anlamına gelmemektedir.

Çalışan yaptığı işi değerli bulurken kurumunun yönetim uygulamalarına mesafeli yaklaşabilmektedir. Kurumda kalmayı tercih etmesi de işine yönelik katılımının yüksek olduğunu kanıtlamamaktadır. Bağlılığın niteliği ile iş davranışları ayrı incelenmelidir.

Meyer ve arkadaşlarının (2002) meta-analizi, bağlılık boyutlarının diğer örgütsel değişkenlerle farklı ilişkiler gösterebildiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, sessiz istifa hakkında doğrudan bir sınıflandırma yapmaya değil, ilişkilerin uygun verilerle araştırılmasına temel sunmaktadır.

#### **2.5.5. İşten Ayrılma Niyetinden Ayrılması**

İşten ayrılma niyeti, kişinin mevcut kurumundan ayrılmayı düşünmesi veya bu yönde bir eğilim geliştirmesidir. Mobley (1977), iş doyumsuzluğu ile işten ayrılma arasındaki süreçleri açıklayan modelinde ayrılmaya ilişkin düşünce ve değerlendirmeleri ele almaktadır.

Sessiz istifa, ayrılma düşüncesini zorunlu olarak içermemektedir. Çalışan mevcut işinde kalmak isterken işe yönelik katılımında değişim

yaşayabilmektedir. Ayrılmayı planlayan bir kişi ise ayrılma gerçekleşene kadar görevlerini ve ek katkılarını sürdürebilmektedir.

Niyet ile gerçekleşen işten ayrılma da aynı değildir. Çalışanların ayrılma düşüncesi taşıması, bu düşüncenin mutlaka davranışa dönüşeceğini göstermemektedir. Araştırmada hangi düzeyin ölçüldüğü açık tutulmalıdır.

Galanis ve arkadaşları (2024), hemşirelerde sessiz istifa ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki bildirmiştir. Araştırmanın kesitsel yapısı, sessiz istifanın ayrılma niyetini doğrudan oluşturduğu sonucunu desteklememektedir. Bu bulgu, kavramların birlikte incelenebileceğini göstermektedir.

Örgütlerin çalışanları değerlendirmesinde de aynı ayrım önemlidir. Ek katkılarındaki değişimden hareketle kişinin ayrılmayı planladığı varsayılmamalıdır. Ayrılma niyetine ilişkin bilgi, ilgili sorular veya ölçümler aracılığıyla elde edilmelidir.

#### **2.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Azalmadan Ayrılması**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel görevlerin ötesindeki gönüllü katkıları ele almaktadır (Organ, 1988). Podsakoff ve arkadaşları (2000), bu davranışların farklı boyutlarını incelemiştir. Sessiz istifayla kesişme, ek katkıların sınırlandırılması üzerinden ortaya çıkmaktadır.

Gönüllü katkının düşük düzeyde olması ile önceki katkıların azalması ayrı durumlardır. Çalışan, başından beri belirli ek faaliyetlere katılmıyor olabilmektedir. Bu gözlem, zaman içinde psikolojik uzaklaşma yaşandığını göstermemektedir.

Katkıların bir alanda azalması, bütün alanlarda aynı değişimin gerçekleştiği anlamına gelmemektedir. Çalışan bazı ek sorumlulukları sınırlandırırken bilgi paylaşımını veya çalışma arkadaşlarına desteğini sürdürebilmektedir. Hangi davranışın değerlendirildiği belirtilmelidir.

Sessiz istifa, yalnızca örgütsel vatandaşlık davranışının tersine çevrilmiş bir karşılığı olarak kullanılmamalıdır. Psikolojik katılımı da içeren açıklamalar bulunduğu için iki yapının kapsamı farklılaşmaktadır. Araştırmalarda aralarındaki ilişkinin ölçülmesi, kavramsal ayrımın korunmasıyla mümkündür.

#### **2.5.7. Sağlıklı Mesleki Sınırlardan Ayrılması**

Mesleki sınırlar, çalışanın görev alanını ve iş dışındaki zamanını nasıl düzenlediğiyle ilişkilidir. Tanımlanmış sorumlulukların yerine getirilmesi, ek taleplerin değerlendirilmesi ve dinlenme için zaman ayrılması bu kapsamda ele alınabilmektedir.

Greenhaus ve Beutell (1985), iş ve aile rollerinden kaynaklanan taleplerin çatışabileceğini açıklamaktadır. Gagnano ve arkadaşları (2020) ise iş-yaşam

dengesinde sağlık boyutunun da 6nemini vurgulamaktadır. Bu kaynaklar, iş dışındaki alanların 6alışan deneyiminde ayrı bir yere sahip olduğunu g6stermektedir.

Mesleki sınırları koruyan 6alışan, işine ilgi duymayı ve g6revlerini 6zenle yerine getirmeyi s6rd6rebilmektedir. Mesai dışındaki bir talebi kabul etmemesi, psikolojik uzaklaşmanın doğrudan g6stergesi değildir. Davranışın anlamı, g6revlerin kapsamı ve 6alışanın a6ıklamalarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Dışarıdan benzer g6r6nen iki davranış farklı deneyimlere karşılıklı gelebilmektedir. Ek g6revi iş dışındaki sorumlulukları nedeniyle kabul etmeyen kişi ile işe y6nelik ilgisinin azaldığını bildiren kişi aynı gerek6eyle hareket etmemektedir. Yalnızca ek g6revin reddedildiğine bakılması, bu farkı g6r6nmez kılmaktadır.

Sağlıklı sınırlarla sessiz istifa arasındaki ayrım, b6t6n ek katkılarının beklenen g6rev gibi değerlendirilmesini de 66nlemektedir. Kurumsal gereksinimler ve 6alışanların sorumlulukları a6ıklanmalı; isteğe bağlı katkının sunulmaması tek başına olumsuz bir tutum olarak etiketlenmemelidir.

### **2.5.8. Kavramsal Ayrımın Araştırmalara Yansıması**

Benzer kavramların ayrılması, hangi değerlişkenlerin birlikte 6l66leceğini ve sonu6ların nasıl yorumlanacağını belirlemektedir. Bir sessiz istifa puanı 6zerinden t6kenmişlik, yabancılaşma veya ayrılma niyeti hakkında bağımsız sonu6lara ulaşılamamaktadır.

Aynı araştırmada birden fazla kavram incelendiğinde, 6l66mlerin kapsamı a6ıklanmalıdır. Kavramlar arasında ilişki bulunması, aynı deneyimin farklı adlarla 6l66ld6đ6n6 kendiliğinden g6stermemektedir. İlişkinin y6n6, b6y6kl6đ6 ve araştırma deseni birlikte değerlendirilmelidir.

Sessiz istifanın benzer kavramlardan ayrılması, kuramsal a6ıklamaların kapsamını da belirlemektedir. Bir sonraki alt b6l6mde ele alınacak yaklaşımlar, 6alışanların katılımını ve 6rg6tsel ilişkilerini farklı mekanizmalar 6zerinden a6ıklamaktadır. Bunların sessiz istifayla bağlantısı kurulurken, a6ıklanan kavram ile araştırılan olgu arasındaki ilişki a6ık tutulacaktır.

### **2.6. Sessiz İstifanın Kuramsal Temelleri**

Sessiz istifanın a6ıklanmasında psikolojik katılım, karşılıklılık, algılanan y6k6ml6l6kl6r, işin talepleri ve motivasyonun niteliği farklı inceleme alanlarıdır. Bu alanları ele alan kuramlar, 6alışanların katkılarını hangi koşullarda yeniden değerlendirebileceğine ilişkin a6ıklamalar sunmaktadır.

İşe katılım, sosyal değerlişim ve motivasyona ilişkin yaklaşımlar, doğrudan sessiz istifayı a6ıklamak amacıyla geliştirilmiş kuramlar olarak

değerlendirilmemektedir. Kavramla bağlantıları, açıkladıkları mekanizmalar üzerinden kurulmaktadır. Kuramsal bir bağlantının bulunması ile bu bağlantının belirli bir çalışan grubunda araştırmayla desteklenmesi ayrı değerlendirme düzeyleridir.

### **2.6.1. İşe Psikolojik Katılım Yaklaşımı**

Kahn'ın (1990) yaklaşımı, çalışanın mesleki rolüne kendisini ne ölçüde dâhil ettiğini incelemektedir. Sessiz istifayla bağlantısı, görevlerin görünür biçimde sürdürülmesiyle çalışanın bu görevleri psikolojik olarak nasıl deneyimlediğinin ayrılmasında ortaya çıkmaktadır.

Yaklaşımında psikolojik anlamlılık, güvenlik ve hazır bulunma önemli koşullardır. Anlamlılık, çalışanın rolüne yönelik katkıyı değerli bulmasıyla ilgilidir. Güvenlik, kişinin kendisini ifade ederken benliği, statüsü veya mesleki konumu açısından olumsuz sonuçlar bekleyip beklemediğine odaklanmaktadır. Hazır bulunma ise rolüne katılım için gerekli fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olduğunu hissetmesiyle bağlantılıdır.

Psikolojik anlamlılık, güvenlik ve hazır bulunma, işe katılımın farklılaşmasına ilişkin ayrı açıklama alanları sunmaktadır. Çalışan yaptığı katkıyı anlamlı bulabilir, ancak kendisini ifade etme konusunda çekingenlik yaşayabilmektedir. Başka bir çalışan, destekleyici ilişkiler içinde olsa da rolüne ayırabilecek kaynaklarının yetersiz olduğunu düşünebilmektedir. Katılımı tek bir koşulla açıklamak, bu farklılıkları sınırlayabilmektedir.

Sessiz istifa araştırmalarında yaklaşım, çalışanın katkısındaki değişim ile rolünü deneyimleme biçimi arasındaki bağlantıyı incelemek için kullanılabilir. Özellikle görevlerin tamamlanmasıyla psikolojik katılımın aynı gösterge olarak değerlendirilmesini önlemektedir.

Kahn'ın açıklamasından hareketle psikolojik katılımı düşük bütün çalışanların sessiz istifa yaşadığı sonucuna ulaşılammamaktadır. Araştırmanın sessiz istifayı hangi boyutlarla tanımladığı ve bu boyutların psikolojik katılımı nasıl ilişkilendirildiği belirtilmelidir.

### **2.6.2. Sosyal Değişim Kuramı**

Sosyal Değişim Kuramı, çalışan ile kurum arasındaki ilişkiyi karşılıklı katkılar ve yükümlülükler üzerinden değerlendirmektedir. Blau (2017), sosyal ilişkilerin zaman içerisinde oluşan karşılıklılık beklentileriyle bağlantısını açıklamaktadır.

Sosyal Değişim Kuramı açısından sessiz istifa, çalışanın katkısıyla kurumdan gördüğü karşılık arasındaki ilişki üzerinden incelenmektedir. Karşılık yalnızca

maddi ödöl anlamına gelmemektedir. Destek, takdir ve ilişkilerin niteliği de çalışanın değerlendirmesinde yer alabilmektedir.

Çalışan, katkılarının önemsenmediğini düşündüğünde kuruma sunduğu ek çabayı yeniden değerlendirebilmektedir. Bu açıklama, katkıların sınırlandırılmasına ilişkin kuramsal bir mekanizma sunmaktadır. Katkının hangi koşullarda ve hangi alanda değiştiği ise doğrudan araştırılmalıdır.

Karşılıklılık, her katkının hemen ve aynı biçimde karşılanması şeklinde anlaşılmalıdır. Çalışanın ilişkiye dair değerlendirmesi, farklı dönemlerdeki deneyimleri ve kurumun uygulamalarına ilişkin yorumlarıyla bağlantılı olabilmektedir. Tek bir ödöl veya destek uygulaması, ilişkinin bütününe açıklamayabilmektedir.

Yaklaşım, sessiz istifanın yalnızca bireysel isteksizlik üzerinden yorumlanmasını sınırlandırmaktadır. Çalışanın katkısına ilişkin kararını, kurumla kurduğu ilişki içinde incelemeye yöneltir. Yine de karşılıklılığın olumsuz değerlendirilmesi, bütün çalışanlarda aynı davranışı oluşturmamaktadır. Olası bağlantıların yönü ve büyüklüğü ampirik verilerle belirlenmelidir.

### **2.6.3. Psikolojik Sözleşme Yaklaşımı**

Psikolojik sözleşme yaklaşımı, karşılıklılık ilişkisinin belirli bir yönüne odaklanmaktadır: çalışanın kurumla arasında hangi yükümlülüklerin bulunduğuna inanması. Rousseau (1989), bu inançların bireysel yorumlar üzerinden oluştuğunu açıklamaktadır.

Sosyal Değişim Kuramı ilişkinin genel karşılıklılık yapısını ele alırken psikolojik sözleşme, algılanan yükümlülüklerin içeriğini araştırmaya açmaktadır. Çalışanın mesleki gelişim desteğini genel bir beklenti olarak görmesiyle kurum tarafından kendisine sunulacağına inanması aynı değerlendirme değildir.

Morrison ve Robinson (1997), yükümlülüklerin yerine getirilmediğine ilişkin algının ve buna eşlik edebilen duygusal tepkilerin gelişimini incelemektedir. Sessiz istifayla kurulan bağlantı, bu değerlendirmelerin çalışanın kuruma yönelik katkısını nasıl etkileyebileceği üzerinden araştırılabilmektedir.

Çalışan, kurumun kendisine karşı üstlendiğini düşündüğü yükümlülüklerin yerine getirilmediğini algıladığında kendi katkısının kapsamını yeniden değerlendirebilmektedir. Böyle bir yorum, çalışanın resmî görevlerini terk etmesini zorunlu olarak içermemektedir. Ek katkılarla ilgili kararları veya örgütsel ilişkiye yönelik tutumları değişebilmektedir.

Psikolojik sözleşmenin değerlendirilmesi, algılanan yükümlülük ile yazılı veya hukuki yükümlülüğün birbirinden ayrılmasını gerektirmektedir. Çalışanın değerlendirmesi, kurumun belirli bir resmî yükümlülüğü ihlal ettiğine ilişkin doğrudan kanıt değildir.

Araştırmada hangi yükümlülüğün algılandığı, bu inancın nasıl oluştuğu ve yerine getirilmediği düşünülen unsurun ne olduğu açıklanmalıdır. Psikolojik sözleşme ile sessiz istifa arasındaki ilişki, bu ayrıntılar korunarak incelenebilmektedir.

#### **2.6.4. İş Talepleri-Kaynakları Modeli**

İş Talepleri-Kaynakları Modeli, işin gerektirdiği çaba ile çalışanın yararlanabildiği olanakları birlikte değerlendirmektedir. Bakker ve Demerouti (2007), modelde sağlıkla ilişkili zorlanma süreçleri ile motivasyon süreçlerine yer vermektedir.

Modelin sessiz istifa tartışmasına katkısı, çalışan davranışlarını işin düzenlenmesinden bağımsız değerlendirmemesidir. Katkıların azalması araştırılırken görevlerin yoğunluğu, sürekliliği ve bunları yürütmek için sağlanan kaynaklar incelenebilmektedir. Böylece çalışanın ne yaptığı sorusunun yanında, hangi koşullarda çalıştığı da ele alınmaktadır.

Kaynakların farklı işlevleri bulunabilmektedir. Görevin tamamlanmasını kolaylaştırmaları, taleplerin maliyetlerini azaltmaları veya gelişim olanakları sunmaları, bu işlevler arasındadır. Araştırmada hangi kaynağın hangi süreçle ilişkilendirildiği açıklanmalıdır.

Model, bütün yüksek taleplerin aynı sonucu doğurduğunu veya kaynakların her durumda bütün güçlükleri ortadan kaldırdığını ileri süren basit bir denge hesabı olarak kullanılmamalıdır. İşin ve çalışan grubunun özellikleri, taleplerin nasıl deneyimlendiğini farklılaştırabilmektedir.

Sessiz istifa açısından gönüllü katkıların sınırlandırılması, mevcut kaynakların kullanımı ve korunmasıyla ilişkili bir değerlendirme olarak araştırılabilmektedir. Bunun doğrudan kanıtlanmış bir mekanizma olduğu varsayılmamalıdır. İş talepleri, kaynaklar ve sessiz istifa arasında kurulacak açıklamanın, ilgili araştırmanın verileriyle sınanması gerekmektedir.

#### **2.6.5. Öz Belirleme Kuramı**

Öz Belirleme Kuramı, davranışın ne kadar çabayla gerçekleştirildiği kadar hangi gerekçeyle sürdürüldüğüne de odaklanmaktadır. Deci ve Ryan (2000) ile Ryan ve Deci (2000), motivasyonun niteliğini ve temel psikolojik gereksinimlerle bağlantısını açıklamaktadır.

Öz Belirleme Kuramı, dışarıdan benzer görünen katkı davranışlarının farklı motivasyonlara dayanabileceğini açıklamaktadır. Çalışan bir görevi kendi benimsediği amaçlar doğrultusunda yürütebilir veya dışarıdan gelen beklentiyi karşılamak için yerine getirebilmektedir. Görünür çaba düzeyi, bu ayrımı tek başına açıklamamaktadır.

Özerklik, yeterlik ve ilişkili olma gereksinimleri, iş deneyiminin motivasyonel yönünü araştırmaya olanak sağlamaktadır. Bu gereksinimlerin tanımları birinci bölümde verilmiştir. Sessiz istifayla kurulacak bağlantıda, gereksinimlerin nasıl karşılandığı ve davranışın hangi düzenlemelerle sürdürüldüğü incelenebilmektedir.

Bir çalışanın katkısını sınırlandırması, mutlaka motivasyonunun bütünüyle ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Çalışan bazı faaliyetlere yönelik ilgisini korurken başka görevleri yalnızca dışsal beklentiler nedeniyle sürdürüyor olabilmektedir. Motivasyonun alanlara ve görevlere göre farklılaşması araştırılmalıdır.

Kuram, çalışanın toplumsal katkı amacı taşımamasını da daha ayrıntılı değerlendirmeye olanak tanımaktadır. Bir faaliyetin değerini benimsemek ile faaliyetin kendisinden keyif almak farklı motivasyonel gerekçelerdir. Her ikisini tek bir içsel motivasyon göstergesi olarak kullanmak, açıklamanın ayrıntılarını azaltabilmektedir.

Psikolojik gereksinimlerin karşılanmasıyla sessiz istifa arasında doğrudan neden-sonuç ilişkisi kurulabilmesi, uygun araştırma verileri gerektirmektedir. Kuram burada motivasyonel süreçleri açıklayan bir çerçeve sunmaktadır.

#### **2.6.6. Kuramsal Yaklaşımların Birlikte Kullanılması**

Sessiz istifaya ilişkin kuramsal açıklamalar, çalışan deneyiminin farklı yönlerine odaklanmaktadır. İşe psikolojik katılım yaklaşımı, çalışanın rolüne kendisini dâhil etme koşullarını; Sosyal Değişim Kuramı, katkıların karşılıklılık ilişkisini; psikolojik sözleşme yaklaşımı, algılanan yükümlülükleri incelemektedir. İş Talepleri-Kaynakları Modeli çalışma ortamının özelliklerini, Öz Belirleme Kuramı ise motivasyonun niteliğini açıklamaktadır.

Bir araştırmada birden fazla yaklaşım kullanılabilir. Ancak benzer kavramların farklı adlarla tekrar edilmesi yerine, her yaklaşımın açıklamaya hangi katkıyı sunduğu belirtilmelidir. Yönetmelik destek, farklı kuramlarda ele alınabilir; her birinde incelenen ilişki aynı değildir. Destek bir iş kaynağı, karşılıklılık ilişkisinin unsuru veya psikolojik gereksinimlerle bağlantılı bir uygulama olarak değerlendirilebilmektedir.

Kuramsal modelde bu bağlantıların açık kurulması, hangi değişkenlerin ölçüleceğini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Bir değişkenin aracılık veya düzenleyicilik rolü üstlendiği yönündeki açıklamalar ise yalnızca kuramsal yakınlığa dayanarak sonuç olarak sunulmamalıdır. Bu rollerin araştırmada uygun yöntemlerle değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kuramlar, olası ilişkileri açıklamak ve araştırma sorularını geliştirmek için kullanılmaktadır. Hangi açıklamanın belirli bir çalışan grubunda desteklendiği,

elde edilen bulguların kapsamı içinde ele alınmalıdır. Sonraki alt bölümde sessiz istifayla ilişkili bireysel, psikolojik ve örgütsel faktörler bu ayrım korunarak incelenecektir.

## **2.7. Sessiz İstifayla İlişkili Bireysel, Psikolojik ve Örgütsel Faktörler**

Sessiz istifa araştırmalarında kişilik özellikleri, işe yönelik tutumlar ve çalışma ortamının özellikleri birlikte ele alınabilmektedir. Bu değişkenler aynı düzeyde açıklamalar sunmamaktadır. Kişilik özellikleri bireysel farklılıklara, iş doyumunu çalışma deneyimlerinin değerlendirilmesine, örgütsel kaynaklar ise işin yürütüldüğü koşullara ilişkin bilgi sağlamaktadır.

Bir değişkenin sessiz istifayla ilişkili bulunması, onun doğrudan neden olduğunu göstermemektedir. Ayrıca farklı meslek gruplarında elde edilen sonuçlar, incelenen görevlerin ve kurumların özellikleri korunarak yorumlanmalıdır. Bu alt bölümde faktörler, araştırma bulguları ile kuramsal beklentiler ayrılarak ele alınmaktadır.

### **2.7.1. Bireysel Farklılıklar ve Mesleki Beklentiler**

Çalışanlar aynı çalışma koşullarını farklı biçimlerde değerlendirebilmektedir. Mesleki beklentiler, önceki deneyimler ve kişilik özellikleri bu farklılıkların araştırılabileceği alanlardır. Ancak kurumda yaşanan bir sorunun yalnızca bireysel özelliklerle açıklanması, çalışma ortamına ilişkin bilgilerin gözden kaçmasına yol açabilmektedir.

Barrick ve Mount (1991), kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Judge, Heller ve Mount (2002) ise kişilik boyutlarının iş doyumuyla farklı düzeylerde ilişkili olduğunu bildirmiştir. Bu çalışmalar, bireysel farklılıkların çalışma yaşamıyla bağlantısını göstermektedir. Sessiz istifaya ilişkin doğrudan bulgular olarak kullanılmamalıdır.

Tett ve Burnett (2003), kişilik özelliklerinin iş davranışlarıyla ilişkisini durumsal koşullarla birlikte ele almaktadır. Bu yaklaşım, bir özelliğin her çalışma ortamında aynı davranışa karşılık gelmeyebileceğini açıklamaktadır. Kişilik ile sessiz istifa arasındaki ilişki araştırılırken işin talepleri ve kurumsal uygulamalar da dikkate alınabilmektedir.

Mesleki beklentiler açısından ise çalışanın işinden hangi karşılıkları beklediği önemlidir. Gelişim olanağı, takdir edilme, karar alanı veya çalışma düzeni farklı çalışanlar için farklı öncelikler taşıyabilmektedir. Beklentinin içeriği ve karşılanmasına ilişkin değerlendirme ayrı incelenmelidir.

Kişilik özellikleri ile sessiz istifayı doğrudan birlikte inceleyen araştırmalar, performans veya iş doyumunu çalışmalarından ayrı bir kanıt alanı oluşturmaktadır. Bu çalışmaların karşılaştırılması dördüncü bölümde yapılmaktadır.

### **2.7.2. İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık**

İş doyumu ile sessiz istifa arasındaki ilişki araştırılırken çalışanın işin hangi yönünü değerlendirdiği belirtilmelidir. Görevin içeriğine, ücretine veya yönetsel uygulamalara yönelik değerlendirmeler aynı düzeyde olmayabilmektedir. Locke (1976) ve Spector'ın (1997) açıklamaları, bu ayrım için kavramsal temel sunmaktadır.

Çabuk ve Çelik (2025), öğretmenlerde iş doyumu ile sessiz istifa davranışlarını birlikte incelemiştir. Sağlık çalışanlarına ilişkin derlemelerde de iş doyumsuzluğu, sessiz istifayla ilişkili değişkenler arasında ele alınmaktadır (Cesaro ve Daicampi, 2026). Bu kaynaklar, ilişkinin farklı mesleki bağlamlarda araştırıldığını göstermektedir. Öğretmenler veya sağlık çalışanları hakkındaki sonuçlar, gençlik liderleri için doğrudan geçerli kabul edilmemelidir.

Örgütsel bağlılık açısından çalışanın kurumda kalmasıyla bu kararın gerekçesi ayrılmalıdır. Meyer ve Allen'in (1991) modeli ve Meyer ve arkadaşlarının (2002) meta-analizi, bağlılığın farklı boyutlarının örgütsel değişkenlerle farklı ilişkiler gösterebildiğini ortaya koymaktadır.

Sessiz istifa araştırmalarında bağlılığın yalnızca genel düzeyine bakılması, bu ayrıntıları sınırlayabilmektedir. Kuruma duygusal yakınlık, ayrılmanın maliyetleri ve kalma yükümlülüğü aynı psikolojik gerekçeler değildir. Hangi boyutun sessiz istifayla birlikte değiştiği, ayrı ölçümlerle araştırılmalıdır.

İş doyumu ve bağlılık, birbirlerinin yerine açıklayıcı değişken olarak kullanılmamalıdır. Çalışanın işine ilişkin değerlendirmesi ile kurumla kurduğu bağın niteliği, aynı araştırma içinde farklı bilgiler sunabilmektedir.

### **2.7.3. Tükenmişlik, İş Stresi ve Psikolojik Kaynaklar**

Sessiz istifayla ilişkili araştırmalarda tükenmişlik ve iş stresi sık ele alınan alanlardandır. Önceki alt bölümde kavramsal farklar açıklanmıştır. Burada önemli olan, ilişkinin hangi boyutlar üzerinden araştırıldığıdır.

Maslach, Schaufeli ve Leiter'in (2001) tükenmişlik yaklaşımı, farklı psikolojik deneyimlerin ayrı değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Sessiz istifa ile tükenmişlik arasındaki genel ilişki kadar, duygusal tükenme veya sinizm gibi boyutların ilişkileri de incelenebilmektedir.

Bakır ve Özcan (2025), sağlık çalışanlarında tükenmişlik ile sessiz istifa arasında pozitif yönlü ilişki bildirmiştir. Mutlu ve Baykara Mat (2025) ile Cesaro ve Daicampi'nin (2026) derlemelerinde de tükenmişlik, iş yükü ve çalışma stresi gibi konular yer almaktadır. Bu bulgular, psikolojik zorlanmalarla işe yönelik katkıların birlikte incelenebileceğini desteklemektedir.

Kişisel kaynaklara ilişkin araştırmalar farklı bir değerlendirme alanı sunmaktadır. Bircan ve Karaman (2025), hemşirelerde psikolojik sermaye ile

sessiz istifayı; Özmen (2025) ise öğretmenlerin psikolojik iyi oluşunu sessiz istifa bağlamında ele almıştır. Bu çalışmaların varlığı, sessiz istifanın yalnızca olumsuz deneyimler üzerinden araştırılmadığını da göstermektedir.

Psikolojik kaynaklarla çalışma ortamındaki destekler ayrı kavramlardır. Çalışanın bireysel kaynaklarının değerlendirilmesi, kurumsal taleplerin ve olanakların incelenmesinin yerini almamalıdır. Hangi kaynağın hangi ilişki içinde ele alındığı araştırma modelinde açıklanmalıdır.

#### **2.7.4. İş Talepleri ve Kurumsal Kaynaklar**

İş yükü, zaman baskısı ve duygusal talepler, sessiz istifayla bağlantısı araştırılabilecek iş özellikleridir. Bakker ve Demerouti'nin (2007) modeli, bu özelliklerin kaynaklarla birlikte değerlendirilmesini sağlamaktadır. Modelin ayrıntıları önceki alt bölümde açıklanmıştır.

