

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI*

Altan AYAN¹
Agâh Sinan ÜNSAR²
Adil OĞUZHAN³

ÖZ

Araştırmada öncelikle liderlik, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik kavramları açıklanmıştır. Bunun sonrasında liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmada bankacılık sektöründeki liderlik tarzlarının, örgütlerde olumsuz sonuçlara yol açan örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyini nasıl etkileyeceğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın örnekleme Marmara bölgesindeki bankaların çeşitli il ve ilçelerinden ulaşılan 680 işgörendir. Araştırmada 46 soruluk liderlik ölçeği, 30 soruluk örgütsel sessizlik ölçeği ve 22 soruluk Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik testi ve çoklu regresyon testleri uygulanmıştır. Sonuç olarak dönüştürücü liderlik tarzı örgütsel sessizliğin üç alt boyutunu da negatif yönde etkilemektedir. Laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzı örgütsel sessizliğin üç alt boyutunu da pozitif yönde etkilemektedir. Dönüştürücü liderlik tarzı hem duygusal tükenmeyi hem de duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilemektedir. Laissez-faire liderlik tarzı duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı pozitif olarak etkilemektedir. Otoriter liderlik tarzı duygusal tükenmeyi pozitif olarak etkilemektedir. Hem dönüştürücü liderlik tarzı hem de otoriter liderlik tarzı kişisel başarıyı pozitif olarak etkilemektedir. Laissez-faire liderlik tarzı kişisel başarıyı negatif yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik, Bankacılık Sektörü.

* Dr. Altan AYAN'ın 2013 yılındaki "Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması" isimli doktora tezinden üretilmiştir. Ayrıca 8-10 Mayıs 2014'te Antalya/Kemer'de Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından düzenlenen 13. Ulusal İşletmecilik Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Yrd. Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, Uzunköprü Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, altanayanayan@gmail.com.

² Prof. Dr., Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sinanunsar@yahoo.com.

³ Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri Bölümü, adiloguzhan@trakya.edu.tr.

THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND BURNOUT LEVELS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION

ABSTRACT

This study begins with a discussion of the main research variables, namely leadership, organizational silence and burnout. The introductory part is followed by an empirical investigation of the effect of leadership styles on organizational silence and burnout. This research study aims to determine how leadership styles affect the organizational silence and burnout, which lead to negative consequences in organizations, in the context of banking industry. Research sample is comprised of 680 banking employees from various provinces and districts in the Marmara region. For data collection purposes, the study features 46-item leadership scale, 30-item organizational silence scale and 22-item Maslach Burnout scale. Frequency analysis, factor analyses, reliability tests and multiple regression tests are conducted on the data. According to the findings of the study, transformational leadership negatively affects all three subscales of organizational silence. Laissez-faire leadership and authoritarian leadership have positive effects on all three subscales of organizational silence. Transformational leadership negatively affects both emotional exhaustion and depersonalization. Laissez-faire leadership has positive effect on emotional exhaustion and depersonalization. Authoritarian leadership has positive effect on emotional exhaustion. Transformational leadership and authoritarian leadership have positive effects on personal accomplishment. Laissez-faire leadership negatively affects personal accomplishment.

Keywords: Group decision making processes, group decision quality, commitment to decision.

I. GİRİŞ

Rekabet koşullarının her geçen gün arttığı günümüz dünyasında en önemli görevler işletmelerdeki liderlere düşmektedir. Liderler işletmelerin yaşamlarını sürdürmelerini sağlayabilecek ve olumsuz sonuçlarla başa çıkabilecek kişilerdir. Örgütlerde olumsuz sonuçlar meydana getiren örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ile başa çıkabilecek kişiler işletmelerdeki liderlerdir. Örgütsel sorunlara yol açan örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu bankacılık sektörünün karşılaştığı ciddi sorunlardır. Bankacılık sektörü çok dinamik ve yüksek çalışma performansı gerektiren bir yapıdadır. Bankacılık sektörü çalışanları uygun bir örgüt yapısı içinde faaliyetlerini sürdürmelidir. Bu sektördeki çalışanlar örgütsel, bireysel ve ilişkisel sorunlarla karşı karşıya kalmamalıdır. Liderlerin örgütleri başarıya ulaştırabilecek kritik önemdeki kişiler oldukları söylenebilir. Bu kapsamda liderlik

tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromuna olan etkisinin incelenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmada işletmelerin geleceği için çok önemli olan liderlerin sergilediği liderlik tarzlarının, örgütlerde olumsuz problemlere yol açan örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu durum bankacılık sektöründe araştırılmaktadır.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. Liderlik ve Liderlik Tarzları

Liderlik; liderler ve izleyicilerin değişim doğrultusunda örgütsel amaçlara ulaşmasındaki etkileme sürecidir (Lussier ve Achua, 2010: 6). Liderlik, amaçlara ulaşma doğrultusunda insanları etkileme yeteneğidir (Daft ve Marcic, 2011: 381-382). Liderlik, bir grubun amaçlarına erişebilmesi için etkileme ve gruba yol gösterme sürecidir (Robbins vd., 2011: 320). Liderlik tarzları, liderlerin amaçlarını gerçekleştirme ve karşı karşıya kaldığı sorunları çözmeye seçtiği bir davranış biçimidir (Ayan ve Kahraman, 2013: 5). Dönüştürücü liderlik tarzı, başlangıçta tasarlanandan daha fazlasını yapabilmeye dayanır. Dönüştürücü liderler beklentilere meydan okurlar ve genellikle yüksek performansa ulaşırlar (Bass ve Riggio, 2006: 4). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin güvenini kazanarak bir rol model oluştururlar (Lopez-Zafra vd., 2008: 38). Dönüştürücü liderliğin temelinde güven, bağlılık ve kişisel çıkarların ötesinde grup çıkarlarının önemsenmesi vardır (Zagorsek vd., 2009: 148).

Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin şevkle hareket etmesini sağlayan kişilerdir (Gooty vd., 2010: 979) Dönüştürücü liderlik, liderleri ve izleyicileri birbirine bağlayarak örgütlerin ya da izleyicilerin değişimi ya da dönüşümünü sağlayan bir modeldir. (Rowe ve Guerrero, 2011: 258). Dönüştürücü liderler izleyicilerinin hedeflerini stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yöneltirler (Berson ve Avolio, 2004: 627). Dönüştürücü liderlik, izleyiciler ve lider arasında iyi ilişkiler geliştirmeyi gerektirir (MacDonald vd., 2008: 337). Laissez-faire liderlik tarzı, yüksek düzeyli aldırma, kararsızlığı ve kaçınmayı yansıtan bir bakış açısına sahiptir (McColl-Kennedy ve Anderson, 2005: 116). Laissez-faire liderlik tarzına göre lider, sorumluluklardan kaçınır ve konuları takip etmede başarısız biridir (Bennett, 2009: 5). Laissez-faire liderler, astlarını etkileme ve yönlendirmede isteksiz davranırlar. Bu tip liderler genellikle bireysel veya gruplarda karar vermeye katılmaktan kaçınırlar ve liderlik rolünden çekinirler (Deluga, 1990: 192).

