

DÖNÜŞÜMSSEL VE ETKİLEŞİMSSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ¹

Özden AKIN²

Öz

Çalışanlar fikir ve önerilerini özgür bir şekilde söyleyebildiklerinde ve seslerini duyurabildiklerinde daha etkili görev yapmaktadırlar. Çalışanların sessizliği örgütsel değişimin önünde engel olarak görülmektedir. Çalışanlar başarılı bir lider tarafından daha yaratıcı, inovatif ve değişime karşı açık olabilmektedir. Dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmış olup veriler IBM SPSS 23.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Faktör analizi sonucunda çıkan dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin kabullenici ve korunmacı sessizliğe etkisinde kontrol değişkeni olarak yaş kullanılmıştır. Analiz sonucunda etkileşimsel liderliğin korunmacı sessizliği yüksek oranda ve olumlu şekilde etkilediği görülmüştür. Kabullenici sessizliği dönüşümsel liderlik ve yaş faktörlerinin olumsuz, etkileşimsel liderliğin ise olumlu etkilediği bulunmuştur. Dönüşümsel liderliğin olduğu ortamlarda kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizliğin azaldığı görülmüştür. Etkileşimsel liderlik uygulamalarıyla çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessizliği artmaktadır. Çalışmanın sonunda yeni çalışmalara ve yöneticilere yönelik olarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimsel Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik

1 Makalenin Geliş Tarihi: 05.10.2019

Makalenin Kabul Tarihi: 04.11.2019

2 Dr. Öğretim Üyesi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. e-mail: ozdendogan@mku.edu.tr, ORCID: orcid.org/0000-0002-8459-9334.

Atıf: Özden, A. (2020). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi. *Tesam Akademi Dergisi*, 7(1), 199-228. <http://dx.doi.org/10.30626/tesamakademi.632664>.

The Effect of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Silence

Abstract

When employees speak their ideas and make suggestions freely and make their voices heard, they may work more effectively. The silence of the employees is seen as an obstacle in terms of organizational development and change. The employees are more creative, innovative and openness to change by a successful leader. The main aim of this study is to examine whether there are effects of transformational leadership and transactional leadership styles on organizational silence. In this study, survey method was used and data were analyzed with IBM SPSS 23.0 statistical program. Age used as control variables in the effect of transformational and interactive leadership resulting from factor analysis on acquiescent and defensive silence. As a result, it was observed that transactional leadership had a positive effect on the defensive silence. It has been found that transformational leadership and age have negative and transactional leadership has positive effects on acquiescent silence. It is seen that the employees can put their ideas against the change in the environments where transformational leadership exists. It has been observed that employees acquiescent and defensive silence are increased with their transactional leadership practices. As a result of the study, suggestions were made for the managers and new researches.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Silence, Acquiescent Silence, Defensive Silence

Extended Abstract

When employees can freely express their ideas and problems within the organization, they become more efficient and effective when they are involved in decision-making and feedback activities within the organization. The employees are more creative, innovative and openness to change by a successful leader. Employees may be different in terms of values, beliefs, priorities and experiences. As a result of this difference, when they cannot express their ideas clearly, there is not a pluralist and conciliatory environment. This difference between the employees in the non-open organizational environment cannot turn to benefit. In this sense, the decision to silent and voice to employees in an organization can be affected by the management style of the leaders. Organizational silence is defined as the fact that employees within the organization abstain from expressing their opinions and suggestions about the organization.

The silence of the employees is seen as an obstacle in terms of organizational development and change. Leadership styles that can adapt to changing conditions, be open to different views and enable them to express their opinions and ideas are transformational and transactional leadership. It is thought that successful leaders should have both transformational and transactional leadership characteristics. These two leadership styles were examined in this study. The aim of this study is to determine whether transformational and transactional leadership styles affect organizational silence.

The data used for the analysis of this study were collected between September and October 2018. Survey technique was used as data collection tool. Participants were asked to participate in the survey on a voluntary basis. Permission was obtained from the firms for the surveys and given to the unit manager. The questionnaires were distributed to the participants by unit manager and then collected. The data of the study was analyzed by IBM SPSS 23.0 statistics programs. Because of the limitations such as time and money, the sampling method is adopted as one of the random methods which is not random. In order to fill the questionnaires, the firms were determined. Medium-sized enterprises from different sectors were selected to ensure maximum diversity. The stratified sampling method has been adopted in order to make the distribution of the surveys according to the firms homogenous. The number of surveys for each business is determined by the ratio of the total number of employees employed by each firm. The surveys were distributed to at least chef level personnel in the firms. Factor analysis was performed to

test the construct validity of the scales used in the study. All expressions entered into factor analysis together. In addition, correlation analysis was performed to see the relationship status of the scales in the study. Demographic variables and the scales used in the study were compared and t-test and Anova test were performed to determine whether there was a significant difference.

According to the results of the study, it can be seen that workers' silence in the organization can be changed according to the type of leadership and that the organizations increase the need for leaders who can show more transformational and less transactional leadership characteristics. In the study, it is seen that transformational leadership negatively affects the accepting silence from the dimensions of organizational silence. It is seen that transactional leadership affects the accepting silence dimension positively and in a very high degree. It was found that the transformational leadership negatively affected the defensive silence, whereas the transactional leadership positively affected the defensive silence. The effect of age, transformational leadership and transactional leadership on defensive silence was significant in the analysis. The model has very high explanation power. Transformational leadership and age are very low and not statistically significant. Age, transformational leadership and the effect of transactional leadership on acquiescent silence was significant in the analysis. The model has a moderate power of explanation. The effect of transformational leadership and experience on acquiescent silence has been analyzed and found to be meaningful. Employees with high experience have less acquiescent silence in transformational leadership practices than employees with low experience.

In this study, suggestions and explanations should be made about the leadership styles that can create an environment in which the employees can express their ideas and suggestions clearly. It is seen that the management style of the leader responsible for the organization is an important factor that increases or decreases the employee's voice or silence. Leader has important responsibilities in this sense. It is possible to say that transformational and interactive leadership styles can be applied to all organizations and that organizational policies and practices can support the strengthening and development of employees. It is also important to create an environment where employees can easily express their ideas and suggestions, and to adopt the transformational leadership style that will eliminate the organizational silence.

Giriş

Çalışanlar örgüt içerisinde fikir ve düşüncelerini özgür bir şekilde söyleyebildiklerinde, örgüt içerisinde karar alma ve geri bildirim faaliyetlerine dâhil olduklarında daha verimli ve etkin olmaktadır (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014). Çalışanların daha yaratıcı, yenilikçi ve değişime açık olabilmesi başarılı bir örgüt lideri tarafından sağlanabilmektedir. Liderler kalite, hizmet, maliyet-etkililik, üretimdeki çıktı miktarı gibi konulara çalışanlarını motive ederek bireysel ya da takım olarak yüksek katılımında bulunmalarını sağlama yolunda cesaretlendirebilmektedirler (Kanungo, 2001). Bu anlamda bir örgütte çalışanların konuşup konuşma kararı liderlerin yönetim tarzından etkilenebilmektedir.

Örgüt içerisinde çalışanlar, işle ilgili görüş ve önerilerini dile getirmekten kaçınabilmektedirler. Bu kaçınma sonucunda, örgütte etkili bilgi ve iş akışı durumu sağlanamayabilmektedir. Çalışanların sessiz kalma durumu, örgütsel gelişimi ve değişimi gerçekleştirmede engel olarak görülmektedir. Çalışanlar değerleri, inançları, öncelikleri ve deneyimleri bakımından farklı olabilirler. Bu farklılığın sonucunda fikirlerini açıkça ifade edemediklerinde, çoğulcu ve uzlaşmacı bir ortam sağlanmamış demektir. Açık olmayan örgüt ortamında çalışanlar arasındaki bu farklılık yarara dönüşmemektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707). Yönetim yapısının koşullara göre değişmesiyle çalışanların sorumlulukları artmakta, takım yönetimi gibi yeni yönetim yapıları ortaya çıkmaktadır. Bu yeni yönetim yapıları olumlu yönde örgüt iklimi ve sağlığını değiştirebilecek ve yönlendirebilecek, çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yöne çevirebilecek lider/yöneticiye ihtiyaç duymaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Bass (1999, s. 10) Bu yeni yapılara uygun olan dönüşümsel liderliğin, yönetim yapısının işleyişini kolaylaştırdığını ve çalışanların iş tatminini arttırdığını, etkileşimsel liderliğin ise, tek başına iş tatminini sağlamada yeterli olmadığını söylemektedir. Başarılı liderlerin hem dönüşümsel hem de etkileşimsel liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğinden (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 185) hareket ederek bu çalışmada hem dönüşümsel hem de etkileşimsel liderlik yapıları incelenmiştir.

