

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**TOKSİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL STRESİN
ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SUZAN BAYRAK

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

HAZİRAN, 2025

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**TOKSİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL STRESİN
ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SUZAN BAYRAK
(Y2412.040010)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

HAZİRAN, 2025

ONAY SAYFASI

TEZ SINAV TUTANAĞI

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nuntarih ve 2025/02 sayılı toplantısında oluşturulan jüri üyeleri önünde, tarihinde tez savunma sınavı yapılan 'in tezi hakkında* ile** kararı verilmiştir.

JÜRİ

1. Üye (Tez Danışmanı) :
2. Üye :
3. Üye :

ONAY

İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... tarih ve sayılı kararı

(*) Oybirliği/Oyçokluğu hâli yazı ile yazılacaktır.

(**) Kabul kararı hâli yazı ile yazılacaktır.

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Toksik Liderliğin Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Stresin Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamda, tezimin proje safhasından sonuçlanmasına kadar bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Suzan Bayrak



ÖNSÖZ

Bu tez, toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde durarak, bu ilişkide örgütsel stresin aracı rolünü derinlemesine araştırmayı amaçlamaktadır. Öncelikle, bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük emeği geçen ve her aşamasında bana destek olan danışmanım Prof. Dr. Salih Güney’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hocamın bilgi birikimi, tecrübesi ve sağladığı yönlendirmeler, bu tezin başarıyla tamamlanmasında kritik bir rol oynamıştır. Onun değerli önerileri ve motive edici yaklaşımı, akademik yolculuğumda bana ilham vermiştir.

Ayrıca çalışmam boyunca bana destek ve sevgilerini göstermekten bir an olsun vazgeçmeyen, bana sonuna kadar güvenen sevgili annem Şirin Hocaoglu, babam Sunay Hocaoglu, kayınvalidem Gönül Bayrak, kayınpederim Mümün Bayrak ve kıymetli eşim Kaan Bayrak’a teşekkür etmek isterim. Onların sabrı, anlayışı ve sürekli desteği, bu süreci benim için daha kolay ve motive edici hale getirdi.

Son olarak, bu araştırmanın gerçekleşmesi sırasında katkıda bulunan tüm katılımcılara da teşekkür ederim. Verdikleri değerli bilgiler ve paylaşımlar, bu tezin bilimsel değerini arttırmıştır.

Bu tezin, ilgili alanda yapılan çalışmalara katkı sağlamasını ve gelecekteki araştırmalara ışık tutmasını temenni ediyorum.

Saygılarımla,

Haziran, 2025

Suzan BAYRAK



TOKSİK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRTÜSEL STRESİN ARACI ROLÜ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışma, toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel stresin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Toksik liderlik, çalışanlar üzerinde güvensizlik oluşturan, onları yönlendirmek yerine manipüle eden ve uzun vadede örgütsel yapıyı zayıflatan sömürü temelli bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik anlayışı, çalışanların yoğun bir stres yaşamalarına neden olmakta ve bu stres, zamanla işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır. Araştırmanın temel varsayımı, toksik liderliğin işten ayrılma niyetini arttırdığı ve bu ilişkide örgütsel stresin aracı bir mekanizma olarak rol oynadığıdır. Bu hipotezi test etmek amacıyla, İstanbul'un Güngören bölgesinde tekstil ve konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde farklı pozisyonlarda çalışan personele anket çalışması uygulanmıştır. Anket formu, katılımcıların toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel stres algılarını ölçmek için tasarlanmış geçerli ve güvenilir ölçeklerden oluşmaktadır. Toplanan veriler, istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi görülürken, örgütsel stres aracı değişken olarak ele alındığında anlamlı bir etki bulunamamıştır. Ancak, örgütsel stresin alt boyutu olan “iş yükü” aracı değişken olarak ele alındığında toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Stres



THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL STRESS IN THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP ON EMPLOYEES' INTENTION TO LEAVE AND A STUDY ON THIS TOPIC

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of toxic leadership on employees' turnover intention and the mediating role of organizational stress in this relationship.

Toxic leadership is an exploitative leadership approach that fosters distrust among employees, manipulates them instead of guiding, and ultimately weakens the organizational structure in the long term. This leadership style causes employees to experience intense stress, which gradually increases their tendency to leave the organization. The main assumption of the study is that toxic leadership increases turnover intention and that organizational stress acts as a mediating role in this relationship. To test this hypothesis, a survey was conducted with employees working in various position at textile and apparel companies operating in the Güngören district of Istanbul. The questionnaire consisted of valid and reliable scales designed to measure participants' perceptions of toxic leadership, turnover intention, and organizational stress. The collected data were analyzed using statistical methods. According to the analysis results, toxic leadership was found to have a significant effect on turnover intention. However, when organizational stress was examined as a mediating variable, no significant mediating effect was found. Nonetheless, when the "workload" sub-dimension of organizational stress was considered as a mediating variable, a partial mediation effect was identified in the relationship between toxic leadership and turnover intention.

Keywords: Toxic Leadership, Turnover Intention, Organizational Stress



İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	i
ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxi
I. GİRİŞ.....	1
II. LİDERLİK VE TOKSİK LİDERLİK	3
A. Lider Kavramı ve Tanımı	3
B. Liderlik Kavramı ve Tanımı	5
C. Liderlik Kuramları	8
1. Büyük Adam Kuramı	10
2. Özellikler Kuramı	11
3. Davranışsal Liderlik Kuramları	14
4. Modern Liderlik Kuramları.....	21
D. Otokratik, Serbest Bırakıcı ve Demokratik Liderlik Tarzları.....	35
1. Otokratik, Liderlik Tarzı	36
2. Otokratik, Liderlik Tarzının Özellikleri.....	37
3. Otokratik, Liderlik Tarzının Yararlar.....	38
4. Otokratik, Liderlik Tarzının Sakıncaları	38
E. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı, Özellikleri, Yarar ve Sakıncaları.....	39
1. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı.....	39
2. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Özellikleri	40
3. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Yararları	41
4. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Sakıncaları.....	41
F. Demokratik Liderlik Tarzı, Özellikleri, Yarar ve Sakıncaları	42

1. Demokratik Liderlik Tarzı	42
2. Demokratik Liderlik Tarzının Özellikleri	43
3. Demokratik Liderlik Tarzının Yararları	44
4. Demokratik Liderlik Tarzının Zararları	45
G. Toksik Liderlik Kavramı, Tanımı, Özellikleri, Davranışları, Boyutları, Türleri, İlgili Olduğu Temel Kavramlar, Ortaya Çıkış Nedenleri, Toksik Liderlikle Mücadele Etme Yöntemleri ve Olumsuz Sonuçları	45
1. Toksik Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	45
H. Toksik Liderliğin Özellikleri	48
İ. Toksik Liderliğin Davranışları	49
1. Toksik Liderliğin Boyutları.....	51
2. Değerbilmezlik	52
3. Çıkarıcılık.....	52
4. Bencillik	53
5. Olumsuz Ruhsal Durum	54
J. Toksik Liderliğin Türleri	54
K. Toksik Liderliğin İlgili Olduğu Temel Kavramlar	57
1. İstismarcı Liderlik	57
2. Otoriter Liderlik	58
3. Narsist Liderlik.....	59
4. Küçük Tiranlık	62
5. Yıkıcı Liderlik	63
6. Mobbing	66
7. İş Yeri Nezaketsizliği	70
L. Toksik Liderliğin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	72
M. Toksik Liderlikle Mücadele Etme Yöntemleri	76
1. Örgütsel Mücadele	76
2. Takipçilerin Mücadelesi	78
3. Toksik Liderin Kendisiyle Mücadelesi	79
N. Toksik Liderliğin Olumsuz Sonuçları	80
1. Bireysel Olumsuz Sonuçları.....	80
2. Örgütsel Olumsuz Sonuçları	81
III. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	85

A. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı.....	85
B. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	87
1. İşten Ayrılma Niyetinin Çalışanlar Açısından Önemi	89
2. İşten Ayrılma Niyetinin İşletmeler Açısından Önemi	89
C. İşten Ayrılma Niyetinin Bileşenleri	90
1. Psikolojik	91
2. Bilişsel.....	91
3. Davranışsal.....	92
D. İşten Ayrılma Niyetinin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar	92
1. Örgütsel Bağlılık	92
2. Örgütsel Adalet	93
3. Örgütsel Güven	94
4. İşten Ayrılma Davranışı	96
5. İş Tatmini	97
6. Psikolojik Sözleşme	98
7. Tükenmişlik Sendromu	99
8. İşten Çekilme	100
9. İşe Gelmemeye	102
10. İşe Geç Gelme	103
E. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	105
1. Kişisel Faktörler	105
2. Örgütsel Faktörler	107
3. Çevresel Faktörler	108
F. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Modeller	109
1. March ve Simon Modeli	109
2. Mobley'in İşten Ayrılma Modeli	110
3. Steers ve Mowday'in Modeli	110
4. Rusbult ve Farrell'in Modeli	112
5. Sheridan ve Abelson'un İşten Ayrılma Modeli	112
6. Price ve Mueller'in İşten Ayrılma Modeli	113
7. Kim, Price, Mueller ve Watson'ın İşten Ayrılma Modeli.....	113
8. Geleneksel İşten Ayrılma Modeli	114
9. Yeni İşten Ayrılma Modeli	115