Araştırmada yalnızca görev miktarına bakılması yeterli olmayabilmektedir. Görevlerin tamamlanması için ayrılan süre, personel desteği ve kullanılan araçlar da dikkate alınmalıdır. Aynı talep, farklı kaynaklara sahip çalışanlar tarafından farklı biçimde deneyimlenebilmektedir.

Zarei ve arkadaşları (2026), sağlık çalışanlarına ilişkin sistematik derleme ve meta-analizlerinde ilişkili faktörleri iş talepleri, iş kaynakları, kişisel kaynaklar ve bağlamsal özellikler çerçevesinde değerlendirmiştir. Bu sınıflandırma, farklı açıklama düzeylerini bir arada incelemeye olanak sağlamaktadır.

Gençlik liderliğinde materyal yeterliliği, iş yükü ve kurum içi iş birliği somut çalışma koşulları olarak araştırılabilmektedir. Çalışanların bu koşullara ilişkin değerlendirmeleriyle nesnel görev ve kaynak kayıtları ayrı bilgi sunmaktadır.

#### **2.7.5. Adalet, Güven ve Algılanan Yükümlülükler**

Örgütsel adalet açısından görevlerin ve olanakların dağılımı, karar süreçleri ve çalışanlara yapılan açıklamalar ayrı değerlendirme alanlarıdır (Colquitt, 2001). Sessiz istifayla bağlantı kurulurken hangi adalet boyutunun incelendiği belirtilmelidir.

Blau'nun (2017) karşılıklılık yaklaşımı, çalışanların kurumdan gördükleri karşılıklarla katkılarını birlikte değerlendirmeye yöneltilmektedir. Adalet ve güven bu ilişki içinde araştırılabilmektedir. Ancak kavramlar aynı ölçümün farklı adları olarak kullanılmamalıdır. Bir uygulamanın adil bulunması ile gelecekte kurumun tutarlı davranacağına inanılması farklı değerlendirmelerdir.

Psikolojik sözleşme alanında algılanan yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediği önem taşımaktadır (Rousseau, 1989; Morrison ve Robinson, 1997). Sessiz istifa araştırmalarında hangi yükümlülüklerin değerlendirildiği

açıklanmalıdır. Genel bir memnuniyetsizlik ifadesi, belirli bir yükümlülüğün yerine getirilmediğine ilişkin algıyla aynı değildir.

Adalet, güven ve algılanan yükümlülükler, çalışanların kuruma yönelik katkılarını yeniden değerlendirmeleriyle ilişkili olabilecek alanlar olarak ele alınmaktadır. Önerilen ilişkinin neden-sonuç niteliği taşıyıp taşımadığı ise araştırma deseni ve analizlerle belirlenmelidir.

#### **2.7.6. Liderlik Davranışları ve Destek Algıları**

Yöneticilerin davranışları, görevlerin düzenlenmesi ve çalışanlarla kurulan ilişkiler üzerinden sessiz istifayla birlikte incelenebilmektedir. Birinci bölümde liderlik yaklaşımları açıklanmıştır; burada araştırılan davranışların somutlaştırılması önemlidir.

Judge ve Piccolo (2004), liderlik biçimleri ile çeşitli örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkileri ele almaktadır. Bu genel bulgular, sessiz istifaya ilişkin doğrudan sonuçlar olarak sunulmamalıdır. İlgili araştırmanın sessiz istifayı ölçüp ölçmediğine bakılmalıdır.

Avcı ve Erdem'in (2025) belediye çalışanlarıyla yürüttüğü nitel araştırmada olumsuz liderlik davranışları, sessiz istifayla ilişkilendirilen faktörler arasında yer almaktadır. Gök (2025) de sağlık kurumlarında toksik liderlik algısı ile sessiz istifayı ele almıştır. Bu çalışmalar, yönetsel ilişkilerin farklı çalışan gruplarında araştırıldığını göstermektedir.

Yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında da ayrım gerekmektedir. Belirli bir yöneticinin uygulamalarına ilişkin değerlendirme, çalışanın kurumunun genel tutumuna ilişkin algısıyla aynı değildir. Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) yaklaşımı, kurumun katkıya ve iyilik hâline verdiği değer çalışan tarafından nasıl değerlendirildiğine odaklanmaktadır.

Araştırmalarda destek kaynağının belirtilmesi, yorumları daha açık hâle getirmektedir. Yönetici, ekip veya kurum düzeyindeki destekler farklı ilişkiler gösterebilmektedir.

#### **2.7.7. İş-Yaşam Dengesi ve Yaşam Tatmini**

İş dışındaki sorumluluklarla çalışma talepleri arasındaki ilişki, sessiz istifa araştırmalarında ele alınmaktadır. Greenhaus ve Beutell (1985), iş-aile çatışmasını; Gragnano ve arkadaşları (2020) ise iş-yaşam dengesinin sağlıklı ilişkili yönünü değerlendirmektedir. Bu kaynaklar, çalışma dışındaki alanların farklı boyutlarının bulunduğunu göstermektedir.

Avcı ve Erdem (2025), iş-yaşam dengesizliğini katılımcıların sessiz istifayla ilişkilendirdiği konular arasında ele almıştır. Bakır ve Özcan (2025) da iş-yaşam dengesini tükenmişlik ve sessiz istifa ile birlikte araştırmıştır. Bu ilişkiler, belirli

bir çalışma biçiminin veya mesai düzeninin doğrudan sonuçları olarak yorumlanmamalıdır.

Yaşam tatmini, kişinin yaşamını genel olarak değerlendirmesine; iş-yaşam dengesi ise çalışma talepleriyle yaşamın diğer alanlarının uyumuna ilişkindir. Kavramların ayrı ele alınması, çalışanların katkılarını sınırlandırma deneyimlerinin hangi sonuçlarla birlikte değerlendirildiğini açıklamaktadır. Yaşam tatminiyle ilgili araştırma bulgusu 2.8.3 alt bölümünde ele alınmaktadır.

Çalışma sınırlarının korunmasıyla psikolojik uzaklaşma arasındaki ayrım önceki alt bölümde açıklanmıştır. İlişkili faktörler araştırılırken ölçümlerin bu ayrımı nasıl ele aldığı incelenmelidir.

#### **2.7.8. Psikolojik Güvenlik ve Görüş Bildirme Ortamı**

Çalışanların sorunları dile getirebilmesi, yardım isteyebilmesi ve önerilerini paylaşabilmesi, kurumun iletişim ortamına ilişkin bilgi sağlamaktadır. Edmondson'ın (1999) psikolojik güvenlik yaklaşımı, bu davranışların kişiler arası risk boyutunu ele almaktadır.

Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik açıklaması ise bilgi paylaşımını sınırlayan örgütsel süreçlere odaklanmaktadır. Sessiz istifayla ilişkileri araştırılırken kavramların ayrı ölçülmesi gerekmektedir. Görüş bildirmeme üzerinden işe yönelik katılımın düzeyi doğrudan belirlenmemektedir.

Görüş bildirme olanağının bulunması ile çalışanın bu olanağı kullanabileceğine inanması da farklı konulardır. Bir kurumda öneri kanalı bulunabilir; çalışanlar bu kanalı kullanmanın sonuçlarına ilişkin kaygı taşıyabilmektedir. Araştırmada biçimsel olanaklarla yaşanan deneyimler ayrılmalıdır.

Psikolojik güvenlik veya örgütsel sessizliğin sessiz istifa ilişkisinde aracı rol üstlendiği ileri sürülecekse bu rolün uygun analizlerle sınanması gerekmektedir. Kavramsal yakınlık, tek başına aracılık kanıtı değildir.

#### **2.7.9. Faktörlerin Birlikte İncelenmesi**

Sessiz istifayla ilişkili değişkenlerin aynı araştırmada ele alınması, bireysel özelliklerle çalışma ortamının katkılarının değerlendirilmesine olanak sağlayabilmektedir. Her değişkenin modele neden dâhil edildiği ve hangi ilişkiyi açıklamasının beklendiği belirtilmelidir.

Bir değişkenin sessiz istifayla ilişkili bulunması, diğer değişkenlerden bağımsız açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermemektedir. Aynı ayrı hesaplanan ilişkiler ile çok değişkenli analizler aynı soruya yanıt vermemektedir. Araştırmanın sonuçları, kullanılan analizlerin kapsamı içinde yorumlanmalıdır.

İş doyumunu, bağlılık veya psikolojik sözleşme algılarının aracı; destek veya iş taleplerinin düzenleyici rolü kuramsal olarak önerilebilmektedir. Bu roller, araştırmayla değerlendirilmeden elde edilmiş sonuçlar olarak sunulmamalıdır. Kesitsel verilerle açıklanan ilişkilerde zaman sırası da doğrudan belirlenemeyebilmektedir.

Gençlik liderlerine ilişkin değerlendirmeler dördüncü bölümde mevcut araştırmanın bulguları üzerinden yapılacaktır. Burada ele alınan faktörler, sessiz istifanın hangi alanlarla birlikte araştırıldığını göstermektedir. Sonraki alt bölümde ise bu ilişkili faktörlerden ayrı olarak, çalışanlar ve örgütler açısından tartışılan sonuçlar incelenecektir.

## **2.8. Sessiz İstifanın Çalışanlar ve Örgütler Açısından Sonuçları**

Sessiz istifanın sonuçlarını değerlendirirken araştırmalarda birlikte görülen değişkenlerle doğrudan etkiler birbirinden ayrılmalıdır. Tükenmişlik, iş doyumsuzluğu veya ayrılma niyetiyle ilişki bulunması, bu durumların sessiz istifa nedeniyle ortaya çıktığını tek başına göstermemektedir. Mevcut derlemelerdeki araştırmaların önemli bir bölümünün kesitsel olması, ilişkinin zaman içindeki yönünün belirlenmesini sınırlandırmaktadır (Cesaro ve Daicampi, 2026; Zarei ve arkadaşları, 2026).

Sessiz istifanın sonuçları, çalışan deneyimleri, kurumla ilişkinin sürdürülmesi ve örgütsel katkılar bakımından incelenmektedir. Doğrudan bulgular ile kuramsal çıkarımlar ayrı belirtilmektedir. Sessiz istifaya yüklenen her sonucun bütün meslek gruplarında aynı biçimde gerçekleştiği kabul edilmemektedir.

### **2.8.1. Çalışanın İş Deneyimi Açısından Değerlendirme**

Sessiz istifanın psikolojik katılım boyutu, çalışanın mesleki rolünü nasıl deneyimlediğiyle bağlantılıdır. Kahn'ın (1990) yaklaşımı, görevlerin tamamlanmasıyla kişinin rolüne bilişsel ve duygusal olarak katılmasının ayrı değerlendirilebileceğini göstermektedir. Buradan hareketle sessiz istifa araştırmalarında görünür görev davranışının yanında çalışanların kendi açıklamalarına da başvurulabilmektedir.

İşe yönelik ilginin ve katılımın zayıflaması, çalışanın mesleki deneyiminde değişime işaret edebilmektedir. Ancak bu değişimin kapsamı, kullanılan tanıma ve ölçüme bağlıdır. Sessiz istifayı gönüllü katkıların sınırlandırılması üzerinden değerlendiren bir araştırmanın sonuçları, psikolojik uzaklaşmaya odaklanan başka bir araştırmayla aynı anlamda yorumlanmamalıdır (Boz, 2024; Jalali ve arkadaşları, 2026).

Çalışanın işinden elde ettiği doyum ile işe katılımı da ayrı değerlendirilmelidir. İş doyumunu, iş deneyimlerine ilişkin değerlendirmeleri

kapsamaktadır; sessiz istifa ölçümü bu değerlendirmelerin tamamını doğrudan göstermemektedir (Locke, 1976; Spector, 1997). Sonuçlara ilişkin açıklamalar, araştırmada gerçekten ölçülen alanlarla sınırlandırılmalıdır.

### **2.8.2. Psikolojik Zorlanma ve İyi Oluş**

Sağlık çalışanlarına ilişkin araştırmalarda sessiz istifa, tükenmişlik ve çalışma stresiyle birlikte ele alınmaktadır. Bakır ve Özcan (2025), tükenmişlik ile sessiz istifa arasında pozitif yönlü ilişki bildirmiştir. Cesaro ve Daicampi'nin (2026) derlemesinde de tükenmişlik, iş doyumsuzluğu ve çalışma stresi ilişkili değişkenler arasında bulunmaktadır.

Sağlık çalışanlarına ilişkin bulgular, sessiz istifanın psikolojik zorlanma ve iyi oluşla bağlantılarının incelenmesine dayanak sağlamaktadır. Tükenmişliğin sessiz istifadan önce mi geliştiği, katkıların sınırlandırılmasının zorlanmaya verilen bir karşılık mı olduğu veya her ikisinin ortak çalışma koşullarıyla mı ilişkili bulunduğu, kesitsel bulgularla kesinleştirilememektedir (Maslach ve arkadaşları, 2001; Cesaro ve Daicampi, 2026).

### **2.8.3. İş Dışı Yaşam ve Yaşam Tatmini**

Katkıların sınırlandırılması, bazı çalışanlar açısından iş dışındaki sorumluluklara daha fazla zaman ayırma çabasıyla bağlantılı olabilmektedir. Bu olasılık, katkının sınırlandırılmasını kendiliğinden sessiz istifa olarak sınıflandırmak için yeterli değildir. İş-aile talepleri ve sağlık açısından denge, kendi kavramsal çerçeveleri içinde incelenmelidir (Greenhaus ve Beutell, 1985; Gragnano ve arkadaşları, 2020).

Turan'ın (2025) araştırmasında yaşam tatmini ile sessiz istifa arasında pozitif yönlü ilişki bildirilmiştir. Bu sonuç, sessiz istifanın bütün çalışanlarda olumsuz yaşam değerlendirmesiyle birlikte ortaya çıktığı düşüncesini desteklememektedir. Yaşam tatmininin sessiz istifa nedeniyle arttığını veya çalışanların katkılarını bu amaçla sınırlandırdığını da kanıtlamamaktadır.

Çalışanın görevlerini sürdürürken ek taleplere sınır koymasının dinlenme veya iş dışı zaman açısından karşılığı olabilmektedir. Bunun sonucunu değerlendirmek için katkıların değişimiyle birlikte zaman kullanımı ve çalışan deneyimleri araştırılmalıdır. İş-yaşam dengesi, tükenmişlik ve sessiz istifayı birlikte inceleyen çalışmalar, bu ayrıntıları ele almak için örnek sunmaktadır (Bakır ve Özcan, 2025).

### **2.8.4. İşten Ayrılma Niyeti ve İstihdamın Sürdürülmesi**

Galanis ve arkadaşları (2024), Yunanistan'daki hemşirelerde sessiz istifa ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki bildirmiştir. Bulgu, mevcut işte

katılımın değerlendirilmesiyle kurumdan ayrılmayı düşünmenin birlikte araştırılabileceğini göstermektedir. Çalışmanın kesitsel tasarımı, sessiz istifanın ayrılma niyetini doğrudan oluşturduğu sonucuna izin vermemektedir.

İşten ayrılmayı düşünmek ile fiilen ayrılmak ayrı sonuçlardır. Mobley'nin (1977) modeli, doyumsuzluk ile ayrılma arasındaki süreci farklı değerlendirme ve davranış aşamaları üzerinden ele almaktadır. Sessiz istifa puanı ile ayrılma niyeti arasındaki ilişki, gerçekleşmiş personel kaybı olarak sunulmamalıdır.

Çalışanın kurumda kalması da işe yönelik katılımının değişmediğini göstermemektedir. Kurumda kalma gerekçeleri, duygusal yakınlık, ayrılmanın maliyetleri veya yükümlülük algısıyla bağlantılı olabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Personelin görevini sürdürmesi, örgütsel deneyimlerinin tamamını açıklayan bir gösterge değildir.

Kurumlar açısından ayrılma niyeti, araştırılabilecek bir sonuç alanıdır. Bu niyetin gerçekleşen ayrılmayla ilişkisini değerlendirmek için zaman içindeki izlem ve istihdam kayıtları gibi ek bilgiler gerekmektedir. Mevcut sessiz istifa bulguları, bu sonucu doğrudan varsaymak için kullanılmamalıdır (Mobley, 1977; Galanis ve arkadaşları, 2024).

### **2.8.5. Gönüllü Katkılar ve Ekip İşleyişi**

Görev tanımı ötesindeki katkıların sınırlandırılması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelendiği alanlarla kesişmektedir. Organ (1988), bu katkıları örgütün işleyişiyle ilişkili gönüllü davranışlar kapsamında ele almıştır. Podsakoff ve arkadaşları (2000), farklı katkı biçimlerini ve örgütsel süreçlerle bağlantılarını değerlendirmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürü, bilgi paylaşımı, çalışma arkadaşlarına ek yardım ve isteğe bağlı faaliyetlere katılımın ekip işleyişiyle birlikte araştırılmasına kavramsal dayanak sağlamaktadır. Bu, sessiz istifanın ekip performansını düşürdüğüne ilişkin doğrudan bir bulgu değildir. Hangi katkının değiştiği ve ekip süreçlerinin bu değişimden nasıl etkilendiği ayrıca ölçülmelidir (Organ, 1988; Podsakoff ve arkadaşları, 2000).

Gönüllü katkıların azalmasıyla resmî görevlerin aksaması da birbirinden ayrılmalıdır. Kurumun bazı işleri sürekli ek katkılara dayanarak yürütmesi, bu katkılar sınırlandığında görev düzeninin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılabilir. Buradaki inceleme, çalışan davranışı kadar kurumun sorumlulukları nasıl dağıttığını da kapsamalıdır. Rol belirsizliği ve çatışmasına ilişkin yaklaşım, görev beklentilerinin açıklanmasında kullanılabilir (Rizzo ve arkadaşları, 1970).

### **2.8.6. Performans ve Hizmet Niteliği**

Sessiz istifanın performansla ilişkisi değerlendirilirken kullanılan performans göstergesi açıklanmalıdır. Tanımlanmış görevlerin tamamlanması, gönüllü katkılar ve ekip düzeyindeki sonuçlar aynı ölçüm değildir. Örgütsel vatandaşlık literatürü, biçimsel görevler dışındaki davranışların ayrıca değerlendirilmesine temel sağlamaktadır (Organ, 1988; Podsakoff ve arkadaşları, 2000).

Psikolojik katılımın zayıflaması, performansın mutlaka düştüğünü göstermemektedir. Görevlerini düzenli biçimde tamamlayan bir çalışanın işe ilişkin deneyimi değişmiş olabilmektedir. Kahn'ın (1990) yaklaşımı, görünür görev davranışlarıyla psikolojik katılımın ayrı ele alınmasına olanak tanımaktadır.

Hizmet niteliğine ilişkin sonuçlar için çalışanların tutumlarının yanında hizmet sürecine yönelik veriler de gerekmektedir. Gençlerin katılım deneyimleri veya uygulama sonuçları incelenmeden, sessiz istifanın hizmet kalitesini düşürdüğü ileri sürülmemelidir. Kişilik ve sessiz istifa ilişkisini ölçen araştırmalar, bu sonuçların doğrudan ölçümü değildir.

Sağlık çalışanlarına ilişkin derlemelerde yönetsel sonuçların tartışılması, aynı sonuçların gençlik hizmetlerinde gerçekleştiğini kanıtlamamaktadır. Mesleki görevler ve ölçülen çıktılar arasındaki farklar korunmalıdır (Cesaro ve Daicampi, 2026; Zarei ve arkadaşları, 2026).

### **2.8.7. Sonuçların Yorumlanmasında Araştırma Deseni**

Sessiz istifanın sonuçları hakkında açıklama yapılırken çalışanın öz bildirimi, gözlenen davranış ve kurumsal sonuç göstergesi ayrı bilgi kaynaklarıdır. Ölçülmek istenen yapının açık tanımlanması ve kullanılan maddelerin bu tanımla uyumlu olması, sonuçların değerlendirilmesinde temel öneme sahiptir (DeVellis, 2012).

Aynı dönemde ölçülen iki değişken arasındaki ilişki, hangisinin önce ortaya çıktığını göstermemektedir. Mevcut derlemelerde kesitsel çalışmaların ağırlığı, sessiz istifanın öncülleri ile sonuçlarının kesin biçimde ayrılmasını güçleştirmektedir (Cesaro ve Daicampi, 2026). Araştırmalar arasındaki örneklem ve ölçüm farklılıkları da sonuçların genellenmesini sınırlandırmaktadır (Zarei ve arkadaşları, 2026).

Çalışanlar açısından psikolojik deneyimler ve ayrılma düşünceleri; örgütler açısından gönüllü katkılar, ekip işleyişi ve hizmet çıktıları farklı sonuç alanlarıdır. Her biri kendi verisiyle değerlendirilmelidir. Sonraki alt bölümde sessiz istifanın ölçülmesi ve araştırılmasındaki temel yaklaşımlar ele alınacaktır.

## **2.9. Türkiye’de ve Dünyada Sessiz İstifa Araştırmaları**

Sessiz istifa literatüründe kavramı tanımlayan çalışmalarla belirli çalışan gruplarında ilişkileri inceleyen araştırmalar birlikte bulunmaktadır. Araştırmaların değerlendirilmesi, sessiz istifanın tanımının, kullanılan göstergelerin ve bulguların elde edildiği çalışan grubunun açıklanmasını gerektirmektedir. Yayınların aynı terimi kullanması, aynı davranışı veya psikolojik deneyimi değerlendirdikleri anlamına gelmemektedir.

### **2.9.1. Kavramsal Açıklamalar ve Kuramsal Modeller**

Atalay ve Dağıstan (2024), sessiz istifayı yerleşik örgütsel davranış kavramlarıyla bağlantısı içinde tartışmaktadır. Çalışmanın katkısı, yeni bir adlandırmanın önceki araştırma birikimiyle nasıl ilişkilendirilebileceğini sorgulamasıdır. Hamouche, Koritos ve Papastathopoulos (2023) da turizm ve konaklama bağlamında kavramın yakın olduğu yapıları incelemektedir. Bu kaynaklar, sessiz istifanın özgünlüğünü tartışmak için kullanılabilir; belirli bir çalışan grubuna ilişkin yaygınlık veya nedensel etki sunmamaktadır.

Türkiye’de Arar, Çetiner ve Yurdakul (2023), sosyal değişim, kaynakların korunması ve kuşaklar yaklaşımlarından yararlanarak bir kuramsal çerçeve önermiştir. Çalışma, bireysel ve örgütsel etmenleri birlikte ele almakta ve olası sonuçları tartışmaktadır. Önerilen bağlantıların ampirik olarak sınanması gerekmektedir. Kuramsal bir modelde okun yönü, verilerle gösterilmiş bir nedensellik ilişkisi değildir.

### **2.9.2. Araştırmaların Ölçtüğü Yapı**

Sessiz istifayı değerlendiren araçlar aynı içerik ve boyutlara sahip değildir. Galanis ve arkadaşlarının (2023) geliştirdiği araç ile Anand, Doll ve Ray’in (2024) çalışması farklı ölçüm yaklaşımları sunmaktadır. Türkiye’de Kerse, Deniz ve Çakıcı (2024), Yıldız ve arkadaşları (2024) ve Akyazı ile Balcı Çelik (2025) tarafından yapılan uyarlamalar da kullanılan formun açıkça belirtilmesinin önemini göstermektedir. Bu kitap açısından gerekli olan, teknik ayrıntıları sıralamak değil, karşılaştırılan bulguların aynı davranışı ve deneyimi ölçüp ölçmediğini açıklamaktır.

### **2.9.3. Türkiye’de Araştırma Konularının Çeşitlenmesi**

Çelik ve Kaya (2025), Türkiye’deki sessiz istifa araştırmalarını bir araya getirerek yayınların ve incelenen değişkenlerin çeşitliliğini göstermektedir. Sağlık, eğitim, kamu hizmetleri ve turizm gibi alanlarda kişilik, liderlik, psikolojik sermaye, iş doyumu ve çalışma koşulları araştırılmaktadır. Araştırma

alanının genişlemesi, her meslek için aynı açıklamanın geçerli olduğu sonucunu doğurmamaktadır.

Gök'ün (2025) sağlık çalışanlarında toksik liderlik algısını ele alan çalışması, Avcı ve Erdem'in (2025) belediye çalışanlarıyla yürüttüğü nitel araştırma ve Kaptangil ile Korkmaz'ın (2025) turizm çalışanlarında kişilik ve psikolojik sermayeyi inceleyen çalışması, farklı kanıt türlerine örnek oluşturmaktadır. Bu çalışmaların karşılaştırmalı değerlendirmesi dördüncü bölümde yapılmaktadır. Burada amaç, tek tek sonuçları yinelemekten çok araştırmaların hangi sorular etrafında geliştiğini göstermektir.

#### **2.9.4. Uluslararası Araştırmalar ve Sektörler Arasındaki Farklılıklar**

Galanis ve arkadaşları (2024), Yunanistan'da hemşirelerin sessiz istifa puanları ile işten ayrılma niyetini birlikte incelemiştir. Prentice ve arkadaşları (2025), konaklama çalışanlarında rol çatışması, iyi oluş ve işle ilgili sonuçları ele almıştır. Harris (2025) ise Birleşik Krallık'ta çalışanların deneyimlerini iki görüşme dönemi üzerinden değerlendirmiştir. Anket ilişkileriyle zaman içinde izlenen çalışan anlatıları, olgunun farklı yönlerine bilgi sağlamaktadır.

Maheshwari'nin (2026) sistematik derlemesi, 2023–2025 döneminde sessiz istifa adlandırmasını kullanan 50 ampirik çalışmayı incelemektedir. Derleme, bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerdeki açıklamaları ve sektörler arasındaki farklılıkları bir araya getirmektedir. Bu görünüm, gençlik liderliğinde kullanılacak çerçevenin de çalışan eğilimleriyle görev ve kurum özelliklerini birlikte değerlendirmesini desteklemektedir.

#### **2.9.5. Gençlik Liderliği Alanına Aktarım**

Erdem'in (2025) yüksek lisans tezi, gençlik liderlerinin kişilik özellikleri ve sessiz istifa düzeyleri arasındaki ilişkileri doğrudan bu mesleki örnekleme incelemektedir. Tezin araştırma soruları, sağlık veya turizm alanında elde edilen bulgulardan ayrı ele alınmalıdır. Dördüncü bölümde tez, gençlik liderliğine ilişkin bir kaynak olarak diğer araştırmalarla karşılaştırılmaktadır.

#### **2.10. Gençlik Liderliğinde Sessiz İstifanın Önemi**

Gençlik çalışması, gençlerin gönüllü katılımını, öğrenmesini ve toplumsal yaşama katılmasını destekleyen bir alan olarak tanımlanmaktadır. Avrupa Konseyi'nin gençlik çalışmasına ilişkin tavsiye kararı, bu alanın sürdürülebilir kaynaklar, uygun çalışma yapıları ve çalışanların eğitimini destekleyen düzenlemelerle güçlendirilmesini önermektedir (Avrupa Konseyi, 2017). Bu çerçeve, gençlik liderlerinin çalışma deneyimlerinin gençlik hizmetlerinin kurumsal koşullarıyla birlikte incelenmesi için bir dayanak sunmaktadır.

Sessiz istifanın gençlik liderliği açısından önemi, görevlerin sürdürülmesi ile ie yönelik psikolojik ve gönüllü katılımlın aynı kapsamda değerlendirilmemesidir. Anand, Doll ve Ray (2024), sessiz istifayı ie yönelik uzaklaşma, düşük örgütsel bağlılık ve beklenenin ötesinde katkı sunmama boyutlarıyla incelemektedir. Bu genel çerçevenin gençlik liderliğine uygulanmasında, çalışanın katkısındaki değerimin gençlere, çalışma arkadaşlarına veya kuruma yönelik olup olmadığı ayrıca araştırılmalıdır. Bunlar mesleki bağlama yönelik araştırma sorularıdır; gençlik liderlerinde doğrulanmış davranış göstergeleri olarak sunulmamaktadır.