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik özelliklerinin örgüte katkı sağlayıp sağlamadığını, çalışanların iş işe ilgili faaliyetlerde aktif olup olmadığını, örgütle ilgili görüş ve öneriler getirildiğinde sessiz kalıp kalmadığını tespit etmek önem kazanmaktadır. Ayrıca örgütsel sessizlik durumu örgütlerde çok sık ve yaygın olarak görülse bile, sessizlik boyutları, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarıyla arasındaki ilişki ile ilgili olarak az sayıda

ampirik çalışma (Atar ve Konaklıoğlu, 2018; Kurnaz ve Karatepe, 2018) olması araştırmanın önemini ve yapılma ihtiyacını göstermektedir. Bu çalışmanın amacı dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi test etmektir. Bu çalışmada anket yoluyla elde edilen verilerde yer alan geçerlilik ve güvenilirlikleri sınanan ölçekler, çoklu regresyon ve etkileşim analizlerinde değerlendirilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerin liderlik türleriyle olan etkileşiminin örgütsel sessizliğe olan etkisi incelenmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik

Her örgütün bir amacı vardır ve liderliğe duyulan ihtiyacı yaratan, bu amaca verimli ve etkili bir şekilde ulaşma isteğidir. Liderler, örgütün amaçlarına ulaşması için örgüt kaynaklarını ve çalışanlar üzerindeki kontrolünü planlama, organize etme, yönlendirme ve uygulama görevini yerine getirmektedirler. Liderlik davranışının asıl amacı, izleyenlerini amaç ve hedefleri gerçekleştirme yönünde davranış, yetenek ve tutumlarıyla etkileyebilmektir (Bass vd., 1987; Kanungo, 2001).

Liderlik sürecinin ya dönüşümsel ya da etkileşimsel biçimde oluştuğunu söyleyerek, liderlik rollerinin önemini ve özelliklerini gösteren, çok faktörlü liderlik ölççeğini geliştiren kişi Burns'tür (1978). Daha sonrasında Bass vd. (1987) üstün bir liderlik performansı olan dönüşümsel liderliği çalışanlarının çıkarlarını daha geniş bakış açısıyla görmek ve geliştirmek şeklinde tanımlamıştır. Bu alanda yapılmış birçok çalışma (Bass ve Avolio, 1990; Bass, 1990; Demir ve Okan, 2008; Kılıç vd., 2014; Lowe vd., 1996) dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin örgütsel liderliğin başarısını etkilediği yönündedir.

Dönüşümsel lider örgütün stratejileri, politikaları ve prosedürlerinin temelini oluşturan vizyon ve misyon geliştiren, uzun dönemli bakış açısına sahip olan ve bunu izleyenleriyle paylaşan, bireysel farklılıklara önem veren kişidir (Kanungo, 2001; Lowe vd., 1996, s.386). Bass (1990) etkileşimsel lideri mevcut sistem ve kültürde faaliyet gösteren, riskten kaçınan, zaman kısıtlılıklarına ve etkinliğe dikkat çeken lider olarak tanımlamıştır. Dönüşümsel lideri ise yeni çalışma yöntemleri arayışına giren, riskle karşılaşınca fırsatlar bulmaya çalışan kişi olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yapılarının zıt kutuplar olmasından ziyade birbirlerini tamamlayan yapılar olduğu, her ikisinin de örgüt amaç ve hedeflerinin başarılmasında birbirlerini tamamladığı söylenmektedir (Bass, 1990; Lowe vd., 1996).

Dönüşümsel lider, çalışan bağlılığına değil çalışanı güçlendirmeye önem veren, çıkarlarının ötesinde izleyenlerini başarılı olması için harekete geçiren liderdir (Bass, 1999, s. 11; Bass ve Steidlmeier, 1999). Yeni çalışma yöntemleri bulmaya çalışan, riskli koşullarda bile örgüt çevresindeki fırsatları ve tehditleri araştıran, çevresel koşullara uyum sağlamaya, koşulları örgüt lehine şekillendirmeye veya yeni koşullar yaratmaya çabalayan kişidir (Lowe vd., 1996, s. 386). Gümüslüoğlu ve İlsev'e (2009, s. 462) göre dönüşümsel lider, izleyenlerinin performanslarını, istek ve beklentilerini harekete geçiren, psikolojik olarak çalışanlarını yeni fikirler yaratmaya hazırlayan kişidir. Yukl'a (1999, s. 286) göre geleneksel liderlik teorilerinin aksine dönüşümsel ve karizmatik liderlik duygulara ve değerlere önem vermektedir. Sembolik davranışların ve izleyicilerin olaylar karşısında liderin rolünün önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu liderlik teorileri fedakârlık yapma, zor amaçlara ulaşma ve beklenenden çok daha fazlasını başarma konusunda izleyenleri nasıl etkileyebileceğini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bass (1990; 1999) dönüşümsel liderlik boyutlarını karizma, telkin edici liderlik, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik olmak üzere dört boyuta indirgemıştır. Etkileşimsel liderliği ise koşullu ödüllendirme, istisnalarla aktif yönetim, istisnalarla pasif yönetim ve başıboş liderlik olarak yine dört boyutta toplamıştır.

Dönüşümsel liderin karizma boyutu, izleyenleri üzerinde güç ve etki yaratmak bu özelliğiyle etkilemek, onlara ilham vermek, rol model olmak, enerji vermek her bir çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilmek şeklinde yollar geliştirmektir (Bass, 1990, s. 21; Bass vd., 1987). Bass (1999, s. 187) planlama yapabilme, kararların etkililiği ve yüksek liderlik standartlarına sahip olarak izleyenlerin etkilenebileceğini söylemektedir. Dönüşümsel liderin telkin edici liderlik boyutu liderin, vizyon oluşturma, bu vizyona ulaşmak için yerine getirilecek faaliyetlere anlam katma ve çalışanları bunu gerçekleştirmek için motive etmesidir. Dönüşümsel liderin bireysel düzeyde ilgi boyutu, bireysel olarak çalışanın potansiyelini geliştirme, ihtiyaçlarıyla ilgilenme ve koçluk yapma, örgütteki geleceği ile ilgili ona yeni fırsatlar sunma, teşvik etme, onlara ilham ve heyecan verme olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümsel liderin zihinsel teşvik boyutu ise, çalışanlarına eski problemlere yeni yöntemler göstermede istekli olma ve cesaret verme, rasyonel çözümlere önem verme şeklindedir (Bass, 1990, s. 21).

Etkileşimsel lider, çalışanlarla arasındaki ast-üst ilişkisine, biçimsel yapıya ve performansa dayalı ödüllendirme sistemine ve kontrol faaliyetine önem veren, resmi otoriteyi kullanarak çalışanlarını etkileyen, riskten kaçınan, iletişime öncülük ve rehberlik eden kişidir (Burns, 1978;

Kanungo, 2001; Lowe vd., 1996). Kendi çıkarlarını ve mevcut durumunu korumak için lider, izleyeninin maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını yerine getirir. İzleyicinin yapmış olduğu çaba karşısında alacağı ödül, takdir ve sözün ne olduğunun lider tarafından açıkça bildirilmesi olan koşullu ödüllendirme etkileşimsel liderin önemli bir boyutudur (Bass, 1999; Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 184; Lowe vd., 1996, s. 386). Bu liderlik biçiminde yapılacak olan işlerde amaçların, iş standartlarının ve kullanılacak makine ve teçhizatın belirlenmesi önemlidir. Etkileşimsel liderliğin ikinci boyutu olan istisnalarla aktif yönetim, izleyicinin performansını liderin kontrol etmesi ve standartlarla karşılaştırarak oluşan yanlışlarda doğru hareketin alınması biçimidir. Pasif liderlik biçimi boyutu, düzeltici önlem almadan problemin ortaya çıkmasını beklemektir. Son olarak da etkileşimsel liderin başıboş liderlik boyutu karar verme, sorumluluk alma ve hareket etmekten kaçınması olarak tanımlanmaktadır (Bass vd., 1987:74; Bass, 1999, s. 11; Yukl, 1999). İki liderlik tarzı karşılaştırıldığında dönüşümsel lider, izleyicilerinin moral ve motivasyonlarını yükselten ve bunun için gerekli uygulamaları önemseyen lider olarak tanımlanırken, etkileşimsel lider öncelikle kendi çıkarları için izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılayan liderlerdir. Yapılan çalışmalar dönüşümsel liderlerin izleyenlerini güçlendirdiği (Jung ve Sosik, 2002), yenilikçi bir ortam yarattığı (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009; Pieterse vd., 2010), performansı arttırdığı (Nemanich ve Keller, 2007), örgütsel bağlılığı ve iş tatminini arttırdığını (Walumbwa vd., 2004) göstermektedir.