G. İşten Ayrılmanın Sonuçları.....	116
H. İşten Ayrılma Niyetini Azaltan Uygulamalar.....	118
IV. ÖRGÜTSEL STRES.....	121
A. Stres Kavramı ve Tanımı.....	121
B. Stresin Önemi.....	124
1. Stresin Aile Bireyleri Açısından Önemi.....	124
2. Stresin Çalışanlar Açısından Önemi	125
3. Stresin Yöneticiler Açısından Önemi.....	126
4. Stresin Kurumlar Açısından Önemi	126
C. Stresin Aşamaları.....	127
1. Alarm Aşaması.....	128
2. Direnme Aşaması	128
3. Tükenme Aşaması	129
D. Stresin Kaynakları	129
1. Bireysel Stres Kaynakları.....	130
a. Üstlenen Rolün Özellikleri	130
b. A, B ve Karma Tip Kişilik Özellikleri	131
c. Yaşam ve Kariyer Değişiklikleri	133
d. İş Gerekleri ile Kişilik Uyumsuzluğu.....	134
e. Rol Belirsizliği.....	134
2. Grupsal Stres Kaynakları	135
a. Grupta Birlik Ruhunun Eksikliği.....	135
b. Sosyal Destek Eksikliği.....	135
c. Çalışanların Kendisinde, Çalışanlar Arasında ve Gruplar Arasındaki Çatışma	136
d. İş Ortamında Huzursuzluk	136
e. Yönetici-Yönetilen ve Çalışma Arkadaşları ile Anlaşmazlık.....	137
f. Grup Desteğinin Seviyesi	138
g. İş Yerinde Dedikodu Yapılması.....	138
3. Kurumsal Stres Kaynakları	139
a. Görevin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları.....	140
i. İş Yükünün Fazla Olması	140
ii. İşin Monoton ve Sıkıcı Olması	140

iii. Ücretin Yetersiz Olması.....	141
iv. Yükselme İmkânının Yetersizliği	142
v. Çalışma Saatlerinin Uzun Olması	142
vi. Çalışma Şartlarının Olumsuzluğu	143
b. Kurumun Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları	143
i. Karar Verme.....	144
ii. Karara Katılım	144
iii. Yetki Eksikliği	144
iv. Değerlendirmede Haksızlıkların Yapılması.....	145
v. Yöneticilerin Astları Desteklememesi	145
c. Üretim Sürecine İlişkin Stres Kaynakları.....	146
i. Zaman Baskısı.....	146
ii. Yeterli Araçların Olmaması	147
iii. Yeteneklerin İşin Gereklerine Uygun Olmaması.....	147
iv. Çalışmaların Karşılığını Alamamak.....	147
d. Kurumun Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları.....	148
i. İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum.....	148
ii. İş Ortamında Görüş Farklılıkları.....	149
iii. Statü Düşüklüğü.....	149
iv. Moral ve Doyum Düşüklüğü.....	150
4. Kurum Dışı Stres Kaynakları	150
5. Çevresel Stres Kaynakları	151
E. Stresin Belirtileri	152
1. Psikolojik Belirtiler	152
a. Gerginlik.....	152
b. Geçimsizlik	153
c. İş Birliğinden Kaçınma	153
d. Sürekli ve Yersiz Endişe	153
e. Yetersizlik Duygusu	154
f. Yersiz Telaş	154
2. Davranışsal Belirtiler	154
a. Uykusuzluk.....	155
b. Uyuma İsteği	155

c. İştahsızlık.....	155
d. Yemek Yemede Artış	156
e. Sigara Kullanma	156
f. Alkol Kullanma.....	156
3. Fiziksel Belirtiler.....	157
a. Tansiyon Yükselmesi	157
b. Sindirim Bozukluğu	158
c. Terleme.....	158
d. Nefes Darlığı	158
e. Baş Ağrısı	159
f. Yorgunluk	159
g. Alerji.....	159
h. Mide Bulantısı	160
F. Stresin Sonuçları.....	160
1. Stresin Bireysel Sonuçları	160
a. Fizyolojik Sonuçları	161
a. Psikolojik Sonuçları.....	162
b. Davranışsal Sonuçları.....	162
2. Kurumsal Sonuçları.....	163
a. İşe Yabancılaşma.....	163
b. Kuruma Yabancılaşma	164
c. Performans Düşüklüğü	164
G. Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri	165
H. Stresle Başa Çıkma Bireysel Yöntemler.....	166
1. Bedensel Hareket.....	166
2. Solunum Egzersizi.....	167
3. Meditasyon	168
4. Biyolojik Geri Bildirim	168
5. Gevşeme	169
6. Beslenme	169
7. Sosyal Destek	171
8. Sosyal ve Sportif Etkinliklere Katılma.....	171
9. Masaj	172

10. Zaman Yönetimi	172
İ. Stresle Başa Çıkma Kurumsal Yöntemler	172
J. Stresin Azaltılmasında Yöneticilere Düşen Görevler	173
IV. YÖNTEM VE BULGULAR	175
A. Toksik Liderliğin Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Stresin Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma	175
1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	175
2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	175
3. Araştırmanın Modeli	176
4. Araştırmanın Yöntemi	176
5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	177
6. Araştırmanın Hipotezleri	177
7. Araştırmanın Bulguları	178
a. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	178
b. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler	179
c. Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler	180
d. Cinsiyete Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları	180
e. Yaş Gruplarına Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları	182
f. Medeni Duruma Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları	183
g. Eğitim Durumuna Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları	184
h. Toplam Çalışılan Süreye Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları	186
i. İşteki Pozisyona Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları	187
j. Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları	189

k. Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Stres Alt Boyutlarının Aracılık Rolü.....	192
IV. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	197
V. KAYNAKÇA	199
ÖZGEÇMİŞ	221



ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1 Liderin özellikleri.....	12
Çizelge 2 Toksik Liderlik Türleri ve Kişisel Özellikleri	55
Çizelge 3 Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları.....	178
Çizelge 4 Demografik bilgilerin analizi	179
Çizelge 5 Toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen puanlara ait tanımlayıcı istatistikler	180
Çizelge 6 Cinsiyete göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve T test sonuçları.....	181
Çizelge 7 Yaş gruplarına göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları.....	182
Çizelge 8 Medeni duruma göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve T test sonuçları	183
Çizelge 9 Eğitim durumuna göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları.....	184
Çizelge 10 Toplam çalışılan süreye göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları.....	186
Çizelge 11 İşteki pozisyona göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları.....	188
Çizelge 12 Toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen puanlara ait pearson korelasyon katsayıları.....	190
Çizelge 13 Regression Weights: (Group number 1 - Default model).....	193
Çizelge 14 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	193
Çizelge 15 Regression Weights: (Group number 1 - Default model).....	194
Çizelge 16 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	194
Çizelge 17 Regression Weights: (Group number 1 - Default model).....	195
Çizelge 18 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	195
Çizelge 19 Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yükünün aracılık rolü	195



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Blake ve Mouton Yönetim Tarzları Matrisi	16
Şekil 2 Likert'in 4 Sistem Modeli.....	20
Şekil 3 Durumsal Liderlik Kuramları Karşılaştırması	27
Şekil 4 Genel Adaptasyon Sistemi.....	129
Şekil 5 Araştırmanın modeli	176
Şekil 6 Regression Weights: (Group number 1 - Default model).....	192
Şekil 7 Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stres alt boyutlarının aracılık rolü.....	194
Şekil 8 Toksik Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	194
Şekil 9 Toksik Liderlik Tarzının İş Yükü Üzerindeki Etkisi	195



I. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında çalışanların kuruma olan bağlılığı, motivasyonu ve sürekliliği, örgütsel başarı açısından kritik bir öneme sahiptir. Ancak son yıllarda artan rekabet, belirsizlikler ve yönetsel baskılar, çalışanların iş tatminini ve psikolojik dayanıklılığını olumsuz yönde etkileyen birçok unsuru beraberinde getirmiştir. Bu unsurlardan biri olan toksik liderlik, çalışanların psikolojik güvenliğini tehdit eden, motivasyonlarını zedeleyen ve uzun vadede işten ayrılma niyetini tetikleyen olumsuz bir liderlik biçimi olarak öne çıkmaktadır. Toksik liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanlar, kendilerini değersiz, baskı altında ve tükenmiş hissedebilirler. Bu durum, örgütsel düzeyde strese yol açmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetinde bulunmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel stresin nasıl bir aracı rol oynadığı önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle örgütsel stresin alt boyutları, bu ilişkinin nasıl şekillendiğine dair daha derin bir kavrayış sağlamaktadır. Bu çalışmada, toksik liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmekte ve bu etkide örgütsel stresin aracılık düzeyi değerlendirilmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde toksik liderlik kavramı, ikinci bölümünde işten ayrılma niyeti kavramı ve üçüncü bölümünde örgütsel stres kavramı detaylı bir şekilde ele alınacak ve bu kavramların literatürdeki yeri tartışılacaktır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stresin aracı rolünü test etmek amacıyla gerçekleştirilen ampirik araştırmanın bulguları sunulacak ve beşinci bölümde ise elde edilen bulgular tartışılarak sonuç ve önerilere yer verilecektir.