Otoriter liderler örgütte başkalarına göre daha fazla bilgiye sahip olduklarını ve faaliyetlerin ancak kendi yollarıyla doğru yapılabileceğini düşünürler. Bu nedenle otoriter liderler, izleyicileri üzerinde kişisel üstünlüklerini vurgular ve otoriteyi kendi elinde topladığından tek taraflı kararlar alırlar. Otoriter liderler grup üzerinde güçlü bir kontrol ve otorite sağlarlar (Ertüreten, 2008: 23). Otoriter liderler, organizasyonu harekete geçirirken sıkı kontrol uygulamakta, kurallara uymayı önemsemekte, vaat ettiği ödülleri kabul ettirmekte, itaatsizlik olduğu zaman cezalandırma yoluna gitmektedir. Otoriter liderler astlarının performanslarını öncelikle tehdit aracılığıyla kontrol ederler. Otoriter liderler, sert davranışları ile astlarının gözünü korkutur ve onları sindirirler (Kiazad vd., 2010: 513-514).

B. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizliğin temeli olarak görülen iki çalışma mevcuttur. Bunlardan birincisi, Morrison ve Milliken'in 2000 yılındaki örgütsel güçlerin hangi sıklıkla sessizlik iklimini yarattığı ve kolektif olarak kimlerin açıkça konuşmayı tehlikeli algıladığına dayanan çalışmasıdır. İkincisi ise, Pinder ve Harlos'un 2001 yılındaki, çalışanların açıkça konuşup konuşmama konusundaki kararlarına odaklanan çalışmasıdır (Morrison ve Milliken, 2003: 1354). Pinder ve Harlos 2001 yılında işgören sessizliğini; durumları değiştirebilecek kişilere örgütsel koşullarla ilgili konularda davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerin açıklanmasının esirgenmesi olarak ifade etmiştir. Morrison ve Milliken 2000 yılında örgütsel sessizliği; çalışanların olası örgütsel problemler ile ilgili görüş ve endişelerini esirgemesini içeren kolektif bir olgu olarak tanımlamıştır (Dyne vd., 2003: 1364). Sessizlik bütüncül bir kavram olmamakla beraber çeşitli faktörlerin neden olduğu bir olgudur. Sessizlik korku hissi, moral bozukluğu ve düşük özsaygı gibi unsurlarla alakalı bir kavramdır (Pinder ve Harlos, 2001: 347).

Örgütsel sağlık için yukarı yönlü bilgi akışı çok önemlidir. Etkili karar verebilmek için çok yönlü ve farklı noktalardaki kişilerin görüşleri önemlidir. Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişme yolunda potansiyel bir engeldir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Genellikle örgütlerde, çalışanlar kararlar hakkında ya açıkça konuşurlar ya da sessiz kalmayı tercih ederler (Morrison ve Milliken, 2003: 1353). Örgütsel sessizlik, örgütsel problemler veya olaylar hakkındaki bilgileri paylaşmamak ve saklamak gibi anlamları içermektedir. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin problemler hakkında yönetimle konuşsa bile bir fark olmayacağı veya kendisine zarar

geleceğine inandığı zaman oluşur (Williams, 2009: 581). Örgütsel sessizlik, çalışanlar tarafından potansiyel mesele veya sorunlar hakkındaki bilgilerin esirgenmesidir (Park ve Keil, 2009: 902). İşgören sessizliği, örgütteki çalışanların kasıtlı olarak başkalarından bilgileri esirgemesidir. İşgören sessizliği kasıtsız olarak yapılan bir iletişim ihmali değildir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 39).

Pinder ve Harlos 2001 yılında sessizlik türlerini; sineye çekme ve kabullenme olarak ikiye ayırmıştır (Çakıcı, 2010: 31). Sineye çekme, işgörenin kasıtlı ihmalini içermektedir. Bu durumundaki işgörenler, sessizliğini kırmaya hazırdırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Kabullenme, işgörenlerin durumu değiştirme kapasitesinde olmadıklarını algılaması ve duruma boyun eğerek mevcut örgütsel koşulları kabul etmesidir (Erenler, 2010: 19). Dyne vd. 2003 yılında sessizlik türlerini; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üçe ayırmıştır (Çakıcı, 2010: 31-32). Kabullenici sessizlik, feragata bağlı olarak bir tür devreden çıkma ve geri çekilme davranışıdır. Korunma amaçlı sessizlik, korkular ve tehlikelere karşı kendini koruma niyetiyle kişinin bilgi ve düşüncelerini esirgemesidir. Koruma amaçlı sessizlik, örgüte ve diğer kişilere yararlı olmak amacıyla başkaları için kaygılanma temelinde işle ilgili düşünce ve görüşlerin esirgenmesidir (Dyne vd., 2003: 1366-1368).

C. Tükenmişlik

Tükenmişlik, 1970'li yıllarda Amerika'da görülen ve hizmet sektörü çalışanlarında ortaya çıkmış bir durumdur. Tükenmişlik terimi ruhsal çöküş yaşamış ve düş kırıklığına uğramış olan bir mimarın işten ayrılarak Afrika'ya gitmesini anlatan Greene'nin 1961 yılındaki "A Burn-Out Case" isimli romanına dayanır (Maslach vd., 2001: 398). H.J. Freudenberger çeşitli alanlardaki çalışanların zihinsel, duygusal ve fiziksel tükenme durumlarını ifade etmek için 1974 yılında tükenmişlik kavramını kullanmıştır. Tükenmişlik sendromu, kronik stres sonucunda ortaya çıkar (Bühler ve Land, 2003: 5). Freudenberger, hastaları arasında işe bağlılık sorunu, insan ilişkilerinden uzaklaşma ve başarı düşüklüğü tespit etmiştir. Bu belirtileri çoğunlukla öğretmenler ve sosyal hizmet görevlileri gibi profesyonel kişilerde görmüştür (Weisberg ve Sagie, 1999: 333). Tükenmişlik, iş stresine karşı bir reaksiyon biçimidir ve genellikle hizmet sektörü çalışanlarının aşırı taleplerle başa çıkamamalarının sonucunda oluşur (Hu ve Cheng, 2010: 1339). Tükenmişlik, uzun süreli stresli bir çalışma ortamına maruz kalmanın sonucunda

meydana gelen kişinin işine karşı negatif duygusal reaksiyonudur (Alarcon vd., 2009: 244).

Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıyı kapsayan bir durumdur (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın yüksek düzeyde olması ile düşük kişisel başarı hissi tükenmişliğin göstergesidir (Rijk vd., 1998: 4). Tükenmişlik sendromunun en önemli tarafı, duygusal tükenme hissinin artmasıdır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Tükenmişlik enerji kaybı, stresli olma ve bitkinlik halini içerir. Tükenmişlik sendromunda işteki heves kaybolur ve yerini sinizme bırakır (Leiter ve Maslach, 2005: 2-3). İnsanlarla yüz yüze çalışanlar tükenmişlik konusunda yüksek risk altındadır. Tükenmişlik, keyifsiz bir ruh halini yansıtan bir iş depresyonudur. Motivasyonu azaltmakta ve çalışmayı bir angarya olarak görmeye yol açarak hevesi yok etmektedir (Potter, 2005: 9-10). Tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel enerjinin tükenmesine yol açar. Bu nedenle de başarı duygusu eksikliği ve amaçları önemsememeye yol açar (Jung vd., 2011: 3). Tükenmişlik, hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlarda görülebilir (Leiter ve Maslach, 2001: 48). Özellikle hemşireler, doktorlar, öğretmenler, avukatlar ve polis memurları gibi mesleklerde daha sık görülür (George ve Jones, 2012: 249).

D. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler

Lider davranışları, örgütsel sessizliğin maliyet ya da avantajları hakkındaki işgörenlerin değerlendirmelerinin belirleyicisidir (Detert ve Burris, 2007: 881). Örgütlerde üstlerle açıkça konuşmak, hem önemli hem de sorunlu bir durumdur. İşgörenler genellikle korku ve güvensizlik sebebiyle sorun bildirme konusunda isteksizdir (Çakıcı, 2010: 78). Eğer liderler astlarını destekler ve onların önerilerine açık olurlarsa işgören sessizliği azaltılabilir. Dönüştürücü liderlik, işgörenlerin sessizliklerine etki edebilir. Dönüştürücü liderlerin değişim odaklı olması ve işgörenlerini güçlendirmesi örgütsel sessizliği önleyebilir (Taşkıran, 2011: 132). Bildik (2009) ve Erol (2012), dönüştürücü liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif olarak etki ettiğini belirtmişlerdir. Bildik (2009), dönüştürücü liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif olarak etki ettiğini belirtmiştir. Erol (2012) ve Bildik (2009), laissez-faire liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizliği pozitif olarak etkilediğini belirtmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H₁: Liderlik tarzlarının işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Dönüştürücü liderlik tarzının işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Laissez-faire liderlik tarzının işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Otoriter liderlik tarzının işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Liderlik tarzlarının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Dönüştürücü liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Laissez-faire liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Otoriter liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Liderlik tarzlarının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: Dönüştürücü liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: Laissez-faire liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: Otoriter liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Liderlik, duyguların yoğun olarak yaşandığı ve tükenmişlik sürecinin merkezinde olan bir durumdur (Hetland vd., 2007: 59). Tükenmişliği önleyen unsurlar arasında yöneticilerden takdir ve destek görme vardır. Lider davranışları, tükenmişlik üzerine etkisi olan önemli unsurlardan biridir (Cerit, 2008: 555-556). Dönüştürücü liderlik tarzı, işgörenlerin çalışma hayatını pozitif olarak etkileyen bir unsurdur (Lee ve Cummings, 2008: 48). Zopiatis ve Constanti (2010),

dönüştürücü liderlik tarzının duygusal tükenmeyi azalttığını belirtmiştir. Hetland vd. (2007) ve Zopiatis & Constanti (2010), laissez-faire liderlik tarzının duygusal tükenmeye pozitif olarak etki ettiğini ifade etmişlerdir. Kanste vd. (2007), laissez-faire liderlik tarzının kişisel başarıyı azalttığını belirtmiştir. Zopiatis ve Constanti (2010), dönüştürücü liderlik tarzının kişisel başarıya pozitif olarak etki ettiğini belirtmiştir. Kanste vd. (2007) ve Zopiatis & Constanti (2010), dönüştürücü liderlik tarzının duyarsızlaşmayı azalttığını belirtmişlerdir. Zopiatis ve Constanti (2010), laissez-faire liderlik tarzının duyarsızlaşmayı pozitif olarak etkilediğini ifade etmiştir. Gill vd. (2006), dönüştürücü liderlik tarzının tükenmişliği azalttığını belirtmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H₄: Liderlik tarzlarının duygusal tükenme üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4a}: Dönüştürücü liderlik tarzının duygusal tükenme üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4b}: Laissez-faire liderlik tarzının duygusal tükenme üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4c}: Otoriter liderlik tarzının duygusal tükenme üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Liderlik tarzlarının kişisel başarı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{5a}: Dönüştürücü liderlik tarzının kişisel başarı üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{5b}: Laissez-faire liderlik tarzının kişisel başarı üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{5c}: Otoriter liderlik tarzının kişisel başarı üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Liderlik tarzlarının duyarsızlaşma üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{6a}: Dönüştürücü liderlik tarzının duyarsızlaşma üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{6b}: Laissez-faire liderlik tarzının duyarsızlaşma üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H_{6c}: Otoriter liderlik tarzının duyarsızlaşma üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

III. ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı ve Örneklem

Araştırmada bankacılık sektöründeki liderlik tarzlarının, örgütlerde olumsuz sonuçları olan örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine olan etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın örnekleme, ülkemizde önde gelen özel ve kamu bankalarının Marmara bölgesinin çeşitli il ve ilçelerindeki şubelerinden ulaşılan 680 işgörendir. Araştırmanın evreni ise belirtilen bu bankaların Türkiye Cumhuriyeti genelindeki şubelerinde çalışanlardır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Özel bankacılık sektöründen 380 tane anket elde edilmiştir. Kamu bankacılığında ise 300 tane anket elde edilmiştir. Toplam 680 anket elde edilmiştir.

B. Ölçüm Araçları

Araştırmada sosyo-demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik toplam 15 soru kullanılmıştır. Çalışmada 36 soruluk MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) liderlik ölçeği ve 10 soruluk otoriter liderlik ölçeği olmak üzere 46 soruluk liderlik tarzları ölçeği, 30 soruluk örgütsel sessizlik ölçeği ve 22 soruluk Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. MLQ liderlik ölçeği otoriter liderlik tarzını kapsamadığı için 10 soruluk otoriter liderlik ölçeği kullanılmıştır.

MLQ liderlik ölçeği, Özer (2010) tarafından yapılan çalışmadan ve otoriter liderlik ölçeği Ertüreten (2008) tarafından hazırlanan çalışmadan alınmıştır. MLQ liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik testleri Yurtkoru (2001) tarafından yapılmıştır. Otoriter liderlik ölçeğinin orijinali Jai B.P. Sinha tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ölçek temelinde Bildik (2009) tarafından oluşturulan soru formundan alınmıştır.

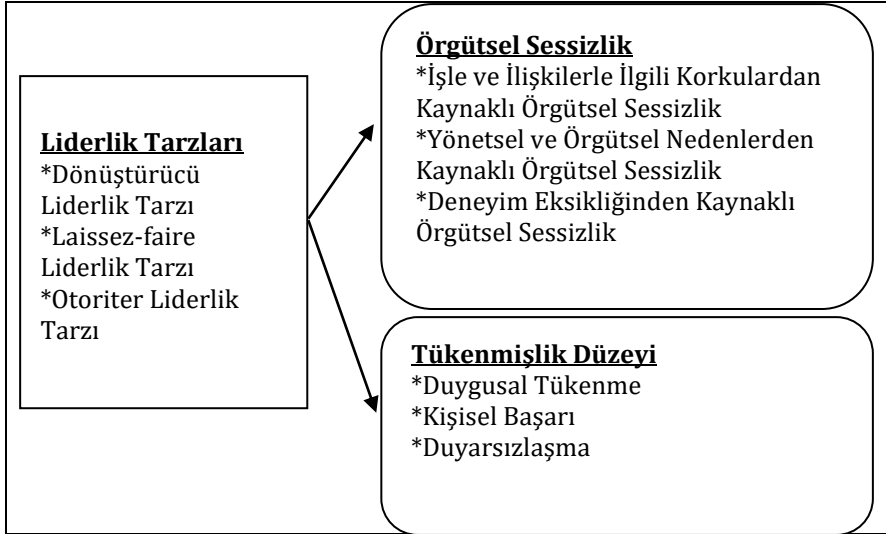
Araştırmada Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Ergin (1992) tarafından yapılmıştır. Tükenmişlik ölçeği, Özkanan (2009) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Tükenmişlik ölçeğinde olumlu ve olumsuz yönlü sorular mevcuttur. Ölçekte kişisel başarı boyutuna yönelik olumlu yönlü sorular mevcut iken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarına yönelik olumsuz yönlü sorular bulunmaktadır.

Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçekleri için 5'li Likert kullanılmıştır. Bu kapsamda, "Kesinlikle Katılmıyorum=1", "Katılmıyorum=2", "Kararsızım=3",

“Katılıyorum=4” ve “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklinde puanlama yapılmıştır.

C. Araştırma Modeli

Araştırma modeli kapsamında liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik değişkenleri esas alınmıştır. Araştırma modeline göre öncelikle liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmektedir. Liderlik tarzları bağımsız değişken olarak ve örgütsel sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda çoklu regresyon testleri uygulanmış ve üç ayrı çoklu regresyon modeli test edilmiştir. Daha sonra liderlik tarzlarının tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Burada liderlik tarzları bağımsız değişken, tükenmişlik düzeyi bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda çoklu regresyon testleri yapılmış ve üç ayrı çoklu regresyon modeli sınanmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

D. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmada frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik testi ve çoklu regresyon testi uygulanmıştır. Çalışmada istatistiksel veri analizi için SPSS 14 ve SPSS 15 paket programı kullanılmıştır. Çalışmada liderlik tarzları ölçeğine faktör analizi uygulanmış ve üç alt boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar dönüştürücü liderlik, laissez-faire liderlik ve otoriter liderlik olarak adlandırılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğine faktör analizi uygulanmış ve üç alt boyut bulunmuştur. Bu

alt boyutlar işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik, yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik, deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik olarak adlandırılmıştır. Tükenmişlik ölçeğine faktör analizi uygulanması sonucunda üç alt boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma olarak adlandırılmıştır.

Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeklerine güvenilirlik testleri uygulanmış ve Cronbach's Alpha değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu gözlenmiştir. Daha sonra liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik düzeyi üzerine etkisi incelenmiş ve üç ayrı çoklu regresyon modeli sınanmıştır. Liderlik tarzlarının tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi araştırılmış ve bu kapsamda üç ayrı çoklu regresyon modeli denenmiştir. Çoklu regresyon modellerinde liderlik tarzları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

E. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan bankacılık sektöründeki çalışanların; cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, çalışma yılı, medeni durumu, çocuk sayısı, evlilik yılı, eşin iş durumu, yetiştiği yer, kardeş sayısı, baba eğitimi, anne eğitimi, ev durumu, otomobil durumu ve banka türüne ilişkin frekans dağılımları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	FREKANS	% YÜZDE
CİNSİYET	Kadın	352	% 51,8
	Erkek	328	% 48,2
YAŞ	25 ve altı	67	% 9,9
	26-30	240	% 35,3
	31-35	184	% 27,1
	36-40	105	% 15,4
	41 ve Üzeri	84	% 12,4
ÖĞRENİM DÜZEYİ	Lise	70	% 10,3
	Yüksekokul	103	% 15,1
	Lisans	478	% 70,3
	Yüksek Lisans	29	% 4,3
ÇALIŞMA YILI	0-1 Yıl Arası	89	% 13,1
	2-5 Yıl Arası	244	% 35,9
	6-10 Yıl Arası	138	% 20,3
	11-15 Yıl Arası	130	% 19,1
	16 ve Üzeri	79	% 11,6

MEDENİ DURUM	Evli	452	% 66,5
	Bekâr	228	% 33,5
ÇOCUK SAYISI	Çocuğu Yok	121	% 17,8
	1 Çocuk	199	% 29,3
	2 ve Üzeri Çocuk	132	% 19,4
EVLİLİK YILI	0-1 Yıl Arası	55	% 8,1
	2-5 Yıl Arası	151	% 22,2
	6-10 Yıl Arası	95	% 14
	11-15 Yıl Arası	80	% 11,8
	16 ve Üzeri	71	% 10,4
EŞİN İŞ DURUMU	Eş Çalışıyor	364	% 53,5
	Eş Çalışmıyor	88	% 12,9
	Evli Değil	228	% 33,6
YETİŞTİĞİ YER	Köy	67	% 9,9
	Belde/ Bucak	24	% 3,5
	İlçe	256	% 37,6
	İl	255	% 37,5
	Büyükşehir	78	% 11,5
KARDEŞ SAYISI	1 Kardeş	50	% 7,4
	2 Kardeş	350	% 51,5
	3 Kardeş	180	% 26,5
	4 ve Üzeri Kardeş	100	% 14,7
BABA EĞİTİM DURUMU	Okuryazar Değil	4	% 0,6
	İlk-Orta	367	% 54
	Lise	193	% 28,4
	Üniversite	116	% 17,1
ANNE EĞİTİM DURUMU	Okuryazar Değil	27	% 4
	İlk-Orta	442	% 65
	Lise	155	% 22,8
	Üniversite	56	% 8,2
EV DURUMU	Evi Var	394	% 57,9
	Evi Yok	286	% 42,1
OTOMOBİL DURUMU	Otomobili Var	366	% 53,8
	Otomobili Yok	314	% 46,2
BANKA TÜRÜ	Özel Banka	380	% 55,9
	Kamu Bankası	300	% 44,1

F. Değişkenlerin Faktör Analizi ve Güvenirlik Testleri

Liderlik tarzları ölçeğine faktör analizi ve güvenirlik testi uygulanmıştır. Liderlik tarzları ölçeğine faktör analizi uygulanırken soru 14 analizden çıkartılmıştır. Soru 14 katılımcılar tarafından anlaşılamadığı için analizden çıkarılmıştır.

350 ve üzerindeki gözlem sayısı için faktör ağırlığı 0,30 ve üzerinde olmalıdır (Kalaycı, 2010: 330; Alpar, 2011: 283). Araştırma 680 kişiye uygulandığı için faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir.

Tablo 2. Liderlik Tarzları Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi

	Sorular	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı(%)	Başlangıç Özdeğerleri	Cronbach's Alpha
Dönüştürücü Liderlik Tarzı (Faktör1)	L28	0,841	%32,241	16,248	0,963
	L12	0,809			
	L13	0,806			
	L27	0,803			
	L29	0,795			
	L18	0,791			
	L11	0,767			
	L21	0,765			
	L1	0,760			
	L20	0,757			
	L36	0,756			
	L35	0,756			
	L19	0,748			
	L31	0,739			
	L26	0,735			
	L2	0,730			
	L5	0,730			
	L10	0,710			
	L3	0,703			
	L17	0,685			
	L4	0,684			
L24	0,614				
L9	0,546				
L34	0,504				
L6	0,477				
L30	0,393				
Laissez-faire Liderlik Tarzı	L32	0,732			
	L15	0,722			
	L8	0,684			

(Faktör 2)	L33	0,651	%10,569	4,683	0,853
	L16	0,651			
	L23	0,628			
	L25	0,606			
	L37	0,507			
	L7	0,485			
Otoriter Liderlik Tarzı (Faktör 3)	L45	0,680	%9,353	2,542	0,819
	L42	0,669			
	L38	0,657			
	L41	0,618			
	L43	0,604			
	L40	0,588			
	L39	0,563			
	L22	0,535			
	L46	0,531			
L44	0,497				
KMO Değeri: 0,963; Bartlett's Testi Sonucu: 0,000; Açıklanan Toplam Varyans: %52,163; Cronbach's Alpha(Ölçeğin Tümü): 0,866					