Örgütsel Sessizlik

Çalışanların örgütle ilgili problemlerde sessiz kalmayı tercih ettiklerini gösteren (Morrison ve Milliken, 2000) çalışmalar bulunmaktadır. Çalışanlar çoğu zaman örgüt içerisinde olumsuz olarak yorumlanabilecek veya birilerini rahatsız edebilecek bilgileri paylaşmak konusunda isteksizdir. Bu isteksizliğin sonucunda oluşan sessizlik durumu örgüt içerisinde bilgiyi paylaşmama, örgütsel karar almayı ve hataları düzeltmeyi engelleme ve çalışanların güvenine ve moraline zarar verme potansiyeline sahiptir (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003). Örgütsel sessizlik kasıtlı olarak çalışanın işle ilgili konularda fikrini, düşüncesini, görüş ve bilgilerini söylememesi ve sessiz kalmasıdır (Morrison ve Milliken, 2000; van Dyne vd., 2003). Çalışanların örgütle ilgili konulara özgür bir şekilde katkıda bulunamadıklarında ortaya çıkan bir durumdur (Bowen ve Blackmon, 2003:1394). Morrison ve Milliken (2000) bu kavramı örgütsel ses ve sessizlik olarak birlikte değerlendirmiştir. Üst yönetim çalışanlara katılımcı bir yaklaşımla davrandığında örgütsel ses kavramının ortaya çıktığını ve bu durumun yönetimin daha destekçi ve

açık bir tutum sergilemesinden kaynaklandığını ifade etmiştir (Dutton ve Ashford, 1993).

Pinder ve Harlos (2001, s. 334) çalışan sessizliğini, örgütteki herhangi bir değişimi ya da düzenlemeyi etkileyebilecek güçte olan çalışanın davranışsal, bilişsel ve / veya duygusal değerlendirmelerde bulunmaması olarak tanımlamaktadırlar. Colquitt vd. (2005) örgütsel sessizliği, çalışanın işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve tatminsizliğe ve bunun sonucunda da örgüte zarar veren bir durum olarak değerlendirmektedir. Sayğan (2011'den aktaran Akar, 2018) ise örgütsel sessizliğin bireysel bir davranış olmadığını, örgütteki çalışanların çoğu tarafından gösterilen kolektif bir eylem olduğunu ifade etmektedir. Morrison ve Milliken (2000, s. 708) örgütsel sessizliğin bir çıktı olarak ortaya çıkmasının nedenleri arasında, çalışanların yöneticilerden gelecek geri bildirim korkusu ve yöneticilerin çalışanlar hakkındaki açık olmayan inançlarını göstermektedir. Aynı zamanda örgütlerde çalışanların sessiz kalma nedenlerini, herhangi bir problemle ilgili çözüm getirmenin bir önemini olmadığı ve fikir ve düşünceleri dile getirmenin tehlikeli olabileceği düşüncesine bağlamışlardır.

Örgüt içerisindeki sessizliğe bürünme nedenleri Bekleyiş Teorisi, Fayda-Maliyet Analizi Teorisi ve Sessizlik Sarmalı Teorisi ile açıklanabilir. Vroom tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisi'ne göre, örgüt içerisinde bir davranışın ortaya çıkma sebebi, bireyin kişisel özelliklerine ve çevresel koşulların etkisine bağlı olmaktadır. Bu iki faktör çalışanın iş ortamına nasıl katkı yapacağını belirlemektedir (Bildik, 2009). Bu teori göre çalışan, örgüt içerisinde rahatça fikir ve önerilerini söylemenin olumlu sonuçlar getirmeyeceğini hissederse, bu davranışı az ya da hiç yapmayarak sessiz kalacaktır (Çakıcı, 2007). Fayda-Maliyet Analizi Teorisi'ne göre, çalışanlar sessiz kalma ya da konuşma kararının fayda ve maliyet durumunu karşılaştırarak sessiz kalma veya konuşma davranışını buna göre geliştirmektedirler (Bildik, 2009).

Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği Sessizlik Sarmalı Teorisi ise, insanların doğru bildiği görüşlerini söyleyip söylememeye nasıl karar verdiklerini açıklamaktadır. Çalışanların örgütle ilgili önemli konularda meslektaşlarından destek almadan seslerini duyurmadıklarını, örgütte alacağı desteğe güvenmeden konuşmadıklarını, destek almadıklarında sessizliğe büründüklerini ve dürüst olmadıklarını iddia etmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394). Bu durum çalışanın sesini duyurma veya sessiz kalma arasındaki seçimi yaparken, büyük ölçüde iş gruplarının baskın görüşünden ve örgüt ikliminden, iş gruplarındaki

iletişimden, sosyal uyumdan, bağlılık ve güven unsurlarından etkilendiğini göstermektedir (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394). Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik modeline göre çalışanlar bilgi paylaşımı, sosyal kaynaşma ve duyarlı olma ile ilgili olarak konuşması ya da susması gerektiği ile ilgili bir tutum geliştirmektedir. Bu tutumu örgüt içerisinde neyi tartışıp tartışmayacaklarını gözlemleyerek ve başkalarıyla iletişim kurarak şekillendirmektedir. van Dyne vd. (2013, s. 1366) çalışanların örgüt içerisinde takındıkları sessizlik durumunu kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üçe ayırmışlardır.

Kabullenici sessizlik boyutu, çalışanın örgüt içerisinde bilerek aktif olmaktan çok pasif kalmayı istemesidir (van Dyne vd., 2003, s. 1366). Birçok insan, başka insanların davranışını sessiz bulduklarında genellikle kişinin aktif iletişime geçmek istemediğini düşünmektedirler. Ancak insanların belirli fikir, bilgi ve görüşe sahip olsa bile bunu ifade etmemeyi seçtikleri görülmektedir. Korunma amaçlı sessizlik boyutu çalışanın, örgütte konuşmasının sonuçlarından korkarak susmasıdır. Çalışan psikolojik olarak kendisini güvene alarak herhangi bir konu ile ilgili olarak örgütten bilgi, fikir, öneri ve düşüncelerini korku temelli saklama girişiminde bulunmaktadır. Kabullenici sessizliğin aksine kasıtlı ve proaktif bir davranıştır ve dış tehditlerden kendini korumak için bu davranış seçilir. Çalışan bilgisini, fikrini saklamanın önemli bir stratejik karar olduğunu düşünerek sessiz kalmayı seçer (van Dyne vd., 2003, s. 1367). Pinder ve Harlos (2001), örgüt içerisinde bu sessizlik boyutunu benimseyenlerin örgütün gelişimini ümitsiz gören, bunun için öneride bulunmak istemeyen ve motivasyon düzeyleri düşük olan kişilerdir demişlerdir. Koruma amaçlı sessizlik boyutu, çalışanın örgütü ya da diğer çalışanları düşünerek fedakârlık ve işbirliği temeli çerçevesinde işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini söylememesidir. Başkalarını düşünme odaklı, kasıtlı ve proaktif bir davranış olup, isteğe bağlıdır ve örgüt tarafından zorla yaptırılamaz. Korunmacı sessizlik gibi koruma amaçlı sessizlik de çalışanların alternatiflerin farkında olması ve ona göre hareket ederek fikir, düşünce ve önerilerini saklamasıdır. Korunmacı sessizliğin aksine, çalışan kişisel amaçlarının zarar görmesinden çok başkalarının zarar göreceği korkusuyla bu sessizliği tercih etmektedir (van Dyne vd., 2003, s. 1368).