II. LİDERLİK VE TOKSİK LİDERLİK

A. Lider Kavramı ve Tanımı

Dünya tarihine bakıldığında birçok liderin yönetim anlayışının toplumları farklı yönlerde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu yönetim anlayışları, toplumların gelişimi üzerine doğrudan kalıcı bir etki bırakmıştır. Liderlerin doğru ve adil davranışlarına dayalı olan toplumlar genellikle refah içinde olmuş ve sürdürülebilir bir istikrar sağlanmıştır. Böyle liderler, toplumların sosyal ve ekonomik ilerlemesini mümkün kılmış, onları güçlü ve dayanıklı kılmıştır. Buna karşılık, yanlış veya zorba bir liderlik anlayışına sahip toplumlar genellikle kaosa sürüklenmişlerdir. İç çatışmalar artmış ve huzursuzluk yaşanmış, hatta bazı toplumlar bu tip yanlış yönetim anlayışından dolayı tarihin tozlu sayfalarında kaybolmuştur. Bu nedenle bir toplumun geleceğini ve devamlılığını etkileyen en kritik unsurlardan biri liderlerin doğru bir yönetim anlayışına sahip olup olmadığıdır.

Lider kavramı, yönetim bilimleri ve örgütsel çalışmaların en dikkat çekici ve merak uyandıran konulardan biri olarak, yıllardır sosyal bilimcilerin üzerinde en çok durduğu alanlardan biri olmuştur. İnsanların bir araya geldiği her ortamda, grubu yönlendiren ve etkileyen bir figür olarak lider, farklı durumlar ve koşullarda kendine özgü roller üstlenmiştir. Bu nedenle, liderin kim olduğu, hangi koşullarda ortaya çıktığı ve bir kişiyi lider yapan özelliklerin neler olduğu soruları, bilim insanlarının uzun yıllardır cevaplamaya çalıştığı temel konular arasında yer almıştır.

Yapılan pek çok araştırma ve farklı teorik yaklaşımlar liderliği anlamlandırmaya çalışsa da bir lider olmanın koşulları ve nitelikleri, duruma göre değişkenlik gösteren çok yönlü bir olgu olduğundan, bugüne kadar kesin ve evrensel bir yanıt bulunamamıştır.¹ Kimi liderler zorlu kriz zamanlarında ortaya çıkarken, bazıları belirli bir vizyon ve değerleri savunarak kendiliğinden öne çıkar. Bu nedenle, liderliği her ortamda geçerli tek bir kalıba sığdırmak imkansızdır. Liderliğin bu dinamik yapısı, onu sosyal bilimlerde her zaman araştırmaya değer bir alan kılar.

¹Murat Polat, İ. Bakır Arabacı, “Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik”, **Route Educational and Social Science Journal**, Vol. 2(1), 2015, s.208

Lider, yalnızca yöneticilik vasıflarıyla değil, aynı zamanda vizyon, karizma ve empati özellikleriyle öne çıkar. Takipçilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini sezen, onları bir amaç etrafında birleştiren, kendi isteklerini grubun istekleriyle uyumlu hale getirebilen bir yol göstericidir. Lider, gücünü otoriteye dayandırmaktan çok, ilham verme, rehberlik etme ve güven yaratma üzerinden inşa eder. Ayrıca, üyelerin potansiyelini ortaya çıkarmak ve onları hedeflere doğru motive etmek gibi yetkinliklere sahiptir.

Lider kavramının kökeni, tarih boyunca çeşitli toplumlar için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Anglosakson kökenli olan lider kelimesi, “yol, patika” anlamına gelen “lead” kelimesinden türemiştir ve bu köken, yol göstermek, rehberlik etmek, liderlik yapma veya liderlik etmek gibi fillerin temelini oluşturur.² Bu kelimenin kökenin Anglosakson döneminden gelmiş olması, kavramın köklü bir geçmişe sahip olduğunu kanıtlar. Almanca “leiter”, İtalyanca “leader”, Hollandaca “leider”, Flemenkçe “leider”, İskandinavca “leader” gibi dillerdeki yazılışları İngilizce ile benzerlik gösterdiğini ve aynı kökenden geldiğini görmekteyiz.³ Buna karşılık, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde lider kavramına bakıldığında ise “Önder, bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse; reis, bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı” şeklinde ifade edilmektedir. Bu kelimeler genel olarak bakıldığında, lider kavramının tarih boyunca evrensel bir ihtiyaç olarak şekillendiğini ve hemen her dilde benzer anlamlar taşıdığını düşündürmektedir. Liderin yalnızca yöneten değil, aynı zamanda yol açan ve örnek bir karakteri temsil etmesi, liderliği geniş bir çerçevede anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Lider konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Lider, bir örgütün veya organizasyonun kendilerine önderlik etmesi için seçtiği kişidir.⁴
- Lider, bir örgüt veya organizasyon üyelerini etkileyerek, onların hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmalarını sağlayan kişidir.⁵

² Manfred Kets de Vries, **İşletmelerde Liderlik Davranışı, Liderliğin Gizemi**, Çeviren: Zülfü Dicleli, Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş., İstanbul, 2007, s.20.

³ Şükran Oruç, “Toksik Liderlik Algısının Hizmet İnovasyon Davranışı ve İşte Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Metanetin Düzenleyici Rolü”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Aksaray Üniversitesi, Aksaray, 2021, s.8

⁴ Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2015, s.36

⁵ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 2012, p.339

- Lider, bir grup veya organizasyondaki bireylerin hedeflerine ulaşmak için izledikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve ilham veren bir kişidir. ⁶
- Lider, bir organizasyonda belirlenen hedeflere ulaşabilmek için personeli bir araya getiren, bir ekip ruhu yaratan ve çalışanlar arasında birlik ve beraberliği destekleyen kişidir. ⁷
- Lider, örgüt üyelerinin farkında oldukları ancak tam olarak ifade edemedikleri ortak düşünce ve arzuları netleştirip benimsenebilir bir hedefe dönüştüren ve bu hedef doğrultusunda grup üyelerinin potansiyel yeteneklerini harekete geçiren kişidir. ⁸
- Lider, kılavuzluk eden, bilgilendiren, gelecek hakkında öngörülerini olan, birey ve organizasyonların taleplerine karşılık örgütleyerek cevap veren, yöneten yaratıcı bir kişidir. ⁹
- Lider, belirli bir vizyon doğrultusunda insanları etkileyen, yönlendiren ve onların motivasyonlarını arttırarak ortak hedeflere ulaşmasını sağlayan kişidir. ¹⁰

Bu tanımları dikkate alarak lider konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. Lider; bir hedefe ulaşmak için yalnızca kendi çıkarlarını değil, takipçilerinin veya grubun ihtiyaç ve beklentilerini de gözeterik hareket eder ve böylece ortak bir vizyonun oluşmasını sağlayan kişidir.

B. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Dünya tarihine bakıldığında orduları yöneten, ulusların gidişatına yön veren ya da işletmelerde başarı boyutunu zirveye taşıyan liderlerin ardındaki sır gizemini korumuş ve her zaman hayranlık uyandırmıştır. Önemli olayların gelişmesinden sorumlu tutulan askeri, politik, dini ve sosyal liderlerin hikayeleri her zaman merak konusu olmuştur. Bu sebeptendir ki, liderlik kavramı eski çağlardan günümüze kadar

⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul, 2010, s.569

⁷ Hidaye Aydan Silkü, “Halkla ilişkiler Açısından İletişim Becerileri Ve Liderlik”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Ege Üniversitesi, İzmir, 2008, s.102

⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 11. Baskı, İstanbul, 2013, s.501

⁹ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi Genel Esaslar**, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 1992, s.392

¹⁰ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara, 20024, s.25-28

insanlığın temel özelliklerinden biri olarak görülmüş ve günlük yaşam ile çalışma hayatında sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir.

Liderler, grupların, işletmelerin ve toplumların gelişim ve değişimlerinde öncü bir rol oynar. İnsanlık tarihinin şekillenmesinde de liderlerin belirleyici olduğu vurgulanır. Liderlerin iç dinamikleri, ruhsal yapıları ve tutumları, onları sıradan bireylerden ayırarak liderlik konumuna taşır.¹¹ Bu sebeple liderlik kavramı dikkat çekmiş ve bu konu üzerinde birbirinden farklı bakış açıları geliştirilerek çalışmalar yapılmıştır.

Liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar arasında tanım ve kuramsal önem konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Araştırmacılar, liderliği farklı açılardan ele alarak kendi çalışmalarının amacına uygun tanımlar geliştirmişlerdir. Bu nedenle, liderlikle ilgili tanımlar çeşitlilik göstermektedir. Liderliğin fiziksel ve bireysel özelliklere ya da davranışlara dayandıran farklı yaklaşımlar mevcuttur. Tanımlardaki bu farklılıklar, araştırmacıların liderliğe farklı perspektiflerden bakması ve değişen küresel koşullarla liderlerden beklenenlerin sürekli değişmesiyle ilişkilidir. Ancak, bu çeşitliliğe rağmen liderlik tanımları, genelde liderliğin bir yönünü açıklamak üzere kabul görmüş ve doğru ya da yanlış ayrımına dair ciddi bir tartışma yapılmamıştır.¹² Liderlik üzerine yapılan çalışmalar, tarih boyunca farklı dönemlerde ortaya çıkan özellik, davranışsal, durumsal ve yeni liderlik teorilerinin evrimini ve liderlik anlayışındaki ilerlemeleri ortaya koymaktadır.