Gençlik liderliğinde sessiz istifanın değerlendirilmesi, çalışanların istekliliğiyle birlikte görev beklentilerinin ve katkının sürdürülebildiği koşulların incelenmesini gerektirmektedir. Mesleki sınırların korunması veya tek bir ek görevin kabul edilmemesi, bağlamı incelenmeden sessiz istifa olarak adlandırılmamalıdır. Sessiz istifanın gençlerin katılımına veya hizmet niteliğine etkisi hakkında sonuç çıkarmak için de bu alanları doğrudan inceleyen veriler gerekmektedir. Mesleki zellikler ve çalışma süreçleriyle kurulabilecek ilişkiler 4.4 bölümünde, gençlik liderleri üzerine tezin sunduğu bulgular ve bunların yorum sınırları ise 4.6.2 bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KİŞİLİK

Çalışanların benzer görev ve koşullar karşısında farklı davranışlar sergilemesi, bireysel farklılıkların incelenmesini gerekli kılmaktadır. Kişilik, düşünce, duygu ve davranışlarda gözlenen görece süreklilik gösteren eğilimleri açıklamak için kullanılan kavramlardan biridir. Allport (1937), kişiliği bireyin çevresine özgün uyumuyla bağlantılı dinamik bir örgütlenme olarak ele almaktadır.

Kişilik araştırmaları, bu farklılıkların tanımlanmasına ve sistematik biçimde değerlendirilmesine yönelik yaklaşımlar geliştirmiştir. Cattell'in (1943) kişilik özelliklerini sınıflandırmaya ilişkin çalışması ile Beş Faktör Modeli'nin gelişimine katkı sunan araştırmalar, bu birikimin önemli parçalarıdır (Goldberg, 1990; McCrae ve John, 1992).

Kişiliğin çalışma yaşamı ve liderlikle ilişkilerinin değerlendirilmesi, kavramın kuramsal temellerinin ve Beş Faktör Modeli'nin açıklanmasına dayanmaktadır. Çalışma yaşamı ve liderlikle ilişkiler ilgili araştırmaların kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Kişilik ile sessiz istifa bağlantıları dördüncü bölümde yerli ve yabancı literatürle birlikte tartışılmaktadır (Barrick ve Mount, 1991; Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002).

#### 3.1. Kişilik Kavramı ve Temel Özellikleri

Kişilik, bireyin farklı durumlara yaklaşımında gözlenen genel eğilimleri kapsamaktadır. İnsanların olayları değerlendirme biçimleri, duygusal tepkileri ve kişiler arası davranışları bu eğilimlerin incelenebildiği alanlardır. Kavram, yalnızca belirli bir anda ortaya çıkan davranışın açıklanmasıyla sınırlı değildir (Allport, 1937; McCrae ve John, 1992).

Bir kişilik özelliği, kişinin her durumda aynı davranışı göstereceği anlamına gelmemektedir. Özellikler, davranış olasılıkları ve genel yönelimlerle ilişkilidir. Bu yönelimlerin çalışma ortamında nasıl ifade edildiği, görevlerin ve durumsal koşulların özellikleriyle birlikte değerlendirilmelidir (Tett ve Burnett, 2003).

Kişiliğin incelenmesinde bireysel farklılık, görece süreklilik ve bağlama göre ifade edilme biçimi birlikte önem taşımaktadır. Bu özellikler, kişilik hakkında yapılan açıklamaların tek bir gözleme veya değişmez davranış beklentisine dayandırılmasını önlemektedir (Allport, 1937; McCrae ve Costa, 1987).

##### 3.1.1. Düşünce, Duygu ve Davranış Eğilimleri

Kişilik özellikleri, bireyin düşünme, hissetme ve davranma biçimlerinde gözlenebilen eğilimlerle ilişkilidir. Olaylara yaklaşım, kişiler arası etkileşim ve

farklı deneyimlere yönelme, bu eğilimlerin ortaya çıkabileceği alanlardır. Özellik yaklaşımı, bireylerin bu alanlarda birbirlerinden farklılaşabileceklerini kabul etmektedir (Cattell, 1943; McCrae ve John, 1992).

Eğilim ile tekil davranış arasında ayırım yapılmalıdır. Bir kişinin belirli bir toplantıda konuşmaması, genel sosyal etkileşim yönelimi hakkında yeterli bilgi sağlamamaktadır. Toplantının konusu, kişinin görev konumu veya ortamın özellikleri davranışın anlaşılmasında önem taşıyabilmektedir. Kişilik özelliğiyle davranış arasındaki ilişki, durumsal koşullar dikkate alınarak kurulmalıdır (Tett ve Burnett, 2003).

Düşünce, duygu ve davranış eğilimleri birbirleriyle bağlantılı olsa da yalnızca dışarıdan görülen davranışlar üzerinden bütünüyle açıklanamayabilmektedir. Kişinin kendi değerlendirmeleri ve gözlemci değerlendirmeleri farklı bilgi kaynakları sunmaktadır. McCrae ve Costa (1987), kişilik özelliklerini farklı araçlar ve gözlemci değerlendirmeleri üzerinden inceleyerek bu alana katkı sağlamıştır.

### **3.1.2. Bireysel Farklılıklar**

Kişilik kavramının temel işlevlerinden biri, insanlar arasındaki farklılıkların açıklanmasına katkı sağlamaktır. Benzer ortamlarda bulunan bireyler, sosyal etkileşime, görevlere veya yeni deneyimlere farklı biçimlerde yaklaşabilmektedir. Özellik modelleri, bu çeşitliliği ortak boyutlar üzerinden değerlendirmeye yönelmektedir (Goldberg, 1990; McCrae ve John, 1992).

Bireysel farklılıkların tanımlanması, insanları üstünlük sırasına yerleştirmek anlamına gelmemektedir. Bir kişilik boyutunda yüksek puan almak, bütün görevlerde daha başarılı olmayı veya bütün çalışma ortamlarında daha uygun davranmayı garanti etmemektedir. Özelliklerin iş sonuçlarıyla ilişkileri, incelenen göreve ve ölçüte göre değerlendirilmelidir (Barrick ve Mount, 1991; Tett ve Burnett, 2003).

Kişilik, çalışma yaşamındaki farklılıkları açıklayan unsurlardan biridir. Mesleki bilgi, öğrenilmiş beceriler ve kurumsal olanaklar da davranışların ortaya çıkışında yer almaktadır. Çalışanlar arasındaki her farkın kişilikten kaynaklandığını varsaymak, değerlendirmeyi daraltır (Spencer ve Spencer, 1993; Tett ve Burnett, 2003).

### **3.1.3. Görece Süreklilik**

Kişilik özelliklerinin görece süreklilik göstermesi, farklı zamanlarda ve durumlarda benzer eğilimlerin gözlenebilmesiyle ilgilidir. Bu süreklilik, davranışın her ayrıntısının değişmeden kaldığı anlamına gelmemektedir.

Allport'un (1937) kişiliği dinamik bir örgütlenme olarak ele alması, kavramın durağan bir davranış listesine indirgenmemesini sağlamaktadır.

Kişi, genel eğilimlerini korurken farklı görevlerde farklı davranışlar gösterebilmektedir. Bir ortamda dikkatli ve planlı hareket etmesi, bütün koşullarda aynı uygulama biçimini kullanacağı anlamına gelmemektedir. Davranışın ortaya çıkışında görev beklentileri ve çalışma ortamının sunduğu olanaklar da yer almaktadır (Tett ve Burnett, 2003).

Anlık bir duygu veya kısa süreli bir tepki, doğrudan kişilik özelliği olarak yorumlanmamalıdır. Kişilik değerlendirmesi, genel eğilimleri ölçmeyi amaçlayan araçların kapsamı içinde yapılmalıdır. Kullanılan ölçümlerin farklı özellikleri nasıl temsil ettiği, sonuçların yorumlanmasında önem taşımaktadır (McCrae ve Costa, 1987; Gosling ve arkadaşları, 2003).

#### **3.1.4. Durumsal Koşullarla İlişki**

Kişilik ile çevre arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi, bireysel eğilimlerin hangi koşullarda görünür hâle geldiğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Tett ve Burnett (2003), iş davranışlarını açıklarken kişilik özelliklerinin durumsal koşullarla ilişkisini ele almaktadır.

Bir görevin gerektirdiği davranışlar, belirli özelliklerin ifade edilmesine daha fazla olanak sağlayabilmektedir. Başka bir görevde aynı özellik daha az görünür olabilmektedir. Çalışma ortamındaki sınırlamalar, kişinin tercih ettiği davranışı göstermesini de güçleştirebilmektedir. Gözlenen davranış ile kişilik hakkında çıkarım yapılırken bu olasılıklar değerlendirilmelidir (Tett ve Burnett, 2003).

Bireysel eğilimler ile durumsal koşulların birlikte ele alınması, iş davranışlarının yalnızca kişiye veya yalnızca ortama dayandırılmasını önlemektedir. Kişilik araştırmalarının örgütsel davranış alanındaki kullanımı, bireysel eğilimler ile işin özelliklerinin birlikte incelenmesine dayanabilmektedir. Performansla ilişkiler de belirli görev ve ölçütler kapsamında ele alınmalıdır (Barrick ve Mount, 1991; Tett ve Burnett, 2003).

#### **3.1.5. Kişilik Özelliklerinin Boyutsal Değerlendirilmesi**

Özellik modellerinde bireyler, kişilik boyutları bakımından farklı düzeylerde değerlendirilmektedir. Beş Faktör Modeli, kişileri kesin sınırlarla ayrılmış beş kategoriye yerleştirmemektedir. Her birey, modelin farklı boyutlarında farklı puanlar alabilmektedir (McCrae ve John, 1992).

Bir kişinin bir boyutta yüksek puan alması, diğer boyutlardaki düzeylerini kendiliğinden belirlememektedir. Puanlar, kullanılan aracın değerlendirdiği özellikler bakımından yorumlanmalıdır. Kişiliğin tek bir sıfatla açıklanması,

farklı eğilimlerin birlikte bulunabildiğini gözden kaçırabilmektedir (Goldberg, 1990; McCrae ve Costa, 1987).

Boyutsal yaklaşım, yüksek ve düşük puanların otomatik olarak olumlu veya olumsuz değer yargılarına dönüştürülmemesini gerektirmektedir. Özelliğin belirli bir mesleki sonuçla ilişkisi, ilgili araştırma bulgularına dayanmalıdır. Genel kişilik puanı üzerinden bütün davranışlar hakkında kesin sonuçlara ulaşılmamalıdır (Barrick ve Mount, 1991; Judge, Heller ve Mount, 2002).

### **3.1.6. Kişilik, Beceri ve Tutumların Ayrılması**

Kişilik özellikleri, mesleki beceriler ve işe yönelik tutumlar birbiriyle ilişkili olabilir; ancak aynı değerlendirme alanları değildir. Beceri, belirli bir işi yapabilme kapasitesiyle; kişilik, genel psikolojik eğilimlerle bağlantılıdır. Spencer ve Spencer'ın (1993) yeterlik yaklaşımı, iş performansına ilişkin özelliklerin daha geniş bir kapsamda ele alınabileceğini göstermektedir.

İşe yönelik tutumlar ise belirli çalışma deneyimlerinin değerlendirilmesini içermektedir. Judge, Heller ve Mount (2002), kişilik özellikleri ile iş doyumu arasında ilişkiler bulunduğunu bildirmiştir. Bu ilişki, iş doyumunun bir kişilik boyutu olduğu anlamına gelmemektedir.

Benzer biçimde kişilik ile liderlik arasında ilişki bulunması, liderlik becerilerinin yalnızca kişilikten oluştuğunu göstermemektedir. Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt'ın (2002) meta-analizi, kişilik boyutlarının liderlik değişkenleriyle ilişkilerini incelemektedir. Bu bulgular, bütün mesleki yeterlikleri kişilik puanlarından çıkarma gerekçesi olarak kullanılmamalıdır.

Kişilik değerlendirmesinde bu ayrımların korunması, ölçülen özelliğe taşıyabileceğinden fazla anlam yüklenmesini önlemektedir. Gençlik liderlerinin kişilik özellikleri, mesleki yeterlikleri ve örgütsel tutumları kitabın ilgili kısımlarında ayrı kavramsal alanlar olarak ele alınacaktır (McCrae ve John, 1992; Spencer ve Spencer, 1993).

### **3.1.7. Kavramın Araştırmalarda Kullanımı**

Kişilik araştırmalarında kullanılan aracın hangi özellikleri, hangi kapsamda değerlendirdiği açıklanmalıdır. Kısa bir ölçümle elde edilen genel boyut puanları, kişiliğin bütün ayrıntılarını göstermemektedir. Gosling, Rentfrow ve Swann'ın (2003) kısa ölçüm çalışması, geniş kişilik alanlarının sınırlı sayıda maddeyle değerlendirilmesine yönelik bir örnektir.

Kişilik ölçeklerinin uygulama biçimi ve sonuçları, kullanılan aracın kapsamı içinde yorumlanmalıdır. Kişilik kavramının genel eğilimleri açıklayan niteliği, tek bir görevde gözlenen davranıştan doğrudan kişilik sonucu çıkarılmasını sınırlamaktadır.

Bir sonraki alt bölümde kişiliğin kuramsal temelleri, özellikle özellik yaklaşımının gelişimi üzerinden incelenecektir. Bu inceleme, Beş Faktör Modeli'nin nasıl bir araştırma birikimi içinde şekillendiğinin anlaşılmasına temel oluşturacaktır (Allport, 1937; Cattell, 1943; McCrae ve John, 1992).

### **3.2. Kişiliğin Kuramsal Temelleri**

Kişilik araştırmalarında bireysel farklılıkların nasıl tanımlanacağı, bu farklılıkların hangi boyutlar altında değerlendirileceği ve davranışla ilişkilerinin nasıl açıklanacağı temel sorulardır. Özellik temelli yaklaşımlar, eğilimlerin sınıflandırılmasına odaklanırken sosyal-bilişsel açıklamalar kişinin kendi kapasitesine ilişkin inançlarını incelemektedir. Durumsal koşulları dikkate alan yaklaşımlar ise özelliklerin hangi ortamlarda davranışa yansıdığını araştırmaktadır (Cattell, 1943; Bandura, 1997; Tett ve Burnett, 2003).

Kişilik kuramları, bireysel farklılıkların sınıflandırılması ve davranışın açıklanması bakımından farklı kapsamlar taşımaktadır. Kişilik özelliklerini sınıflandırmak ile belirli bir davranışın ortaya çıkışını açıklamak farklı araştırma amaçlarıdır. Kitapta özellik yaklaşımı, bireysel farklılıkların değerlendirilmesinin temelini oluşturmaktadır. Diğer açıklamalardan, özellik puanlarının yorumlanmasına katkıda bulundukları ölçüde yararlanılmaktadır (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

#### **3.2.1. Allport'un Kişilik Anlayışı**

Allport (1937), kişiliği bireyin çevresine özgün uyumuyla bağlantılı psikofiziksel sistemlerin dinamik örgütlenmesi olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda birey, birbirinden bağımsız özelliklerin toplamı şeklinde değerlendirilmemektedir. Özelliklerin kişinin genel örgütlenmesi içindeki yeri önem taşımaktadır.

Dinamik örgütlenme vurgusu, kişiliğin yalnızca gözlenebilir davranışlardan oluşan sabit bir listeye indirgenmesini önlemektedir. Davranışın kişinin çevresiyle kurduğu ilişki içinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bireyin kendine özgü yönleri, genel özellik açıklamalarıyla birlikte ele alınabilmektedir (Allport, 1937).

Allport'un kişilik anlayışı, ortak özellik boyutlarıyla bireysel özgünlüğün ayrı değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. İki kişinin belirli bir özellik bakımından benzer olması, bütün deneyimlerinin veya davranışlarının aynı olduğu anlamına gelmemektedir. Genel bir özellik açıklaması, kişinin bütününe ilişkin değerlendirmeyi tek başına karşılamamaktadır (Allport, 1937).

Allport'un yaklaşımı, kitapta kişiliğin kavramsal çerçevesi için kullanılmaktadır. Beş Faktör Modeli'nin boyutları veya belirli iş sonuçları bu

kaynaktan doğrudan çıkarılmayacaktır. Bu alanlar, ilgili sınıflandırma ve örgütsel araştırmalar üzerinden ele alınmaktadır (McCrae ve John, 1992; Barrick ve Mount, 1991).

### **3.2.2. Özelliklerin Sınıflandırılması ve Faktör Analitik Yaklaşım**

Kişilik özelliklerinin sistematik değerlendirilmesi, farklı betimlemeler arasındaki ilişkilerin incelenmesini gerektirmektedir. Cattell (1943), özelliklerin kümeler hâlinde ele alınmasına yönelik çalışmasıyla bu alana katkı sağlamıştır. Faktör analitik yaklaşım, çok sayıdaki betimleme arasında ortak örüntüler araştırmaya yönelmektedir.

Faktör analitik yaklaşım, kişilik betimlemelerinin ayrı boyutlar mı oluşturduğunu yoksa daha geniş özellikler altında mı toplandığını incelemektedir. Birbiriyle ilişkili değerlendirmelerin daha geniş özellikler altında ele alınabilmesi, sınıflandırmayı düzenlemeye yardımcı olmaktadır. Cattell'in çalışması, kişilik betimlemelerinin araştırma verileriyle ilişkilendirilmesinde önemli bir adımdır (Cattell, 1943).

Sınıflandırma ile açıklama arasında ayırım korunmalıdır. Özelliklerin ortak bir boyut altında yer alması, o boyutun belirli bir davranışın nedeni olduğunu tek başına göstermemektedir. Boyutlar arasındaki örüntülerin belirlenmesi, davranışın ortaya çıktığı koşullara ilişkin bütün sorulara yanıt vermemektedir (Cattell, 1943; Tett ve Burnett, 2003).

Daha sonraki kişilik araştırmaları, geniş özellik alanlarının ortak bir çerçevede değerlendirilebilmesine yönelik birikimi geliştirmiştir. Bu birikimin Beş Faktör Modeli'ne uzanan gelişimi sonraki alt bölümde açıklanacaktır (Goldberg, 1990; McCrae ve John, 1992).

### **3.2.3. Özellik Yaklaşımının Açıklama Alanı**

Özellik yaklaşımı, bireylerin genel eğilimlerini ortak boyutlar üzerinden değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. Bu boyutlar, farklı araştırmalarda kullanılan kişilik betimlemelerinin karşılaştırılması için bir çerçeve sunabilmektedir. McCrae ve John (1992), Beş Faktör Modeli'ni geniş bir sınıflandırma sistemi olarak ele almaktadır.

Bir özellik modeli, kişinin hangi eğilimlerde ne düzeyde değerlendirildiğini gösterebilmektedir. Ancak belirli bir olayda neden belirli bir davranışı seçtiğini bütünüyle açıklamayabilmektedir. Davranışın görev beklentileriyle, mevcut olanaklarla ve kişinin deneyimiyle ilişkisi ayrıca incelenmelidir (Tett ve Burnett, 2003).

Çalışma yaşamındaki meta-analizler, kişilik boyutlarının bazı sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Barrick ve Mount (1991) iş performansını;

Judge, Heller ve Mount (2002) ise iş doyumunu değerlendirmiştir. Bu çalışmaların sunduğu ilişkiler, özellik yaklaşımının örgütsel araştırmalarda kullanılabileceğini desteklemektedir.

Kişilik boyutlarıyla çalışma sonuçları arasındaki ilişkilerin açıklama alanı, araştırmada ölçülen sonuçla sınırlı bulunmaktadır. İş performansı ile ilişki bulunması, aynı özelliğin iş doyumu veya sessiz istifayla aynı yönde ilişkili olacağını göstermemektedir. Her sonuç alanı, ilgili araştırmanın verileri üzerinden değerlendirilmelidir (Barrick ve Mount, 1991; Judge, Heller ve Mount, 2002).

#### **3.2.4. Sosyal-Bilişsel Açıklamaların Katkısı**

Sosyal-bilişsel yaklaşım açısından kişinin kendi davranış kapasitesine ilişkin inançları önem taşımaktadır. Bandura (1997), öz yeterliği belirli koşullarda gerekli davranışları düzenleyip gerçekleştirebilme kapasitesine ilişkin inançlar üzerinden açıklamaktadır.

Öz yeterlik, geniş kişilik boyutlarıyla aynı düzeyde bir değerlendirme değildir. Kişinin belirli bir görev hakkındaki inancı, genel davranış eğilimlerinden farklı bilgi sağlamaktadır. Bir özellik puanı üzerinden bütün görevlere ilişkin öz yeterlik düzeyi belirlenmemelidir (Bandura, 1997; McCrae ve John, 1992).

Sosyal-bilişsel açıklamalar, görevle ilgili inançların genel kişilik eğilimlerinden ayrı incelenmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanın genel eğilimleri benzer olsa bile belirli uygulamalara ilişkin güveni farklılaşabilmektedir. Mesleki yeterlik ve öz yeterlik ayrımı birinci bölümde verilmiştir; burada bu ayrımın kuramsal temeli korunmaktadır (Bandura, 1997).

Sosyal-bilişsel açıklamalar ile özellik yaklaşımının birlikte kullanılması, farklı değişkenlerin aynı ad altında toplanmamasını gerektirmektedir. Kişilik boyutları ile görev kapasitesine ilişkin inançlar ayrı ölçümlerle değerlendirilebilmektedir. Araştırma modelinde her birinin hangi soruya yanıt verdiği açıklanmalıdır (Bandura, 1997; McCrae ve John, 1992).

#### **3.2.5. Bireysel Yönelimler ve Motivasyonel Açıklamalar**

Kişilik özellikleri ile motivasyonun niteliği arasında kavramsal bağlantılar kurulabilmektedir. Deci ve Ryan'ın (1985a) genel nedensellik yönelimlerine ilişkin çalışması, bireylerin davranışlarını düzenleme biçimlerinde farklı yönelimlerin değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bu yönelimler, Beş Faktör Modeli'nin boyutlarıyla aynı sınıflandırma değildir.

Öz Belirleme Kuramı'nın açıklamaları, kişinin bir davranışı hangi gerekçelerle sürdürdüğünü incelemektedir. Faaliyete ilgi duyma, amacını benimseme veya dışsal beklentiye karşılama, farklı motivasyonel

düzenlemelerdir. Bu ayrımların ayrıntıları önceki bölümlerde açıklanmıştır (Deci ve Ryan, 2000; Ryan ve Deci, 2000).

Kişilik araştırmalarında motivasyonel açıklamalardan yararlanılması, genel eğilimlerle davranışın gerekçesinin ayrılmasını sağlamaktadır. Bir kişinin belirli bir özelliğe sahip olması, yaptığı her işi aynı nedenle sürdürdüğünü göstermemektedir. Özellik ile motivasyonun ilişkisi araştırılabilir; ancak biri diğerinin doğrudan karşılığı olarak kullanılmamalıdır (Deci ve Ryan, 1985a; McCrae ve John, 1992).

Kişilik eğilimleri ile davranışın motivasyonel gerekçelerinin ayrılması, sessiz istifanın açıklanmasında önem taşımaktadır. Kişilik puanlarından hareketle çalışanın ek katkılarını hangi amaçla sınırlandırdığı belirlenmemektedir. Davranışın motivasyonel gerekçeleri ve çalışma bağlamı ayrı değerlendirilmelidir (Ryan ve Deci, 2000).

### **3.2.6. Özellik Etkinleşmesi ve Durumsal Koşullar**

Tett ve Burnett (2003), kişilik özelliklerinin iş davranışlarıyla ilişkilerini durumsal koşullarla birlikte ele almaktadır. Özellik etkinleşmesi yaklaşımı, çalışma ortamındaki koşulların belirli eğilimlerin davranışa yansımaları destekleyebileceğini veya sınırlandırabileceğini açıklamaktadır.

Özellik etkinleşmesi yaklaşımı, kişilik eğilimlerinin hangi görev ve ilişkiler içinde ifade edildiğine odaklanmaktadır. Genel bir eğilim, bütün işlerde aynı ölçüde görünür olmayabilmektedir. Görevin gerektirdiği davranışlar ve uygulama olanakları, kişilikle davranış arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine katılmalıdır (Tett ve Burnett, 2003).

Özellik etkinleşmesi, her iş sonucunu kişiliğe bağlayan bir açıklama olarak kullanılmamalıdır. Çalışma koşullarının bağımsız katkıları ve görevin özellikleri de incelenmelidir. Bir davranışın kişilikle ilişkili olabileceği düşüncesi, ilişkinin araştırmada desteklendiği anlamına gelmemektedir (Tett ve Burnett, 2003).

Kişilik ile sessiz istifa arasındaki olası ilişkiler, görevlerin ve durumsal koşulların özellikleriyle birlikte araştırılmalıdır. Bu koşulların aracı veya düzenleyici rolü, kuramsal gerekçenin yanında uygun ölçüm ve analizleri gerektirmektedir (Tett ve Burnett, 2003).

### **3.2.7. Kitabın Kuramsal Çerçevesi**

Beş Faktör Modeli, kitapta kişilik özelliklerinin tanımlanması ve değerlendirilmesinin temelini oluşturmaktadır. Model, farklı eğilimleri ortak boyutlar altında incelemeye olanak sağlamaktadır (McCrae ve Costa, 1987; McCrae ve John, 1992).

Beş Faktör Modeli bireysel eğilimleri tanımlarken özellik etkinleşmesi yaklaşımı bu eğilimlerin görev ve ortam içindeki karşılığını sorgulamaktadır (Tett ve Burnett, 2003). İş talepleri–kaynaklar yaklaşımı, çalışma koşullarının tamamlayıcı çerçevesidir. Sosyal-bilişsel ve motivasyonel açıklamalar ise öz yeterlik ve davranışın gerekçeleri gibi ayrı alanları ele almaktadır (Bandura, 1997; Bakker ve Demerouti, 2007).

Kişilik özellikleri, motivasyon ve çalışma koşullarının ayrı açıklama alanları olarak ele alınması, özellik puanlarına aşırı anlam yüklenmesini önlemektedir. Bir sonraki alt bölümde Beş Faktör Modeli'nin gelişimi, mevcut kaynaklardaki sınıflandırma ve ölçme çalışmaları üzerinden ele alınacaktır (Norman, 1963; Goldberg, 1990; McCrae ve John, 1992).

### **3.3. Beş Faktör Kişilik Modelinin Gelişimi**

Beş Faktör Kişilik Modeli, kişilik betimlemelerinin ortak bir sınıflandırma içinde değerlendirilmesine yönelik araştırmalarla gelişmiştir. Modelin oluşumunda özellik değerlendirmelerinin faktör yapısı, günlük dildeki kişilik ifadeleri ve farklı ölçme araçlarıyla elde edilen sonuçlar birlikte önem taşımaktadır. Bu gelişim, tek bir araştırmanın ortaya koyduğu sınıflandırmadan daha geniş bir birikime dayanmaktadır (Norman, 1963; McCrae ve Costa, 1987; Goldberg, 1990).

Modelin tarihçesi incelenirken erken dönem faktör çalışmalarının, sözcüksel araştırmaların ve ölçme çalışmalarının katkıları ayrılmalıdır. Bunlar, beş geniş özellik alanının belirlenmesine farklı yollarla katkı sağlamıştır. McCrae ve John (1992), modeli kişilik özelliklerinin geniş ve bütünleştirici bir sınıflandırma sistemi olarak ele almaktadır.

#### **3.3.1. Kişilik Betimlemelerinden Ortak Boyutlara**

Kişilik araştırmalarında çok sayıdaki betimlemenin nasıl düzenleneceği temel bir sorundur. Günlük kullanımda benzer eğilimleri anlatan farklı ifadeler bulunabilmektedir. Bu ifadeler arasındaki ilişkilerin incelenmesi, özelliklerin daha geniş boyutlar altında değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Cattell, 1943; Goldberg, 1990).