Hipotezlerin Geliştirilmesi

Dönüşümsel liderlik, bireysel ve örgütsel düzeyde çalışanların iş tutumları ve davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Lowe vd.,

1996). Shamir vd.'ne (1998) göre karizmatik ve dönüşümsel lider, izleyicilerinin öz-yeterliliklerini ve içsel değerlerini arttırarak ve gruplarla olan sosyal kimliklerini kolaylaştırarak etkilemektedir. Akar (2018), çalışmasında dönüşümsel liderlik ve örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ona göre eğitim kurumlarında çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi dönüşümsel liderlik değişkenine bağlı olarak değişebilmektedir. Detert ve Burris (2007), değişim yönelimli liderleri dönüşümsel liderlik ve yönetsel açıklık olmak üzere iki çeşit olarak belirlemiştir. Onlara göre liderlik davranışları, çalışanların örgüt içerisinde seslerini duyurmalarında önemli derecede etkilidir. Wang vd. (2011) dönüşümsel liderliğin çalışanların sesliliği ve sessizliği üzerindeki ilişkisini incelemiş, bireysel odaklı dönüşümsel liderlik ile çalışanlar arasındaki işbirliğine dayalı sessizlik arasında değer uyumunun yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Erol ve Köroğlu (2013) dönüşümsel liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisini negatif yönlü bulurken, etkileşimsel liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik türü ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur. Kurnaz ve Karatepe (2018) çalışanların algıladıkları dönüşümsel liderlik tarzı ile çalışanların sessizliği arasında kısmen de olsa negatif yönde ilişki bulmuşlardır. Atar ve Konaklıoğlu'nun (2018) Türkiye ve İtalya'daki otel işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Aynı zamanda dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik arasında ters yönlü ve orta seviyede bir ilişki bulmuşlardır.

H_1 : Dönüşümsel liderlik örgütsel sessizliği negatif yönde etkiler.

H_{1a} : Dönüşümsel liderlik kabullenici sessizliği negatif yönde etkiler.

H_{1b} : Dönüşümsel liderlik korunma amaçlı sessizliği negatif yönde etkiler.

H_{1c} : Dönüşümsel liderlik koruma amaçlı sessizliği negatif yönde etkiler.

Çalışanların etkili ve verimli çalışmasında dönüşümsel liderlik yaklaşımının daha başarılı olduğu, etkileşimsel liderlik yaklaşımının ise başarıda daha az önemli olduğu söylenmektedir. Pieterse vd. (2010) dönüşümsel liderliğin örgütlerde psikolojik güçlendirme ile birlikte uygulandığında çalışanların yenilikçi davranışıyla pozitif yönlü, etkileşimsel liderliğin ise inovatif ilişki davranışıyla negatif yönlü olduğunu tespit etmişlerdir. Zohar (2002) dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin, grup üyelerinin güvenlik davranışları üzerinde tamamlayıcı rol oynadığını göstermiştir. Güvenli bir örgüt ikliminin sağlanmasıyla

dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik boyutları ile pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Sönmez ve Cemaloğlu (2018) yöneticilerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları sergilemesinin yıldırma ve örgütsel sessizlik düzeylerini azalttığını tespit etmişlerdir. Etkileşimsel liderliğin yıldırma ve örgütsel sessizlik üzerinde dönüşümsel liderliğe göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu söylemişlerdir. Turhan ve Helvacı (2018) dönüşümsel, etkileşimsel ve serbestçi liderlik tarzlarından dönüşümsel liderliğin çalışanların içsel ve dışsal tatminini etkileyen en önemli liderlik tarzı olduğunu, etkileşimsel ve serbestçi liderliğin etkili olmadığını söylemişlerdir.

H_2 : Etkileşimsel liderlik örgütsel sessizliği pozitif yönde etkiler.

H_{2a} : Etkileşimsel liderlik kabullenici sessizliği pozitif yönde etkiler.

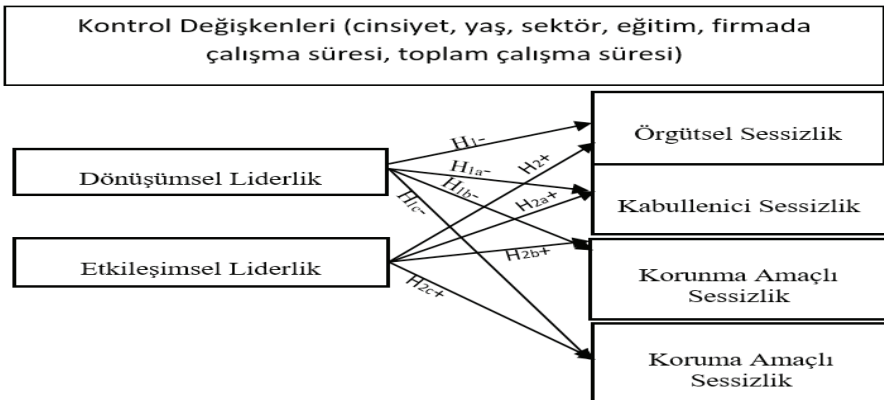
H_{2b} : Etkileşimsel liderlik korunma amaçlı sessizliği pozitif yönde etkiler.

H_{2c} : Etkileşimsel liderlik koruma amaçlı sessizliği pozitif yönde etkiler.

Demografik değişkenler açısından bakıldığında Yıldırım ve Çarıkçı (2017), eğitim alanında yaptığı çalışmalarında yaş, medeni durum ve tecrübe kategorilerinin örgütsel sessizlik ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Yeşilaydın vd. (2016) çalışanların yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessiz kaldıklarını ortaya koymuşlar, cinsiyet, meslek ve yaş değişkenleriyle çalışanların sessizlikleri arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Saygılı (2018) çalışmasında cinsiyet, medeni durum, yaş ve meslekte kıdem gibi demografik değişkenlerin kategorilerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulmuştur.

Şekil 1

Araştırma Modeli



Dönüşümsel, etkileşimsel liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisinin temel ve alt amaçları ile ilişkili olarak geliştirilen model Şekil 1'deki gibidir.

Yöntem

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Pinder ve Harlos (2001) örgütlerde çalışanların takındığı sessizlik durumunun çok yaygın ve güçlü olduğunu ancak çalışmalarda genellikle ihmal edildiğini ifade etmiştir. Örgütsel sessizlik durumu örgütlerde çok sık ve yaygın olarak görülse bile dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasında Türkiye (Atar ve Konaklıoğlu, 2018; Erol ve Köroğlu, 2013; Kılıç vd., 2014; Kurnaz ve Karatepe, 2018) ve uluslararası (Bass ve Avolio, 1990; Bass, 1990; Lowe vd., 1996) literatürde yapılmış çalışmalar, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Araştırmanın önemini ve yapılma ihtiyacını ortaya koyması açısından çalışmanın amacı, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının örgütsel sessizliği etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi olmaktadır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Zaman, para ve emek gibi sınırlıklar olması nedeniyle örneklem yöntemi olarak tesadüfi olmayan yöntemlerden birisi olan kolayda örneklem yöntemi benimsenmiştir. Maksimum çeşitliği (Bryman ve Cramer, 2001) sağlayabilmek için farklı sektörlerden orta büyüklükteki işletmeler seçilmiştir. Anketlerin doldurulması için öncelikle işletmeler belirlenmiş, işletme üst yönetimlerinden izin alındıktan sonra çalışanlara anketler dağıtılmıştır. Anketlerin işletmelere göre dağılımının homojen olması için tabakalı örneklem yöntemi benimsenmiştir. Her işletmeye düşecek olan anket sayısı her işlemenin çalıştırdıkları toplam çalışan sayısına oranlanarak belirlenmiştir. Anketler işletmelerde en az şef düzeyindeki personele dağıtılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde evren sayısı belli olmadığından analize yeterli örnek sağlanmasına yönelik yol izlenmiştir. Faktör analizi yapılması için en az 100 örnek olması kaydıyla en fazla ifadeye sahip ölçekteki toplam ifade sayısının en az üç katı kadar örneklem sayısı yeterli görülmektedir (Bryman ve Cramer, 2001). Toplam ifade sayısı 37 olduğuna göre en az 101 örnek gerektiği ortaya çıkmaktadır. Örneklem sayısı 110 olarak belirlenmiştir. Dağıtılan 200 anketin 110'u geri dönmüştür.