Liderlik, eski çağlardan beri tüm toplumlarda görülen evrensel bir sosyal fenomen olarak kabul edilmektedir. Endüstri Devrimi sonrasında liderlik üzerine yapılan araştırmalar, ekonomik sistemlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ihtiyacıyla yoğunlaşmıştır. Liderlik konusu, siyaset bilimi, işletme, psikoloji ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisini çekmiş ve bu alanda 350'nin üzerinde tanım yapılmıştır.¹³ İlk fikirleri Antik Yunan döneminde Platon, Aristo, Sokrates, Perikles, Sofokles, Homer ve Herakleitos gibi düşünürler geliştirmiştir. Liderin kişisel özellikleri, eğitimi ve toplumdaki önemi gibi konular bu dönemde öne çıkmıştır. Rönesans Dönemi'nde

¹¹ Salih Güney, **age.**, s.31

¹² Salim Akyürek, "Lider Yöneticilerin Öğrenme Biçimleri ve Kontrol Odaklarının Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri ve Buna Yönelik Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2016, s.20

¹³ Tunç Biçer, "Toksik Liderlik Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti ve Genel Sağlık Durumu İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2023, s.9

ise toplumsal liderlik düşüncesi gelişmiştir. Liderlerin bireyler üzerindeki etkisi ve barışçıl, insani değerleri temel alan liderlik anlayışı incelenmiştir. Shakespeare, Petrarch, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Hobbes Rousseau gibi düşünürler bu döneme katkıda bulunmuştur. Rönesans Dönemi'ni takip eden Sanayi Devrimi'nde ise Marx, Hegel, Weber, gibi düşünürler liderlik ve örgüt yönetimi üzerine yeni yaklaşımlar sunmuşlardır. Bu dönemde ideal örgüt yapısı, rasyonalite ve yönetsel kontrol gibi konular liderlik anlayışını şekillendirmiştir. Akabinde 20. Yüzyıl araştırmalarına James, Freud, Jung, , Froom ve Skinner gibi psikologlar liderliği psikolojik ve davranışsal açılardan ele almışlardır.¹⁴ Buna göre, liderlik tarih boyunca farklı dönemlerde çeşitli perspektifler ile ele alınmış ve gelişimini sürdürmüştür. Bu sebeple net bir liderlik tanımı yapılamamış olup, zaman ilerledikçe sürekli olarak değişime uğramıştır.

Liderlik üzerine yapılan ilk bilimsel araştırmalar 20. Yüzyılın sonlarında gerçekleşmiş olup Amerika'da temelleri atılmıştır. Bu doğrultuda bilim adamları araştırmalarını sürdürmüş ve genel anlamda, liderliği sosyal bilimler literatüründe, kişinin sahip olduğu bir özellik, belirli bir pozisyonda kazanılan nitelik ve kişinin sergilediği bir davranış olarak ele almışlardır.¹⁵ Dolayısıyla liderlik kavramının tanımı farklı dönemlerde ve koşullarda değişkenlik göstermiş olup tek bir tanım yapılamamıştır.

Literatürde yapılan çalışmalara göre Türkiye'de liderlik konusu hakkındaki çalışmalar 2004'ten sonra ivme kazanmış ve 2020'de zirve yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca, yapılan liderlik çalışmalarının genelde eğitim ve iktisadi-idari bilimler alanlarında yoğunlaştığı, en çok atıf alan liderlik türlerinin dönüşümcü, etik ve hizmetkar liderlik olduğu tespit edilmiştir.¹⁶ Liderlik konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Liderlik, bir kişinin belirli koşullar altında, belli bir hedefi gerçekleştirmek için grup veya örgütün faaliyetlerine etki etmesi veya yönlendirmesi sürecidir.¹⁷

¹⁴ Bahar Dikmen, "Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012, s.9

¹⁵ Salih Güney, **age.**, s.34

¹⁶ Emrah Kaya, Mehmet Küçükçene, "Türkiye'de Liderlik Çalışmaları (1983 - 2021): Bibliyometrik Bir Analiz", **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2023, 21 (1); 75-94, s.75

¹⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 15.Baskı, İstanbul, 2014, s.668

- Liderlik, belirli durumlar çerçevesinde bir bireyin, kişisel ya da toplu hedeflere ulaşmak amacıyla başkalarının davranışlarını etkileme ve yönlendirme sürecidir.¹⁸
- Liderlik, bir organizasyondaki bireylerin belirlenmiş hedefler doğrultusunda toplanabilme ve bu hedeflere ulaşabilmek için organizasyondaki bireyleri harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.¹⁹
- Liderlik, bireylerin ya da grupların belirli hedeflere ulaşmasını sağlamak için kişinin, diğer bireylerin davranışlarını, tutumlarını ve motivasyonlarını etkilediği, yönlendirdiği dinamik bir süreçtir.²⁰
- Liderlik, herhangi bir yolla, bireylerin veya grupların davranışlarını belirli bir yönde etkileme yeteneğidir.²¹
- Liderlik, her boyut ve şekle sahip olabilir ancak, yol gösterici bir vizyona sahip olmak, yaptığı işe tutkuyla bağlı olmak, kendini bilmek ve dürüst olmak, meraklı olmak ve cesaretli olmak temel bileşenlerini taşıması gereklidir.²²
- Liderlik, ortak bir hedef doğrultusunda hareket eden birey veya grupların davranışlarına yön veren kişi ile arasındaki ilişkidir.²³

Bu tanımları dikkate alarak liderlik konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. Liderlik, bireylerin veya grupların, belirlenmiş hedeflere ulaşması için etkilenmesi, motive edilmesi ve yönlendirilmesi sürecidir.

Lider ve liderlik tanımlamalarına genel olarak baktığımızda, liderlik bir süreci kapsarken, lider süreci ele alan kişi olarak özetleyebiliriz.

C. Liderlik Kuramları

Liderlik, insanlık tarihi boyunca toplumsal düzenin sağlanması ve örgütsel başarının artırılması için kritik bir araç olarak görülmüş, bu nedenle hem mitlerle hem de bilimsel araştırmalarla şekillenmiş bir olgu olmuştur. Bundan dolayıdır ki tarih

¹⁸ Bernard Deitzer, Karl Shilliff and Michael Jucius, **Contemporary Management Concepts**, Grid Publishing Inc., 1979, p.196

¹⁹ Erol Eren, **age**, s.501

²⁰ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, 3. Baskı, İstanbul, 2009, s.544

²¹ Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, **Management**, McGraw Hill, Inc., 4th Edition, USA, 1981, p.477

²² Warren Bennis, **On Becoming A Leader**, Perseus Books Group., USA, 2009, p.33-35

²³ Kemal Tosun, **age**, s.392

boyunca liderlik konusu araştırmacılar tarafından ilgi görmüş ve çeşitli perspektiflerden kaleme almışlardır.

Liderlik olgusu, zamanla bilimsel bir araştırma alanı haline gelmiş ve liderliği anlamaya yönelik pek çok kuram geliştirilmiştir. Liderlik kuramları, liderliğin doğası, işlevi ve etkisini inceleyen yaklaşımları kapsar ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde liderliği açıklamaya çalışır.

Liderlik kuramları, genellikle tarihsel gelişim içinde farklı ihtiyaçlara yanıt vermiştir. Bundan dolayı, liderlik kavramının tanımlanması gibi, liderlik teorileri de araştırmalarda farklı şekillerde yer almıştır.²⁴ Bilinen en eski liderlik kuramı 1841 yılında ele alınmış Büyük Adam Kuramıdır.²⁵ Bu kurama göre liderliğin doğuştan geldiğine inanılır ve odak noktası üstün yetenekli kişilerdir. 1900-1950 yılları arasında Özellikler Yaklaşımı ileri sürülmüştür. Bu yaklaşım ile, liderlerin fiziksel ve karakteristik özelliklerini tanımlamayı amaçlanmıştır. Ancak tek başına yeterli olmayan bu teoriyi, 1950-1970 yılları arasında Davranışsal Liderlik Kuramı takip eder. Bu yaklaşımda ise, liderlerin eylemlerine ve becerilerine odaklanılmaktadır. Devam eden yıllarda 1970-1980 yıllarında Durumsal Liderlik Kuramı ile liderlerin çevreyi dikkate alarak stillerini uyarlayan kişiler incelenmektedir. 1980 ve günümüze kadarki süreçte de Modern Liderlik Kuramı geliştirilmiştir. Buna göre de önceki yıllarda yapılan liderlik olgusunun açıklamalarında eksiklikler olduğu fark edilmiş ve farklı yaklaşımlar içeren liderlik tarzlarına odaklanılmıştır.²⁶

Liderlik kuramlarının tarihsel gelişimi, liderlik olgusunun farklı dönemlerdeki ihtiyaçlara göre şekillendiğini ve her bir yaklaşımın liderliği anlamaya yönelik özgün katkılar sunduğunu ortaya koymaktadır. Büyük Adam Kuramı'ndan Modern Liderlik Kuramı'na kadar uzanan bu teorik çerçeve, liderliğin doğası, işlevi ve etkisine dair çeşitli perspektifler sunmaktadır. Çalışmanın devamında, bu kuramlar kronolojik bir sırayla ele alınarak kapsamaları ve temel yaklaşımları detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

²⁴ Merve Bakır, “Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2022, s.9

²⁵ Oylum Cansüngü, “İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2016, s.26

²⁶ Tunç Biçer, **age.**, s.10

1. Büyük Adam Kuramı

Liderlik kavramının önemli olduğu ve yönetimin her alanda varlığını sürdürdüğü ilk insan topluluğunun ortaya çıkmasından itibaren dikkat çekmiştir. Son yıllarda liderlik kavramını bilimsel olarak incelenen bile bu kavramın geçmişi insanlık tarihi kadar eski bir süreci kapsamaktadır.