Faktör analitik çalışmalar, betimlemelerin değerlendirmelerde nasıl bir araya geldiğini araştırmaktadır. Cattell'in (1943) özellikleri kümeler hâlinde inceleyen çalışması, bu yöndeki araştırma birikimine katkı sağlamıştır. Önceki alt bölümde açıklanan bu yaklaşım, Beş Faktör Modeli'nin gelişiminde özellik sınıflandırmasının önemini göstermektedir.

Sözcüksel araştırmalar ise kişilik farklılıklarını betimlemek için kullanılan dilsel ifadelerden yararlanmaktadır. Goldberg (1990), bu araştırma alanında beş

faktör yapısına ilişkin çalışmalarıyla önemli bir katkı sunmuştur. Dilsel betimlemelerin incelenmesi, farklı kişilik ifadelerinin ortak özellik alanlarıyla ilişkisini değerlendirmeye yardımcı olmaktadır.

Kişilik sınıflandırmalarının amacı, her sıfatı bağımsız bir boyut olarak ele almak yerine betimlemeler arasındaki ortak örüntüleri belirlemektir. Geniş özellik boyutlarının oluşturulması, kişiliğin bütün ayrıntılarının tek bir listeyle açıklanabileceği anlamına gelmemektedir (Goldberg, 1990; McCrae ve John, 1992).

### **3.3.2. Tupes ve Christal'ın Faktör Çalışması**

Tupes ve Christal'ın kişilik değerlendirmelerinde tekrarlanan faktörleri ele alan çalışması, beş geniş boyuta ilişkin araştırma birikiminin önemli kaynaklarından biridir. Özgün çalışma 1961 yılında yayımlanmış; 1992 yılında yeniden yayımlanmıştır. Tarihsel gelişim değerlendirilirken özgün araştırma tarihi ile kullanılan yayın sürümü ayrılmalıdır (Tupes ve Christal, 1992).

Çalışmanın katkısı, kişilik özelliklerine ilişkin değerlendirmelerde ortak faktör örüntülerinin araştırılmasıdır. Beş faktör yaklaşımının gelişimi açısından yalnızca özellik adlarının önerilmesi değil, değerlendirmelerde tekrar eden bir yapının incelenmesi önem taşımaktadır (Tupes ve Christal, 1992).

Tupes ve Christal'ın çalışması, Beş Faktör Modeli'nin tarihçesindeki erken araştırma birikimi içinde değerlendirilmektedir. Kaynakçada kullanılan yayın tarihinin 1992 olması, yaklaşımın ilk kez o yıl ortaya çıktığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Daha sonraki çalışmalar, söz konusu birikimi farklı değerlendirmeler ve ölçme araçları üzerinden geliştirmiştir (Tupes ve Christal, 1992; McCrae ve John, 1992).

### **3.3.3. Norman'ın Sınıflandırma Çalışması**

Norman (1963), kişilik özelliklerinin yeterli bir sınıflandırmasına yönelik çalışmasında, akran değerlendirmelerindeki faktör yapısını incelemiştir. Bu çalışma, kişilik betimlemelerinin gözlemci değerlendirmeleri üzerinden araştırılmasına katkı sağlamaktadır.

Kişiliğin başka kişiler tarafından nasıl betimlendiği, bireyin kendi değerlendirmesinden farklı bir bilgi kaynağıdır. Norman'ın (1963) çalışması, özellik sınıflandırmasının yalnızca kişinin kendisi hakkında verdiği yanıtlara dayanmadığını göstermektedir. Değerlendirme kaynaklarının çeşitliliği, modelin gelişiminde önemli bir inceleme alanıdır.

Araştırmanın tarihsel katkısı, kişilik betimlemelerinde ortak bir sınıflandırmanın sınanmasıyla ilişkilidir. Daha sonraki ölçme çalışmalarında

farklı araç ve değerlendirme kaynaklarının kullanılması, bu araştırma çizgisini genişletmiştir (Norman, 1963; McCrae ve Costa, 1987).

#### **3.3.4. Goldberg ve Sözcüksel Araştırma Birikimi**

Goldberg (1990), kişiliğin beş faktörlü yapısını sözcüksel betimlemeler üzerinden ele almıştır. Bu yaklaşım, kişilik farklılıklarının günlük dilde kullanılan ifadeler aracılığıyla araştırılmasına dayanmaktadır.

Sözcüksel çalışmalarda kişiliği anlatan ifadeler arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Birbiriyle bağlantılı betimlemelerin daha geniş özellik alanlarında toplanması, farklı ifadeler arasında kavramsal düzen kurulmasını sağlamaktadır. Böylece araştırmalarda kullanılan çok sayıdaki betimleme, ortak boyutlarla ilişkilendirilebilmektedir (Goldberg, 1990).

Sözcüksel araştırmalar, Beş Faktör Modeli'nin yalnızca belirli bir ölçeğin madde yapısına dayandırılmasını önlemektedir. Kişilik sınıflandırması, daha geniş betimleme alanları üzerinden de araştırılmaktadır. Sözcüksel birikim ile diğer ölçme çalışmalarının birlikte değerlendirilmesi, Beş Faktör Modeli'nin gelişimini anlamayı kolaylaştırmaktadır (Goldberg, 1990; McCrae ve Costa, 1987).

Dilsel ifadelerden yararlanılması, bütün dillerdeki betimlemelerin bire bir aynı olduğu anlamına gelmemektedir. Modelin farklı uygulama bağlamlarında değerlendirilmesi, kullanılan ifadelerin ve ölçümlerin kapsamının açıklanmasını gerektirmektedir. Türkçe ölçümlere ilişkin uyarlama çalışmaları da bu açıdan ayrı bir önem taşımaktadır (Atak, 2013).

#### **3.3.5. Farklı Araçlar ve Gözlemci Değerlendirmeleri**

McCrae ve Costa (1987), Beş Faktör Modeli'nin geçerliğini farklı ölçme araçları ve gözlemci değerlendirmeleri üzerinden incelemiştir. Bu çalışma, kişilik boyutlarının yalnızca tek bir değerlendirme biçimiyle ele alınmadığını göstermektedir.

Farklı araçlarla elde edilen sonuçların incelenmesi, ortak özellik alanlarının nasıl temsil edildiğine ilişkin bilgi sağlamaktadır. Gözlemci değerlendirmeleri de kişinin kendisi hakkında verdiği yanıtların yanında farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu kaynakların birlikte ele alınması, sınıflandırmanın araştırılmasını genişletmektedir (McCrae ve Costa, 1987).

Araçlar ve değerlendirme kaynakları arasında ilişki bulunması, bütün ölçümlerin aynı ayrıntıyı verdiği anlamına gelmemektedir. Kullanılan maddeler ve değerlendirme kapsamı farklılaşabilmektedir. Beş Faktör Modeli'ne dayanan araçların sonuçları yorumlanırken hangi formun uygulandığı belirtilmelidir (McCrae ve Costa, 1987; Gosling ve arkadaşları, 2003).

### **3.3.6. Bütünleştirici Bir Model Olarak Beş Faktör**

McCrae ve John (1992), Beş Faktör Modeli'ni geniş kişilik özelliklerini ortak bir çerçevede ele alan bir yaklaşım olarak açıklamaktadır. Modelin bütünleştirici niteliği, farklı araştırmalardaki kişilik betimlemelerinin karşılaştırılmasına katkı sağlamaktadır.

Ortak boyutlar kullanılması, araştırmalar arasında kavramsal bağlantı kurulmasını kolaylaştırabilmektedir. Ancak farklı araçların aynı boyutu aynı kapsamda temsil ettiği varsayılmamalıdır. Ölçümün içeriği ve uygulama bağlamı, elde edilen puanın yorumunda önemini korumaktadır (McCrae ve John, 1992; McCrae ve Costa, 1987).

Modelin gelişiminde sınıflandırma ve ölçme birbirini tamamlamaktadır. Özellik alanlarının açıklanması, araçların hangi yapıları değerlendireceğine yön verirken ölçme çalışmalarının sonuçları da sınıflandırmanın incelenmesine katkı sağlamaktadır. Bu ilişki, modelin araştırma birikimi içinde geliştiğini göstermektedir (Goldberg, 1990; McCrae ve John, 1992).

Beş Faktör Modeli, kişiliğin bütün oluşum süreçlerini açıklayan tek bir nedenler kuramı olarak kullanılmamalıdır. Geniş eğilimlerin düzenlenmesini sağlayan çerçeve ile belirli bir davranışın ortaya çıkışını açıklayan yaklaşım farklı işlevlere sahiptir. Çalışma ortamındaki davranışların değerlendirilmesinde durumsal koşulların ayrıca incelenmesi gerekmektedir (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

### **3.3.7. Kısa Ölçümler ve Türkçe Uyarlama**

Gosling, Rentfrow ve Swann (2003), Beş Faktör kişilik alanlarını kısa bir araçla değerlendirmeye yönelik çalışma gerçekleştirmiştir. Bu tür ölçümler, geniş boyutlara ilişkin sınırlı sayıda maddeyle bilgi elde edilmesini amaçlamaktadır.

Kısa bir araç, kişiliğin bütün ayrıntılarını değerlendiren kapsamlı ölçümlerle aynı bilgi düzeyini sunmayabilmektedir. Aracın kullanım amacı ve temsil ettiği özellik alanları açıklanmalıdır. Modelin adı, kullanılan ölçümün ayrıntı düzeyini tek başına belirlememektedir (Gosling ve arkadaşları, 2003).

Atak (2013), On Maddeli Kişilik Ölçeği'nin Türk kültürüne uyarlanmasını incelemiştir. Bu kaynak, modelin Türkçe ölçümlerle kullanılmasına ilişkin mevcut araştırma birikiminin parçasıdır. Uyarlama çalışması, dilsel ve kültürel uygulama bağlamının değerlendirilmesi bakımından önem taşımaktadır.

Kısa kişilik araçlarının farklı mesleki örneklemelerde kullanılması, puanların kapsamının ve yönünün açıkça belirtilmesini gerektirmektedir. Araştırmalar arasındaki karşılaştırmalar bu bilgiler üzerinden yapılmalıdır (Gosling, Rentfrow ve Swann, 2003; Atak, 2013).

Beş Faktör Modeli'nin gelişimi, özellik sınıflandırmalarından farklı araçlarla yapılan değerlendirmelere uzanan bir araştırma birikimine dayanmaktadır. Sonraki alt bölümde dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevrotiklik ve deneyime açıklık boyutları, bu çerçeve içinde ayrı ayrı açıklanacaktır (McCrae ve Costa, 1987; McCrae ve John, 1992).

### **3.4. Beş Faktör Kişilik Modelinin Boyutları**

Beş Faktör Kişilik Modeli, kişilik farklılıklarını dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevrotiklik ve deneyime açıklık boyutları üzerinden değerlendirmektedir. Boyutlar, bireylerin genel eğilimlerini açıklayan geniş özellik alanlarıdır. Bir kişinin her boyutta farklı düzeyde değerlendirilmesi mümkündür (McCrae ve Costa, 1987; McCrae ve John, 1992).

Boyut adları araştırmalarda farklı biçimlerde kullanılabilir. Uyumluluk bazı araçlarda yumuşak başlılık olarak adlandırılmaktadır. Nevrotiklik ile duygusal dengelilik ise aynı geniş alanın karşıt yönlerini belirtmektedir. Atak'ın (2013) uyarlamasında boyut duygusal dengelilik olarak adlandırılmıştır. Puanlama yönü, kullanılan araştırmanın hesaplama yöntemiyle birlikte açıklanmalıdır.

#### **3.4.1. Dışadönüklük**

Dışadönüklük; sosyal etkileşime yönelme, girişkenlik, konuşkanlık, hareketlilik ve olumlu duygulanım eğilimleriyle ilişkilidir. Bu boyut, bireyin sosyal ortamlara ve kişiler arası etkileşime yaklaşımındaki genel yönelimi açıklamaktadır (McCrae ve John, 1992; Goldberg, 1990).

Dışadönüklük düzeyi yüksek kişiler, sosyal etkileşimlere daha fazla yönelme ve grup ortamlarında daha etkin olma eğilimi gösterebilmektedir. Bu açıklama, her durumda aynı davranışın ortaya çıkacağı anlamına gelmemektedir. Etkileşimin konusu, kişinin rolü ve ortamın özellikleri, eğilimin nasıl ifade edildiğini etkileyebilmektedir (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

Düşük dışadönüklük, kişiler arası ilişkilerde başarısızlık olarak yorumlanmamalıdır. Daha içedönük kişiler, etkileşimlerinde seçici olabilir veya daha sakin çalışma ortamlarını tercih edebilmektedir. Boyut, sosyal davranışın genel yönelimine ilişkindir; iletişim becerisinin tamamını değerlendirmemektedir (McCrae ve John, 1992).

Konuşmaya istekli olmak ile dikkatli dinlemek, kendini ifade etmek ile karşıdaki kişinin açıklamalarını anlamak aynı özellik değildir. İletişimde kullanılan bilgi ve beceriler, eğitim ve deneyimle geliştirilebilen yeterlikler kapsamında ele alınabilmektedir. Kişilik eğilimiyle mesleki yeterliğin ayrılması burada önem taşımaktadır (Spencer ve Spencer, 1993; McCrae ve John, 1992).

Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt (2002), dışadönüklüğün liderlik değişkenleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu bildirmiştir. Bu bulgu, özelliğın araştırılabilecek bir bireysel farklılık olduğunu göstermektedir. Her dışadönük kişinin bütün koşullarda etkili liderlik sergileyeceği veya daha içedönük kişilerin liderlik yapamayacağı sonucu çıkarılamamaktadır.

### **3.4.2. Uyumluluk ve Yumuşak Başlılık**

Uyumluluk; kişiler arası ilişkilerde iş birliğine yönelme, güven, yardımseverlik, anlayış ve uzlaşmacı davranış eğilimleriyle ilişkilidir. Bu boyutta başkalarının gereksinimlerine yaklaşım ve ilişkilerin yürütölme biçimi öne çıkmaktadır (McCrae ve John, 1992; Goldberg, 1990).

Yüksek uyumluluk, kişiler arası iş birliğini sürdürme ve karşıdaki kişiyi dikkate alma eğilimiyle bağlantılı olabilmektedir. Özelliğın davranışa nasıl yansıdığı, ilişkinin koşullarına bağlıdır. Uzlaşma arayışının belirli bir durumda yararlı olması, bütün durumlarda aynı sonucun ortaya çıkacağını göstermemektedir (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

Uyumluluk, bütün taleplerin kabul edilmesi anlamına gelmemektedir. Kişinin iş birliğine önem vermesiyle kendi görüşlerini ifade etmesi veya görev sınırlarını açıklaması birlikte bulunabilmektedir. Tek bir anlaşmazlık üzerinden kişinin genel uyumluluk düzeyi hakkında kesin değerlendirme yapılmamalıdır (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

Düşük uyumluluk puanı, etik davranışların bulunmadığını veya ekip çalışmasının yapılamayacağını göstermemektedir. Boyut, genel kişiler arası eğilimleri değerlendirmektedir. Mesleki davranışların incelenmesinde öğrenilmiş beceriler ve çalışma ortamındaki beklentiler de dikkate alınmalıdır (Spencer ve Spencer, 1993; Tett ve Burnett, 2003).

Uyumluluk ile yumuşak başlılık adlandırmaları karşılaştırılırken aracın içerik kapsamı dikkate alınmalıdır. Burada iki terim, Beş Faktör Modeli kapsamındaki aynı geniş özellik alanını açıklamak için kullanılmaktadır (McCrae ve John, 1992; Atak, 2013).

### **3.4.3. Sorumluluk**

Sorumluluk; planlı hareket etme, düzenlilik, öz disiplin, görevleri sürdürme ve hedeflere yönelik davranış eğilimlerini kapsamaktadır. Boyut, kişinin çalışmalarını nasıl düzenlediğine ve amaçlarını izleme biçimine ilişkin genel yönelimi açıklamaktadır (McCrae ve John, 1992; Goldberg, 1990).

Yüksek sorumluluk düzeyi, görevleri sistematik biçimde yürütme ve çalışmaların sürekliliğini sağlama eğilimiyle ilişkilendirilebilmektedir. Planlanan

iş i takip etmek ve belirlenen amaçlara yönelik ç abayı sürdürmek, bu özellik alanı içinde ele alınmaktadır (McCrae ve John, 1992).

Barrick ve Mount (1991), kişilik özellikleri ile iş performansını değerlendirdikleri meta-analizde sorumluluk boyutunun farklı meslek gruplarında performansla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, sorumluluğun çalışma davranışları açısından önem taşıyabileceğini desteklemektedir. Belirli bir çalışanın performansı hakkında yalnızca kişilik puanıyla kesin hüküm verilmesini sağlamamaktadır.

Planlı davranma eğilimi ile uygulanabilir bir program hazırlayabilme becerisi ayrılmalıdır. Program hazırlamak, görevle ilgili bilgiye ve mevcut kaynakların değerlendirilmesine de bağlıdır. Kişilik özelliği, mesleki yeterliğin doğrudan karşılığı değildir (Spencer ve Spencer, 1993; Tett ve Burnett, 2003).

Sorumluluk boyutunun gündelik kullanımdaki ahlaki yargılarla karıştırılmaması gerekmektedir. Düşük bir puan, kişinin bütün görevlerini ihmal ettiğini göstermemektedir. Benzer şekilde yüksek puan, bütün ek taleplerin kabul edildiği anlamına gelmemektedir. Değerlendirme, ölçülen eğilim ve gözlenen davranış arasındaki ilişkiyle sınırlı tutulmalıdır (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

#### **3.4.4. Nevrotiklik ve Duygusal Dengelilik**

Nevrotiklik; kaygı, endişe, duygusal değişkenlik ve olumsuz duygulanım deneyimleme eğilimleriyle ilişkilidir. Duygusal dengelilik, bu boyutun ters yöndeki adlandırılmasıdır. Araştırma sonuçları okunurken hangi yönün puanlandığı belirtilmelidir (McCrae ve Costa, 1987; McCrae ve John, 1992).

Nevrotiklik puanının yüksek olması, olumsuz duygusal deneyimlere daha fazla yatkınlık olarak değerlendirilmektedir. Duygusal dengelilik yönünde yüksek puan ise ters yönde yorumlanmaktadır. Aynı sayısal yönün iki adlandırmada farklı anlam taşıması, ölçüm bilgisinin korunmasını gerekli kılmaktadır (McCrae ve John, 1992; Gosling ve arkadaşları, 2003).

Nevrotiklik, genel bir kişilik eğilimini tanımlamakta; tek başına klinik tanı veya psikolojik bozukluk göstergesi oluşturmamaktadır. Özellik puanı, kişinin bütün duygusal deneyimlerini ve başa çıkma davranışlarını açıklamamaktadır (McCrae ve John, 1992).

Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt (2002), nevroikliğin liderlikle negatif yönde ilişkili olduğunu bildirmiştir. Genel ilişki, belirli bir kişinin liderlik davranışları hakkında değişmez bir sonuç olarak yorumlanmamalıdır. Görev koşulları ve kişinin kullandığı mesleki beceriler de değerlendirmeye katılmalıdır (Tett ve Burnett, 2003).

Nevrotiklik ve duygusal dengelilik karşıt yönlü adlandırmalardır. Bir araştırmada boyutun nevrozizm olarak etiketlenmesi, puanın mutlaka bu yönde hesaplandığını göstermeyebilmektedir. Sonuçlar, adlandırmanın yanında ters puanlama ve puan hesaplama bilgileriyle birlikte okunmalıdır (Atak, 2013).

### **3.4.5. Deneyime Açıklık**

Deneyime açıklık; yeni fikirlere, farklı deneyimlere, yaratıcı düşünmeye ve entelektüel meraka yönelik eğilimlerle ilişkilidir. Boyut, kişinin alışılmışın dışındaki düşünce ve deneyimlere yaklaşımını açıklamaktadır (McCrae ve John, 1992; Goldberg, 1990).

Yüksek deneyime açıklık, farklı bakış açılarını değerlendirmeye ve yeni yöntemlerle ilgilenmeye yönelik bir eğilim olarak ele alınabilmektedir. Bu yönelim, kişinin karşılaştığı her yeniliği kabul ettiği veya her yeni uygulamayı başarıyla gerçekleştirdiği anlamına gelmemektedir (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

Yeni bir yönetime ilgi duymak ile yöntemi uygulamak için gereken bilgiye sahip olmak ayrı konulardır. Mesleki uygulama, teknik bilgi, planlama ve kurumsal olanaklar gerektirebilmektedir. Deneyime açıklık, bu yeterliklerin yerine kullanılan bir değerlendirme olmamalıdır (Spencer ve Spencer, 1993; Tett ve Burnett, 2003).

Daha düşük puan, yeni bir yöntem öğrenilemeyeceğini göstermemektedir. Genel eğilim ile belirli bir görevin öğrenilmesi ayrı değerlendirme alanlarıdır. Kişinin iş davranışları, özelliğın yanında görev beklentileri ve uygulama koşullarıyla birlikte incelenmelidir (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

### **3.4.6. Boyutların Birlikte Okunması**

Beş boyut, bir kişinin farklı eğilimlerine ilişkin ayrı bilgiler sunmaktadır. Bir boyuttaki düzey, diğer boyutların düzeyini veya bütün mesleki davranışları kendiliğinden belirlememektedir. Kişilik profili, farklı puanların birlikte değerlendirilmesine olanak sağlayan bir çerçevedir (McCrae ve Costa, 1987; McCrae ve John, 1992).

Kullanılan aracın kapsamı bu değerlendirmede korunmalıdır. Kısa ölçümler, geniş özellik alanlarını az sayıda maddeyle temsil etmektedir. Sonuçlar, ayrıntılı bir kişilik değerlendirmesinin bütününu sunuyormuş gibi yorumlanmamalıdır (Gosling ve arkadaşları, 2003; Atak, 2013).

Boyutların çalışma yaşamındaki karşılıkları, genel tanımlardan hareketle varsayılmamalıdır. Performans, iş doyumu ve liderlik farklı araştırma sonuçlarıdır; kişilikle ilişkileri ilgili bulgular üzerinden ele alınmalıdır (Barrick

ve Mount, 1991; Judge, Heller ve Mount, 2002; Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002). Sonraki alt bölümde bu ilişkiler ayrıntılandırılacaktır.

### **3.5. Kişilik Özelliklerinin Çalışma Yaşamı ve Örgütsel Davranışlarla İlişkisi**

Kişilik özellikleri, çalışanlar arasındaki bazı tutum ve davranış farklılıklarının araştırılmasına katkı sağlamaktadır. İş performansı ve iş doyumu üzerine yapılan çalışmalar, kişilik boyutlarının çalışma yaşamındaki sonuçlarla ilişkili olabileceğini göstermektedir. Bu ilişkiler, incelenen sonuçların ve çalışma bağlamının özellikleri korunarak değerlendirilmelidir (Barrick ve Mount, 1991; Judge, Heller ve Mount, 2002).

Kişilik ile bir iş sonucu arasında ilişki bulunması, aynı özelliğin bütün örgütsel davranışları açıkladığı anlamına gelmemektedir. Görevin yerine getirilmesi, işe ilişkin memnuniyet ve kurumla kurulan bağ farklı araştırma alanlarıdır. Bu ayrım, kişilik bulgularının kapsamından daha geniş sonuçlara dönüştürülmesini önlemektedir (Judge, Heller ve Mount, 2002; Meyer ve Allen, 1991).

#### **3.5.1. İş Performansına İlişkin Araştırma Bulguları**

Barrick ve Mount'un (1991) meta-analizinde sorumluluk boyutunun farklı meslek gruplarında iş performansı ile ilişkili olduğu bildirilmektedir. Bulgular, araştırmalardaki ortak örüntüyü açıklamakta; bireysel bir çalışanın performansının yalnızca kişilik puanıyla belirlenmesini sağlamamaktadır.

Performans bulgularının yorumlanmasında ölçütün kapsamı belirtilmelidir. Görevlerin tamamlanması ile farklı iş sonuçlarının değerlendirilmesi aynı alanı oluşturmamaktadır (Barrick ve Mount, 1991; Tett ve Burnett, 2003).

Mesleki bilgi ve beceriler, kişilik özellikleriyle aynı değerlendirme alanını oluşturmamaktadır. Çalışan bir görevi yerine getirmeye yönelik eğilim gösterebilir, ancak görevin gerektirdiği teknik bilgiye veya uygulama olanağına sahip olmayabilmektedir. Yeterlikler ve çalışma koşulları performans değerlendirmesine ayrıca dâhil edilmelidir (Spencer ve Spencer, 1993; Tett ve Burnett, 2003).

#### **3.5.2. İş Doyumuna İlişkin Araştırma Bulguları**

Judge, Heller ve Mount (2002), kişilik özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişkileri meta-analizle değerlendirmiştir. Kişilik boyutlarının iş doyumuyla farklı düzeylerde ilişkili bulunması, işe ilişkin değerlendirmelerde bireysel farklılıkların araştırılabileceğini göstermektedir.

İş doyumu, kişinin işini ve çalışma deneyimlerini değerlendirmesiyle ilgilidir. Kişilik ise daha genel eğilimleri açıklamaktadır. Aralarında ilişki bulunması,

doyumun bir kişilik özelliği olduğu anlamına gelmemektedir (Locke, 1976; Judge, Heller ve Mount, 2002).

Kurumdaki aynı uygulama, farklı beklenti ve deneyimlere sahip çalışanlar tarafından farklı biçimlerde karşılanabilmektedir. Bu farklılıklar araştırılırken kişilik, olası açıklayıcı değişkenlerden biri olarak ele alınabilmektedir. Ücret, yönetim ilişkileri ve gelişim olanakları gibi iş özellikleri de değerlendirmede yer almalıdır (Spector, 1997; Judge, Heller ve Mount, 2002).

Kişilikle doyum arasındaki bağlantı, çalışma ortamındaki sorunların bireysel özelliklere indirgenmesi için kullanılmamalıdır. Bir çalışanın memnuniyetsizliğini açıklamak, hem kendi değerlendirmelerini hem de işin koşullarını incelemeyi gerektirmektedir. Genel kişilik bulguları, belirli bir kurumsal uygulamanın uygunluğunu tek başına göstermemektedir (Judge, Heller ve Mount, 2002; Bakker ve Demerouti, 2007).

### **3.5.3. Görev Özellikleri ve Davranışın Ortaya Çıkışı**

Kişilik özelliklerinin çalışma davranışlarıyla ilişkisi, görevlerin hangi eğilimlerin kullanılmasına olanak sunduğuyla bağlantılı olabilmektedir. Tett ve Burnett (2003), özellik etkinleşmesi yaklaşımında durumsal koşulların önemini açıklamaktadır. Burada yaklaşımın kuramsal ayrıntısından çok, araştırma bulgularının yorumuna katkısı önem taşımaktadır.

Bir görevde gerekli olan davranış, başka bir görevde aynı ölçüde önem taşımayabilmektedir. Katılımcılarla yoğun etkileşim gerektiren bir çalışma ile bireysel hazırlık gerektiren bir iş, farklı uygulama koşulları sunmaktadır. Özelliklerin davranışa yansımaları incelenirken görevin yapısı belirtilmelidir (Tett ve Burnett, 2003).

Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Özellikleri Modeli, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, önem, özerklik ve geri bildirim gibi iş özelliklerini ele almaktadır. Bunlar, kişilik boyutları değildir. Çalışanın eğilimleriyle işin düzenlenme biçiminin ayrı değerlendirilmesi, bireysel ve örgütsel açıklamaların sınırını korumaktadır.

### **3.5.4. Çalışma Kaynakları ve Kişilik Eğilimleri**

Çalışanların genel eğilimleri, görevlerini hangi olanaklarla yürüttüklerinden bağımsız değildir. Zaman, materyal, bilgi ve destek, davranışın uygulanabilirliğini şekillendiren koşullardır. Bakker ve Demerouti'nin (2007) modeli, çalışma deneyimlerini talepler ve kaynaklar üzerinden incelemeye olanak sunmaktadır.