Ölçüm Yöntemi

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere ilişkin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve çalıştığı birimde hangi pozisyonda olduğu bilgileri elde edilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde dönüşümsel ve etkileşimsel liderliği ölçmek için yirmi iki ifade, üçüncü bölümde ise örgütsel sessizliği ölçmek için on beş ifade bulunmaktadır. Çalışmada 5'li Likert tipi (kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum) ölçek kullanılmıştır. Anket verilerinin analizlerinde IBM SPSS 23 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan Dönüşümsel Liderlik ölçeği Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğidir. Bu çalışmada dönüşümsel ve etkileşimsel liderlikle ilgili ölçeğin Türkçeye çevrilmiş hali Demir ve Okan (2008) tarafından kullanılmış olup, geçerlilik ve güvenilirliği yazarlarca test edilmiştir. Dönüşümsel liderlik boyutu 12 ifade, etkileşimsel liderlik boyutu ise 10 ifade ile ölçülmüştür. Çalışmada örgütsel sessizliği ölçmek üzere van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı olmak üzere üç boyut ve her biri beşer ifade olmak üzere on beş ifadeden oluşan Acaray vd. (2015) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Güvenirlilik ve Geçerlilik

Ortak yöntem tutarsızlığına bakmak için bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrılmadan Harman'ın tek faktör testi (Podsakoff ve Organ, 1986) yapılmış faktör analizinde açıklama gücü % 25,401 (Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüm Örneklemeye Yeterliliği 0,797; Barlett'in Küresellik testi 2425; $p < 0,001$; Maksimum Likelihood Yöntemi kullanılmıştır) çıkmış olup ölçeklerin tümünün tek faktörde toplanmadığı görülmüştür.

Çalışmada kullanılmış olan ölçeklerin aralarındaki ilişkileri daha anlamlı göstermek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Tüm ifadeler birlikte faktör analizine girmiştir. Açıklayıcı yöntem olarak Maksimum Likelihood ve rotasyon yöntemi olarak ise Kaiser'li Promax normalizasyonu kullanılmıştır. Faktör yükü 0,50'nin altında olan ve aynı anda birden fazla faktöre yüklenen ifadeler analizden çıkarılarak (dönüşümsel liderlikten 10, 11, 12 no'lu ifade, etkileşimsel liderlikte 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10 no'lu ve örgütsel sessizlikte 5, 7, 11, 12, 13, 14, 15 no'lu ifadeler) yeniden faktör analizi yapılmıştır.

Yeniden yapılan faktör analizinde dört faktör çıkmıştır (Tablo 1). Faktör analizinin açıklama gücü % 59,661 literatüre uygun olarak ifadeler dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik ayrı ayrı iki faktörde toplanmıştır (Demir ve Okan, 2008). Örgütsel sessizlik ise kavramın literatürde üç boyutta olmasına karşın (Acaray vd., 2015; van Dyne, 2003) kapsam geçerliliğine uygun düşmeyerek ifadeler iki faktörde toplanmış olup, kabullenici ve korunma amaçlı sessizliği ölçen ifadeler yer almıştır. Literatürde yer alan koruma amaçlı sessizlik boyutu yapısal geçerliliği sağlayamadığından, ifadelerinin faktör yükleri düşük ve/veya aynı anda farklı faktörlere de yüklenmiş olduğundan bu çalışmada bu boyut yer almamıştır. Bu durumda H1c ve H2c hipotezlerinin test edilme imkânı bulunamamıştır.

Tablo 1’de her bir boyutun güvenilirlik düzeyleri yer almakta, her bir boyutun güvenilirlik analizinde 0,808 ile 0,890 arasında değerler bulunmuş olup, çalışmadaki boyutlar oldukça güvenilirdir. Yine Tablo 1’de görüldüğü gibi ilgili ölçeklerin faktör yükleri 0,503 ile 0,889 aralığındadır.

Tablo 1

Faktör Analizi Sonuçları

	Faktörler				Faktör Yüğü	Alfa
	Dönüşümsel liderlik	Korunma amaçlı sessizliğı	Kabullenici sessizlik	Etkileşimsel liderlik		
donus05	0,885				33,749	0,890
donus04	0,820					
donus02	0,705					
donus06	0,670					
donus09	0,636					
donus03	0,631					
donus07	0,626					
donus08	0,525					
donus01	0,503					
sessiz08		0,878			12,570	0,878
sessiz09		0,838				
sessiz10		0,775				
sessiz06		0,588				
sessiz03			0,850		6,915	0,816
sessiz04			0,742			
sessiz02			0,646			
sessiz01			0,599			
etkil06				0,889	6,426	0,808
etkil07				0,824		
etkil08				0,658		

Not: Açıklayıcı Yöntem: Temel Bileşenler Analizi; Rotasyon Yöntemi: Varyansların Maksimumu; Toplam açıklanan varyans: % 70,75'dir. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü: 0,834; Bartlett Küresellik Testi $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde yaklaşık ki-kare 1316,47.

Bulgular

Ankete katılan çalışanların buldukları sektörler, denizcilik sektöründe çalışanların oranı % 45,5; çimento sektöründe çalışanların oranı % 18,2; tekstil sektöründe çalışanların oranı % 22,7; diğer şirketlerde çalışanların oranı % 13,6'dır.

Tablo 2

Demografik Bilgiler

		n	%
Sektör	Denizcilik	50	45,5
	Çimento	20	18,2
	Tekstil	25	22,7
	Diğer	15	13,6
Cinsiyet	Erkek	76	69,1
	Kadın	34	30,9
Yaş	30 yaş ve altı	37	33,6
	31-35 yaş arası	31	28,2
	36 yaş ve üstü	42	38,2
Eğitim durumu	Lisans ve altı	96	87,3
	Lisansüstü	14	12,7
Toplam çalışma süresi	8 yıl ve altı	36	32,7
	9-15 yıl arası	46	41,8
	16 yıl ve üstü	28	25,5
İşletmedeki çalışma süresi	5 yıl ve altı	41	37,3
	6-8 yıl arası	36	32,7
	9 yıl ve üstü	33	30,0
İşletmedeki pozisyonu	Müdür	16	14,5
	Şef	30	27,3
	Uzman	33	30,0
	Diğer	31	28,2

Çalışanlardan erkeklerin oranı % 69,1; kadınların oranı % 30,9; 30 yaş ve altı olanların oranı % 33,6; 31-35 yaş arası olanların oranı % 28,2; 36 yaş ve üstü olanların oranı % 38,2; eğitim durumu lisans ve altı olanların oranı % 87,3; lisansüstü olanların oranı % 12,7'dir. Katılımcılardan toplam

çalışma süresi 8 yıl ve altı olanların oranı % 32,7; 9-15 yıl arası olanların oranı % 41,8; 16 yıl ve üstü olanların oranı % 25,5; işletmedeki çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların oranı % 37,3; 6-8 yıl arası olanların oranı %2,7; 9 yıl ve üstü olanların oranı % 30,0'dur. Çalıştıkları firmalardaki pozisyon açısından oranlar ise müdür % 14,5; şef % 27,3; uzman % 30,0 ve diğer % 28,2'dir.