Tablo 2’de görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0,963 ve Bartlett testi sonucu bulunan p değeri 0,000 olduğu için veri seti faktör analizine uygundur. Faktör analizi sonucu üç alt boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar “Dönüştürücü Liderlik Tarzı”, “Laissez-faire Liderlik Tarzı” ve “Otoriter Liderlik Tarzı” olarak isimlendirilmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %32,241’ini, ikinci faktör toplam varyansın %10,569’unu, üçüncü faktör ise toplam varyansın %9,353’ünü açıklamaktadır. Bu üç faktörün açıkladığı toplam varyans %52,163’tür. Başlangıç özdeğerleri faktör 1 için 16,248; faktör 2 için 4,683 ve faktör 3 için 2,542 olarak bulunmuştur. Cronbach’s Alpha değerleri “Dönüştürücü Liderlik Tarzı” için 0,963; “Laissez-faire Liderlik Tarzı” için 0,853 ve “Otoriter Liderlik Tarzı” için 0,819 olarak bulunmuştur.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenirlilik Testi

	Sorular	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı(%)	Başlangıç Özdeğerleri	Cronbach's Alpha
İşle ve	ö27	0,801			
	ö28	0,780			
	ö25	0,765			
	ö24	0,763			

Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi...

İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik (faktör 1)	ö30	0,730	%29,563	18,005	0,966
	ö29	0,728			
	ö18	0,705			
	ö17	0,695			
	ö26	0,679			
	ö16	0,657			
	ö15	0,646			
	ö14	0,625			
	ö23	0,600			
	ö19	0,425			
Yönetmel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik (faktör 2)	ö3	0,738	%28,832	1,368	0,958
	ö8	0,735			
	ö5	0,733			
	ö2	0,714			
	ö6	0,713			
	ö10	0,712			
	ö1	0,709			
	ö4	0,702			
	ö9	0,698			
	ö7	0,673			
	ö11	0,635			
	ö13	0,581			
ö12	0,551				
Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik (faktör 3)	ö22	0,808	%10,487	1,291	0,777
	ö20	0,778			
	ö21	0,715			
KMO Değeri: 0,979; Bartlett's Testi Sonucu: 0,000 Açıklanan Toplam Varyans: 68,882; Cronbach's Alpha(Ölçeğin Tümü): 0,977					

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucu 0,979 ve Bartlett testinin p değeri 0,000 olduğundan veri seti faktör analizine uygundur. Faktör analizi sonucu üç alt boyut ortaya çıkmıştır. Bulunan alt boyutlar "İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik", "Yönetmel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik" ve "Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik" olarak isimlendirilmiştir. Birinci faktör toplam varyansın %29.563'ünü, ikinci faktör toplam varyansın %28.832'sini, üçüncü faktör toplam varyansın %10.487'sini açıklamaktadır. Bu üç faktör toplam varyansın %68.882'ini açıklamaktadır. Başlangıç özdeğerleri

faktör 1 için 18,005; faktör 2 için 1,368 ve faktör 3 için 1,291 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alpha değerleri faktör 1 için 0,966; faktör 2 için 0,958 ve faktör 3 için 0,777 olarak bulunmuştur.

Tablo 4. Tükenmişlik Ölçeği İçin Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi

	Sorular	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı(%)	Başlangıç Özdeğerleri	Cronbach's Alpha
Duygusal Tükenme (faktör 1)	T2	0,825	%24,613	7,764	0,916
	T1	0,785			
	T3	0,771			
	T8	0,746			
	T6	0,711			
	T13	0,688			
	T14	0,618			
	T16	0,590			
T11	0,566				
Kişisel Başarı (faktör 2)	T19	0,725	%16,575	3,286	0,815
	T17	0,719			
	T12	0,691			
	T18	0,682			
	T9	0,660			
	T7	0,607			
	T21	0,578			
T4	0,516				
Duyarsızlaşma (faktör 3)	T5	0,707	%14,592	1,222	0,787
	T15	0,703			
	T20	0,598			
	T10	0,590			
	T22	0,540			

KMO Değeri: 0,927; Bartlett's Testi Sonucu: 0,000;
Açıklanan Toplam Varyans: %55,780;
Cronbach's Alpha (Ölçeğin Tümü): 0,833

Tablo 4'te görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0,927 ve Bartlett's testinin p değeri 0,000 olduğundan veri seti faktör analizi için uygundur. Faktör analizi sonucu üç alt boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar ölçeğin orijinalindeki gibi "Duygusal Tükenme", "Kişisel Başarı" ve "Duyarsızlaşma" olarak adlandırılmıştır.

Birinci faktör toplam varyansın %24.613'ünü, ikinci faktör toplam varyansın %16.575'ini ve üçüncü faktör toplam varyansın 14.592'sini açıklamaktadır. Bu üç faktör toplam varyansın

%55.780'ini açıklamaktadır. Başlangıç özdeğerleri “Duygusal Tükenme” için 7,764; “Kişisel Başarı” için 3,286 ve “Duyarsızlaşma” için 1,222 olarak bulunmuştur. Tablo 4’te görüldüğü gibi “Duygusal Tükenme” boyutu için Cronbach’s Alpha 0,916; “Kişisel Başarı” boyutu için Cronbach’s Alpha değeri 0,815 ve “Duyarsızlaşma” boyutu için Cronbach’s Alpha değeri 0,787 olarak bulunmuştur.

G. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

Liderlik tarzları olan dönüştürücü liderlik tarzı, laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzının örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerine ayrı ayrı etkisine ilişkin çoklu regresyon testleri uygulanmıştır. Liderlik tarzları olan dönüştürücü liderlik tarzı, laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzı bağımsız değişkenlerdir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının her biri ayrı ayrı bağımlı değişkendir. Bu kapsamda 3 ayrı çoklu regresyon modeli test edilmiştir.

Öncelikle çoklu bağıntının ortadan kalkıp kalkmadığı ile ilgili incelemeler yapılmıştır. Bağımsız değişkenler (dönüştürücü liderlik tarzı, laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzı) arasındaki korelasyon katsayıları sınır değer olan 0,7’nin çok altındadır. VIF değerlerine bakıldığında en yüksek değer 1,459 olduğu ve bu değer 10’dan oldukça küçük olduğu gözlenmiştir. En düşük tolerans istatistik değeri 0,685 olup, sınır değer olan 0,1’in oldukça üstündedir. Ayrıca koşul indeksine (condition index) bakıldığında ise en yüksek değer 18,769 olduğu görülmektedir. Bu değer 30’dan düşüktür ve sonuç olarak çoklu bağıntının olmadığı görülmektedir.