Bir kişinin planlı davranma eğilimi yüksek olsa da sürekli değişen görevler veya sınırlı kaynaklar, planın uygulanmasını güçleştirebilmektedir. Böyle bir

durum, kişilik özelliğinin bulunmadığını göstermemektedir. Özelliğın ifade edilebildiğı koşulların değerdendirilmesi gerekmektedir (Tett ve Burnett, 2003; Bakker ve Demerouti, 2007).

Kaynakların bulunması da bütün çalışanların aynı biçimde yararlanacağını garanti etmemektedir. Görevle ilgili bilgi, deneyim ve kullanılabilir destek arasındaki ilişki ayrıca incelenebilmektedir. Kişilik, yeterlik ve kaynakların tek bir değişken gibi ele alınması, açıklama alanlarını belirsizleştirir (Spencer ve Spencer, 1993; Bakker ve Demerouti, 2007).

### **3.5.5. İşe Katılım ve Örgütsel Bağlılık Açısından Değerlendirme**

İşe katılımın anlamlılık, güvenlik ve hazır bulunma koşulları, kişilik özelliklerinden ayrı ölçülmesi gereken çalışma deneyimleridir. Kişilik ile katılımın birlikte araştırılması, bu koşulların değerlendirmeye dâhil edilmesine olanak sağlamaktadır (Kahn, 1990).

Kişilik özellikleriyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken kurumda kalmanın gerekçeleri ayrı değerlendirilmelidir. Duygusal, devam ve normatif bağlılık, genel kişilik puanından doğrudan çıkarılamayan farklı çalışma deneyimlerini temsil etmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Meyer ve arkadaşlarının (2002) meta-analizi, bağlılık boyutlarının çeşitli örgütsel tutum ve davranışlarla farklı ilişkiler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, işe ilişkin sonuçların tek bir genel tutum altında toplanmaması gerektiğini desteklemektedir.

Kişilik, işe katılım ve bağlılık aynı araştırmada değerlendirilebilmektedir. Ancak bu değişkenler arasında belirli bir ilişkinin bulunduğu, genel kuramsal yakınlıktan hareketle sonuç olarak sunulmamalıdır. İlgili ölçümlerin ve analizlerin hangi bağlantıyı desteklediğı açıklanmalıdır (McCrae ve John, 1992; Kahn, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

### **3.5.6. Araştırma Bulgularından Bireysel Değerlendirmeye Geçiş**

Çok sayıda çalışan üzerinden elde edilen ilişki, tek bir kişi hakkında kesin tahminde bulunmaya yetmemektedir. Barrick ve Mount (1991) ile Judge, Heller ve Mount'ın (2002) meta-analizleri, kişilik boyutlarının performans ve doyumla ilişkilerine dair araştırma birikimini değerlendirmektedir. Sonuçlar, bireysel davranışın değişmez biçimde belirlenmesi anlamına gelmemektedir.

Kişinin mesleki değerlendirmesinde gözlenen uygulamalar ve yeterlik bilgileri de kullanılmalıdır. Kişilik ölçümü, becerilerin veya görev sonuçlarının doğrudan ölçümü değildir. Bu ayırım, çalışma davranışlarının yalnızca genel eğilim puanlarıyla açıklanmasını sınırlandırmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993; Tett ve Burnett, 2003).

Kullanılan aracın kapsamı da korunmalıdır. Kısa kişilik ölçekleri geniş boyutlara ilişkin bilgi sunmaktadır; ayrıntılı bir kişilik incelemesinin bütününe karşılamamaktadır. Araştırma sonucunun yorumunda madde kapsamı ve uygulama formu belirtilmelidir (Gosling ve arkadaşları, 2003; Atak, 2013).

### **3.5.7. Sessiz İstifa Araştırmalarına Aktarılabilecek Çerçeve**

Performans veya iş doyumu araştırmaları, kişiliğin çalışma yaşamıyla bağlantısına ilişkin temel sağlamaktadır. Sessiz istifa ise farklı bir sonuç alanıdır. Bir kişilik boyutunun performansla ilişkili bulunması, sessiz istifayla aynı yön veya güçte ilişki göstereceği anlamına gelmemektedir (Barrick ve Mount, 1991; Judge, Heller ve Mount, 2002).

Kişilik araştırmalarının örgütsel davranışa katkısı, bireysel eğilimlerin farklı iş sonuçlarıyla sınırlanabilmesidir. Bulguların kapsamı, incelenen görevler, örneklemeler ve ölçümlerle belirlenmektedir (Barrick ve Mount, 1991; Tett ve Burnett, 2003). Sonraki alt bölümde kişilik özelliklerinin liderlikle ilişkisi, ilgili meta-analitik araştırma üzerinden ayrı olarak incelenecektir (Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002).

### **3.6. Kişilik Özellikleri ve Liderlik**

Kişilik ve liderlik arasındaki ilişki, bireysel eğilimlerin grup içindeki etkileme süreçlerine nasıl yansıdığı sorusu etrafında incelenmektedir. Bir kişinin sorumluluk üstlenmeye yaklaşımı, insanlarla ilişki kurma biçimi veya belirsizlik karşısındaki tepkileri, liderlik deneyiminin farklı yönleriyle bağlantılı olabilmektedir. Liderlik ise bu eğilimlerin ötesinde, ortak amaçların belirlenmesini ve insanların birlikte hareket etmesini içeren ilişkisel bir süreçtir. Kişilik özellikleri bu sürecin anlaşılmasına katkı sağlarken liderliğin bütününe açıklayan bir ölçüt oluşturmamaktadır (Northouse, 1997; Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002).

Kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişki, liderliğin ortaya çıkışı, etkililiği ve davranışsal yönleri bakımından değerlendirilmektedir.

#### **3.6.1. Liderliğin Ortaya Çıkışı ve Liderlik Etkililiği**

Kişilik ile liderlik arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde, lider olarak öne çıkmak ile liderlik görevini etkili biçimde yürütmek birbirinden ayrılmalıdır. Liderliğin ortaya çıkışı, kişinin grup içerisinde yönlendirici bir konum kazanması veya başkaları tarafından lider olarak görülmesiyle ilgilidir. Liderlik etkililiği ise ortak amaçlara ulaşılmasına ve grubun işleyişine sağlanan katkı üzerinden değerlendirilmektedir. Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt'ın (2002) meta-analitik çalışması, kişilik özellikleriyle liderlik arasındaki ilişkilerin incelenmesinde bu ayrımın önemini ortaya koymaktadır.

Grup içerisinde düşüncelerini sık dile getiren, tartışmalara katılan veya kendiliğinden sorumluluk üstlenen bir kişi daha kolay fark edilebilmektedir. Bu görünürlük, lider olarak algılanmasını destekleyebilmektedir. Etkililiğin değerlendirilmesi için görüşlerin niteliğine, alınan kararların uygulanabilirliğine ve diğer üyelerin sürece katılımına da bakılması gerekmektedir. Liderlik araştırmalarının grup amaçları ve karşılıklı etkileşim üzerindeki vurgusu, değerlendirmeyi kişinin görünürlüğünden daha geniş bir zemine taşımaktadır (Northouse, 1997; Yukl, 2013).

Liderliğin ortaya çıkışı ile liderlik etkililiğinin ayrılması, kişilik değerlendirmelerinin kullanımını da etkilemektedir. Lider olarak öne çıkmayı kolaylaştırabilecek bir eğilim, görevin her aşamasında aynı ölçüde yararlı olmayabilmektedir. Başlangıçta insanları bir araya getirmek, ilerleyen süreçte anlaşmazlıkları çözmek ve faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak farklı davranışlar gerektirmektedir. Kişilik ile liderlik ilişkisi, hangi liderlik sonucunun incelendiği açıkça belirtilerek ele alınmalıdır (Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002).

### **3.6.2. Kişilik Boyutlarının Liderlik Açısından Değerlendirilmesi**

Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt (2002), Beş Faktör Modeli kapsamındaki özelliklerin liderlikle farklı düzeylerde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, bütün kişilik boyutlarının aynı liderlik işlevini açıklamadığına işaret etmektedir. İlişkilerin yorumlanmasında, kişilik eğilimi ile bu eğilimin belirli bir durumda aldığı davranışsal biçim birlikte düşünülmelidir.

Dışadönüklük, sosyal etkileşimlere katılma ve grup içerisinde kendini ifade etme açısından ele alınabilmektedir. Liderlik sürecinde bu eğilim, görüşlerin paylaşılmasını ve iletişimin başlatılmasını kolaylaştırabilecek bir özellik olarak değerlendirilebilmektedir. İletişimin niteliği ise konuşma sıklığından daha fazlasını gerektirmektedir. Başkalarının düşüncelerini anlamak, farklı görüşlere yer açmak ve ortak bir yön oluşturmak, liderlik davranışlarının ayrıca incelenmesi gereken yönleridir (Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002; Yukl, 2013).

Sorumluluk boyutu, liderlik görevlerinin takibi ve verilen taahhütlerin sürdürülmesi açısından anlam taşıyabilmektedir. Deneyime açıklık ise alternatifleri değerlendirme ve yeni yaklaşımlara yönelme eğilimleri üzerinden ele alınabilmektedir. Burada planlı olmak ile uygun bir plan hazırlamak; yeniliğe ilgi duymak ile uygulanabilir bir değişimi yönetmek arasında ayrım vardır. İlk ifadeler kişilik eğilimlerini, ikinciler görev sırasında gösterilen davranışları ve bunların sonuçlarını anlatır. Özelliklerin davranışa yansımaları, görevin sunduğu olanaklarla birlikte değerlendirilmelidir (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

Uyumluluk ve duygusal dengelik de ilişkilerin sürdürülmesi ve zorlayıcı durumların karşılanması bakımından incelenebilmektedir. İş birliğine yatkınlık,

anlaşmazlıkların ele alınma biçimini; duygusal tepkilerin niteliği, baskı altında yürütülen etkileşimleri anlamaya yardımcı olabilmektedir. Bu değerlendirmeler, belirli bir kişilik düzeyine sahip herkesin aynı liderlik davranışını göstereceği anlamına gelmemektedir. Grup üyelerinin beklentileri ve görev koşulları, bireysel eğilimlerin nasıl karşılık bulduğunu değiştirebilmektedir (Stogdill, 1948; Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002).

### **3.6.3. Kişilik Özellikleri ile Liderlik Yaklaşımlarının Ayrılması**

Kişilik özelliği, kişinin farklı durumlarda gösterebildiği görece süreklilik taşıyan eğilimleri ifade etmektedir. Liderlik yaklaşımı ise insanları yönlendirme, destekleme ve onlarla ilişki kurma biçimine odaklanmaktadır. Bu iki kavram birbiriyle ilişkili olarak araştırılabilir; ancak aynı kavramı karşılamamaktadır. Örneğin dışadönüklük düzeyinden hareketle bir kişinin dönüşümcü lider olduğu veya uyumluluk düzeyinden hareketle hizmetkâr liderlik sergilediği sonucuna doğrudan ulaşılammamaktadır (McCrae ve John, 1992; Bass ve Riggio, 2006; Eva ve arkadaşları, 2019).

Dönüşümcü liderlik, ortak bir yön oluşturma, çalışanları geliştirme ve onları amaçlara katılmaya teşvik etme gibi davranışlarla açıklanmaktadır. Bu davranışların değerlendirilmesi, liderin çalışanlarla kurduğu etkileşime ilişkin bilgi gerektirmektedir. Kişilik puanı, söz konusu davranışların gerçekleştiğini tek başına göstermemektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliği inceleyen araştırmaların liderlik davranışlarını ayrı değişkenler olarak ele alması da bu kavramsal ayrımı desteklemektedir (Bass ve Riggio, 2006; Judge ve Piccolo, 2004).

Etik liderlik açısından da benzer bir ayrım gereklidir. Brown, Treviño ve Harrison (2005), etik liderliği davranışlar ve kişiler arası ilişkiler üzerinden ele almaktadır. Bir kişinin çevresiyle kolay anlaşması, kararlarının adil olduğunu veya etik sorunlar karşısında gerekli sorumluluğu üstlendiğini göstermeye yeterli değildir. Etik liderliğin değerlendirilmesinde kişinin ne yaptığı, kararlarını nasıl açıkladığı ve başkalarının davranışlarına nasıl karşılık verdiği önem kazanmaktadır.

Otantik liderlikte öz farkındalık ve ilişkisel şeffaflık gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Bunlar da kişilik boyutlarının yerine kullanılabilecek göstergeler değildir. Kişinin kendi eğilimlerini tanınması, bu eğilimleri liderlik ilişkileri içerisinde nasıl yönettiğinin değerlendirilmesine katkı sağlayabilmektedir. Otantik liderlik araştırmalarında kullanılan kavram ve ölçümlerin ayrı ele alınması, kişilik ile liderlik yaklaşımının birbirine karıştırılmasını önlemektedir (Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa ve arkadaşları, 2008).

### 3.6.4. Liderlik İlişkilerinde Grup ve Görev Bağlamı

Kişilik ile liderlik arasındaki ilişki, liderin içinde bulunduğu grubun özelliklerinden bağımsız düşünülememektedir. Stogdill'in (1948) değerlendirmesi, liderliğin anlaşılmasında kişisel özelliklerin durumla birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bir ortamda etkili görülen davranış, farklı beklentilere veya görev yapısına sahip başka bir ortamda aynı sonucu vermeyebilmektedir.

Görevlerin açık biçimde tanımlandığı bir grupta koordinasyonun sürdürülmesi öne çıkabilmektedir. Amaçların henüz netleşmediği bir grupta ise farklı görüşlerin bir araya getirilmesi ve çalışma yönünün belirlenmesi daha fazla önem kazanabilmektedir. Bu örnekler, kişilik özelliklerinin liderlik açısından anlamının görev gereklilikleriyle birlikte yorumlanması gerektiğini göstermektedir. Fiedler'in (1967) liderlik etkililiğine ilişkin yaklaşımı da değerlendirmeyi lider ile durum arasındaki ilişkiye yöneltmektedir.

Liderin aynı ekipteki bütün üyelerle kurduğu ilişkinin niteliği de özdeş olmayabilmektedir. Graen ve Uhl-Bien'in (1995) lider-üye etkileşimi yaklaşımı, liderliği ilişkiler düzeyinde incelemeye imkân vermektedir. Kişilik özellikleri bu etkileşimlere ilişkin sorular geliştirmeye yardımcı olsa da güvenin, karşılıklı beklentilerin ve iletişimin nasıl oluştuğunun ayrıca araştırılması gerekmektedir. Böylece liderlik, yalnızca liderin bireysel profiline dayanılarak açıklanamamaktadır.

### 3.6.5. Kişilik Bulgularının Liderlik Değerlendirmelerinde Kullanılması

Kişilik araştırmaları, liderlik deneyimlerindeki bireysel farklılıkları anlamak için bir başlangıç noktası sağlayabilmektedir. Bu bilgilerin uygulamaya aktarılmasında kişilik ölçümü, davranış gözlemi ve göreve ilişkin değerlendirmeler birlikte kullanılmalıdır. Liderlik görevinde hangi davranışların beklendiği açıklanmadan yapılan kişilik yorumları, görevin gerçek gerekliliklerinden uzaklaşabilmektedir (Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002; Yukl, 2013).

Örneğin ekip toplantılarını yürütmekte zorlanan bir kişinin gelişim ihtiyacı, yalnızca dışadönüklük üzerinden açıklanamamaktadır. Toplantının amacı, gündemin açıklığı, katılımcılar arasındaki ilişkiler ve kişinin kullandığı iletişim yöntemleri incelenmelidir. Benzer şekilde faaliyetlerin takibinde yaşanan bir aksaklık, doğrudan sorumluluk özelliğine bağlanmadan önce görev dağılımı ve çalışma düzeni açısından değerlendirilmelidir. Bu örnekler, liderliğin davranışsal ve durumsal yönlerine ilişkin kuramsal açıklamalardan hareketle geliştirilmiş değerlendirme örnekleridir (Stogdill, 1948; Yukl, 2013).

Liderlik gelişimi açısından kişilik bilgisinin yararı, kişiyi değişmez bir kategoriye yerleştirmekten çok kendi eğilimlerini fark etmesini desteklemesinde aranabilmektedir. Kişi, hangi durumlarda daha rahat sorumluluk üstlendiğini, hangi etkileşimlerde zorlandığını ve hangi davranışlarını geliştirmesi gerektiğini

değerlendirebilmektedir. Eğitim, uygulama ve geri bildirim süreçleri ise bu farkındalığın göreve uygun davranışlara dönüşmesine katkı sağlayabilmektedir (Spencer ve Spencer, 1993; Yukl, 2013).

Gençlik liderliği bakımından bundan sonraki değerlendirme, genel liderlik bulgularının mesleğin özgül ilişki ve görev yapısı içerisinde nasıl ele alınabileceğine odaklanacaktır. Gençlerle kurulan ilişkiler, faaliyetlerin çeşitliliği ve katılımı destekleme sorumluluğu, kişilik özelliklerinin mesleki anlamını tartışmak için ayrı bir bağlam oluşturmaktadır (Avrupa Konseyi, 2017).

### **3.7. Gençlik Liderliğinde Kişilik Özelliklerinin Önemi**

Gençlik liderliği, farklı gereksinimleri ve katılım beklentileri bulunan gençlerle çalışmayı gerektirmektedir. Kişilik özellikleri, liderlerin iletişim kurma, görevleri sürdürme, yenilikleri değerlendirme ve zorlayıcı etkileşimlere yaklaşma biçimindeki bireysel farklılıkların anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Gençlik çalışmasının katılım ve gelişim amaçları, bu eğilimlerin mesleki bilgi, beceri ve çalışma koşullarıyla birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir (Avrupa Komisyonu, 2014; Avrupa Konseyi, 2017; McCrae ve John, 1992).

Dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengelik ve deneyime açıklık, mesleki davranışları incelemek için farklı açıklama alanları sunmaktadır. Bir kişilik eğiliminin uygulamadaki karşılığı, görev beklentilerine ve özelliğin kullanılabildiği olanaklara bağlı olarak değerlendirilmektedir. Özellik etkinleşmesi yaklaşımı bu ilişkiye kuramsal dayanak sağlamakta; tek bir kişilik özelliğinden hareketle mesleki başarının belirlenmesine temel oluşturmamaktadır (Tett ve Burnett, 2003).

Kişilik özelliklerinin mesleki önem taşıması, gençlik liderliği için zorunlu bir kişilik profili oluşturulmasını gerektirmemektedir. Bireysel eğilimler, öğrenilmiş mesleki yeterlikler ve kişinin görevi gerçekleştirebileceğine ilişkin inancı ayrı kavramlar olarak ele alınmaktadır. Görevlendirme ve gelişim kararlarının mesleki bilgi, beceri, deneyim ve görev gereklilikleriyle birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Spencer ve Spencer, 1993; Bandura, 1997).

Gençlik liderliğinde kişilik özelliklerinin mesleki karşılıkları ve sessiz istifayla olası ilişkileri dördüncü bölümde ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir. Kuramsal açıklamalar ile araştırmalarda bildirilen sonuçlar ayrı ele alınmakta; kişilik bulguları çalışanların performansına veya sessiz istifa düzeyine ilişkin kesin bir sınıflandırma olarak kullanılmamaktadır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **GENÇLİK LİDERLİĞİNDE KİŞİLİK VE SESSİZ İSTİFA**

#### **4.1. Kişilik ve Sessiz İstifa İlişkisinin Kuramsal Çerçevesi**

Kişilik ve sessiz istifa ilişkisinin gençlik liderliği bağlamında değerlendirilmesi, önceki bölümlerde açıklanan bireysel özelliklerle çalışma deneyimlerinin birlikte ele alınmasına dayanmaktadır. Bu bölümde kuramsal bağlantılar mesleki uygulamalarla ilişkilendirilmekte, ardından araştırmalar ve yönetim önerileri değerlendirilmektedir.

Kuramsal açıklamalar, ampirik bulgular ve derlemeler farklı kanıt türleri olarak kullanılmaktadır. Bir modelin gerekçeli bağlantılar önermesi ile bu bağlantıların belirli bir örnekleme doğrulanması ayrı değerlendirme düzeyleri oluşturmaktadır.

Dördüncü bölümde kişilik ve sessiz istifa ilişkisinin kuramsal dayanakları ile kişilik boyutları ele alınmaktadır. Gençlik liderliğinin mesleki bağlamı kişilik özellikleri ve sessiz istifa bakımından ayrı incelenmekte; iki kavramın ilişkisi kuramsal düzeyde değerlendirilmektedir. Araştırma bulgularının karşılaştırılmasını, gençlik merkezlerine yönelik çıkarımlar ve uygulama önerileri izlemektedir. Kitabın genel değerlendirmesi bağımsız Sonuç bölümünde sunulmaktadır.

##### **4.1.1. Özellik Etkinleşmesi**

Özellik etkinleşmesi yaklaşımı, gençlik liderinin kişilik eğilimlerinin hangi görev beklentileri ve uygulama olanakları içinde ifade edildiğini incelemeye dayanak sağlamaktadır (Tett ve Burnett, 2003).

Sessiz istifa açısından yaklaşımın ortaya çıkardığı soru, kişilik eğilimlerinin işe katkının sürdürülmesi veya sınırlandırılmasıyla hangi koşullarda ilişkili olduğudur. Örneğin farklı yöntemler geliştirmeye ilgi duyan bir çalışan, önerilerini değerlendirmeye açık bir ortamda bu eğilimini uygulamaya aktarabilmektedir. Önerilerin sürekli karşılıksız kaldığı bir ortamda ise yeni fikir sunma davranışının azalması araştırılabilmektedir. Bu örnek, deneyime açıklığın sessiz istifayla belirli yönde ilişkili olduğunu göstermemekte; ilişkinin çalışma ortamıyla birlikte sınanabileceğini açıklamaktadır (Tett ve Burnett, 2003).

##### **4.1.2. Sosyal Değişim ve Psikolojik Sözleşme**

Sosyal değişim açısından gençlik liderlerinin ek katkıları, kurumdan bekledikleri destek ve bu desteğin nasıl karşılandığıyla birlikte

incelenebilmektedir. Kişilik eğilimleri, destek algısı ve işe katkı ayrı değişkenler olarak değerlendirilmektedir (McCrae ve John, 1992; Blau, 2017; Eisenberger ve arkadaşları, 1986).

Ek hazırlık üstlenme, iş arkadaşlarına yardım etme ve yeni faaliyetler önerme, karşılıklılık değerlendirmesine konu olabilecek mesleki katkılardır. Katkının sınırlandırılmasının anlamı, çalışanın kurumundan beklediği karşılıkla yaşadığı deneyimin birlikte incelenmesine bağlıdır (Blau, 2017; Organ, 1988).

Psikolojik sözleşme bakımından, destek beklenen bir görevde yalnız bırakılma ile gelişim fırsatına erişememe farklı deneyimler oluşturmaktadır. Hangi yükümlülüğün yerine getirilmediğinin düşünüldüğü açıklanmadan, kişilik ve sessiz istifa ilişkisine ilişkin yorum sınırlı kalmaktadır (Rousseau, 1989; Morrison ve Robinson, 1997).

#### **4.1.3. İş Katılım ve Motivasyon**

Gençlik liderinin işini anlamlı bulması, görüşlerini ifade ederken kendisini güvende hissetmesi ve görevin gerektirdiği çabayı sunabilecek durumda olması, kişilikle katılım arasındaki bağlantının incelenebileceği psikolojik deneyimlerdir (Kahn, 1990).

İş katılım ve sessiz istifa ölçümleri, ilişkili olmalarına rağmen birbirlerinin yerine kullanılmamalıdır. Araştırmanın hangi davranış ve deneyimleri değerlendirdiğinin açıklanması gerekmektedir (Kahn, 1990; DeVellis, 2012; Anand, Doll ve Ray, 2024).

Bir faaliyetin mesleki anlamı nedeniyle veya zorunluluk baskısıyla yürütülmesi, farklı motivasyonel deneyimlere karşılık gelmektedir. Kişilik boyutları bu gerekçelerin doğrudan göstergesi olmadığından, eğilimlerle davranışın nedenleri ayrı değerlendirilmelidir (McCrae ve John, 1992; Deci ve Ryan, 1985b).

Genel nedensellik yönelimleri de Beş Faktör kişilik boyutlarından farklı bireysel özellikleri açıklamaktadır. Sessiz istifa araştırmasına dâhil edilmeleri, bu yapıların ayrı tanımlanmasını ve ölçülmesini gerektirmektedir (Deci ve Ryan, 1985a).

Öz belirleme çerçevesinden hareketle, görev üzerinde söz sahibi olma, becerileri kullanabilme ve mesleki ilişkilerde aidiyet yaşama deneyimlerinin sessiz istifayla bağlantısı araştırılabilmektedir. Kişilik özelliklerinin bu bağlantılardaki rolü, kuramsal varsayımdan ampirik sonuca geçilmeden açıkça sınanmalıdır (Ryan ve Deci, 2000).

#### **4.1.4. İş Talepleri ve Kaynaklar**

Gençlik liderlerinin iş yükü, görev açıklığı, malzeme olanakları ve destek deneyimleri, kişilik eğilimlerinin uygulamadaki karşılığını değerlendirmek için çalışma ortamına ilişkin bilgiler sunmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007).

Benzer kişilik eğilimlerine sahip liderlerin farklı kaynaklara erişmesi, katkılarını sürdürdükleri koşulların karşılaştırılmasını gerektirmektedir. İş talepleri– kaynaklar modeli ile özellik etkinleşmesi yaklaşımı, bu karşılaştırmanın kuramsal dayanaklarını tamamlamaktadır (Tett ve Burnett, 2003; Bakker ve Demerouti, 2007).

#### **4.2. Kişilik Boyutları ve Sessiz İstifa**

Beş Faktör Modeli kapsamındaki kişilik boyutları, sessiz istifa açısından farklı araştırma soruları doğurmaktadır. Sosyal ilişkilerden elde edilen deneyimler, iş birliğinin sürdürülmesi, görevlerin takibi, duygusal zorlanmalar ve yenilik olanakları, bu soruların odaklanabileceği alanlardır. Burada amaç, çalışanları sessiz istifaya yatkın kişilik gruplarına ayırmak değil, her boyut için kurulabilecek açıklamaları belirginleştirmektir (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

Kişilik boyutlarına ilişkin değerlendirmeler, sessiz istifayla olası bağlantıları açıklayan kuramsal beklentiler olarak ele alınmaktadır. Yerli ve yabancı araştırmaların sonuçları bu beklentilerden ayrı olarak karşılaştırılmaktadır. Her kişilik boyutu için bütün çalışma ortamlarında geçerli tek bir ilişki yönü varsayılmamaktadır.

##### **4.2.1. Dışadönüklük**

Dışadönüklük ile sessiz istifa arasındaki olası bağlantı, çalışma sırasında kurulan ilişkilerin çalışan açısından taşıdığı anlam üzerinden ele alınabilmektedir. Gençlerle ve ekip üyeleriyle etkileşim kurmak, sosyal ilişkilere yönelen bir lider için mesleki katılımın önemli bir parçası olabilmektedir. Bu ilişkilerin destekleyici biçimde sürdürülmesi, işe katılımın korunması bakımından araştırılabilecek bir açıklamadır (McCrae ve John, 1992; Kahn, 1990).

Sosyal etkileşimlere yönelmenin uygun koşullarda işe katılımı destekleyebileceği düşüncesi, dışadönüklük ile sessiz istifa arasında negatif ilişki beklentisine dayanak oluşturmaktadır. Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt'ın (2002) liderlik araştırması, dışadönüklüğün liderlikle ilişkisini değerlendirmektedir; sessiz istifayla kurulacak bağlantının ise ayrıca sınanması gerekmektedir.

Sosyal etkileşimin yoğun olması, ilişkilerin destekleyici olduğu anlamına gelmemektedir. Çatışmaların sık yaşandığı veya çalışanların katkılarının karşılıksız kaldığını düşündükleri bir ortamda, dışadönük liderlerin de işe ilişkin değerlendirmeleri olumsuzlaşabilmektedir. Dolayısıyla araştırmada yalnızca

etkileşim sıklığına değil, ilişkilerin niteliğine ve destek deneyimine de bakılabilmektedir (Eisenberger ve arkadaşları, 1986; Tett ve Burnett, 2003).