Tablo 3, çalışmadaki ölçeklerin ilişki durumunu göstermektedir. Buna göre Kabullenici Sessizlik ile Korunma Amaçlı Sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($p<0,05$; $r=0,437$); Kabullenici Sessizlik ile Dönüşümsel Liderlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($p<0,05$; $r=-0,469$); Kabullenici sessizlik ile Etkileşimsel Liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($p<0,05$; $r=0,493$) bulunmaktadır. Korunma Amaçlı Sessizlik ile Dönüşümsel Liderlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($p<0,05$; $r=-0,265$); Korunma Amaçlı Sessizlik ile Etkileşimsel Liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($p<0,05$; $r=0,900$) bulunmaktadır. Dönüşümsel Liderlik ile Etkileşimsel Liderlik arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p<0,05$; $r=0,331$) bulunmaktadır. Yaş ($r=-0,351$; $p<0,01$) ve tecrübe ($r=-0,349$; $0,01$) ile kabullenici sessizlik arasında zayıf ve negatif ilişki istatistik olarak anlamlıdır. Yaş ve tecrübe arttıkça çalışanların kabullenici sessizlik azalmaktadır. Firma içi tecrübe ile diğer değişkenler arasındaki ilişki istatistik olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3

Ölçek Puanlarının İlişki Analizi

	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
1.Yaş	34,09	5,62	1					
2.Toplam Tecrübe	12,03	6,33	0,95**	1				
3.İşletme İçi Tecrübe	6,57	3,57	0,58**	0,60**	1			
4.Dönüşümsel Liderlik	4,10	0,63	0,15	0,14	0,15	1		
5.Korunma Amaçlı Ses.	1,57	0,73	-0,02	-0,07	-0,06	-0,27**	1	
6.Kabullenici Ses.	1,64	0,59	-0,35**	-0,35**	-0,14	-0,47**	0,44**	1
7.Etkileşimsel Liderlik	1,60	0,71	-0,09	-0,13	-0,07	-0,30**	0,90**	0,50**

Not: * $p<0,05$; ** $p<0,01$. n=110; Ort.=Ortalama; Std.=Standart.

Tablo 4

Demografik Değişkenler İçin t Testi

	Cinsiyet	Eğitim	Sektör
Dönüşümsel liderlik	0,699	-2,072*	3,289**
Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,213	0,75	-0,063
Kabullenici Sessizlik	-1,282	0,245	-3,54**
Etkileşimsel liderlik	-0,167	1,191	-0,623

Not: *p<0,05; **p<0,01. n=110.

Çalışmadaki ölçeklerin cinsiyet açısından karşılaştırıldığı Tablo 4'te erkek ile kadın çalışan grupları arasında Kabullenici Sessizlik; Korunma Amaçlı Sessizlik; Dönüşümsel Liderlik ve Etkileşimsel Liderlik ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Çalışmadaki ölçekler eğitim durumu açısından karşılaştırılarak değişkenlerin ortalamaları arasında fark olup olmadığına yönelik analiz yapılmıştır (Tablo 4). Lisans ve altı ile lisansüstü olan çalışan grupları arasında Kabullenici Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik ve Etkileşimsel Liderlik ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Ancak Dönüşümsel Liderlik açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=-2,07$; $p=0,04$). Lisans ve üstü eğitimlilerin dönüşümsel liderlik ortalaması (4,42; std.sapma=0,45) lise ve altı eğitimlilerin ortalamasından daha düşüktür (4,05; std. sapma=0,64). Seçilen işletmelerin bulunduğu alt sektörler birbirinden farklılaşmakta bu da varyans homojenliliğini etkilemektedir. Bu nedenle imalat ve hizmet sektörleri itibariyle işletmeler kategoriye ayrılmıştır (Tablo 4). İnşaat, çırçır, çimento ve tekstil alt sektörleri imalat; ulaştırma ve otel hizmetleri ise hizmet ana sektörleri şeklinde gruplandırılmıştır. Sektör itibariyle dönüşümsel liderlik ($t=3,29$; $p=0,001$) ve kabullenici sessizlik ölçeği ($t=-3,54$; $p=0,001$) açısından istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre imalat sektörü çalışanlarının Dönüşümsel Liderlik ölçeği ortalaması (4,30; std. sapma=0,60), hizmet işletmelerinden (3,92; std. sapma=0,61) daha yüksektir. Hizmet sektörü çalışanlarının Kabullenici Sessizliğe katılım düzeyi ortalamaları (1,83; std. Sapma=0,63) imalat sektöründen (1,45; std. sapma=0,47) daha yüksektir.

Çalışmada çalışılan birimdeki pozisyonlar şef, müdür ve uzman şeklinde gruplandırılmıştır. Çalıştığı birimdeki pozisyonu farklı olan çalışan grupları arasında Kabullenici Sessizlik ölçeği açısından istatistiksel olarak

anlamli farklilik bulunmaktadir ($F=3,37$; $p=0,04$). Pozisyonu müdür olan çalışanların söz konusu ölçeğe katılım düzeyleri ortalaması 1,55 (std. sapma=0,48); şef olanların ortalaması 1,48 (std. sapma=0,51); uzman olanların ortalaması 1,79'dur (std. sapma=0,65). Buna göre birimindeki pozisyonu uzman olan alışanların Kabullenici Sessizlik leğine katılım düzeyleri en yüksek iken, şef olan çalışanların katılım düzeyleri en düşüktür.

Tablo 5

Çalışılan Birimdeki Pozisyona Göre Anova Testi

		N	Ort.	Std. Sapma	F
Dönüşümsel liderlik	şef	30	4,32	0,57	3,31*
	Müdür	27	4,14	0,582	
	Uzman	53	3,96	0,66	
	Toplam	110	4,10	0,63	
Korunma Amaçlı Sessizlik	şef	30	1,47	0,67	0,41
	Müdür	27	1,57	0,78	
	Uzman	53	1,62	0,75	
	Toplam	110	1,57	0,73	
Kabullenici Sessizlik	şef	30	1,48	0,51	3,36*
	Müdür	27	1,55	0,48	
	Uzman	53	1,79	0,65	
	Toplam	110	1,64	0,59	
Etkileşimsel liderlik	şef	30	1,49	0,63	0,726
	Müdür	27	1,54	0,75	
	Uzman	53	1,67	0,73	
	Toplam	110	1,59	0,71	

Not: * $p<0,05$; ** $p<0,01$; Ort.=Ortalama; Std.=Standart.

Çalıştığı birimdeki pozisyonu farklı olan çalışan grupları arasında Dönüşümsel Liderlik leği açısından istatistiksel olarak anlamli farklilik bulunmaktadir ($F=3,31$; $p=0,04$). Pozisyonu müdür olan çalışanların söz konusu ölçeğe katılım düzeyleri ortalaması 4,14 (std. sapma=0,58); şef olanların ortalaması 4,31 (std. sapma=0,58); uzman olanların ortalaması 3,96'dır (std. sapma=0,66). Buna göre birimindeki pozisyonu şef olan alışanların Dönüşümsel Liderlik leğine katılım düzeyleri en yüksek iken, uzman olan çalışanların katılım düzeyleri en düşüktür. Çalıştığı

birimdeki pozisyonu farklı olan çalışan grupları arasında Etkileşimsel Liderlik ve Korunma Amaçlı Sessizlik ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Dönüşümsel Liderlik ve Etkileşimsel Liderliğin Örgütsel sessizliğe olan etkisini ölçmek için çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca korelasyon analizlerinde de (Tablo 4) görüleceği üzere yaş kabullenici sessizlikle ilişkili olduğundan yaş faktörü de regresyon analizine dahil edilmiştir. Toplam tecrübe de ilişkili olduğu halde yaş ile çoklu bağılanımlılık problemi oluşturacağından yalnızca yaş değişkeni regresyon analizinde yer almıştır. Örgütsel sessizlik faktör analizi sonucu iki boyut olarak çıktığından dolayı iki ayrı regresyon analizi yapılmıştır. Her iki analizde Durbin-Watson değerinin 1,926 ve 2,127 çıkması, modellerde herhangi çoklu bağıntı probleminin olmadığını göstermektedir.

Tablo 6

Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sessizlik Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Std. değil		Std.	t	R	R ²	Düz. R ²	Durbin-Watson	F	
	B	Std. Hata	β							
1	(Sabit)	-0,20	1,29		0,90	0,81	0,81	2,13	154,91**	
	Donus	-0,01	1,05	-0,01						-0,02
	Etkili	0,94	1,05	0,91						20,60**
	Yaş	0,01	1,01	0,06						1,49
2	(Sabit)	3,32	1,41		0,65	0,43	0,41	1,93	26,42**	
	Donus	-0,29	1,07	-0,32						-4,05**
	Etkili	0,31	1,06	0,37						4,85**
	Yaş	-0,03	1,01	-0,27						-3,65**

Not: * $p<0,05$; ** $p<0,01$. Model 1’de bağımlı değişken korunmacı sessizlik; Model 2 kabullenici sessizliktir. Donus=dönüşümcü liderlik; Etkili=etkileşimsel liderlik; Std=Standardize; Düz.=Düzeltilmiş.