Dünya tarihinde pek çok alanda başarılı olmuş insanlar dikkat çekmiş ve toplumlar tarafından saygı ve bağlılık görmüştür. Lider, öncü, kahraman, pozisyonundaki bu kişiler, büyük bir hayranlıkla takip edilmiş ve araştırmacıların da ayrıca ilgi odağı olmuştur. Bu sebeple de araştırmacılar tarafından bu kişiler incelenmiş ve bilinen tarihteki ilk eser, 1841 yılında Thomas Carlyle tarafından kaleme alınan “Kahramanlar Üzerine (On Heroes)” olarak tespit edilmiştir. Eserin yazıldığı tarihte lider pozisyonundaki kişiler genel olarak erkek olduğu için büyük adam kuramı olarak isimlendirmiştir. Bu eser ile birlikte liderler ilk kez incelenmiş ve ortaya atılan teoriye göre, lider olarak doğulabilir ancak sonradan liderlik vasıflarının kazanılamayacağını iddia etmektedir. Carlyle kitabında, dünya tarihini oluşturan aslında bu büyük adamlara olan tutkunun ve bağlılığın olduğunu da vurgulamaktadır.²⁷ Liderlik niteliklerine sahip olan bu büyük adamlar, toplumları veya grupları etkileyerek kendi etrafında toplamakta ve yönlendirmektedir. Bu yaklaşım, özellikle siyasi liderler ve askeri komutanlar gibi güçlü kişiliklere sahip bireylerin başarılarına dayandırılmıştır. Dolayısıyla aslında insanlık tarihini oluşturan, bu kişilerin yaşam öyküleri olduğu sonucunu varsaymaktadır. Carlyle’ının eserinin devamında başka eserler de yayınlanmış olup, kuramın odak noktası, liderlik vasfının doğuştan geldiği ve sonradan kazanılmasının mümkün olmamasıdır. Bu nedenle, tarihe şekil veren aslında liderin yaradılışıdır.

Büyük adam teorisi ortaya atıldıktan sonra, araştırmacılar ve bilim adamları devam eden dönemlerde, liderlik özelliklerinin incelenmesine ve liderlik kuramlarının geliştirilmesine yardımcı olmuştur. Buna göre de büyük adam teorisinin devamı niteliğinde “özellikler teorisi” ortaya çıkmıştır.

²⁷Sabina Mansurova, “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.33

2. Özellikler Kuramı

Liderlik özelliklerini anlamaya yönelik ilk ciddi çabalar, 19. Yüzyılda geliştirilen Büyük Adam Teorisi ile başlamış olup liderlerin doğuştan gelen üstün yeteneklere sahip olduklarını ve toplumları şekillendiren bireyler olarak diğerlerinden ayrıldıklarını savunmuştur. Ancak bu yaklaşım, zamanla liderliği daha geniş bir perspektiften ele alan Özellikler Kuramı ile yer değiştirmiştir. Özellikler Kuramı, liderliği yalnızca büyük tarihi figürlerle sınırlamayıp, başarılı liderlerin ortak fiziksel, zihinsel ve kişisel özelliklerini tanımlamayı amaçlamıştır. Özellikler kuramı yapılan ilk sistematik çalışmalardan biri olup, bir kişinin lider olabilmesi için doğuştan gelen belirli özelliklere sahip olması gerektiğini savunur. Etkin liderleri diğerlerinden ayıran belirli bireysel özelliklerin var olduğunu savunan bu kuramın destekçileri, liderliğin bireysel niteliklere dayandığını ileri sürmüştür. 1904 yılında başlayan araştırmalar, 1950'ye kadar sistematik bir şekilde ilerlemiş ve bu süreçte liderlik konusunda kapsamlı teoriler geliştirilmiştir.²⁸ Bu kuram sayesinde, liderlik alanındaki araştırmaların temeli atılmış ve daha derin bir perspektifle incelenmesine olanak sağlanmıştır.

Özellikler kuramının tarihsel gelişimi serüvenine baktığımızda Amerikan ordusunun subay ihtiyacından dolayı ortaya çıktığı görülmektedir. I. Dünya Savaşı döneminde Amerikan ordusunun subay işe alım süreçlerinde geliştirdikleri zeka testleri belirleyici faktör olmuştur. Bu süreçte geliştirilen test ve ölçüm şekilleri doğrultusunda kararlar verilmiştir. Zamanla bu metotları kendi bünyelerinde kullanan birçok kurum ve kuruluş sayesinde araştırmalar geliştirilmiş ve Özellikler Kuramının ilk adımlarının atılmasında katkıda bulunmuşlardır.²⁹ Bu açıdan bakıldığında, kuramın asıl amacı, liderin kendi potansiyelini ortaya koyması ve bu sayede daha güçlü bir pozisyon almasını sağlamaktır.

Bu kurama göre başarılı bir liderin özelliklerini anlamanın en iyi yolu izleyicileri ile karşılaştırmak ya da başarılı lider ile başarısız lideri karşılaştırmaktır. Buna göre başarılı bir liderde, ayrıştırıcı temel farklılıklar mevcuttur. Bu sebeple bu farkların ne olduğunu açıklayabilmek için pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırmalara göre bir

²⁸ Salih Güney, *age.*, s.370

²⁹ Bahar Dikmen, *age.*, s.35

liderin özellikleri arasında üzerinde en çok durulan nitelikler aşağıda çizelge 1’de sıralanmıştır.³⁰

Çizelge 1 Liderin özellikleri

Yaş	Zeka	Sorumluluk alma
Boy	Bilgi	Doğruluk
Cinsiyet	Kararlılık	Açık sözlülük
İrk	İnisiyatif sahibi olma	Dürüstlük
Dış görünüş (Yakışıklılık/Güzellik)	Kişiler arasında ilişki kurma yeteneği	Hissel olgunluk
Başkalarına güven verme	Kendine güven duyma	İş başarıma yeteneği
Güzel konuşma yeteneği	İkna kabiliyeti	Samimiyet

Yukarıdaki özelliklere ekleme de yapılabilir ancak bu listeye genel olarak bakıldığında, Özellikler Kuramını, fiziksel nitelikler, zihinsel nitelikler, kişilik ile ilgili nitelikler ve sosyoekonomik nitelikler olmak üzere dört grupta incelemek mümkündür.

Fiziksel nitelik olarak cinsiyet, boy, yaş, kilo, yakışıklılık veya güzellik gibi özelliklerin ölçümleri nesnel olarak yapılmıştır. Sonuçlara göre, kişinin fiziksel yapısı başkalarını etkilemede önemli bir rol olarak kabul edilmiş ancak her bir fiziksel özelliği tek başına bir liderin temel niteliği olduğunu söylemek mümkün değildir. Örnek vermek gerekirse, liderlik üzerine araştırmalarıyla öne çıkan Ralph Stogdill, uzun boylu liderlerin çoğunlukta olduğunu saptamış ancak Hitler, Mussolini ve Napolyon gibi istisnaların da olması yalnızca boy özelliğinin tek başına ayırt edici bir özellik olarak kabul edilmesi mümkün görünmemiştir.³¹ Günümüz dünyasında,

³⁰ Fatma Yılmaz, Tezcan Uysal, Cenk Aksoy, **Liderlik Tarzları Çağdaş Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2020, s.19, Akyay Uygur, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi, 7. Basım, 2023, s.120, Abdullah Yeşil, “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2016, Cilt:2, Sayı:3, s. 161, Şebnem Aslan, Seda Uyar, Sağlık Yöneticilerinde Liderlikte Özellikler Teorisi Uygulamaları, **International Journal of Sciences and Education Research**, 2017, Vol. 3(2), s. 521, Sedef Çimendereli, “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1994, s.24, Tamer Koçel, age., s.677

³¹ Salih Güney, **age.**, s.371

fiziksel görünüş izleyiciler için başlangıçta etkileyici olsa bile, bir insanın lider olmasında tek başına yeterli değildir.

Zihinsel nitelik olarak, zekâ, kararlılık, bilgi gibi nesnel olarak ölçümünün oldukça güç olduğu bir boyuttur. Bu etmenlerin en önemlisi olarak zekâ faktördür. Çünkü araştırmacıların ölçümlerine göre liderler zekidir ve bu sayede etraflarındaki olayları fark etme ve yorumlamada izleyicilere kıyasla daha üstün ve kıvrak bir zekaya sahiptirler.³² Bu sayede, izleyiciler, liderlerinin problem çözme, bilgi birikimi gibi zihinsel niteliklerinden dolayı hayran kalır ve güvenip bağlanırlar.

Kişilik ile ilgili olan nitelikler, kendine güven duyma, kişiler arasında ilişki kurma yeteneği, ikna kabiliyeti, güzel konuşma yeteneği, sorumluluk alma, inisiyatif kullanma, başkalarına güven verme yeteneği gibi özellikleri kapsar ve bunları ölçmek ve tanımlamaları belirlemek de oldukça zordur. Ancak yapılan araştırmalara göre liderlik ile kişisel özellikler arasında olumlu bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Yine de, tek başına bu niteliklerin de lider olmak için yeterli olmadığını söylemek doğru olacaktır.³³ Bu sebeple, bir topluma liderlik etmek için bu özelliklerin tamamı önem arz etmektedir.

Sosyoekonomik nitelik olarak, Stogdill tarafından yapılan incelemelerin sonucunda, liderlerin genel anlamda üst tabaka olarak adlandırılan sosyoekonomik durumu yüksek olan çevrelerden çıktığı belirlenmiştir. Bulunduğu çevre ve ekonomik bağımsızlığın sağladığı kolaylıklardan dolayı geliştirilebilen eğitim düzeyi izleyicileri etkilemede işe yarayacaktır ancak tek başına lider olma sebebi oluşturmaz.