Tablo 5. Liderlik Tarzlarının İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Constant)	39,480	3,329		11,858	0,000
Dönüştürücü liderlik	-0,297	0,023	-0,427	-12,761	0,000
Laissez-faire liderlik	0,290	0,067	0,156	4,353	0,000
Otoriter liderlik	0,490	0,058	0,271	8,415	0,000

Bağımlı Değişken: İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik
R²=0,403; S.H.= 10,96081; R=0,634; Düzeltilmiş R²=0,400;
F=151,833; P=0,000

Tablo 5'te görüldüğü gibi $p < 0,05$ olduğundan hipotez 1a, hipotez 1b ve hipotez 1c desteklenmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzının işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta = -0,427$) vardır ($p < 0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algıları arttıkça, işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Laissez-faire liderlik tarzının işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta = 0,156$) vardır ($p < 0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların laissez-faire liderlik tarzı algıları arttıkça, işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Otoriter liderlik tarzının işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta = 0,271$) mevcuttur ($p < 0,05$). Diğer bir ifade ile çalışanların otoriter liderlik tarzı algısı arttıkça, işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 6. Liderlik Tarzlarının Yönetsel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	42,693	2,830		15,084	0,000
Dönüştürücü liderlik	-0,331	0,020	-0,509	-16,690	0,000
Laissez-faire liderlik	0,285	0,057	0,165	5,039	0,000
Otoriter liderlik	0,452	0,050	0,268	9,116	0,000

Bağımlı Değişken: Yönetsel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik
R²=0,503; S.H.=9,31818; R=0,709; Düzeltilmiş R²=0,501
F=228,028; p=0,000

Tablo 6'da görüldüğü gibi $p < 0,05$ olduğundan hipotez 2a, hipotez 2b ve hipotez 2c desteklenmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta = -0,509$) gözlenmiştir ($p < 0,05$). Diğer bir ifade ile çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algıları arttıkça, yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Laissez-faire liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta = 0,165$) gözlenmiştir ($p < 0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların laissez-faire liderlik tarzı algıları arttıkça, yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Otoriter liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta = 0,268$) gözlenmiştir ($p < 0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların otoriter liderlik tarzı algıları arttıkça, yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 7. Liderlik Tarzlarının Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	4,145	0,746		5,559	0,000
Dönüştürücü liderlik	-0,018	0,005	-0,136	-3,509	0,000
Laissez-faire liderlik	0,113	0,015	0,316	7,567	0,000
Otoriter liderlik	0,033	0,013	0,096	2,554	0,011

Bağımlı Değişken: Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik
 $R^2=0,193$; S.H.= 2,45481; $R=0,439$; Düzeltilmiş $R^2=0,190$
 $F=53,932$; $p=0,000$

Tablo 7'de görüldüğü gibi $p < 0,05$ olduğundan hipotez 3a, hipotez 3b ve hipotez 3c desteklenmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta = -0,136$) vardır ($p < 0,05$). Başka bir ifadeyle çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algıları arttıkça, deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik düzeyleri

azalmaktadır. Laissez-faire liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta=0,316$) vardır. Diğer bir ifadeyle çalışanların laissez-faire liderlik tarzı algıları arttıkça, deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır ($p<0,05$). Otoriter liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta=0,096$) vardır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların otoriter liderlik tarzı algıları arttıkça, deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır.

H. Liderlik Tarzlarının Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi

Liderlik tarzları olan dönüştürücü liderlik tarzı, laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzının tükenmişliğin alt boyutları üzerine etkisine yönelik çoklu regresyon testleri yapılmıştır. Liderlik tarzları olan dönüştürücü liderlik tarzı, laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzı bağımsız değişkenlerdir. Tükenmişliğin alt boyutlarının her biri ayrı ayrı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda 3 ayrı çoklu regresyon modeli sınanmıştır.

Tablo 8. Liderlik Tarzlarının Duygusal Tükenme Üzerine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	26,990	2,258		11,955	0,000
Dönüştürücü liderlik	-0,097	0,016	-0,244	-6,138	0,000
Laissez-faire liderlik	0,181	0,045	0,171	4,006	0,000
Otoriter liderlik	0,095	0,040	0,092	2,393	0,017

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme
 $R^2=0,153$; S.H.=7,43284; $R=0,391$; Düzeltilmiş $R^2=0,149$
 $F=40,780$; $p=0,000$

Tablo 8'de görüldüğü gibi $p<0,05$ olduğundan hipotez 4a, hipotez 4b ve hipotez 4c desteklenmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzının duygusal tükenme üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta= -0,244$) vardır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların

dönüştürücü liderlik tarzı algıları arttıkça, duygusal tükenme düzeyleri azalmaktadır. Laissez-faire liderlik tarzının duygusal tükenme üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta= 0,171$) vardır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların laissez-faire liderlik tarzı algıları arttıkça, duygusal tükenme düzeyleri de artmaktadır. Otoriter liderlik tarzının duygusal tükenme üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta=0,092$) vardır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların otoriter liderlik tarzı algıları arttıkça, duygusal tükenme düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 9. Liderlik Tarzlarının Kişisel Başarı Üzerine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	23,038	1,450		15,888	0,000
Dönüştürücü liderlik	0,068	0,010	0,271	6,712	0,000
Laissez-faire liderlik	-0,104	0,029	-0,156	-3,596	0,000
Otoriter liderlik	0,073	0,025	0,112	2,878	0,004

Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı
 $R^2=0,128$; S.H.= 4,77370; R= 0,358; Düzeltilmiş $R^2=0,124$
F=33,022; $p=0,000$

Tablo 9'da görüldüğü gibi, $p<0,05$ olduğundan hipotez 5a, hipotez 5b ve hipotez 5c desteklenmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzının kişisel başarı üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta= 0,271$) vardır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algıları arttıkça, kişisel başarı düzeyleri de artmaktadır. Laissez-faire liderlik tarzının kişisel başarı üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta= -0,156$) vardır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların laissez-faire liderlik tarzı algıları arttıkça, kişisel başarı düzeyleri azalmaktadır. Otoriter liderlik tarzının kişisel başarı üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta=0,112$) vardır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların otoriter liderlik tarzı algıları arttıkça, kişisel başarı düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 10. Liderlik Tarzlarının Duyarsızlaşma Üzerine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Constant)	10,491	1,143		9,175	0,000
Dönüştürücü liderlik	-0,031	0,008	-0,154	-3,899	0,000
Laissez-faire liderlik	0,168	0,023	0,312	7,349	0,000
Otoriter liderlik	-0,005	0,020	-0,009	-0,248	0,804
Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma R ² =0,163; S.H.= 3,76440; R=0, 403; Düzeltilmiş R ² =0,159 F= 43,793; p=0,000					

Tablo 10'a bakıldığında dönüştürücü liderlik ve laissez-faire liderlik için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Ancak otoriter liderlik için $p > 0,05$ olduğundan bu değişken modele anlamlı bir katkı sağlamadığı için modelden çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 11. Dönüştürücü ve Laissez-faire Liderlik Tarzlarının Duyarsızlaşma Üzerine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
(Constant)	10,394	1,074		9,674	0,000
Dönüştürücü Liderlik	-0,031	0,008	-0,155	-3,923	0,000
Laissez-faire Liderlik	0,166	0,021	0,309	7,814	0,000
Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma R ² =0,163; S.H.= 3,76179; R=0, 403; Düzeltilmiş R ² =0,160 F=65,750; p=0,000					

Tablo 11’de görüldüğü gibi, $p < 0,05$ olduğu için hipotez 6a ve hipotez 6b desteklenmiştir. Hipotez 6c reddedilmiştir ($p > 0,05$). Dönüştürücü liderlik tarzının duyarsızlaşma üzerine negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta = -0,155$) gözlenmiştir ($p < 0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algıları arttıkça, duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır. Laissez-faire liderlik tarzının duyarsızlaşma üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta = 0,309$) gözlenmiştir ($p < 0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların laissez-faire liderlik tarzı algıları arttıkça, duyarsızlaşma düzeyleri de artmaktadır.

Dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları üzerine negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzının örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerine etkisine yönelik geliştirilen tüm hipotezler desteklenmiştir. Birbirinden farklı liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları üzerine anlamlı etkisi dikkat çekmektedir.

Dönüştürücü liderlik tarzının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerine negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Laissez-faire liderlik tarzının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerine pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzının kişisel başarı üzerine pozitif yönlü anlamlı etkisi, laissez-faire liderlik tarzının kişisel başarı üzerine negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu gözlenmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzı ve laissez-faire liderlik tarzının tükenmişliğin tüm alt boyutları üzerine anlamlı etkisi ve buna yönelik geliştirilen tüm hipotezlerin desteklenmesi dikkat çeken bir sonuçtur.

İ. Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Araştırmada kullanılan değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar aşağıda Tablo 12’de ifade edilmiştir.

Tablo 12. Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

	N	Ortalama	Std. Sapma
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	680	3,7921	0,78099
Laissez-faire Liderlik Tarzı	680	2,3211	0,84807
Otoriter Liderlik Tarzı	680	3,0549	0,78311
İşle ve İlişkilerle İlgili Korkulardan Kaynaklı Örgütsel Sessizlik	680	2,2284	1,01066
Yönetsel ve Örgütsel Nedenlerden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik	680	2,2963	1,01446
Deneyim Eksikliğinden Kaynaklı Örgütsel Sessizlik	680	1,9049	0,90893
Duygusal tükenme	680	2,6771	0,89551
Kişisel başarı	680	3,7257	0,63753
Duyarsızlaşma	680	2,1547	0,82097
Valid N (listwise)	680		

Liderlik tarzları alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında dönüştürücü liderlik tarzı boyutu ortalaması (3,7921), laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzına göre yüksektir. Çalışanların diğer liderlik tarzlarına göre dönüştürücü liderlik tarzı algısına daha fazla sahip olduğu gözlenmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik boyutunun ortalaması (2,2963), diğer boyutlara göre yüksektir. Buna göre çalışanların diğer örgütsel sessizlik boyutlarına göre yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Tükenmişlik faktörlerinin ortalamalarına bakıldığında ise duygusal tükenme ortalamasının (2,6771), duyarsızlaşma boyutuna göre yüksek olduğu gözlenmiştir. Buna göre çalışanların duyarsızlaşmadan çok duygusal tükenmeye maruz kaldığı söylenebilir. Bununla beraber kişisel başarı boyutu ortalaması 3,7257'dir. Çalışanların kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

IV. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisine ilişkin çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiş ve 6 çoklu regresyon modeli sınanmıştır. Çalışmada dönüştürücü liderlik tarzı, laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzının örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerine etkisine ilişkin çoklu

regresyon testleri uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarında, dönüştürücü liderlik tarzının işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzının işle ve ilişkilerle ilgili korkulardan kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Bildik (2009), dönüştürücü liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif olarak etki ettiğini belirlemiştir. Ayrıca tam serbesti tanıyan liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif olarak etki ettiğini ifade etmiştir. Erol (2012), dönüştürücü liderlik tarzının yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Bu sonuçlarla araştırmamızdaki sonuçlar benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonuçlarında, dönüştürücü liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir.

Bildik (2009), dönüştürücü liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif olarak etki ettiğini belirtmiştir. Buna karşın araştırmamızda dönüştürücü liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine negatif olarak etki ettiği belirlenmiştir. Bu belirtilen araştırma ile zıt bir sonuçtur. Erol (2012) ve Bildik (2009), tam serbesti tanıyan liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif olarak etki ettiğini belirtmiştir. Buna benzer olarak araştırmamızda da laissez-faire liderlik tarzının deneyim eksikliğinden kaynaklı örgütsel sessizlik üzerine pozitif olarak etki ettiği gözlenmiştir.

Çalışmada dönüştürücü liderlik tarzı, laissez-faire liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzının tükenmişliğin her bir boyutu üzerine etkisine yönelik çoklu regresyon testleri yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlik tarzının duygusal tükenme üzerine negatif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Laissez-faire

liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzının duygusal tükenme üzerine pozitif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Zopiatis ve Constanti (2010), dönüştürücü liderlik tarzının duygusal tükenmeyi negatif olarak etkilediğini ifade etmiştir. Bu sonuç, araştırmamızın sonuçları ile benzerdir. Hetland vd. (2007) ve Zopiatis & Constanti (2010), laissez-faire liderlik tarzının duygusal tükenmeyi pozitif olarak etkilediğini ifade etmişlerdir. Kanste vd. (2007), araştırmasında laissez-faire liderlik tarzının duygusal tükenmeyi ortaya çıkaran temel faktör olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuçlar, araştırmamızın sonuçları ile benzerdir.

Araştırma sonuçlarında, dönüştürücü liderlik tarzı ve otoriter liderlik tarzının kişisel başarı üzerine pozitif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Laissez-faire liderlik tarzının kişisel başarı üzerine negatif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Kanste vd. (2007), laissez-faire liderlik tarzının kişisel başarıyı düşüren bir faktör olduğunu bulmuştur. Zopiatis ve Constanti (2010), dönüştürücü liderlik tarzının kişisel başarı üzerine pozitif olarak etki ettiği bulmuştur. Bu sonuçlar ile araştırmamızın sonuçları benzerdir. Araştırma sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlik tarzının duyarsızlaşma üzerine negatif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Laissez-faire liderlik tarzının duyarsızlaşma üzerine pozitif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Kanste vd. (2007), dönüştürücü liderlik tarzının özellikle duyarsızlaşmayı engelleyebilen bir faktör olduğunu bulmuştur. Zopiatis ve Constanti (2010), dönüştürücü liderlik tarzının duyarsızlaşmayı negatif olarak etkilediğini belirlemiştir. Zopiatis ve Constanti (2010) laissez-faire liderlik tarzının duyarsızlaşmayı pozitif olarak etkilediğini belirlemiştir. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarımız ile benzerdir.

Güzel ve Akgündüz (2011), olumlu liderlik davranışlarının tükenmişliği engellemede önemli etkileri olduğunu ifade etmiştir. Gill vd. (2006), dönüştürücü liderlik tarzının stresi ve tükenmişliği azalttığını ifade etmiştir. Bu araştırmaların sonuçları ile araştırmamızın sonuçları arasında benzerlik vardır. Araştırmamızda olumlu liderlik tarzı olarak kabul edilebilecek olan dönüştürücü liderlik tarzının tükenmişliğin kritik boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı negatif olarak etkilediğini bulmuştuk. Nihayetinde, örgütsel sessizlik ve tükenmişlikle mücadelede bankacılık sektörü liderlerine dönüştürücü liderlik tarzının benimsenmesi önerilebilir. Çalışanlardaki duygusal tükenme ve duyarsızlaşma problemiyle mücadele etmek ve çalışanların kişisel

başarılarını arttırmak isteyen bankacılık sektörü liderlerine dönüştürücü liderlik tarzını benimsemeleri önerilebilir.