Yaş, Dönüşümsel Liderlik ve Etkileşimsel Liderliğin Korunmacı sessizliğe olan etkisi için yapılan analizde 0,01 düzeyinde anlamlı (H_{1b} ve H_{2b} kabul) çıkmıştır ($F=154,907$). Modelin açıklama gücü ($r^2=0,814$) çok yüksek düzeydedir. Bağımsız değişkenlerin bu modeldeki anlamlılıkları ve etki

düzeyleri incelendiğinde Etkileşimsel liderliğin Korunmacı sessizliğe çok yüksek düzeyde ($\beta = 0,905$) istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) bir şekilde etki ettiği çıkmıştır. Dönüşümsel liderliğin ($\beta = -0,001$) ve yaşın ($\beta = 0,063$) ise etki düzeyi çok düşük olup istatistiki olarak anlamlı ($p > 0,05$) değildir. Yaş, Dönüşümsel Liderlik ve Etkileşimsel Liderliğin Kabullenici sessizliğe olan etkisi için yapılan analizde 0,01 düzeyinde anlamlı (H_{1a} ve H_{2a} kabul) çıkmıştır ($F = 26,415$). Modelin açıklama gücü ($r^2 = 0,428$) orta düzeydedir. Bağımsız değişkenlerin bu modeldeki anlamlılıkları ve etki düzeyleri incelendiğinde Korunmacı sessizliğe Dönüşümsel liderliğin negatif zayıf düzeyde ($\beta = -0,315$), yaşın negatif zayıf ($\beta = -0,272$) ve etkileşimsel liderliğin pozitif zayıf düzeyde ($\beta = 0,374$) istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) bir şekilde etki ettiği çıkmıştır.

Dönüşümsel liderlik ile tecrübe birlikte kabullenici sessizliğe etkisi (Tablo 7 ve Grafik 1) analiz edilmiş ve etkileşimin 0,1 düzeyinde anlamlı olduğu bulunmuştur ($t = 1,75$; $p \leq 0,1$). Yüksek tecrübeye sahip çalışanların daha düşük tecrübeye sahip olanlara göre daha düşük eğime sahiptir. Bunun anlamı, yüksek tecrübeye sahip çalışanlar, düşük tecrübeye sahip çalışanlara göre vizyon oluşturan dönüşümsel liderlik uygulamalarında kabullenici sessizliği daha az olmaktadır. Daha az tecrübeli olanların ise kabullenici sessizliği daha hızlı bir şekilde olmaktadır.

Tablo 7

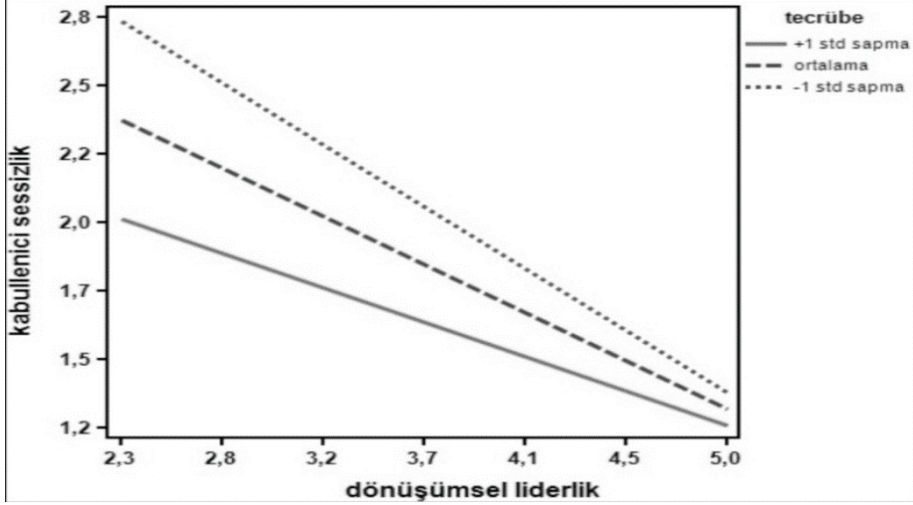
Dönüşümsel Liderliğin Kabullenici Sessizliğe Etkisinde Tecrübenin Rolü

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F	R	R ²	Düz. R ²
Regresyon	12,05	3	4,02	16,78***	0,57	0,32	0,30
Artık	25,38	106	0,24				
Toplam	37,43	109					
	B	Std hata	t				
Sabit	4,60	0,65	7,11***				
donus	-0,64	0,16	-4,04***				
Tecrübe	-0,10	0,05	-2,33**				
Etkileşim	0,02	0,01	1,75*				

Not: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$. donus=dönüşümsel liderlik.

Grafik 1

Dönüşümsel Liderliğin Kabullenici Sessizliğe Etkisinde Tecrübenin Rolü



Etkileşimsel liderliğin ile tecrübe birlikte korunmacı sessizliğe etkisi (Tablo 8 ve Grafik 2) analiz edildiğinde etkileşimin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür ($t=2,26$; $p\leq 0,05$) daha yüksek tecrübeye sahip olanların daha düşük tecrübeli olanlara göre eğimi daha yüksek olmaktadır. Bunun anlamı, daha yüksek tecrübeye sahip çalışanların ödüllendirme ve cezalandırmaya ve kontrol faaliyeti gibi uygulamalara önem veren etkileşimsel liderlik özelliklerinin olması durumunda kendini koruma amaçlı olarak daha sessiz bırakılmaktadırlar.

Tablo 8

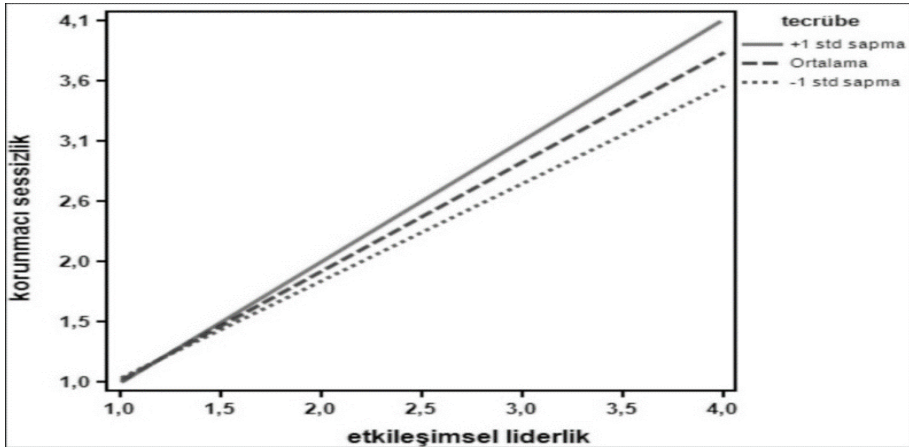
Etkileşimsel Liderliğin Korunmacı Sessizliğe Etkisinde Tecrübenin Rolü

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F	R	R ²	Düz. R ²
Regresyon	47,90	3	15,97	162,22***	0,91	0,82	0,82
Artık	10,43	106	0,10				
Toplam	58,34	109					
	B	Std hata	t				
Sabit	0,30	0,16	1,84*				
Etkili	0,75	0,09	8,05***				
Tecrübe	-0,02	0,01	-1,59				
Etkileşim	0,02	0,01	2,26**				

Not: ***p<0,01; **p<0,05; *p<0,1. etkili=etkileşimsel liderlik.

Grafik 2

Etkileşimsel Liderliğin Korunmacı Sessizliğe Etkisinde Tecrübenin Rolü



Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma ile örgütlerde çalışanların fikir ve önerilerini açıkça söyleyebildiği bir ortam yaratabilecek liderlik tarzlarının ne olması

gerektiği ile ilgili olarak önerilerde ve açıklamalarda bulunmaktadır. Akar (2018), Atar ve Konaklıoğlu (2018), Bildik (2009), Detert ve Burris (2007) Erol ve Köroğlu (2013), Kurnaz ve Karatepe (2018) ve Wang vd. (2011) tarafından yapılan çalışmalar dönüşümsel liderlik tarzının örgütsel sessizlikten kaynaklanan ortamı azalttığı yönünde sonuçlar ortaya koymuşlardır. Çalışmanın ulaştığı sonuca göre, çalışanların örgüt içerisinde sesiz kalma veya kalmama durumlarının liderlik türüne göre değişebildiğini, işletmelerin başarılı olabilmesinde daha çok dönüşümsel, daha az etkileşimsel liderlik özelliği gösterebilen liderlere ihtiyacı arttırdığını göstermektedir.