Özellikler kuramı yalnızca “lider” olgusunu ele alarak incelenmiş ve zamanla eleştiriler almasına sebep olmuştur. Çünkü kişisel özelliklerin ölçümü, tanımlamaların güçlüğü ve belli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması sebebiyle net bir özellikler listesi elde edilememiştir. Buna ek olarak, yapılan araştırmalarda liderlerin hepsinin aynı özellikleri taşımadığı ve hatta izleyicilerden lider özelliklerini taşıyanlar olduğu halde lider olarak ortaya çıkmadığı saptanmıştır. Bu sebeple, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için Özellikler Kuramının yeterli olmadığını ve başka etmenlerin de incelenmesi gereksinimine sebep olmuştur. Liderlik sürecindeki liderin tek başına incelenmesinin yeterli olmadığına karar veren araştırmacılar, liderlik

³² Sabina Mansurova, *age.*, s.36

³³ Bahar Dikmen, *age.*, s.41

sürecindeki liderin nasıl davrandığını ve izleyicilerin özelliklerinin de incelenmesine sebep olmuş, buna istinaden Davranışsal Liderlik Kuramları geliştirilmiştir.

3. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal liderlik kuramları, liderlerin etkinliklerini anlamak için liderlerin doğuştan gelen niteliklerinden ziyade, sergiledikleri davranışlara odaklanır. Bu kuramlar, liderlerin belirli davranış kalıplarını benimseyerek liderlik başarısını arttırabileceğini öne sürmektedir.

Davranış bilimcileri, 20. yüzyılın ortalarında yaptıkları araştırmalarda başarılı liderlerin davranış şeklinin lider olmada belirleyici bir rolü olduğunu belirtmişlerdir. Buna istinaden çalışmalar yürütülmüş ve öne çıkan başlıca kuramlar: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi, McGregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in 4 Sistem Modeli'dir.³⁴ Bu çalışmaların hepsinin ana fikrinin çıkış noktası, liderlik sürecinde liderler göreve veya işe odaklanır veya insana odaklanmaktadır.

Davranışsal yaklaşımın temelleri Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen çalışmalar ile atılmış ve iki temel boyutta ele alınmıştır: Görev odaklılık ve insan odaklılık. Görev odaklı liderler, organizasyonun, grubun veya izleyicilerin hedeflerini gerçekleştirmek için işleri planlama, yönetme ve kontrol etmeye yoğunlaşırken; insan odaklı liderler, grup üyelerinin veya izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamaya, onlara destek olmaya, moral ve motivasyonlarını desteklemeye, kişisel gelişimleri için çaba sarfetmeye ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmaya öncelik verir. Aşağıda bu çalışmalara dair açıklamaları görebilirsiniz.

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, davranışsal yaklaşımın geliştirilmesinde öncü olmuştur. Bu çalışmanın amacı, lider davranışlarının izleyicilerini çalışanların, grupların ve organizasyonların hedeflerine ulaşmasına nasıl yardımcı olabileceğini belirlemeyi amaçlar. Bu amaç doğrultusunda araştırmacılar 1800'den fazla spesifik davranışı içeren bir liste geliştirir. Bu davranışları ölçmek için ölçekler geliştirmiş ve bu ölçekleri binlerce farklı sektörlerdeki çalışanlara uygulamışlardır. Çalışanlardan, liderlerinin çeşitli liderlik davranışlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini belirtmeleri istenmiştir. Verilerin analizi sonucunda, lider

³⁴ Tunç Biçer, *age.*, s.12

davranışlarının büyük ölçüde iki kategoriye ayrıldığı gözlemlenmiştir: anlayış gösterme ve yapıyı harekete geçirme.³⁵ Anlayış gösterme faktörü, liderin çalışanların üzerinde sevgi ve saygı yaratması, onların problemleri ile ilgilenmesi, arkadaşlık etmesi davranışı üzerinedir. Buna göre, çalışanlar, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir. Bu faktörün sonucuna göre, anlayış gösterme seviyesi arttıkça personelin iş tatmin oranını yükseltmekte, işten ayrılma niyeti ve devamsızlığı azalmaktadır.³⁶ Yapıyı harekete geçirme, liderin hedefi belirlemesi ve bu hedefe ulaşmak için çalışanlarını organize etmesi, terminleri programlaması, iletişim sistemini belirlemesi ve bu doğrultuda çalışanlarına emir vermesi davranışdır. Bu faktörün sonucuna göre, yapıyı harekete geçirmek için uyguladığı davranışların seviyesi arttıkça, çalışanların performansı artmaktadır.³⁷ Bu görüşe bağlı olarak davranış bilimcilerin genel kanaati hem işe hem çalışana gereken önemi veren bir lider, başarılı bir lider statüsünde olacaktır.

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları ile Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları hemen hemen aynı dönemlerde yapılmış ve bu iki çalışma birbirini tamamlayıcı etki göstermiştir. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmasının ana amacı, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörleri belirlemek olmuştur. Bunu belirlemek için de lider-çalışan ilişkileri yani liderin çalışanlarına olan davranışlarının nasıl olduğu konusu odak nokta olmuştur. Dolayısıyla da davranışsal kuram ile, liderin davranışlarını açıklayıp kategorileşecek davranışlar bulunmuş olacaktır. Rennis Likert'in önderliğinde yürütülen çalışmada bu faktörleri belirlemek için kullanılan ana kriterler; işe olan devamsızlık, iş gören devir hızı, maliyet ve çalışan motivasyonudur.³⁸ Yine Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarında olduğu gibi bu kriterleri inceleyebilmek için liderin çalışanına gösterdiği anlayış, yani kişiye yönelik davranış ve liderin yapıyı harekete geçirmek için uyguladığı işe yönelik davranış ele alınarak ayrı ayrı değerlendirilmiş ve ana kriterler ile olan korelasyonu incelenmiştir. Michigan Üniversitesinin yaptığı bu liderlik çalışmaları sonucunda ise, çalışanına anlayış gösteren lider yani çalışanını önemseyen, bireysel gelişimine katkıda bulunan, iş koşullarının iyileştirilmesini sağlayan, kısaca astlarını hoşnut eden unsurlara önem veren lider daha etkindir.

³⁵ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, age., pp.340-341

³⁶ Tamer Koçel, **age.**, s.680

³⁷ Ibid.

³⁸ Salih Güney, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2024, s. 385

Robert Blake ve Jane Mouton liderlik çalışmaları ile Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yapılan liderlik çalışmalarından elde edilen sonuçlara göre, ilk kez 1960 yıllarında geliştirilen bir diğer yaklaşım modeli de yönetim tarzları matrisidir. Zamanla matris geliştirilmiş ve versiyonları çıkmıştır. Bu matrisin amacı, liderlerin organizasyonların hedeflerine ulaşmalarına nasıl yardımcı olduklarını açıklamak için üretime verilen önem ve insan ilişkilerine verilen önem olmak üzere iki boyutun birbiriyle ilgililiklerinin kombinasyonları inceler. Liderlik davranışlarını inceleyen bu model, organizasyonel eğitim ve gelişim çalışmalarında yaygın olarak kullanılmıştır.³⁹ Şekil 1’de gösterildiği gibi matrise göre yatay ekseninde liderin üretim veya göreve eğilimi, dikey ekseninde liderin insan ilişkilerine verilen öneme eğilim vardır. Bu eğilimler 1-9 arası puanlandırılmıştır ve buna göre de liderin beş farklı davranış biçimi ortaya çıkmıştır.⁴⁰

Yüksek	9	1,9							9,9	
	8	Şehir Kulübü Liderliği						Ekip Liderliği		
	7									
	6									
	5					5,5				
	4				Orta Yolcu Liderliği					
	3									
	2	Zayıf Liderlik						Görev Liderliği		
	1	1,1							9,1	
Düşük		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Düşük			üretim e yönelik ilgi			Yüksek		

Şekil 1 Blake ve Mouton Yönetim Tarzları Matrisi

Bu davranış biçimleri aşağıda açıklanmıştır:

Zayıf veya Cılız Liderlik (1,1), insan veya üretime ilgileri minimum düzeyde olan bu liderlik biçimi bulunduğu konumu koruyacak kadar çalışır. Buna karşın,

³⁹ Peter G. Northouse, **Leadership Theory and Practice**, Sage Publication, Inc., Seventh Edition, USA, 2016, p.71

⁴⁰ Peter G. Northouse, **age.**, p.76

üretim istenen düzeyde olmaz, çalışanlar arasındaki çatışmalar da önlenemez.⁴¹ Dolayısıyla lider, sorumluluk almaktan kaçınır, çalışanların ihtiyaçlarına veya iş hedeflerine gereken önemi vermez, proaktif olmaktan uzak, reaktif bir tutum sergiler.

Şehir Kulübü Liderliği (1,9), insana yönelik ilginin maksimum düzeyde, ancak üretime yönelik ilginin minimum düzeyde olan liderlik biçimidir. Çalışanlarının moral ve motivasyonunu öncelik haline getiren bu lider biçiminde üretim düzeyi istenen seviyede olmaz. Bu liderlik biçiminde ise, örgütsel başarının zayıf olduğu söylenebilir.⁴² Buna göre lider, çalışanlar arasında güçlü bir bağlılık ve dostane bir atmosfer yaratmaya çalışır, performansı artırmak yerine çalışanların memnuniyetine odaklanır, çatışmalardan kaçınılır ve takım dinamikleri oldukça desteklenir, ilişkileri bozabileceği düşüncesiyle zor kararlar almaktan ya da çalışanlarla yüzleşmekten çekinir.