Dönüştürücü liderlik tarzının olumlu etkilerinin ortaya çıkması araştırmanın anlamı ve katkısı açısından önemlidir. Günümüz bankacılık sektörü liderlerinin dönüştürücü liderlik tarzının olumlu etkilerine odaklanmaları ve bu yönde faaliyet göstermeleri gerektiği söylenebilir. Araştırma sonuçlarında özellikle dönüştürücü liderlik tarzının örgütte olumsuz sonuçlar oluşturan faktörleri azaltıcı etkisi önemlidir. Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik gibi örgütsel sorunlarla başa çıkmada dönüştürücü liderlik tarzının öneminin belirtilmesi araştırmanın katkısını ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarında laissez-faire liderlik tarzının örgütlerde olumsuz sonuçlar oluşturan faktörleri arttıran bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda bankacılık sektörü yöneticilerine laissez-faire liderlik tarzını benimsememeleri önerilebilir. Laissez-faire liderlik tarzının olumsuz etkilerinin ortaya çıkması araştırmanın katkısı açısından önemlidir.

KAYNAKLAR

ALARCON, G., ESCHLEMAN, K.J. ve BOWLING, N.A. (2009). "Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis", *Work & Stress*, Vol.23, No.3, 244-263.

ALPAR, R. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, 3.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

AYAN, A. ve KAHRAMAN, G. (2013). "The Evaluation of Tamerlane's Leadership Styles and Management Perspective", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Mayıs-Haziran, Sayı 36, 1-20.

BASS, B.M. ve RIGGIO, R.E. (2006). *Transformational Leadership*, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, USA.

BENNETT, T.M. (2009). "A study of the management leadership style preferred by it subordinates", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 13, No.2, 1-25.

BERSON, Y. ve AVOLIO, B.J. (2004). "Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm", *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.

BİLDİK, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze.

BÜHLER, K.E. ve LAND, T. (2003). "Burnout and Personality in Intensive Care: An Empirical Study, *Hospital Topics*, Vol.81, No.4, 5-12.

CERİT, Y. (2008). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 547-570.

ÇAKICI, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÇAKICI, A. ve ÇAKICI, A.C. (2007). "İşgören Sessizliği: Konuşmak mı zor, Sessiz Kalmak mı zor?", 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 389-400.

DAFT, R. L. ve MARCIC, D. (2011). *Management: The New Workplace*, Seventh Edition, South-Western Cengage Learning, USA.

DELUGA, R.J. (1990). "The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior", *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203.

DETERT, J.R. ve BURRIS, E.R. (2007). "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.4, 869-884.

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.

ERENLER, E. (2010): *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), Ankara.

ERGİN, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

EROL, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.

ERTÜRETEN, A. (2008). *The relationship of downward mobbing with leadership and work-related attitudes*, (Koç University MA Program in Psychology, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

GEORGE, J.M. ve JONES, G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, USA.

GILL, A.S., FLASCHNER, A.B. ve SHACHAR, M. (2006). "Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.18, No.6, 469-481.

GOOTY, J., CONNELLY, S., GRIFFITH, J. ve GUPTA, A. (2010). "Leadership, affect and emotions: A state of the science review", *The Leadership Quarterly*, 21, 979-1004.

GÜZEL, T. ve AKGÜNDÜZ, Y. (2011). "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9:2, 281-296.

HETLAND, H., SANDAL, G.M. ve JOHNSEN, T.B. (2007). "Burnout in the information technology sector: Does leadership matter?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75.

HU, H.H.S. ve CHENG, C.W. (2010). "Job Stress, coping strategies, and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, No.8, 1337-1350.

JUNG, H.S., YOON, H.H. ve KIM, Y.J. (2011). "Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees' tenure", *The Service Industries Journal*, 1-21.

KALAYCI, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

KANSTE, O., KYNGAS, H. ve NIKKILA, J. (2007). "The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff", *Journal of Nursing Management*, 15, 731-739.

KIAZAD, K., RESTUBOG, S.L.D., ZAGENCZYK, T.J., KIEWITZ, C. ve TANG, R.L. (2010). "In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior", *Journal of Research in Personality*, 44, 512-519.

LEE, H. ve CUMMINGS, G.G. (2008). "Examining Relationships Between Director Leadership Practices and Manager Worklife and Burnout", *Journal of Leadership Studies*, Volume 2, Number 2, 47-62.

LEITER, M.P. ve MASLACH, C. (1988). "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, 297-308.

LEITER, M.P. ve MASLACH, C. (2001). "Burnout and Quality in a Sped-up World", *The Journal for Quality & Participation*, summer, 48-51.

LEITER, M.P. ve MASLACH, C. (2005). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, USA.

LOPEZ-ZAFRA, E., GARCIA-RETAMERO, R. ve LANDA, J.M.A. (2008). "The Role of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Group Cohesiveness on Leadership Emergence", *Journal of Leadership Studies*, Volume 2, Number 3, 37-49

LUSSIER, R.N. ve ACHUA, C.F. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*, Fourth Edition, South- Western Cengage Learning, USA.

MACDONALD, H.A., SULSKY, L.M. ve BROWN, D.J. (2008). "Leadership and Perceiver Cognition: Examining the Role of Self-Identity in Implicit Leadership Theories", *Human Performance*, 21, 333-353.

MASLACH, C. ve JACKSON, S.E. (1981). "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 2, 99-113.

MASLACH, C., SCHAUFELI, W.B. ve LEITER, M.P. (2001). "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

MCCOLL-KENNEDY, J.R. ve ANDERSON, R.D. (2005). "Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment", *Journal of Business Research*, 58, 115-125.

MORRISON, E.W. ve MILLIKEN, F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World", *Academy of Management Review*, Vol.25, No.4, 706-725

MORRISON, E.W. ve MILLIKEN, F.J. (2003). "Guest Editors' Introduction: Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40:6, 1353-1358.

ÖZER, İ.Ç. (2010). *Duygusal Zekâ ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*, (Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

ÖZKANAN, A. (2009). *Örgüt İklimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

PARK, C.W. ve KEIL, M. (2009). "Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model", *Decision Sciences*, Volume 40, Number 4, November, 901-918

PINDER, C.C. ve HARLOS, K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 20, 331-369.

POTTER, B.A. (2005). *Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work*, RONIN Publishing, USA.

RIJK, A. E. D., BLANC, P. M. L., SCHAUFELI, W. B. ve JONGE, J. D. (1998). "Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 1-18.

ROBBINS, S.P, DE CENZO, D.A. ve COULTER, M. (2011). *Fundamentals of Management*, Seventh Edition, Pearson Education, New Jersey.

ROWE, W.G. ve GUERRERO, L. (2011). *Cases In Leadership*, Second Edition, SAGE Publications, USA.

TANGIRALA, S. ve RAMANUJAM, R. (2008). "Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61, 37-68.

TAŞKIRAN, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

WEISBERG, J. ve SAGIE, A. (1999). "Teachers' Physical, Mental, and Emotional Burnout: Impact on Intention to Quit", *The Journal of Psychology*, 133:3, 333-339.

WILLIAMS, C. (2009). *Management*, Fifth Edition, South Western Cengage Learning, Canada.

YURTKORU, E.S. (2001). "The Role of Leadership in the Organizational Change Process", (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul.

ZAGORSEK, H., DIMOVSKI, V. ve SKERLAVAJ, M. (2009). "Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning", *Journal for East European Management Studies (JEEMS)*, 2, 144-165.

ZOPIATIS, A. ve CONSTANTİ, P. (2010). "Leadership styles and burnout: is there an association?", *International Journal of Contemporary Hospitality*, Vol.22, No.3, 300-320.