Çalışmada dönüşümsel liderliğin örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizliği negatif yönde etkilediği görülmektedir. Yine etkileşimsel liderliğin kabullenici sessizlik boyutunu pozitif yönde ve çok yüksek derecede etkilediği görülmektedir. Dönüşümsel liderliğin, korunma amaçlı sessizliği negatif yönde etkilediği, etkileşimsel liderliğin ise korunma amaçlı sessizliği pozitif yönde etkilediği sonucu bulunmuştur. Bu sonuçlara paralel bir tespiti Pinder ve Harlos (2001) yapmıştır. Kabullenici sessizliği itaatkâr tutum olarak ifade etmiş, çalışanların itaatkâr davranarak mevcut örgütsel koşulları kabul ettiğini, alternatiflerin olmayacağını farkında olduğunu söylemişlerdir. Örgütsel sessizlik, çalışanın endişelerini, fikirlerini ve önerilerini yöneticisinin olumsuz tepki verebileceğinden kaynaklanan korkuyla söylememesi çalışanın bakış açısından düşünüldüğünde mantıklı olabilmektedir (Milliken vd., 2003, s. 1454). Bu çalışmada da korunma amaçlı sessizlikle etkileşimsel liderlik arasındaki ilişkinin pozitif olması bu düşünceden kaynaklanabilmektedir. Bildik (2009), etkileşimsel liderlik tarzlarının çalışanların sessiz kalma davranışını arttırdığını tespit etmiştir. Acaray vd. (2015, s. 154), çalışanların katılımının ve karşılıklı ilişkilerin yüksek olduğu örgüt ortamlarında kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik boyutlarının negatif olmasını beklenen bir durum olarak yorumlamaktadır. Çalışmada yaş ve tecrübe ile Kabullenici Sessizlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların yaşı arttıkça Kabullenici Sessizlik davranışları azalmaktadır. Yine çalışma yılı ile Kabullenici Sessizlik arasında anlamlı ilişki bulunmuş, işyerinde çalışma süresi arttıkça çalışanların Kabullenici Sessizlik davranışı gösterme eğilimleri azalmıştır.

Demir ve Okan (2008), Türk yöneticilerin liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasında belirsizlikten kaçınma, kolektivist yapı ve güç mesafesi gibi kültürel özelliklerin etkisi olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca Baltaş (2012), Türk iş dünyası liderlerinin başarısında kendi kültürel değerlerini liderlik davranışına nasıl yansıttığını ifade ettiği çalışmada işbirliği

yapma, statü, ikna edebilme ve otokratik bir yapı kurma davranışlarının Türk liderlik özelliklerini yansıttığını ifade etmiştir. Bu özellikler itibariyle liderlerin kültürel yapısının etkileşimsel liderlik özellikleriyle örtüşüğünü görebiliriz. Sosik ve Godshalk (2000), etkileşimsel liderlik özelliklerini örgüt amaçlarını belirlemede, pozitif ve negatif geri bildirim sağlamada, başarı ve ödüllendirmenin tanımlanmasında en etkili liderlik biçimi olarak belirlemiştir.

Çalışmada ortaya çıkan etkileşimsel liderliğin kabullenici sessizliği pozitif ve yüksek derecede etkilemesi bulgusu, ülkelerin liderlik özelliklerinin kültürel değerlerine göre şekillendiği şeklinde açıklanabilir. Huang vd. (2005), Hofstede'nin görüşünden hareketle farklı ülkelerin kültürel farklılıklarını incelemiş, düşük güç mesafesine sahip ülkelerdeki insanlarla yüksek güç mesafesine sahip insanların sessizlik durumunu karşılaştırmıştır. Onlara göre, örgütlerin bulunduğu ülkelerin kültürlerindeki güç mesafesinin az ya da çok olması, örgütsel sessizliği arttırmakta ya da azaltmaktadır. Aynı zamanda çalışanların yorumlarının ve yönetim uygulamalarına verilen tepkilerin kültürel değerlerle şekillendiğine dair görüş gittikçe artmaktadır. Yapısal ve sosyal mekanizmaların çalışanların örgütsel konulardaki endişelerini dile getirmelerine teşvik edilmesine yardımcı olabildiği gibi desteklemeyebilmektedir. Özellikle, çalışanların resmi olarak karar alma ve geri bildirim faaliyetlerinde bulunma konusunda daha açık ve katılımcı bir örgütsel iklimin olması durumunda konuşma olasılıkları daha yüksektir.

Çalışmanın ulaştığı bulgular, örgütten sorumlu olan liderin yönetim tarzının çalışanların sesliliği veya sessizliği durumunu arttıran ya da azaltan önemli bir etken olduğu ve lidere bu anlamda önemli görevler düştüğünü göstermektedir. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının tüm örgütlere uygulanabileceği, örgütsel politikalar ve uygulamaların çalışanın güçlendirilmesi ve geliştirilmesi yönünde destekleyebileceğini söylemek mümkündür. Ayrıca çalışanların fikir ve önerilerini rahat bir şekilde söyleyebilecekleri bir ortam yaratılması, örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasını sağlayacak dönüşümsel liderlik tarzının benimsenmesi önemli görülmektedir.

Kaynakça / References

Acaray, A., Çekmecelioğlu, G.H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157. Doi: 10.9761/JASSS264

Akar, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: A meta-analysis study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1077-1098.

Atar, A. ve Konaklıoğlu, E. (2018). Konaklama işletmelerindeki liderlik davranış türlerinin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluşa etkisi: Türkiye ve İtalya üzerine bir çalışma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 45-65.

Baltaş, A. (2012). *Türk kültüründe yönetmek: Yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak*. İstanbul: Remzi Yayıncılık.

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B.M. ve Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. ve Bebb, M., (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.

Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410

Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Bryman, A. ve Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows*. Howe: Routledge.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Colquitt, J.A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of Organizational Justice*, 1, 3-58.

Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

Detert, J.R. ve Burrell, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the

door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.

Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim*, 61, 72-90.

Dutton, J.E. ve Ashford, S.J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.

Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.

Gümüşlüoğlu, L. ve Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032

Huang, X. Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.

Jung, D.I. ve Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313-336. doi: 10.1177/10496402033003002

Kanungo, R.N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.

Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.

Kurnaz, S. ve Karatepe, S. (2018). *Dönüştürücü liderlik tarzı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Kamu kurumları açısından bir değerlendirme*. 12. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildiri e-kitabı, Kırıkkale.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476

Morrison, E., W. ve Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.

Nemanich, L.A. ve Keller R.T. (2007). Transformational leadership in an

acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68.

Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24, 43-51.

Pieterse, A.N. ve Van Knippenberg, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.

Pinder, C.C., ve Harlos, K.P. (2001). Employeesilence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. *Research in Personel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

Podsakoff, P.M. ve Dennis W.O. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management* 12(4), 531-544.

Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı etkiler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.

Saygılı, G. (2018). Investigation of organizational silency levels by teachers according to some demographic variables. *European Journal of Contemporary Education*, 7(3), 554-565.

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. ve Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics and superiors' appraisal of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.

Sosik, J.J. ve Godshalk, V.M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.

Sönmez, C. ve Cemaloğlu, N. (2018). İlköğretim kurumu yöneticilerinin Liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. *Kastamonu Education Journal*, 26(6), 1951-1960.

Turhan, M. ve Helvacı, İ. (2018). Dönüşümcü, etkileşimsel ve serbesiyetçi liderlik ile içsel ve dışsal doyum arasındaki ilişki. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 6(2), 29-41.

Walumbwa, F.O., Wang, P., Lawler, J.J. ve Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational Psychology*, 77, 515-530.

Wang, A.C, Hsieh, H.H., Tsai, C.Y. ve Cheng, B.S. (2011). Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341-370.

Van Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A.E. ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel sessizliğin nedenleri: Kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.

Yıldırım, A. ve Çarıkçı, O. (2017). Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 33-43.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 75-92.