Ekip Liderliği (9,9), hem insana hem üretime ilgileri maksimum düzeyde olan bu liderlik biçimi Blake ve Mouton'a göre en ideal liderlik davranışıdır. Bu tip liderler, ekip çalışmasını teşvik eder, karşılıklı saygı ve güven üst düzeydedir ve sorunları çözmek için yüksek performans gösterir.⁴³ Ekip lideri, çalışanların refahını ve gelişimini desteklerken, aynı zamanda yüksek performans ve iş sonuçlarını sağlamayı hedefler, ortak hedefler doğrultusunda takımın uyum içinde çalışmasını sağlar, çalışanları iş süreçlerine dahil eder, onları motive eder ve karar alma sürecine katkıda bulunmalarını teşvik eder ve bu sayede çalışan bağlılığını artırır, geri bildirim vermeye ve almaya açıktır ve son olarak da tüm ekip üyeleri, organizasyonel hedefler konusunda aynı vizyonu paylaşır ve lider, bu hedeflere ulaşmada rehberlik eder.

Görev Liderliği (9,1), insana yönelik ilgi minimum düzeyde, ancak üretime yönelik ilgi maksimum düzeyde olan liderlik biçimidir. Bazı kaynaklarda otoriter liderlik olarak da geçmektedir. Üretimdeki verimliğe giden yolda insanlar araç olarak görülür ve verilen talimatlar dışında çalışanlar ile iletişime geçilmez.⁴⁴ Buna göre görev lideri, üretim ve iş hedeflerine ulaşmayı birinci öncelik haline getirir, çalışanların ihtiyaçlarına, memnuniyetine veya kişisel gelişimlerine genellikle çok az dikkat edilir, otorite, sıkı bir şekilde uygulanır, iş ve ilişkiler, mekanik bir çerçevede

⁴¹ Oylum Cansüngü, *age.*, s.36

⁴² Berkay İskit, "Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2019, s.12

⁴³ Şükran Oruç, *age.*, s.20

⁴⁴ Ibid.

ele alınır, çalışanlar arasındaki sorunlar veya iş performansındaki eksiklikler, lider tarafından hızlı ve otoriter bir şekilde ele alınır.

Orta Yolcu Liderlik (5,5), insana olan ilgi ve üretime olan ilgi dengelidir. Buna göre, hedefe giden yol doğrultusunda lider, çalışanlarıyla olan iletişimini dengeli tutar, çatışmaktan kaçınır ve orta yolu bulmaya çalışır. Başarı çalışanlara ithaf edilir, örgütün performansını olabildiğince dengede tutulmasını sağlayan yönetim biçimidir.⁴⁵ Orta yolcu lider, çalışanların refahına ve iş hedeflerine eşit ama sınırlı bir ilgi gösterir, insanların ihtiyaçları ile organizasyonun hedefleri arasında bir denge kurmak için çaba sarf edilir, gereksiz gerilimlerden ve çatışmalardan uzak durmayı tercih eder ve bu da genellikle karar alma süreçlerinde riskten kaçınmaya yol açar ve son olarak da hem çalışan memnuniyeti hem de iş sonuçları genellikle yeterli düzeydedir, ancak nadiren olağanüstü sonuçlar elde edilir.

Genel olarak özetleyecek olursak, Blake ve Mouton'un yönetim tarzları matrisindeki ızgaranın merkezinde dengeli bir liderlik yaklaşımı önerilirken, belirli durumlarda farklı stillerin benimsenmesi gerektiği vurgulanır.

Douglas McGregor'un X ve Y teorileri davranışsal yaklaşım modeli, Amerikalı bir sosyal psikolog ve yönetim teorisyeni tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşıma göre sosyal bilimciler, organizasyonların insan davranışlarını ve motivasyonlarını daha iyi anlaması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sayede X ve Y teorileri, liderlerin kendi duygularını ve başkalarının duygularını nasıl entegre ederek organizasyon içinde bireylerin kendini gerçekleştirmesini sağlayabileceğini açıklamayı hedeflemiştir.⁴⁶ Buna göre X teorisi daha geleneksel bir yönetim anlayışını temsil ederken, Y teorisi daha modern ve insan merkezli bir yaklaşımı temsil eder. X yöneticisine göre, çalışanlar tembel, sorumsuz ve çalışmaya isteksiz olduğu varsayılmaktadır. Bu teoriye göre, çalışanları motive etmek için sıkı denetim, cezalandırma ve ödüllendirme yöntemleri kullanılmalıdır. Y yöneticisine göre ise, çalışanların iş yapmaktan hoşlandığı, sorumluluk almak istediği ve yaratıcı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu teoriye göre ise, çalışanları motive etmek için onlara

⁴⁵ İlknur Sayan, "Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.78

⁴⁶ Anthony Peter Whelan, "A Study of Catholic Schools Consultants In New South Wales: Their Leadership, Relationship With Principals And Influence on Schools", (Unpublished Degree of Doctor), Australian Catholic University, Australia, 2000, p.26

güvenmek, yetki vermek, kararlara dahil etmek ve işlerine değeri vermek önemlidir.⁴⁷ İki teori karşılaştırılıp sonuçlarına bakıldığında, X teorisi dışarıdan müdahaleye gerek duyduğu için daha otoriter bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği yönündeyken Y teorisi insanların kendilerini kontrol edebilecekleri ve yönlendirebilecekleri görüşünü savunmaktadır. Buna istinaden çalışanlar bu stile olumlu tepki vererek özerklik, tanınma ve becerilerini, yaratıcılıklarını ve bağlılıklarını sergileme fırsatı bulurlar. Dolayısıyla da Y yaklaşımını benimseyen yöneticiler demokratik ve katılımcı bir davranış sergilemektedirler. Bu sebeple, Y teorisindeki yöneticiliği benimseyenlerin daha etkili ve verimli oldukları kabul edilmektedir.

Likert'in 4 Sistem Modeli, organizasyonların yönetim tarzlarını incelemek ve bu stillerin çalışanlar üzerindeki etkilerini analiz etmek için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Rensis Likert'in tarafından geliştirilen bu yaklaşım, liderin davranışlarını incelemiş ve çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri dört farklı sistem altında kategorize etmiştir. Bu yaklaşıma göre, liderlik değişkenleri: astlara olan güven, astların algıladığı serbesti ve üstün astlarla olan ilişkisi olmak üzere üç değişkene karşılık liderlerin çalışanlarına yani astlarına olan davranışlarına göre liderlik tarzları belirlenmiştir. Bu liderlik tarzları aşağıda Şekil 2'de gösterilmiştir:⁴⁸

⁴⁷ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske, **Organizations Behaviour, Structure, Processes**, McGraw Hill, Inc., Fourteenth Edition, USA, 2012, p.62

⁴⁸ Tamer Koçel, age., s.582

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 - İstismarcı Otokratik	Sistem 2 - Yardımsever Otokratik	Sistem 3 - Katılımcı	Sistem 4 - Demokratik
1.Astlara olan güven	Astlara asla güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlarla iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Şekil 2 Likert'in 4 Sistem Modeli

Sistem 1 – İstismarcı Otokratik liderler, otoriterdir ve çalışanlarına güvenmezler. Kararlar merkezi olarak alınır ve iletişim aşağı yönlüdür. Çalışanlar korku ve ceza yöntemleri ile motive edilir.

Sistem 2 – Yardımsever Otokratik liderler, çalışanlarına Sistem 1'e göre daha fazla güven duysa da kontrol hala merkezdedir. İletişim sınırlıdır ve çalışanlar kısmen dahil edilir. Motivasyon ceza ve ödül arasında dengelenmektedir.

Sistem 3 – Katılımcı liderler, çalışanlarının fikirlerini önemserler ve onlara güven duyarlar. Kararlar kısmen merkezi, kısmen grup seviyesine alınır. İletişim çift yönlüdür, motivasyon daha çok ödüllere dayanır.

Sistem 4 – Demokratik liderler, çalışanlarına tamamen güvenir, katılımını teşvik eder. Kararlar ekip düzeyinde alınır ve açık iletişim hakimdir. Çalışanlar sorumluluk alır, motivasyon içsel ödüllere dayanır.

Rensis Likert'in yaptığı araştırmalar ve incelemeler sonucu, Sistem 1 ve Sistem 2 genellikle düşük çalışan memnuniyeti ve motivasyonu ile ilişkilidir. Sistem 3 ve Sistem 4 çalışan bağlılığını ve verimliliğini artıran demokratik ve katılımcı bir yaklaşıma sahiptir. Likert'e göre özellikle Sistem 4 ün organizasyonlardaki üretim çıktılarının yüksek olduğunu göz önünde bulundurarak, çalışanlar arasındaki iş birliğini ve organizasyonel performansı artırmada en etkili yönetim tarzı olduğunu savunmaktadır.⁴⁹ Bu model, liderlik ve örgüt gelişim çalışmaları için önemli bir temel oluşturmaktadır.

⁴⁹ İlknur Sayan, *age.*, s.76

Davranışsal kuramlara genel anlamda baktığımızda, liderin “ne yaptığına” odaklanmaktadır. Liderin etkili olup olmadığını anlamak için onların çalışanları ve organizasyonel süreçleriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu incelemiştir.