Düşük dışadönüklük puanı ise sessiz istifanın göstergesi olarak kullanılamamaktadır. Sosyal ortamlarda daha az görünür olan bir lider, hazırlıklarını özenle yürütebilir ve gençlerle daha küçük gruplarda güçlü ilişkiler kurabilmektedir. Burada araştırılması gereken, kişinin ne kadar konuştuğundan çok mesleki katkısında bir azalma olup olmadığıdır. Kişilik ölçümü ile işe katılımın değerlendirilmesi ayrı bilgiler sunmaktadır (McCrae ve John, 1992; Kahn, 1990).

#### **4.2.2. Uyumluluk**

Uyumluluğun sessiz istifayla ilişkisi, ekip içinde yardım etme ve iş birliğini sürdürme eğilimleri üzerinden tartışılabilmektedir. İş arkadaşlarına destek sunmak veya ortak hazırlıklara katılmak, gençlik merkezlerinde ek katkının görünümüleri arasında araştırılabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı yaklaşımı, bu tür katkıların incelenmesine kavramsal zemin sağlamaktadır (Organ, 1988; Podsakoff ve arkadaşları, 2000).

İş birliğine yönelmenin katkısı sürdürmeyle bağlantılı olabileceği düşüncesi, uyumluluk ile sessiz istifa arasında negatif ilişki beklentisi doğurabilmektedir. Ancak yardım etme davranışının devam etmesi, çalışanın işe yönelik psikolojik katılımının da aynı düzeyde sürdüğünü göstermeyebilmektedir. Çalışan ilişkileri korumak için yardım sunarken bu katkının nasıl karşılandığına ilişkin farklı değerlendirmeler yaşayabilmektedir (Kahn, 1990; Blau, 2017).

Bir başka araştırma sorusu, ek görevleri reddetmekte zorlanma ile zaman içinde katkısı sınırlandırma arasındaki bağlantıdır. Uyumluluk düzeyi yüksek çalışanların böyle bir güçlüğü mutlaka yaşayacağı söylenememektedir. Yine de kişiler arası ilişkileri koruma isteği, görev sınırlarının ifade edilmesi ve karşılıklılık beklentileri birlikte incelenebilmektedir. Bu, uyumluluğun sessiz istifayla ilişkisinin neden tek bir açıklamaya indirgenmemesi gerektiğini gösterir (McCrae ve John, 1992; Blau, 2017).

Gençlik liderlerinde bu boyut değerlendirilirken yardımın ne ölçüde karşılıklı olduğu ve ek işlerin nasıl paylaşıldığı araştırılabilmektedir. Böylece uyumluluk puanının yanında iş birliği deneyiminin çalışana ne ifade ettiği de anlaşılabilmektedir.

#### **4.2.3. Sorumluluk**

Sorumluluk boyutu, görevlerin düzenli biçimde yürütülmesi açısından sessiz istifayla negatif ilişki beklentisine yol açabilmektedir. Barrick ve Mount'un (1991) iş performansına ilişkin meta-analizi, bu beklenti tartışılırken başvurulabilecek mevcut kaynaklardan biridir. Çalışmanın performans bulguları, sorumluluğun sessiz istifayla ilişkisini doğrudan açıklamamaktadır.

Sorumluluk boyutunun sessiz istifayla ilişkisini değerlendirmek, temel görevlerin yürütülmesi ile görevlerin ötesindeki katkının ayrılmasını gerektirmektedir. Bir gençlik lideri faaliyet hazırlıklarını zamanında tamamlayabilir, verilen işleri takip edebilir ve aynı dönemde yeni sorumluluk üstlenmesini sınırlandırabilmektedir. Bu örüntünün anlamını belirlemek için hangi katkının azaldığı ve çalışanın bu değişimi nasıl açıkladığı incelenmelidir (Organ, 1988; Anand, Doll ve Ray, 2024).

Sorumluluk eğiliminin yüksek olması, çalışanın sürekli artan talepleri karşılayabilecek kaynaklara sahip olduğunu göstermemektedir. Görevlerini sürdürmek için yoğun çaba sunan bir liderin iş yükü ve destek olanakları ayrıca değerlendirilmelidir. Bu noktada araştırılabilecek soru, görevlerin takibine verilen önem ile mevcut kaynakların yetersizliği karşısında ek katkının nasıl düzenlendiğidir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Sorumluluk ile sessiz istifa arasında pozitif ilişki bulunması, çalışanın görevlerini ihmal ettiği anlamına gelmemektedir. Ölçülen katkının kapsamı ve ilişkinin büyüklüğü dikkate alınmalıdır. Bulguyu önceden kurulan beklentiye uydurmak yerine, görevleri sürdürme ile ek katkıyı sınırlandırma ayrımı üzerinden yeni sorular geliştirilmelidir.

#### **4.2.4. Nevrotiklik ve Duygusal Dengelilik**

Nevrotiklik ile sessiz istifa arasındaki olası ilişki, zorlayıcı çalışma deneyimlerine verilen duygusal tepkiler üzerinden ele alınabilmektedir. Rol belirsizliği, beklenmedik görevler veya kişiler arası anlaşmazlıklar karşısında yaşanan deneyimlerin işe katılımı nasıl bağlantı kurduğu araştırılabilmektedir. Nevrotiklik, burada bir kişilik boyutudur; psikolojik bozukluk tanısı veya mesleki yetersizlik göstergesi değildir (McCrae ve John, 1992).

Judge, Heller ve Mount'un (2002) iş doyumu araştırması, nevroitiklik ile iş deneyimlerinin değerlendirilmesi arasındaki ilişkiye ilişkin bir dayanak sunmaktadır. Buradan hareketle nevroitiklik ile sessiz istifa arasında pozitif ilişki beklentisi geliştirilebilmektedir. Bu beklentinin sınanmasında iş doyumu, duygusal zorlanma ve sessiz istifa ayrı değişkenler olarak ele alınmalıdır.

Gençlik liderliği açısından sürekli etkileşim gerektiren görevlerin ardından toparlanma olanakları ve destek deneyimi araştırmaya katılabilmektedir. Duygusal zorlanmanın işe katılımı bağlantısı, kişinin eğilimlerinin yanında mevcut kaynaklarıyla birlikte değerlendirildiğinde daha açık sorular üretilmektedir (Kahn, 1990; Bakker ve Demerouti, 2007).

Ölçümün yönü de korunmalıdır. Nevrotiklik ile duygusal dengelilik aynı boyutun karşıt yönlerini ifade ettiği için, puanın hangi yönde hesaplandığı bilinmeden ilişkinin işareti yorumlanamamaktadır. Kaynak araştırmada

nevrotiklik olarak sunulan bir puan, ters kodlama doğrulanmadan duygusal dengelilik puanı gibi ele alınmamalıdır (McCrae ve John, 1992; DeVellis, 2012).

#### **4.2.5. Deneyime Açıklık**

Deneyime açıklığın sessiz istifayla ilişkisi için birden fazla kuramsal yol düşünülebilmektedir. Yeni faaliyetler geliştirme, farklı yöntemleri deneme ve öğrenme olanaklarına erişme, bu eğilimin mesleki karşılık bulabileceği alanlardır. Çalışanın bu alanlarda katkı sunabilmesi, işi anlamlı bulmasıyla birlikte araştırılabilir (Tett ve Burnett, 2003; Kahn, 1990).

Yenilik ve öğrenme olanaklarının bulunduğu ortamlarda deneyime açıklık, işe katılımın sürdürülmesiyle ilişkili olabilmektedir. Yenilik önerilerinin değerlendirilmediği veya gelişim beklentilerinin karşılanmadığı bir ortamda ise farklı bir deneyim ortaya çıkabilmektedir. İkinci olasılık, beklentiler ile yaşanan uygulamalar arasındaki uyum açısından incelenebilmektedir (Rousseau, 1989; Tett ve Burnett, 2003).

Yenilik olanaklarıyla karşılanmayan gelişim beklentilerinin birlikte değerlendirilmesi, deneyime açıklık için bütün çalışma ortamlarında geçerli tek bir ilişki yönü varsayılmasını güçleştirmektedir. Araştırmada yenilik sunma olanakları, öğrenme deneyimleri ve görevde söz sahibi olma gibi koşulların ayrıca değerlendirilmesi yararlı olabilmektedir. Öz belirleme yaklaşımı da bu deneyimlerin motivasyonel yönünü incelemeye katkı sağlamaktadır (Ryan ve Deci, 2000).

Deneyime açıklık ile sessiz istifa arasında anlamlı ilişki bulunmaması, özelliğin mesleki açıdan önemsiz olduğunu göstermemektedir. Böyle bir bulgu, araştırmanın örnekleme ve ölçümleri içerisinde anlamlı bir doğrusal ilişki saptanmadığını ifade etmektedir. Yorumun kapsamı, elde edilen sonucun ötesine genişletilmemelidir (DeVellis, 2012).

#### **4.2.6. Kişilik Boyutlarının Birlikte Değerlendirilmesi**

Kişilik boyutlarına ilişkin açıklamalar, çalışanların davranışlarını değerlendirmede birbirinin yerine kullanılabilecek etiketler oluşturmamaktadır. Ek katkısını azaltan bir liderin davranışı; düşük dışadönüklüğe, yüksek nevrotikliğe veya başka bir kişilik özelliğine yalnızca gözlem yoluyla bağlanamamaktadır. Kişilik ve sessiz istifa ölçümleri, ilgili değişkenlere ilişkin ayrı bilgiler sağlamalıdır (Gosling, Rentfrow ve Swann, 2003; Atak, 2013; Anand, Doll ve Ray, 2024).

Birden fazla kişilik boyutunun sessiz istifayla ilişkili bulunması, her boyutun bağımsız katkısını göstermemektedir. İkili korelasyonlar birlikte değişime ilişkin

bilgi sağlamaktadır. Diğer kişilik boyutları ve çalışma koşulları hesaba katıldığında ilişkinin nasıl değiştiği ayrı bir analiz sorusudur.

Kişilik boyutlarına ilişkin kuramsal beklentiler, ampirik bulguların değerlendirilmesine yönelik araştırma soruları sunmaktadır. Beklentilerle örtüşmeyen bulgular ve anlamlı bulunmayan ilişkiler de değerlendirmeye dâhil edilmektedir. Gençlik liderliğinin mesleki bağlamı, izleyen alt bölümlerde kişilik özellikleri ve sessiz istifa bakımından ayrı ele alınmaktadır.

### **4.3. Gençlik Liderliğinde Kişilik Özellikleri**

Gençlik liderlerinin kişilik özellikleri, mesleğin iletişim, grup yönetimi, faaliyet hazırlığı ve öğrenme süreçleri içinde değerlendirilmektedir. Buradaki açıklamalar, kişilik eğilimlerinin mesleki anlamına ilişkin kuramsal değerlendirmeler sunmaktadır; gençlik liderleri üzerinde doğrulanmış kişilik–performans sonuçları olarak yorumlanmamaktadır (Tett ve Burnett, 2003).

#### **4.3.1. İletişim ve Katılımın Desteklenmesi**

Gençlik çalışmalarında iletişim, faaliyet hakkında bilgi vermenin yanında gençlerin düşüncelerini ve ihtiyaçlarını anlamayı da içermektedir. Katılımcının kendini ifade edebilmesi, görüşünün dikkate alındığını görmesi ve sürece katkıda bulunabilmesi, gençlik çalışmasının katılım odaklı niteliği açısından önem taşımaktadır (Avrupa Konseyi, 2017).

Dışadönüklük, sosyal etkileşim başlatmaya yönelik eğilim üzerinden bu süreçle ilişkilendirilebilmektedir. Grup karşısında konuşmaya veya yeni insanlarla tanışmaya daha istekli olmak, ilk temasın kurulmasını kolaylaştırabilmektedir. Etkileşimin sürdürülmesi ise gençlerin verdiği tepkileri izlemeyi ve iletişimi onların ihtiyaçlarına göre düzenlemeyi gerektirmektedir. Kişilik boyutlarının genel tanımı ile liderliğin ilişkisel niteliği birlikte düşünüldüğünde, iletişime yönelme eğilimi ile iletişimin niteliğini ayrı değerlendirmek gerekmektedir (McCrae ve John, 1992; Northouse, 1997).

Örneğin bir etkinliğin açılışında konuşmayı üstlenen lider, katılımcıların dikkatini ortak bir konuya yöneltebilmektedir. Küçük grup çalışmasında ise daha az konuşan gençlere zaman tanınması gerekebilmektedir. Bu örnek, aynı mesleki süreçte girişkenlik kadar dinleme ve gözlem davranışlarının da önem kazanabileceğini göstermektedir. Gençlerin katılımını destekleyen uygulamaların değerlendirilmesinde liderin kişisel görünürlüğü kadar katılımcılara açtığı alan dikkate alınmalıdır (Avrupa Komisyonu, 2014; Avrupa Konseyi, 2017).

#### **4.3.2. Farklılıklara Yaklaşım ve İş Birliği**

Gençlik merkezlerine katılan bireyler yaş, ilgi alanı, sosyal deneyim ve beklentiler bakımından farklılaşabilmektedir. Gençlik çalışmasının kapsayıcı niteliği, bu farklılıkların faaliyetlere erişim ve katılım açısından ele alınmasını gerektirmektedir. Liderin görevi, farklı ihtiyaçları ortak bir uygulama içerisinde gözetebilmekle ilişkilidir (Avrupa Konseyi, 2017; Avrupa Birliği Konseyi, 2024).

Uyumluluk boyutu, kişiler arası ilişkilerde iş birliğine ve uzlaşmaya yaklaşım bakımından değerlendirilebilmektedir. Gençlerin taleplerini dinlemek veya anlaşmazlık sırasında tarafların görüşlerini anlamaya çalışmak, bu eğilimlerin mesleki bağlamda tartışılabilceği örneklerdir. Ancak uzlaşma isteğinin nasıl kullanıldığı da önemlidir. Grup içinde bir katılımcının sürekli dışlandığı durumda yalnızca gerginliği azaltmaya çalışmak yeterli olmayabilir; katılımı engelleyen davranışın açıkça ele alınması gerekebilmektedir. Bu değerlendirme, kişilik eğilimlerinin görev beklentileriyle birlikte yorumlanmasına dayanmaktadır (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

Kapsayıcı uygulamalar, gençlik liderinin kişisel yakınlık duyduğu katılımcıların ötesinde bütün grubun ihtiyaçlarını gözetmesini gerektirmektedir. Kararların açıklanması ve benzer durumlarda tutarlı davranılması, ilişkilerin mesleki ölçütlerle yürütülmesine yardımcı olabilmektedir. Etik liderlik yaklaşımı, bu noktada değerlendirmeyi kişinin anlaşılabilir veya sevecen bulunmasından davranışlarının niteliğine taşımaktadır (Brown, Treviño ve Harrison, 2005).

#### **4.3.3. Faaliyetlerin Sürekliliği ve Sorumluluk**

Gençlik faaliyetleri hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşabilmektedir. Malzemelerin düzenlenmesi, katılımcıların bilgilendirilmesi, ekip içindeki görevlerin takip edilmesi ve uygulama sonrasında geri bildirimlerin ele alınması, faaliyetin sürekliliğini sağlayan işler arasındadır. Türkiye’de gençlik merkezlerinin görev ve işleyişine ilişkin kaynaklar, bu çalışmaların kurumsal bir sorumluluk alanı içerisinde yürütüldüğünü göstermektedir (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2022).

Sorumluluk özelliği, görevleri takip etme ve planlı hareket etme eğilimi bakımından bu süreçlerle ilişkilendirilebilmektedir. Bir faaliyet için verilen taahhütlerin izlenmesi veya hazırlıkların zamanında tamamlanmasına özen gösterilmesi, söz konusu eğilimin mesleki bağlamda ele alınabileceği davranış örnekleridir. Bunların gerçekleşmesi, görevlerin açıklığına ve uygulama olanaklarına da bağlıdır (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

Faaliyet sırasında beklenmeyen bir değişiklik ortaya çıktığında mevcut planın yeniden düzenlenmesi gerekebilmektedir. Katılımcı sayısının değişmesi veya kullanılacak mekânın uygun olmaması, hazırlanan programın uyarlanmasını gerektiren örneklerdir. Böyle durumlarda görevlerin sürdürülmesi, planın amacını koruyarak yeni koşullara cevap vermeyi içermektedir. Kişilik özellikleri ile mesleki davranışların ilişkisi değerlendirilirken düzenli çalışma eğiliminin uygulama içindeki esneklikle nasıl birleştiği araştırılabilir (Tett ve Burnett, 2003; Yukl, 2013).

#### **4.3.4. Duygusal Dengelilik ve Mesleki Etkileşim**

Gençlik liderleri, katılımcılar arasındaki anlaşmazlıklar, faaliyete yönelik isteksizlik veya farklı beklentilerin aynı anda dile getirilmesi gibi durumlarla karşılaşabilmektedir. Bu etkileşimler, liderin kendi duygusal tepkilerini fark etmesini ve mesleki davranışını durumun gerekliliklerine göre düzenlemesini gerektirebilmektedir. Duygusal dengelilik boyutu, bireylerin zorlayıcı durumlara yaklaşımındaki farklılıkları anlamak açısından ele alınabilmektedir (McCrae ve John, 1992).

Örneğin bir gencin etkinliğe yönelik sert eleştirisi, lider tarafından kişisel bir reddedilme olarak algılanabilir veya uygulamaya ilişkin bir geri bildirim olarak değerlendirilebilmektedir. Bu iki yorum, verilecek karşılığın biçimini değiştirebilmektedir. Burada kişilik eğilimlerinin yanında olayın anlamlandırılması ve mesleki deneyim de incelenmelidir. Kişilik bilgisinin katkısı, benzer olaylara neden farklı tepkiler verilebildiğine ilişkin sorular geliştirmesidir (Tett ve Burnett, 2003).

Hochschild'in (1983) duygusal emek yaklaşımı, çalışma sırasında hissedilen duygular ile sergilenmesi beklenen duygusal ifadeler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeveden hareketle gençlik liderinin sakin ve destekleyici davranmaya çalışırken yaşadığı deneyim araştırılabilir. Böyle bir inceleme, duygusal taleplerin yalnızca bireyin kişilik özelliklerine yüklenmesini önler; mesleğin ilişki yapısını da değerlendirmeye katmaktadır.

#### **4.3.5. Yeniliklere Açıklık ve Öğrenme**

Gençlerin değişen ilgi alanları, gençlik faaliyetlerinin içerik ve yöntemlerinin gözden geçirilmesini gerektirebilmektedir. Dijital araçların kullanımı, farklı katılım biçimleri ve gençlerin önerileri, uygulamaların geliştirilmesinde değerlendirilebilecek alanlardır. Dijital gençlik çalışmasına ilişkin politika kaynakları da teknolojinin gençlik çalışmasının amaçlarıyla birlikte ele alınmasına dikkat çekmektedir (Avrupa Birliği Konseyi, 2019).

Deneyime açıklık, yeni fikirleri değerlendirmeye ve farklı yöntemleri denemeye yönelik eğilim bakımından bu süreçle ilişkilendirilebilmektedir. Bir liderin alışılmış etkinlik biçimlerini sorgulaması veya gençlerin önerdiği bir uygulamayı araştırması, bu eğilimin tartışılabilceği örneklerdir. Yeni bir yöntemin seçilmesi sırasında katılımcıların ihtiyaçları, erişim olanakları ve faaliyetin amacı ayrıca değerlendirilmelidir (McCrae ve John, 1992; Avrupa Birliği Konseyi, 2019).

Uygulamanın ardından yaşananların değerlendirilmesi, yenilik denemesini mesleki öğrenme sürecine dönüştürebilmektedir. Kolb'un (1984) deneyimsel öğrenme yaklaşımı, deneyimin gözden geçirilmesi ve sonraki uygulamalar için anlamlandırılması açısından bu süreci açıklamaya yardımcı olmaktadır. Gençlik lideri, hangi yöntemin kimler için işe yaradığını ve hangi aşamalarda güçlük yaşandığını inceleyerek sonraki faaliyetlerini geliştirebilmektedir. Deneyime açıklık bu sürece katılma eğilimi açısından ele alınırken öğrenmenin gerçekleşmesi uygulama ve değerlendirme davranışları üzerinden izlenmelidir.

#### **4.3.6. Kişilik Çeşitliliği ve Mesleki Yeterlikler**

Gençlik liderliğinin farklı görevleri, ekip içerisinde farklı çalışma eğilimlerinin bir arada bulunmasına imkân vermektedir. Katılımcılarla ilk teması kurmak, hazırlıkları ayrıntılı biçimde takip etmek, yeni faaliyet fikirleri geliştirmek ve uygulama sırasında grubu gözlemlemek aynı çalışma sürecinin birbirini tamamlayan yönleri olabilmektedir. Özellik etkinleşmesi yaklaşımı açısından bakıldığında, farklı görevler kişilik eğilimlerinin davranışa yansımaları için farklı olanaklar sunabilmektedir (Tett ve Burnett, 2003).

Kişilik çeşitliliğinin mesleki değer taşıması, görevlerin kişilik etiketlerine göre dağıtılmasını gerektirmemektedir. “Dışadönük olan iletişimi yürütür” veya “sorumluluk düzeyi yüksek olan bütün hazırlığı üstlenir” biçimindeki kalıcı ayrımlar, kişilerin deneyim kazanma alanlarını daraltabilmektedir. Görevlendirmede mesleki bilgi, mevcut beceriler, gelişim ihtiyaçları ve işin gereklilikleri birlikte değerlendirilmelidir. Yetkinlik yaklaşımı, dikkati yalnızca eğilimlere değil, görevin yerine getirilmesinde kullanılan bilgi ve davranışlara da yöneltmektedir (Spencer ve Spencer, 1993).

Kişilik özelliklerinin mesleki davranışlarla ilişkisi, gençlik liderinin görevlerini hangi koşullarda yürüttüğüyle birlikte değerlendirilmelidir. Çalışma deneyiminin sessiz istifa açısından incelenmesi, bir sonraki alt bölümde ele alınmaktadır.

#### **4.4. Gençlik Liderliğinde Sessiz İstifa**

Gençlik liderliğinde sessiz istifayı anlamak için işe katılımın hangi görevlerde ve ilişkilerde azaldığını incelemek gerekmektedir. Faaliyetleri sürdürmek, gençlerin ihtiyaçlarına cevap vermek, ekip üyeleriyle birlikte çalışmak ve

uygulama sırasında değişen koşullara uyum sağlamak, mesleğin farklı yönlerini oluşturmaktadır. Çalışanın bu alanlardan birindeki katkısını azaltması, diğer alanlarda da aynı ölçüde geri çekildiğini göstermeyebilmektedir. Mesleki bağlamı dikkate alan bir değerlendirme, sessiz istifanın görünümünü daha açık biçimde ortaya koyabilmektedir (Avrupa Komisyonu, 2014; Avrupa Konseyi, 2017; Anand, Doll ve Ray, 2024).

#### **4.4.1. Görev Beklentileri ve Rol Açıklığı**

Gençlik liderlerinin çalışmaları, faaliyetlerin hazırlanmasından katılımcılarla iletişime ve uygulama sonrasındaki değerlendirmeye kadar uzanabilmektedir. Görevlerin çeşitliliği, hangi işin kim tarafından, hangi öncelikte ve hangi olanaklarla yürütüleceğinin açıklanmasını önemli hâle getirmektedir. Türkiye’de gençlik merkezlerinin işleyişine ilişkin kaynaklar, bu faaliyetlerin kurumsal görev ve sorumluluklar içerisinde yürütüldüğünü göstermektedir (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2022).

Rol belirsizliği, çalışanın kendisinden ne beklediğini yeterince açık biçimde değerlendirememesiyle; rol çatışması ise birbiriyle uyuşmayan beklentilerle karşılaşmasıyla ilgilidir. Rizzo, House ve Lirtzman’ın (1970) çalışması, bu iki durumu ayrı değerlendirme alanları olarak ele almaktadır. Gençlik liderliği açısından faaliyet hazırlığına, katılımcılarla doğrudan çalışmaya ve idari işlemlere ilişkin taleplerin aynı zamanda ortaya çıkması, rol düzenlemelerinin incelenmesini gerektiren bir örnek oluşturabilmektedir.

Sessiz istifayla kurulabilecek bağlantı, çalışanın bu talepler karşısında katkısını nasıl düzenlediğine ilişkindir. Beklentileri sürekli değişen bir lider, ek görev üstlenmeye daha temkinli yaklaşabilmektedir. Böyle bir davranışın nedenini anlamak için görevlerin açıklığı, taleplerin birbiriyle uyumu ve çalışanın geri çekilmeyi nasıl açıkladığı araştırılmalıdır. Rol kuramına ilişkin açıklamalar bu soruları geliştirmeye yardımcı olur; gençlik liderlerinde sessiz istifanın belirli bir nedenden kaynaklandığını tek başına kanıtlamamaktadır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970; Boz, 2024).

Kişilik özelliklerinin mesleki anlamını değerlendirmek, çalışanlardan beklenen davranışların açıklanmasını gerektirmektedir. Gençlik liderinden faaliyet önerisi geliştirmesi, hazırlanmış bir programı yürütmesi veya her iki sorumluluğu birlikte üstlenmesi beklenebilmektedir. Görev beklentileri, kişilik eğilimlerinin kullanılabileceği alanları farklılaştırabilmektedir. Özellik etkinleşmesi yaklaşımı, görevdeki durumsal ipuçlarının bu nedenle dikkate alınmasına kuramsal dayanak sağlamaktadır (Tett ve Burnett, 2003).

Gençlik merkezlerinde kişilik ve sessiz istifa araştırılırken görev tanımlarının yanında fiilen yürütölen işlerin de incelenmesi yararlı olabilmektedir. Aynı

unvana sahip liderlerin günlük sorumlulukları farklılaşıyorsa, benzer kişilik puanlarının farklı davranışlarla ilişkili olması araştırılabilecek bir olasılıktır. Bu yorum, görev koşullarının ilişkiye katkısını açıklayan kuramsal bir beklentidir (Tett ve Burnett, 2003).

#### **4.4.2. İş Yüğü ve Kaynaklara Erişim**

Gençlik faaliyetinin katılımcılar tarafından görülen kısmı, yapılan işin tamamını oluşturmamaktadır. Hazırlıkların yürütülmesi, malzemelerin temin edilmesi, görevlerin koordine edilmesi ve uygulama sonrasındaki işlemler de zaman ve çaba gerektirmektedir. İş yükünün değerlendirilmesinde yalnızca düzenlenen faaliyet sayısına bakılması, hazırlık ve takip işlerinin görünürlüğünü azaltabilmektedir. İş talepleri–kaynaklar modeli, işin gerektirdiği çabanın onu destekleyen kaynaklarla birlikte ele alınmasına imkân vermektedir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Gençlik faaliyetlerine yönelik yeni önerilerin veya ek hazırlık katkılarının azalması, görev yükünün dağılımıyla birlikte incelenebilmektedir. Yoğun bir dönemde mevcut işleri tamamlamak için yeni bir faaliyetin ertelenmesi, psikolojik geri çekilmeden farklı bir açıklama taşıyabilmektedir. Değerlendirme, davranışın sürekliliğini ve çalışma koşullarını kapsamalıdır (Anand, Doll ve Ray, 2024).

Kaynakların yetersiz olduğu bir durumda katkının azalması gözlemlendiğinde, bu değişimin kişilikten mi yoksa uygulama engellerinden mi kaynaklandığı doğrudan belirlenmemektedir. Örneğin yeni bir faaliyetin önerilmemesi, yeniliğe ilgisizliği yansıtabileceği gibi önceki öneriler için gerekli olanakların sağlanmamasıyla da bağlantılı olabilmektedir. Araştırmancının bu açıklamaları ayırt edebilmesi için kaynaklara erişim deneyimini ayrıca değerlendirmesi gerekmektedir (Tett ve Burnett, 2003; Bakker ve Demerouti, 2007).

Kaynak yeterliliği, çalışanların yeni fikirlerini ve hazırlıklarını uygulamaya dönüştürebilmeleri bakımından araştırılmalıdır. Malzemenin varlığı, erişilebilirliği ve hangi görevlerde kullanılabildiği farklı bilgiler sunmaktadır. Bu koşulların kişilikle bağlantısı, birlikte ölçülen değişkenler üzerinden incelenmelidir.

İş yükünün yalnızca toplam miktarı değil, çalışanlar arasında nasıl dağıldığı da değerlendirilmelidir. Bazı liderlerin düzenli görevlerine ek olarak sürekli yeni hazırlıklar üstlenmesi, katkının sürdürülebilirliğine ilişkin sorular doğurabilmektedir. İş talepleri–kaynaklar yaklaşımı yükün karşılanabilirliğini; örgütsel adalet yaklaşımı ise dağılımın çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğini incelemeye katkı sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007; Colquitt, 2001).

Kişilik açısından araştırılabilecek mesele, belirli eğilimlerin görev üstlenmeyle nasıl bağlantı kurduğudur. İş birliğine yatkın bir liderin veya görev takibine önem veren bir liderin daha fazla iş üstlenip üstlenmediği, doğrudan veri gerektiren bir sorudur. Bu özelliklerden hareketle çalışanın mutlaka yüksek iş yükü altında olduğu varsayılmaz (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

#### **4.4.3. Gençlerle İlişkiler ve Duygusal Talepler**

Gençlik çalışmasında ilişki, yalnızca tek bir etkinlik sırasında kurulmamaktadır. Gençlerin yeniden katılımı, önceki deneyimlerinin dikkate alınması ve gelişen ihtiyaçlarının anlaşılması, zaman içerisinde devam eden etkileşimler gerektirebilmektedir. Avrupa Komisyonu (2014) ve Avrupa Konseyi (2017), gençlik çalışmasını gençlerin katılımı ve gelişimiyle bağlantılı bir alan olarak ele almaktadır. Bu yaklaşım, mesleki katkının faaliyetlerin tamamlanmasının yanında ilişkilerin niteliği üzerinden de değerlendirilmesini gerektirmektedir.

İşe katılımın azalması, araştırılabilecek bir olasılık olarak, gençlerin önerilerine daha az zaman ayırma veya etkileşimi yalnızca gerekli işlemlerle sınırlandırma biçiminde görülebilmektedir. Bu örnekler, Kahn'ın (1990) işe katılım yaklaşımından hareketle geliştirilen mesleki yorumlardır. Gençlik liderlerinde doğrulanmış sessiz istifa göstergeleri olarak kabul edilmeden önce ayrıca incelenmeleri gerekmektedir.

İlişkilerdeki değişimin değerlendirilmesinde çalışma olanakları da dikkate alınmalıdır. Katılımcı sayısının artması veya hazırlık işlerinin yoğunlaşması, liderin her gence ayırabildiği zamanı azaltabilmektedir. Etkileşimin kısılması bu durumda kişisel isteksizlikten farklı bir açıklamaya sahip olabilmektedir. Gözlenen davranışın anlamını belirlemek için bireysel anlatılar ile işin koşullarına ilişkin bilgiler birlikte değerlendirilmelidir (Bakker ve Demerouti, 2007; Kahn, 1990).

Gençlik liderleri, farklı beklentilerle karşılaşırken destekleyici bir iletişim sürdürmeye çalışabilmektedir. Anlaşmazlıkların ele alınması, katılımcıların tepkilerinin karşılanması ve grup ortamının düzenlenmesi, işin duygusal yönünü gündeme getirmektedir. Hochschild'in (1983) duygusal emek yaklaşımı, çalışanların hissettikleri duygular ile görev sırasında sergilemeleri beklenen ifadeler arasındaki ilişkiyi incelemek için bir çerçeve sunmaktadır.

Duygusal emek yaklaşımı, gençlik liderlerinin zorlayıcı etkileşimlerden sonra aldıkları desteğin ve duygusal talepleri yönetme biçimlerinin incelenmesine kuramsal dayanak sağlamaktadır. Sürekli destekleyici davranması beklenen bir çalışanın kendi güçlüklerini dile getirememesi, mesleki deneyimin anlaşılması açısından önemli bir sorudur. Örgütsel destek yaklaşımı, çalışanın ihtiyaçlarının

kurum tarafından gözetilmesine ilişkin değerlendirmeleri incelemeye katkı sağlamaktadır (Eisenberger ve arkadaşları, 1986).

Duygusal zorlanma ile sessiz istifa arasındaki ilişki incelenirken tükenmişlik ayrı bir değişken olarak korunmalıdır. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001), tükenmişliği kendine özgü boyutları bulunan bir kavram olarak ele almaktadır. Duygusal yorgunluk yaşayan bir liderin işe katkısını nasıl sürdürdüğü ayrıca araştırılmalıdır; yorgunluk belirtisinin görülmesi doğrudan sessiz istifa sonucuna ulaşmak için yeterli değildir.

#### **4.4.4. İş Birliği ve Adil Görev Paylaşımı**

Gençlik faaliyetleri, farklı çalışanların katkılarının bir araya gelmesini gerektirebilmektedir. Hazırlık işlerinin paylaşılması, uygulama sırasında birbirine destek olunması ve karşılaşılan sorunların birlikte çözülmesi, ekip çalışmasının mesleki görünümüleri arasındadır. Bu süreçte kimin hangi işi üstlendiğinin açıklığı ve katkılarının nasıl karşılandığı, çalışanların ekip deneyimini değerlendirmelerinde önem taşıyabilmektedir (Yukl, 2013; Colquitt, 2001).

Gençlik merkezlerinde iş arkadaşlarına yardımın ve işleyişi geliştirecek önerilerin sürekliliği, ekip deneyiminin incelenebilecek yönlerini oluşturmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürü, bu katkılarının mesleki bağlamda değerlendirilmesine kavramsal dayanak sağlamaktadır (Organ, 1988; Podsakoff ve arkadaşları, 2000).

Katkının görünürlüğü de bu incelemenin parçası olabilmektedir. Faaliyet sırasında doğrudan gözlenen işler ile hazırlık ve takip işleri farklı ölçüde fark edilebilmektedir. Belirli bir kişilik eğiliminin çalışanın görünürlüğüyle ilişkili olup olmadığı ve bu görünürlüğün katkının değerlendirilmesine nasıl yansıdığı araştırılabilmektedir. Bu olasılık, kişilikten doğrudan sessiz istifa sonucu çıkarılmadan incelenmelidir (Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002; Colquitt, 2001).

Ekip deneyiminin açıklanması için karşılıklı yardım, görev paylaşımı ve katkının tanınması birlikte araştırılabilmektedir. İş birliğine ilişkin genel bir yanıt, bu uygulamaların her birini doğrudan ölçmemektedir.

Aynı görev veya uygulama, çalışanlar tarafından farklı biçimlerde değerlendirilebilmektedir. Bu farklılığın araştırılmasında hem uygulamanın özellikleri hem de çalışanın deneyimi dikkate alınmalıdır. Görev paylaşımına ilişkin adalet değerlendirmesi veya ihtiyaç duyulduğunda destek alınabildiğine ilişkin algı, kişilik ölçümünden ayrı bilgiler sunmaktadır (Colquitt, 2001; Eisenberger ve arkadaşları, 1986).

Olumsuz çalışan değerlendirmelerinin yalnızca kişiliğe bağlanması örgütsel sorunları; bütün çalışanların aynı uygulamayı aynı biçimde deneyimlediğinin

varsayılması ise bireysel farklılıkları gözden kaçırabilmektedir. Kişilik, destek ve adaletin ayrı ölçülmesi, bu açıklamaların incelenmesine olanak sağlamaktadır (McCrae ve John, 1992; Tett ve Burnett, 2003).

Destek beklentisinin karşılanmaması, psikolojik sözleşme açısından da incelenebilmektedir. Ancak destek eksikliği, adaletsizlik algısı ve psikolojik sözleşme ihlali aynı kavramlar değildir. Hangi deneyimin araştırıldığı belirtilmeli; farklı kavramlar yalnızca benzer olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilebildikleri için birbirinin yerine kullanılmamalıdır (Rousseau, 1989; Morrison ve Robinson, 1997).

#### **4.4.5. Çalışma Zamanı ve Mesleki Sınırlar**

Faaliyetlerin zamanı, hazırlık gereklilikleri ve değişen uygulama koşulları, gençlik liderlerinin çalışma düzenine ilişkin beklentilerini etkileyebilmektedir. Çalışma zamanının öngörülebilirliği ve iş dışındaki sorumluluklarla birlikte düzenlenebilmesi, mesleki deneyimin değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek alanlardır. İş-aile çatışması ve iş-yaşam dengesi üzerine çalışmalar, farklı yaşam alanlarının taleplerinin birlikte incelenmesine katkı sağlamaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985; Gragnano, Simbula ve Miglioretti, 2020).

Çalışma zamanı dışında gelen bir talebin karşılanmaması, kendi başına sessiz istifa göstergesi sayılamamaktadır. Davranışın anlamı, görevin beklentileri ve çalışanın işe katılımındaki daha geniş değişim içerisinde değerlendirilmelidir. Mesleki sınırların düzenlenmesi ile işe yönelik geri çekilmenin ayrılması, hem iş-yaşam dengesi hem de sessiz istifa değerlendirmesinin açıklığını korur (Gragnano, Simbula ve Miglioretti, 2020; Boz, 2024).

Çalışma biçiminin adı, çalışanların zamanlarını ne ölçüde kontrol edebildiklerini veya iş dışındaki taleplerle nasıl başa çıktıklarını tek başına açıklamamaktadır. Bu deneyimlerin anlaşılması için çalışma düzeninin uygulamada nasıl işlediğine ilişkin ayrıntılı bilgi gerekmektedir.

#### **4.4.6. Liderlik Yaklaşımları ve Yönetici Desteği**

Gençlik liderlerinin görevlerini yürütürken karşılaştıkları yönetim uygulamaları, katkı sunma isteklerinin anlaşılmasında dikkate alınmalıdır. Görevlerin nasıl verildiği, çalışan görüşlerinin nasıl karşılandığı ve güçlükler ortaya çıktığında hangi desteğin sağlandığı, yöneticiyle kurulan ilişkinin günlük görünümleridir. Liderlik yaklaşımlarının sessiz istifayla ilişkisi, bu somut uygulamalar üzerinden incelenebilmektedir (Yukl, 2013; Eisenberger ve arkadaşları, 1986).

Liderlik yaklaşımlarının gençlik merkezlerindeki anlamı, görevlerin düzenlenmesi ve çalışan ihtiyaçlarının karşılanması gibi uygulamalar üzerinden

değerlendirilmektedir. Kuramların genel tanımları birinci bölümde açıklanmış olup burada sessiz istifayla kurulabilecek mesleki bağlantılara odaklanılmaktadır.

### **Dönüşümcü liderlik**

Dönüşümcü liderlik açısından faaliyetlerin amaçlarının benimsenmesi ile bu amaçları gerçekleştirecek zaman ve olanakların sağlanması birlikte değerlendirilmektedir. Çalışanın görüşlerinin alınmasına rağmen uygulama güçlüklerinin karşılıksız bırakılması, katkının sürdürülebilirliği bakımından araştırılabilecek bir uyumsuzluk oluşturmaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Bakker ve Demerouti, 2007).

### **Etkileşimci liderlik**

Etkileşimci liderlik açısından katkının karşılığı, ödülün yanında sorumlulukların değerlendirilmesi ve gelişim olanaklarına erişim bakımından incelenebilmektedir. Gençlik liderinin hangi katkısının nasıl karşılandığını bilmesi, görev beklentilerinin ve karşılıklılık deneyiminin açıklanmasına katkı sağlamaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Judge ve Piccolo, 2004; Blau, 2017).

### **Etik liderlik**

Etik liderlik bakımından görevlerin paylaşımı, karar süreçlerine katılım, kişiler arası davranışlar ve karar gerekçelerinin açıklanması, çalışanların yönetim deneyimlerini değerlendirebilecekleri alanlardır. Gençlik merkezlerinde bu uygulamaların tutarlılığı, adalet deneyimiyle birlikte incelenebilmektedir (Brown, Treviño ve Harrison, 2005; Colquitt, 2001).

### **Hizmetkâr liderlik**

Hizmetkâr liderlik bakımından çalışanı dinlemenin uygulamadaki karşılığı önem taşımaktadır. Malzeme sağlanması, görev paylaşımının düzenlenmesi ve eğitime erişim, gençlik liderinin ihtiyacına verilen somut yanıtlar olarak değerlendirilebilmektedir. Desteğin niteliği, çalışanın katkısının değerli görüldüğüne ve ihtiyaçlarının gözetildiğine ilişkin deneyimleriyle birlikte incelenmelidir (Greenleaf, 1977; Eva ve arkadaşları, 2019; Eisenberger ve arkadaşları, 1986).

### **Otantik liderlik**

Otantik liderlik açısından kararların dayanaklarının paylaşılması ve farklı görüşlerin değerlendirilmesi, çalışma sorunlarının konuşulabileceği ortamla ilişkilendirilmektedir. Gençlik liderinin bir güçlüğü açıklaması veya mevcut yönetime itiraz etmesi, psikolojik güvenlik bakımından ayrıca incelenebilecek

mesleki davranışlardır (Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa ve arkadaşları, 2008; Edmondson, 1999).

### **Yöneticiyle kurulan ilişkinin niteliği**

Aynı yöneticiyle çalışan kişiler, destek ve iletişim bakımından farklı deneyimler yaşayabilmektedir. Graen ve Uhl-Bien'in (1995) lider-üye etkileşimi yaklaşımı, yöneticiyle kurulan ilişkinin çalışan düzeyinde incelenmesine imkân vermektedir. Bu bakış, kurumda genel olarak destek bulunduğu değerlendirilmesiyle her çalışanın desteğe erişimi arasındaki farkı görünür kılmaktadır.

Gençlik liderlerinin yönlendirme, bilgi ve yardıma erişimleri çalışanlar arasında farklılaşabilmektedir. Yönetici desteğinin yalnızca bazı kişilere sunulduğuna ilişkin algılar, ilişki niteliği ve adalet deneyimleriyle birlikte değerlendirilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Eisenberger ve arkadaşları, 1986; Colquitt, 2001).

Yönetici desteğinin değerlendirilmesinde verilen sözlerle gerçekleşen uygulamalar arasındaki uyum da önem taşımaktadır. Çalışanın kendisine sunulacağını düşündüğü destek ile yaşadığı deneyim arasındaki farklılık, psikolojik sözleşme çerçevesinde araştırılabilmektedir. Rousseau (1989) ile Morrison ve Robinson'ın (1997) çalışmaları, çalışanların yükümlülük ve ihlal değerlendirmelerini anlamaya katkı sağlamaktadır. Bu çerçeveden hareketle destek beklentilerinin sessiz istifayla bağlantısı araştırılabilmektedir.

### **Olumsuz liderlik deneyimleri**

Gök'ün (2025) sağlık kurumlarında toksik liderlik algısı ile sessiz istifayı incelemesi, olumsuz yönetim deneyimlerinin bu konu içerisinde araştırıldığını göstermektedir. Gençlik merkezlerinde benzer bir inceleme yapılacaksa kullanılan kavramın açıkça tanımlanması ve çalışan deneyimlerinin uygun araçlarla değerlendirilmesi gerekmektedir. Her anlaşmazlık veya olumsuz karar, tek başına toksik liderlik göstergesi olarak kabul edilmemelidir.

Olumsuz deneyimin sürekliliği, çalışanların kendilerini ifade etme olanakları ve kurumun sorunlara verdiği karşılık, araştırmanın kapsamına alınabilecek alanlardır. Bu değerlendirme, gözlenen bir yönetim davranışı ile çalışanın buna yüklediği anlamın birlikte incelenmesini sağlamaktadır. Sessiz istifa düzeyleriyle bağlantı kurulduğunda, bulguların araştırma deseninin izin verdiği sınırlar içerisinde yorumlanması gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Gök, 2025).

#### **4.5. Gençlik Liderliğinde Kişilik ve Sessiz İstifa İlişkisi**

Gençlik liderliğinde kişilik ile sessiz istifa arasındaki ilişki, bireysel eğilimlerin mesleki talepler ve çalışma deneyimleri içinde nasıl ifade edildiği üzerinden değerlendirilmektedir. Kişilik özelliği tek başına sessiz istifanın nedeni veya göstergesi olarak kullanılmamaktadır. Özellik etkinleşmesi ve iş talepleri– kaynaklar yaklaşımları, bireysel ve örgütsel açıklamaların birlikte ele alınmasına kuramsal dayanak sağlamaktadır (Tett ve Burnett, 2003; Bakker ve Demerouti, 2007).

##### **4.5.1. Mesleki Katkının Yönü ve Kapsamı**

Gençlik liderinin hem hizmet sunan lider hem de çalışan olması, katkının yönünü ayrıca önemli kılmaktadır. Kuruma yönelik ek sorumlulukları sınırlandıran bir kişi, gençlerle kurduğu ilişkiye özen göstermeyi sürdürebilmektedir. Bunun tersi de araştırılabilecek bir durumdur. Gençlere, çalışma arkadaşlarına ve kuruma yönelen katkıların ayrılması, sessiz istifanın mesleki görünümünü daha açık hâle getirebilmektedir.

Gençlik liderinin tanımlanmış görevlerini yürütmesi ile gönüllü ek katkılarını sürdürmesi farklı değerlendirme alanları oluşturmaktadır. Kişilik eğilimleriyle bağlantı kurulurken hangi katkının değiştiği, değişimin sürekliliği ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Görev performansına ilişkin araştırmalar, sessiz istifayla doğrudan ilişkiyi gösteren bulguların yerine kullanılmamaktadır (Organ, 1988; Barrick ve Mount, 1991; Anand, Doll ve Ray, 2024).

##### **4.5.2. Çalışma Deneyimi ve Olası Psikolojik Süreçler**

İş doyumu, karşılıklılık değerlendirmeleri ve işe katılım, kişilik eğilimleriyle katkının düzenlenmesi arasında araştırılabilecek psikolojik süreçlerdir. Görev talepleri, kaynaklar ve yönetici ilişkileri de bu süreçlerin incelendiği çalışma ortamını oluşturmaktadır. Önerilen bağlantılar, gençlik liderlerinde bütün yolları doğrulanmış bir model olarak sunulmamaktadır.

Mesleki katkının sınırlandırılması, destek beklentileri, işe yönelik anlamlılık ve motivasyonun niteliğiyle birlikte araştırılabilmektedir. Bu deneyimlerin kişilik ile sessiz istifa arasında açıklayıcı bir süreç oluşturduğu, yalnızca kuramsal uyumdan hareketle ileri sürülmemelidir. İlgili değişkenlerin birlikte incelenmesi gerekmektedir (Rousseau, 1989; Kahn, 1990; Ryan ve Deci, 2000).

##### **4.5.3. Doğrudan İlişki ve Çalışma Koşullarının Rolü**

Örgütsel koşulların araştırmadaki rolü açıkça tanımlanmalıdır. Bir koşulun sessiz istifayla ilişkili bulunması, kişilik ile sessiz istifa arasındaki bağlantıyı açıkladığı anlamına gelmemektedir. Örneğin destek düzeyi ile sessiz istifa

arasında ilişki bulunması, desteğin kişilik etkisini aktardığını veya bu ilişkinin gücünü değiştirdiğini doğrudan göstermemektedir.

Aracılık açıklamasında, kişilik özelliği ile sessiz istifa arasındaki bağlantının hangi ara süreç üzerinden oluşabileceği sorulmaktadır. Düzenleyicilik açıklamasında ise bu bağlantının belirli koşullara göre değişip değişmediği incelenmektedir. Önceki kuramsal çerçeveler bu sorular için gerekçe sağlayabilir; ilgili rollerin bulunduğu sonucuna ulaşmak için onları sınavan bir araştırma modeli gerekmektedir (Tett ve Burnett, 2003; Bakker ve Demerouti, 2007).

Kişilik korelasyonları ile çalışma koşullarına göre yapılan grup karşılaştırmaları farklı araştırma sorularına cevap vermektedir. İki sonuç grubunun birlikte sunulması, bir aracılık veya düzenleyicilik analizinin yapıldığı anlamına gelmemektedir.

Gençlik liderlerine ilişkin ampirik sonuçlar ve bu sonuçların yorum sınırları, 4.6.2 alt bölümünde sunulmaktadır. Kuramsal beklentilerin araştırma bulgularından ayrı değerlendirilmesi, kişilik boyutlarına kesin bir risk veya koruyuculuk anlamı yüklenmesini önlemektedir.

#### **4.6. Kişilik ve Sessiz İstifa Araştırmalarının Gençlik Liderliği Açısından Değerlendirilmesi**

Kişilik ve sessiz istifa araştırmalarının gençlik liderliği açısından değerlendirilmesi, doğrudan bu meslek grubuna ilişkin bulgular ile farklı mesleklerde elde edilen sonuçların ayrı ele alınmasına dayanmaktadır. Farklı örneklemlerdeki çalışmalar, kavramsal kapsamları ve yöntemleri dikkate alınarak karşılaştırılmaktadır. Gençlik liderlerine ilişkin tez bulguları ise araştırmanın puanlama ve yorum sınırları içinde değerlendirilmektedir. Kuramsal modeller, bu bulguların açıklanmasına yönelik araştırma çerçeveleri olarak kullanılmakta; ampirik olarak doğrulanmış ilişkilerle eşdeğer kabul edilmemektedir.

##### **4.6.1. Farklı Meslek Gruplarında Kişilik ve Sessiz İstifa Üzerine Araştırmalar**

Kişilik ve sessiz istifa ilişkisini doğrudan inceleyen çalışmalar, bireysel özellikleri farklı çalışma ortamlarında değerlendirmektedir. Kaptangil ve Korkmaz (2025), Bodrum/Yalıkavak bölgesindeki beş yıldızlı otel çalışanlarında kişilik özellikleri, psikolojik sermaye ve sessiz istifa arasındaki ilişkileri ele almaktadır. Araştırmada kişilik boyutları ile sessiz istifa boyutları arasındaki ilişkilerin genel olarak zayıf ve sınırlı, psikolojik sermaye boyutlarıyla ilişkilerin ise negatif olduğu bildirilmektedir. Bulgular, ölçülen boyutlar ve turizm örneklemini kapsamında değerlendirilmektedir; farklı araçlarla elde edilen genel puanlarla doğrudan eşdeğer kabul edilmemektedir.

Dilchert, Stanek ve Ones (2026), sessiz istifayı çok boyutlu bir yapı olarak incelemekte; dışadönüklük, sorumluluk, duygusal dengelilik ve uyumluluğun daha düşük düzeyleriyle yüksek sessiz istifa düzeyleri arasında ilişkiler bildirmektedir. Çalışma farklı çalışan örneklemelerine dayanmaktadır; gençlik liderleri için aynı ilişki yönlerini veya büyüklüklerini belirlememektedir. Kaynağın bu değerlendirmedeki önemi, kişilik ile sessiz istifayı doğrudan birlikte incelemesidir. Çok boyutlu ölçümün farklı araçlarla karşılaştırılması, kavramsal kapsamın dikkate alınmasını gerektirmektedir.

Rahman, Singh ve Mandal (2025), karanlık üçlü kişilik özellikleri ile sessiz istifa niyeti arasındaki bağlantıları incelemektedir. Narsisizm ve psikopatiyle ilişkili yollar, psikolojik hak görme ve ahlaki uzaklaşma üzerinden ele alınmaktadır. Karanlık üçlü yaklaşımı Beş Faktör Modeli'nden, sessiz istifa niyeti ise gerçekleşen davranışın değerlendirilmesinden farklıdır. Bu nedenle araştırma, kişilik çalışmalarının farklı özellik kümelerini ve sonuç değişkenlerini kapsadığını göstermekte; gençlik liderlerinde belirli bir kişilik özelliğinin sessiz istifaya yol açtığı sonucuna temel oluşturmamaktadır.

Çalışma ortamını inceleyen araştırmalar, kişilik merkezli açıklamaların örgütsel deneyimlerle birlikte değerlendirilmesine karşılaştırma zemini sunmaktadır. Avcı ve Erdem'in (2025) bir büyükşehir belediyesinde çalışan 15 katılımcıyla yürüttüğü nitel araştırmada iş-yaşam dengesizliği, takdir edilmeme, tükenmişlik, olumsuz liderlik, ücret ve özerklik sorunları katılımcı anlatıları üzerinden ele alınmaktadır. Bulgular çalışanların katkılarını sınırlandırma deneyimlerinin anlamını açıklamakta; bütün belediye çalışanlarına ilişkin istatistiksel oranlar veya kişilikle doğrudan ilişkiler sunmamaktadır.

Gök'ün (2025) 392 yardımcı sağlık personeliyle gerçekleştirdiği araştırmada toksik liderlik algısı ile sessiz istifa arasında pozitif ilişki bildirilmektedir. Araştırma, yönetici davranışlarının çalışan deneyimleriyle birlikte ele alınmasına ampirik bir örnek oluşturmaktadır. Sağlık hizmetlerindeki hiyerarşi ve görev düzeni gençlik merkezleriyle aynı olmadığından, bulgu gençlik liderlerine doğrudan genellenmemektedir. Gençlik liderliğinde yönetici ilişkilerinin incelenmesi, mesleğin kendi koşullarını dikkate alan araştırmalar gerektirmektedir.

Prentice ve arkadaşları (2025), konaklama çalışanlarında iş-yaşam dengesizliği, tükenmişlik, iyi oluş ve sessiz istifa bağlantılarını ele alan bir modeli incelemektedir. Araştırma, çalışanların iş talepleriyle iş dışındaki deneyimlerini birlikte değerlendirmektedir. Gençlik liderliği açısından faaliyet hazırlığı ve uygulama taleplerinin çalışma zamanı ve iş dışındaki sorumluluklarla ilişkisi araştırılabilecek bir alandır. Bu mesleki yorum, konaklama örneğinde elde edilen bağlantıların gençlik liderlerinde doğrulandığı anlamına gelmemektedir.

Harris'in (2025) Birleşik Krallık'ta yürüttüğü nitel boylamsal araştırmada ilk aşamada 53 çalışanla, yaklaşık bir yıl sonraki aşamada 41 katılımcıyla görüşülmektedir. Sessiz istifanın farklı bağlılık deneyimleriyle ilişkili görünüşleri ve zaman içindeki sonuçları değerlendirilmektedir. Katılımcı anlatılarında iş dışı yaşam ve iyi oluş bakımından yararların yanında fırsat kaybı ve farklı olumsuzluklar da bildirilmektedir. Bulgular, incelenen çalışanların deneyimleriyle sınırlıdır; bütün meslekler için ortak bir gelişim sırası oluşturmamaktadır.

#### **4.6.2. Gençlik Liderlerinde Kişilik ve Sessiz İstifaya İlişkin Araştırma Bulguları**

Gençlik liderlerinin kişilik özellikleri ile sessiz istifa eğilimleri arasındaki ilişkiler, bireysel farklılıkların örgütsel davranışlar üzerindeki rolünü anlamak açısından önem taşımaktadır. Gençlik liderliği, kişiler arası iletişim, sorumluluk, iş birliği ve sosyal etkileşim gerektiren bir meslek olması nedeniyle çalışanların kişilik özellikleri ile mesleki tutumlarının birlikte değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Erdem (2025), gençlik liderlerinin kişilik özellikleri ile sessiz istifa eğilimleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre dışadönüklük ile sessiz istifa arasında negatif yönlü; duygusal dengesizlik (nevrotiklik), sorumluluk ve uyumluluk boyutları ile sessiz istifa arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Deneyime açıklık boyutu ile sessiz istifa arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçlar, farklı kişilik özelliklerinin gençlik liderlerinin mesleki tutumları ve sessiz istifa eğilimleriyle farklı biçimlerde ilişkili olabileceğine işaret etmektedir.

Kişilik özelliklerinin yanı sıra örgütsel çalışma koşulları da gençlik liderlerinin sessiz istifa eğilimleriyle ilişkili önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Erdem (2025), çalışma materyallerini yetersiz bulan, kurum içi iş birliğinin yeterli olmadığını düşünen, iş yükünü fazla değerlendiren ve çalışma koşullarından memnun olmayan gençlik liderlerinin sessiz istifa düzeylerinin daha yüksek olduğunu bildirmiştir. Bu bulgular, çalışanların örgütsel çevreye ilişkin algılarının sessiz istifa eğilimleriyle yakından ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Bu çerçevede gençlik liderlerinde sessiz istifa, yalnızca bireysel kişilik özellikleri üzerinden değil, çalışma ortamının sunduğu olanaklar, örgütsel destek, iş birliği ve mesleki beklentilerle birlikte ele alınması gereken çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilebilir. Kişilik özellikleri ile örgütsel koşulların birlikte dikkate alınması, gençlik liderlerinin mesleki motivasyonlarının, iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Dolayısıyla gençlik

liderliği alanında sessiz istifa eğilimlerinin azaltılmasına yönelik yaklaşımlarda bireysel farklılıkların gözetilmesi ve destekleyici çalışma koşullarının geliştirilmesi önem taşımaktadır.

#### **4.6.3. Araştırma Bulgularının Gençlik Liderliği Açısından Değerlendirilmesi**

Araştırmaların birlikte değerlendirilmesi, kişilik çerçevesi, sessiz istifanın tanımı ve mesleki bağlamın bulguların yorumunu etkilediğini ortaya koymaktadır. Beş Faktör Modeli ile karanlık üçlü özelliklerini inceleyen çalışmalar aynı bireysel farklılıkları ele almamaktadır. Sessiz istifa niyetini, psikolojik uzaklaşmayı ve gönüllü katkının sınırlandırılmasını ölçen araçlar da aynı kapsamı temsil etmemektedir. Bu nedenle farklı araştırmalardaki ilişki yönlerinin karşılaştırılması, kavramsal eşdeğerliğin ve ölçüm özelliklerinin açıklanmasını gerektirmektedir (Kaptangil ve Korkmaz, 2025; Rahman, Singh ve Mandal, 2025; Dilchert, Stanek ve Ones, 2026).

Kişilik ile liderlik özelliklerini inceleyen araştırmaların örneklemeleri de mesleki değerlendirmede ayrı tutulmaktadır. Arıbaş ve Oğuzhan (2023), 405 üniversite öğrencisinde Beş Faktör kişilik özellikleri ile gençlik liderlik özelliklerini incelemekte; dışadönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık için pozitif bağlantılar bildirmektedir. Çalışmanın liderlik değişkeni öğrencilerin özelliklerine ilişkindir; profesyonel gençlik liderlerinin sessiz istifa düzeylerini ölçmemektedir. Kaynak, kişilik ve liderlik tartışmasını tamamlamakta, doğrudan mesleki sessiz istifa kanıtı olarak kullanılmamaktadır.

Kuramsal modeller, araştırmalar arasındaki farklılıkları değerlendirmek ve yeni ilişkileri sınamak için açıklama çerçeveleri sunmaktadır. Gone, Naim ve Peethambaran (2026), iş talepleri–kaynaklar modeli ile özellik etkinleşmesi yaklaşımını birleştirerek sessiz istifanın öncülleri ve sonuçları için bir çerçeve önermektedir. Kişiliğin çalışma koşullarıyla bağlantılı süreçlerdeki olası rolü modelde ele alınmaktadır; ancak önerilen yollar yeni bir örneklemede doğrulanmış sonuçlar değildir. Gençlik liderliğine yönelik değeri, bireysel eğilimleri görev talepleri ve kaynaklarla birlikte araştırmanın kuramsal gerekçesini açıklamasıdır (Tett ve Burnett, 2003; Bakker ve Demerouti, 2007, 2017).

Gençlik liderliği açısından araştırılabilecek alanlar, faaliyet hazırlıklarının dağılımı, gençlerle kurulan ilişkilerin niteliği, kaynaklara erişim ve yönetici desteğiyle somutlaşmaktadır. Başka sektörlerdeki sonuçlar, bu alanlara ilişkin araştırma sorularının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır; gençlik hizmetlerinin niteliğinde veya gençlerin katılımında gerçekleşmiş değişimin doğrudan kanıtını oluşturmamaktadır. Hizmet sonuçlarına ilişkin değerlendirmeler, çalışan özellikleriyle birlikte bu sonuçları doğrudan inceleyen veriler gerektirmektedir.

Gençlik liderlerinin katkılarının farklı dönemlerde izlenmesi, yoğun faaliyet dönemleri, görev değişiklikleri ve mesleki gelişim olanaklarıyla birlikte ortaya çıkan değişimlerin incelenmesine imkân sağlamaktadır. Harris'in (2025) çalışması, çalışan deneyimlerinin zaman içinde değerlendirilmesine yöntemsel bir örnek sunmaktadır. Aynı kişilerin farklı dönemlerde izlenmesi ile farklı kıdem gruplarının tek dönemde karşılaştırılması ayrı araştırma sorularına karşılık gelmektedir. Gençlik liderliği için önerilen izleme yaklaşımının kapsamı ve ölçütleri mesleki araştırmalarla belirlenmelidir.

#### **4.7. Gençlik Liderliğine Yönelik Çıkarımlar ve Öneriler**

Yönetim önerilerinin amacı, çalışanları kişilik özelliklerine göre sessiz istifa riski taşıyan gruplara ayırmak değildir. Amaç, görevlerin ve ilişkilerin nasıl işlediğini görünür kılmak ve mesleki katkıyı sürdürülebilir koşullarda desteklemektir. Aşağıdaki uygulamalar, literatürün işaret ettiği sorunlara yönelik seçeneklerdir. Her kurum kendi görev yapısı ve çalışan deneyimi içinde uygulamalarını değerlendirmelidir.

##### **4.7.1. Görev Beklentilerinin Açıklanması**

Faaliyet hazırlığı, uygulama, raporlama ve değerlendirme sorumlulukları açık biçimde tanımlanmalıdır. Bir görevin kim tarafından yürütüleceği kadar, hangi zaman ve kaynaklarla tamamlanacağı da belirlenmelidir. Öncelikler değiştiğinde önceki görevlerin nasıl düzenleneceği açıklanmalıdır. Bu yaklaşım, rol belirsizliği ve çatışmasını somut görevler üzerinden değerlendirmeyi sağlamaktadır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970).

Örneğin aynı hafta birden fazla faaliyet hazırlayan liderin iş listesi, yalnızca etkinlik sayısına göre değerlendirilmemelidir. Hazırlık süresi, katılımcılarla iletişim, ekip koordinasyonu ve uygulama sonrası işler de görünür kılınmalıdır. Böylece destek ihtiyacı, çalışanın yeterince istekli olup olmadığına ilişkin genel bir yargıdan önce belirlenebilmektedir.

##### **4.7.2. İş Yüğü ve Kaynak İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi**

Materyal, uygun mekân, hazırlık zamanı ve koordinasyon desteği, faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan kaynaklardır. İhtiyaçların yalnızca bildirilmesi değil, nasıl karşılandığının ve karşılanamadığında ne yapılacağının açıklanması gerekmektedir. Düzenli değerlendirmelerde çalışanların algılarıyla görev kayıtları birlikte kullanılabilir. İş talepleri–kaynaklar yaklaşımı, bu iki alanı aynı çalışma düzeni içinde incelemek için bir çerçeve sunmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007).

Destek planı, her talebi karşılamak anlamına gelmemektedir. Kaynak sınırlı olduğunda önceliklerin çalışanlarla paylaşılması, uygulanabilir faaliyet seçeneklerinin belirlenmesi ve gerekçelerin açıklanması gerekmektedir. Çalışanın sorumluluğu ile karar alanı arasındaki uyum da bu görüşmelerde ele alınmalıdır.

#### **4.7.3. Geri Bildirim ve Çalışan Görüşleri**

Çalışanların güçlüklerini ve önerilerini paylaşabilecekleri düzenli görüşmeler yapılabilmektedir. Görüş bildiren kişiye, önerisinin değerlendirme durumu ve alınan kararın gerekçesi hakkında geri dönüş verilmelidir. Sorunu açıklamanın kişisel yetersizlik veya isteksizlik olarak karşılanmaması, bilgi paylaşımının sürekliliği açısından önemlidir. Psikolojik güvenlik yaklaşımı, çalışanların görüş bildirme ortamını değerlendirmeye yardımcı olmaktadır (Edmondson, 1999).

Geri bildirim, genel övgü veya eleştiriyile sınırlı kalmamalıdır. Hangi uygulamanın işe yaradığı, hangi aşamada güçlük yaşandığı ve bir sonraki faaliyet için ne tür destek gerektiği konuşulmalıdır. Gençlerin katılım deneyimlerine ilişkin bilgiler de çalışan değerlendirmelerini tamamlayabilmektedir.

#### **4.7.4. Adil Görev Paylaşımı ve Katkının Tanınması**

Görevler, gelişim olanakları ve görünür sorumluluklar açık ölçütlerle dağıtılmalıdır. Hazırlık ve koordinasyon gibi daha az görünür emek de değerlendirmeye dâhil edilmelidir. Bazı çalışanların sürekli ek görev üstlenmesi, kurumun değişmez işleyişi olarak kabul edilmemelidir. Örgütsel adalet yaklaşımı, sonuçların yanında karar süreçlerini ve kişiler arası davranışı da değerlendirmeyi sağlamaktadır (Colquitt, 2001).

Katkının tanınması, yeni görevlerin otomatik olarak aynı kişiye yönltilmesinden ayrılmalıdır. Takdir, çalışanın gelişimine ve işin paylaşılmasına karşılık bulunduğu daha somut hâle gelmektedir. Görevlendirmelerdeki değişiklikler, çalışanların bilgi, beceri ve mevcut iş yükleriyle birlikte değerlendirilmelidir.

#### **4.7.5. Mesleki Sınırlar ve Çalışma Zamanı**

Mesai dışı iletişimin hangi durumlarda gerekli olduğu, yanıt beklentileri ve yoğun faaliyet dönemlerindeki çalışma düzeni açıklanmalıdır. Gönüllü ek katkılar, tanımlanmış görevlerden ayrılmalıdır. Çalışanın belirli bir ek talebi kabul etmemesi, bağlamı anlaşılmadan sessiz istifa olarak adlandırılmamalıdır. İş ve iş dışı roller arasındaki taleplerin birlikte değerlendirilmesi, sürdürülebilir çalışma düzenine katkı sağlayabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Mesleki sınırların korunması, temel görevlerin yerine getirilmesine ilişkin sorumluluğu ortadan kaldırmamaktadır. Görev performansı, gönüllü katkı ve psikolojik katılım için uygun bilgiler ayrı ayrı toplanmalıdır. Bir alandaki değişiklik, bütün mesleki katkının azaldığı biçiminde yorumlanmamalıdır.

#### **4.7.6. Mesleki Gelişimin Desteklenmesi**

Eğitim ve gelişim desteği, somut uygulama ihtiyaçlarına göre planlanmalıdır. Grup yönetimi, planlama, iletişim veya değerlendirme alanındaki güçlükler, kişilik puanlarından doğrudan çıkarılamamaktadır. Deneyimli çalışanlarla bilgi paylaşımı, uygulama sonrası görüşmeler ve yeni görevlerde aşamalı sorumluluk verilmesi kullanılabilecek seçeneklerdir (Bandura, 1997; Spencer ve Spencer, 1993).

Gelişim olanakları, çalışanların gösterilmiş becerileri, mesleki gereksinimleri ve tercihleriyle birlikte planlanmalıdır. Eğitim ve yeni görevlerde deneyim kazanma fırsatlarının farklı çalışma eğilimlerine sahip bütün liderlere açık olması, kişilik bilgisinin gelişimi sınırlayan bir etikete dönüşmesini önlemektedir.

#### **4.7.7. Uygulamaların Değerlendirilmesi**

Bir yönetim uygulamasının etkili olduğu, yalnızca uygulanmış olmasından çıkarılamamaktadır. Görev açıklığı, kaynak taleplerinin karşılanması, çalışan görüşlerine verilen yanıt ve faaliyetlerin işleyişi düzenli olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışan deneyimleriyle hizmet sürecine ilişkin bilgiler birlikte ele alınmalıdır. Gençlerin katılımı veya hizmet niteliği hakkında sonuç çıkarılacaksa bu alanlara ilişkin veriler de toplanmalıdır.

Değerlendirmenin amacı personeli sessiz istifa etiketiyle izlemek değil, değişen ihtiyaçları ve işleyişteki güçlükleri anlamaktır. Uygulamalar çalışanların geri bildirimiyle yeniden düzenlenebilmektedir. Böylece öneriler, kurum içinde gözlenebilen ve geliştirilebilen süreçlere dönüşmektedir.

## SONUÇ

Gençlik liderliğinde kişilik ve sessiz istifanın birlikte değerlendirilmesi, bireysel eğilimlerle mesleki koşulların aynı açıklama çerçevesinde ele alınmasını gerektirmektedir. Kitapta incelenen literatür, kişilik özelliklerinden hareketle tek bir çalışan profili veya değişmez davranış beklentisi oluşturulmasının sınırlarını ortaya koymaktadır. Gençlik liderlerinin mesleki katkıları; görev beklentileri, çalışma ilişkileri ve erişebildikleri kaynaklarla birlikte değerlendirilmektedir.

Beş Faktör Modeli, bireysel farklılıkları tanımlamak için ortak bir kavramsal temel sunmaktadır. Ancak kişilik puanları, iletişim becerisinin, görev yeterliğinin veya mesleki başarının doğrudan karşılığı olarak kullanılmamaktadır. Gençlik liderliğinde kişilik bilgisinin anlamı, eğilimlerin hangi görevlerde ve hangi koşullarda davranışa yansıdığının açıklanmasıyla belirginleşmektedir. Bireysel eğilimlerin öğrenilmiş mesleki yeterliklerden ayrı ele alınması, çalışanların gelişim ihtiyaçlarının daha dikkatli değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır (McCrae ve John, 1992; Spencer ve Spencer, 1993; Tett ve Burnett, 2003).

Sessiz istifanın mesleki açıdan değerlendirilmesinde temel görevlerin yürütülmesi, gönüllü ek katkı ve psikolojik katılım birbirinden ayrılmaktadır. Görev tanımına uygun çalışma veya iş dışındaki zamanın korunması, tek başına işe yönelik uzaklaşmayı göstermemektedir. Gençlik liderinin katkısındaki değişimin anlamı, değişen davranışın kapsamına, sürekliliğine ve çalışma deneyimine bağlı olarak değerlendirilmektedir. Gençlere, çalışma arkadaşlarına ve kuruma yönelen katkıların ayrılması, mesleki geri çekilmenin daha açık biçimde incelenmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışma koşulları, kişilik ile sessiz istifa arasındaki olası bağlantıların değerlendirilmesini tamamlamaktadır. Özellik etkinleşmesi ve iş talepleri–kaynaklar yaklaşımları, bireysel eğilimlerle görev ortamının birlikte incelenmesine dayanak sağlamaktadır. İşe katılım ve öz belirleme açıklamaları ise çalışma deneyiminin psikolojik ve motivasyonel yönlerini değerlendirmeye katkı sunmaktadır. Kuramsal uyum, bu bağlantıların gençlik liderlerinde doğrulandığı anlamına gelmemektedir; ilişkilerin yönü ve olası açıklayıcı süreçlerin varlığı doğrudan araştırma gerektirmektedir (Tett ve Burnett, 2003; Bakker ve Demerouti, 2007; Kahn, 1990; Ryan ve Deci, 2000).

Yerli ve yabancı çalışmaların karşılaştırılması, bulguların araştırma bağlamı içinde yorumlanmasının önemini ortaya koymaktadır. Kesitsel ilişkiler, nitel çalışan anlatıları ve kuramsal modeller farklı kanıt türleri sunmaktadır. Erdem'in (2025) tezi, gençlik liderliği örnekleme doğrudan odaklanması bakımından mesleki bir kaynak oluşturmaktadır. Bununla birlikte sonuçların kullanımı, 4.6.2 alt bölümünde açıklanan puanlama ve yorum sınırlarının dikkate alınmasını

gerektirmektedir. Farklı sektörlerdeki bulgular ise gençlik liderliği için karşılaştırma ve araştırma sorusu geliştirmeye katkı sağlamakta; aynı ilişkilerin bu meslek grubunda bulunduğunu göstermemektedir.

Gençlik merkezleri açısından görev beklentilerinin açıklığı, uygulanabilir iş yükü, kaynaklara erişim, adil görev paylaşımı ve çalışan görüşlerine karşılık verilmesi öncelikli değerlendirme alanları oluşturmaktadır. Mesleki gelişimin desteklenmesi ve katkının tanınması, çalışanların görevlerini sürdürebildikleri koşulları incelemeyi tamamlamaktadır. Önerilen uygulamalar, personeli kişilik özelliklerine göre sınıflandırmaya değil, somut mesleki gereksinimleri ve işleyişteki güçlükleri anlamaya dayanmaktadır. Uygulamaların yararı, çalışan deneyimleri ve hizmet süreçlerine ilişkin bilgilerle ayrıca değerlendirilmelidir.

Gençlik liderliği alanında araştırma birikiminin geliştirilmesi, çalışanların farklı dönemlerde izlenmesini ve katkının hangi koşullarda değiştiğinin incelenmesini gerektirmektedir. Görüşmeler, görev kayıtları ve uygun ölçümlerin birlikte kullanılması, çalışan algılarıyla uygulama koşullarının karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır. Kişilik, iş yükü, adalet ve destek arasındaki olası bağlantıların sınanması, gerekçesi açık araştırma modellerine dayandırılmalıdır. Gençlerin katılımı veya hizmet niteliği hakkında sonuç çıkarılması ise bu alanlara ilişkin doğrudan veriler gerektirmektedir.

Gençlik liderlerinin kişilik özelliklerini anlamak ile mesleki katkılarını desteklemek, birbirini tamamlayan değerlendirme alanları oluşturmaktadır. Katkının sürdürülebilirliği, çalışanların bireysel eğilimleri kadar görevlerini yerine getirebildikleri ve mesleki sınırlarını açık biçimde düzenleyebildikleri çalışma koşullarıyla birlikte ele alınmaktadır. Kitabın sunduğu çerçeve, gençlik liderlerini kişilik etiketleriyle tanımlayan yargılar yerine bireysel farklılıkları ve kurumsal deneyimleri birlikte açıklayan bir yaklaşımı benimsemektedir.

## KAYNAKÇA

- Akyazı, K. G., ve Balcı Çelik, S. (2025). Sessiz İstifa Ölçeği Türkçe Formu: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 35(3), 925-936. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.1571053>
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Henry Holt and Company.
- Anand, A., Doll, J., ve Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Arar, T., Çetiner, N., ve Yurdakul, G. (2023). Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>
- Arıbaş, A. N., ve Oğuzhan, Y. S. (2023). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Gençlik Liderliğine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(4), 1420-1437. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1088501>
- Atak, H. (2013). On-Maddeli Kişilik Ölçeği'nin Türk Kültürü'ne Uyarlanması. *Nöropsikiyatri Arşivi*, 50(4), 312-319. <https://doi.org/10.4274/npa.y6128>
- Atalay, M., ve Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle?. *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Avacı, U., ve Erdem, Ş. (2025). Sessiz istifa: Nedenleri ve sonuçları üzerine nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(4), 3008-3026. <https://doi.org/10.20491/isarder.2025.2137>
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avrupa Birliği Konseyi. (2019). Council conclusions on digital youth work (2019/C 414/02). *Official Journal of the European Union*, C 414, 2-6.
- Avrupa Birliği Konseyi. (2024). Resolution of the Council and of the representatives of the governments of the Member States meeting within the Council on youth work policy in an empowering Europe. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:42024Y03526>

- Avrupa Komisyonu. (2014). Working with young people: The value of youth work in the European Union. [https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/study/youth-work-report\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/study/youth-work-report_en.pdf)
- Avrupa Konseyi. (2017). Recommendation CM/Rec(2017)4 of the Committee of Ministers to member States on youth work. <https://www.coe.int/en/web/youth/-/recommendation-on-youth-work>
- Bakır, N., ve Özcan, A. (2025). Sağlık çalışanlarının iş yaşam dengesi, sessiz istifa ve tükenmişlik düzeylerinin araştırılması. *Atlas Üniversitesi Tıp ve Yaşam Bilimleri Dergisi*, 5(12), 1–11. <https://doi.org/10.54270/atljm.2025.79>
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.
- BARRICK, M. R., ve MOUNT, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bircan, H., ve Karaman, M. (2025). Hemşirelerde Psikolojik Sermayenin Sessiz İstifa Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 141-150. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1829857>
- Blau, P. M. (2017). Exchange and power in social life. Routledge.
- Boz, H. (2024). Sessiz istifa. *Akademisyen Kitabevi*. <https://doi.org/10.37609/akya.3512>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Çabuk, E., ve Çelik, M. (2025). Öğretmenlerin İş Doyumları İle Sessiz İstifa Davranışları Arasındaki İlişki. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(Eğitim Bilimleri Ek Sayısı), 113-132. <https://doi.org/10.33206/mjss.1711208>

- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: basic traits resolved into clusters. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(4), 476-506. <https://doi.org/10.1037/h0054116>
- Çelik, Ş., ve Kaya, Ş. D. (2025). Sessiz istifa: Türkiye'deki araştırmaların incelenmesi. *Sustainable Welfare*, 3(1), 22–39. <https://doi.org/10.64086/SusWel.2025.19>
- Cesaro, E., ve Daicampi, C. (2026). Quiet Quitting in the Healthcare Workforce: A Systematic Review of Organisational Drivers and Managerial Implications. *Journal of Nursing Management*, 2026(1), Makale 7319117. <https://doi.org/10.1155/jonm/7319117>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985a). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985b). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- DeVellis, R. F. (2012). Scale development: Theory and applications (3. baskı). Sage.
- Dilchert, S., Stanek, K. C., ve Ones, D. S. (2026). Expanding our understanding of quiet quitting: Antecedents, correlates, and consequences. *Human Resource Management*, 65(3), 679–704. <https://doi.org/10.1002/hrm.70038>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Erdem, İ. (2025). Gençlik liderlerinin kişilik özellikleri ile sessiz istifa düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek lisans tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi].

- Ersoy, A., Bişgin, H., Karayol, M., & Atakan, M. M. (2014). Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının örgüte bağlılık düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport*, 2(Special Issue 1), 757-766. <https://doi.org/10.14486/IJSCS145>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., ve Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., ve Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., ve Kaitelidou, D. (2024). Quiet Quitting among Nurses Increases Their Turnover Intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era. *Healthcare*, 12(1), 79. <https://doi.org/10.3390/healthcare12010079>
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (2022). Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Merkezleri Yönetmeliği. Resmî Gazete, 26 Mayıs 2022, Sayı 31847. <https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/05/20220526-2.htm>
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (t.y.). Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü mevzuatı. <https://genclikhizmetleri.gov.tr/mevzuat/>
- Gök, G. (2025). Sağlık kurumlarında toksik liderlik algısı ve sessiz istifa. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(4), 1305-1331. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1603033>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Gone, Y. S. P., Naim, M. F., ve Peethambaran, M. (2026). Sounding the silence: examining the antecedents and outcomes of quiet quitting. *International Journal of Organizational Analysis*, 34(1), 165-184. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4794>
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., ve Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 504-528. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1)

- Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gragano, A., Simbula, S., ve Miglioretti, M. (2020). Work-Life Balance: Weighing the Importance of Work-Family and Work-Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 907. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Greenhaus, J. H., ve Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hamouche, S., Koritos, C., ve Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Harris, L. C. (2025). Commitment and Quiet Quitting: A Qualitative Longitudinal Study. *Human Resource Management*, 64(2), 565-582. <https://doi.org/10.1002/hrm.22274>
- Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. baskı). John Wiley & Sons.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Jalali, R., Fatahi, S., ve Kolehjoubi, A. A. (2026). Quiet quitting in nursing: a concept analysis. *BMC Nursing*, 25(1), Makale 163. <https://doi.org/10.1186/s12912-026-04335-2>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., ve Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., Heller, D., ve Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>

- Judge, T. A., ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kaptangil, K., ve Korkmaz, Ö. (2025). Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Sessiz İstifa İle İlişkisel Analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (69), 299-313. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1631267>
- Kerse, G., Deniz, V., ve Çakıcı, A. B. (2024). Sessiz İstifa Ölçeğinin Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Sınanması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(3), 749-762. <https://doi.org/10.36362/gumus.1428749>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
- Kubat, R., Ulukan, M., Şahinler, Y., & Ersoy, A. (2022). Beden eğitimi öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 11-16. <https://doi.org/10.47257/busad.1017222>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology içinde* (ss. 1297-1349). Rand McNally.
- Magrizzos, S., Aydinliyim, L. E., Roumpi, D., Porter, C. M., Phillips, J. M., ve Delery, J. E. (2026). The Disquiet of Quiet Quitting: Definitional Clarity, Theoretical Pathways, and Future Research. *Human Resource Management*, 65(4), 1015-1032. <https://doi.org/10.1002/hrm.70061>
- Maheshwari, G. (2026). Quiet quitting in the contemporary workplace discourse: a systematic literature review of antecedents, sectoral dynamics, and strategic interventions. *Management Review Quarterly*. Çevrim içi yayın. <https://doi.org/10.1007/s11301-026-00604-1>

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McCrae, R. R., ve Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- McCrae, R. R., ve John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Morrison, E. W., ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Mutlu, H., ve Baykara Mat, S. T. (2025). Sağlık Çalışanlarında Sessiz İstifa: Sistemik Derleme. *Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hemşirelik Dergisi*, 7(3), 269-282. <https://doi.org/10.48071/sbuhemşirelik.1739173>
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574-583. <https://doi.org/10.1037/h0040291>
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

- Özmen, K. (2025). Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşlarının Sessiz İstifa Bağlamında İncelenmesi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 34(2), 1269-1287. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1518414>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M., ve Rocha, H. (2025). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly – the case of hospitality employees. Journal of Hospitality Marketing & Management, 34(1), 24-45. <https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2389074>
- Rahman, H., Singh, T., ve Mandal, M. (2025). The dark silence: Dark triad personality traits as predictors of quiet quitting intention. Acta Psychologica, 261, 105860. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105860>
- Rizzo, J. R., House, R. J., ve Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage.
- Spencer, L. M., Jr., ve Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. The Journal of Psychology, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., ve Ragu-Nathan, T. S. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. Journal of Management Information Systems, 24(1), 301-328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Tett, R. P., ve Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. Journal of Applied Psychology, 88(3), 500-517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>

- Tupes, E. C., ve Christal, R. E. (1992). Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings. *Journal of Personality*, 60(2), 225-251. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00973.x>
- Turan, N. (2025). Sessiz İstifa Yaşam Tatminini Koruyan Bir Dinamik Mi? Sessiz İstifa, Yaşam Tatmini ve Demografik Değişkenlerin Etkileşimi Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 28(2), 421-438. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1773920>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., ve Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yıldız, A., Ekingen, E., Gün, İ., ve Yıldırım, M. (2024). Validity and reliability study of the Turkish version of the quiet quitting scale in healthcare workers. *BMC Psychology*, 12(1), Makale 730. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02106-9>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. baskı). Pearson.
- Zarei, E., Mardani, A., Arab-Zozani, M., Katsiroumpa, A., ve Kakemam, E. (2026). Quiet Quitting and Associated Factors Among Healthcare Professionals: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Nursing Management*, 2026(1), Makale 2439476. <https://doi.org/10.1155/jonm/2439476>