4. Modern Liderlik Kuramları

Geleneksel liderlik teorileri olarak kabul edilen büyük adam teorisi, özellikler teorisi ve davranışsal kuramlar, genel olarak yalnızca liderin sabit özelliklerine odaklanmıştır. Ancak bu yaklaşımlar, liderlik sürecinin kompleks ve dinamik yapısını açıklamada yeterli olmamıştır. Geleneksel liderlik teorileri, liderin çevresel ve durumsal faktörlere nasıl tepki verdiğini yeterince dikkate almaz ve liderliği genellikle bireysel özelliklere dayalı olarak tanımlamıştır. Bu teoriler, liderliği tek bir ideal liderlik modeline indirgeme eğilimindedir, fakat liderlik, farklı durumlarda farklı yaklaşımlar gerektirir ve tek bir tarz liderlik her durumda etkili olmaz. Ayrıca, izleyicilerin beklentileri, ihtiyaçları ve liderlik sürecine olan katkıları çoğunlukla göz ardı edilmiştir. Bu sebeple, günümüzün dinamik ve karmaşık çalışma ortamlarında, liderliğin esneklik gerektiren doğasını açıklamada geleneksel yaklaşımlar yetersiz kalmıştır. Bu eksiklikler, liderliği daha kapsayıcı ve duruma duyarlı bir şekilde ele alan durumsal liderlik ve diğer modern liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Buna göre, aşağıda modern liderlik kuramları açıklanmıştır.

Durumsal liderlik kuramları, liderlik sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesinin, liderin yalnızca bireysel özelliklerine değil, aynı zamanda liderlik edilen duruma, çevresel faktörlere ve örgütün ihtiyaçlarına bağlı olduğunu öne sürmektedir. Durumsal liderlik alanında pek çok araştırma yapılmıştır ancak bu yaklaşımların başlıcaları, Fred Fiedler’in Durumsal Liderlik Yaklaşımı, House’un Yol-Amaç Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı, Vroom-Yetton’un Normatif Durumsallık Teorisi ve Lider-Üye Değişimi Modeli ile liderlik sürecini farklı perspektiflerden ele alarak etkili liderlik için esnek ve durum odaklı yaklaşımlar sunmaktadır.

Fred Fiedler’in Durumsal Liderlik Yaklaşımı, araştırma süreci boyunca kademeli olarak geliştirilmiştir. Liderin etkili olabilmesinin, liderlik tarzı ile liderin durum ile olan uygunluğu arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu savunmaktadır. Fiedler için ana çıkış noktası geleneksel teorilerde olduğu gibi insana ve göreve odaklılıktır. Bu bağlamda da liderlik ile ilgili birçok test yapmış ve hipotezlerini test etmek için

liderlik etkinliği üzerine durumsallık modelini geliştirmiştir. Görev odaklı liderler daha çok işin sonuçlanmasına önem verirken insana odaklı liderler ise daha çok kişiler arası ilişkilere önem verir. Dolayısıyla görev odaklı liderler otoriter yapıdayken, ilişkilere önem veren liderler demokratik yapıdadır.⁵⁰ Friedler, öncelikle liderin ilişki odaklı mı yoksa görev odaklı mı olduğunu belirlemek için “En az sevilen alışan (Least Preferred Co-worker, LPC)” leğini kullanmış olup, değerlendirmesini üç ana faktör altında yapmıştır: lider-ye ilişkileri, görevin nitelik derecesi ve liderin pozisyonundan kaynaklı gücü. Lider-ye ilişkisinde, bir lider genel olarak izleyiciler tarafından kabul görüp saygı duyuluyorsa, görevin nitelik derecesi belirlenirken görev çok yapılandırılmış ve net bir şekilde tanımlanmışsa, son olarak da liderin pozisyonuna resmi olarak çok fazla otorite ve g atfedilmişse, durum lider için elverişlidir.⁵¹ Elverişli liderin LPC skoru yüksek çıkmaktadır. Buna göre, Friedler, durumun elverişli olmasının ve liderin tarzının etkinliğini belirlediğini ortaya koymuştur. Yani tek bir liderlik tarzı yoktur, duruma göre değişen liderlik tarzı vardır ve etkili lider olabilmek için bağlama uyum sağlamak gereklidir. Yani bazı durumlarda otoriter yapıdaki liderler etkili iken, bazı durumlarda demokratik liderler etkili olabilmektedir. Bu ilişki, liderlik tarzı ile durumun uyumu arasındaki bağlantıyı özetlemektedir.

Robert House’un Yol- Amaç Yaklaşımı liderlik sürecinin araştırılmasında yeni bir bakış açısı kazandırmış durumsal liderlik çalışmalarından bir tanesidir. Bu teori ile bir liderin davranışları, izleyicilerinin ihtiyaçları, görevin gereklilikleri ve çalışma ortamının özelliklerine göre uyarlanması gerektiğini ve buna istinaden de izleyicilerin motivasyonunun yükselmesinden kaynaklı performans artışı olacağını vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın çıkış noktası motivasyonun beklenti modelinin türetilmesidir.⁵² Beklenti kuramına göre bir lider, izleyicilerini iki konuda motive edebilir: İlk olarak, liderin grup üyelerine ulaşabilir ve net hedefler belirlemesi gerekir. Hedeflerin netliği, çalışanların çabalarını daha anlamlı ve odaklı hale getirebilir. İkinci olarak, liderin, grup üyelerinin bu hedeflere ulaşabilmesi için uygun yolları keşfetmelerine ve bu yolları kullanmalarına yardımcı olması gerekir. Bu rehberlik, izleyicilerin karşılaşabileceği engelleri aşmalarına ve hedeflerine daha etkin bir şekilde ilerlemelerine destek olur. Dolayısıyla, liderin hedef belirleme ve yol gösterme

⁵⁰ Salih Güney, **Liderlik**, age., s.394

⁵¹ Fred Luthans, Brett C. Luthans, Kyle W. Luthans, **Organizational Behaviour An Evidence-Based Approach**, Information Age Publishing, Inc., Fourteenth Edition, USA, 2021, p.385

⁵² Herbert G. Hicks, **age.**, p.493

becerileri, yalnızca grup üyelerinin motivasyonunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda onların başarıya ulaşmalarını kolaylaştırır. ⁵³ Başarıya ulaşan grup üyeleri, lider tarafından maaş artışı, terfi, bonus, takdir, övgü veya iş yerinde tanınma gibi ödüllendirmeler yapabilir. Liderin bu rolü, bu ödülleri hedeflerle ilişkilendirerek çalışanların motivasyonunu artırmak ve çabalarının sonucunu görmelerini sağlamaktır. House'un bu kuramına göre farklı durumlarda kendini gösteren dört farklı liderlik davranışlarından birini gösterebilir. Bunlar:

Otoriter Liderlik davranışı, görevlerin açık olarak tanımlandığı ve astlara ne yapmaları gerektiği detaylı olarak anlatıldığı durumlarda kendini gösteren liderlik davranışdır. Astlar bu davranışa istinaden karar vermeye katılmazlar.

Destekleyici Liderlik davranışı, astlara empati gösteren, arkadaşça ve destekleyici bir liderlik davranışdır.

Katılımcı Liderlik davranışı, astların görüş ve fikirlerinin kararlara dahil edildiği bir yaklaşımdır. Daha fazla katılım ve bağlılık sağlar. Ancak yine de son karar liderindir.

Başarıya Yönelik Liderlik davranışı, astlardan yüksek performans beklentisi olan ve onları bu doğrultuda motive eden bir liderlik davranışdır.

House, yol-amaç yaklaşımı bulgularına ve sonuçlarını değerlendirdiğinde, liderin çevresel faktörleri e izleyicilerin bireysel özelliklerini dikkate alarak esnek bir liderlik yaklaşımını benimsemesi gerektiğini savunur. Yani örnek vermek gerekirse, kendi kararlarıyla geleceğini şekillendirebileceğine inanan bireyler, genellikle katılımcı bir liderlik tarzından hoşlanırken, hayatlarının daha çok şans, kader veya dış faktörler tarafından belirlendiğini düşünen bireyler, genellikle otoriter bir liderlik tarzını tercih edebilirler. Öte yandan belirli bir işi başarmak için gereken yeteneklere sahip olduklarına inananlar, liderin otoriter ya da yol gösterici tutumlarına daha az ihtiyaç duymaktadırlar. ⁵⁴ Dolayısıyla burada liderin rolü, ödülleri hedeflerle ilişkilendirerek çalışanların motivasyonunu artırmak ve çabalarının sonucunu görmelerini sağlamaktır.

Vroom ve Yetton'un Normatif Karar Modeli, 1970'lerde Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından çalışmaları başlamış olup, sonrasında is Vroom ve Jago tarafından ilaveler yapılarak geliştirilmiş durumsal liderlik çalışmalarının en iyisidir.

⁵³ Salih Güney, **Liderlik, age.**, s.398

⁵⁴ Tamer Koçel, **age.**, ss.692-693

Yaklaşım, liderlerin karar alma süreçlerindeki stratejiyi belirlemeye yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım ile, liderin karar alma sürecinde, astlarını kararlara ne kadar dahil etmesi gerektiğini belirlemeye odaklanmaktadır. Normatif, doğası gereği olması gerekenle ilgilidir. Bu yaklaşımda da liderin kişisel tercihlerinden çok, durumun gerekliliklerine göre rasyonel ve etkili bir yaklaşımı belirlemesine rehberlik eder. Yaklaşımın savunucuları, liderliğin tek tip bir uygulama olmadığını, aksine her durumun kendine özgü bir çözüm gerektirdiğini vurgulamaktadır. Buna göre de karar alma sürecinde liderlerin, duruma bağlı olarak temel beş farklı liderlik tarzı benimseyebileceğini ve bu tarzların yedi farklı durumsallık faktörüne bağlı olarak şekillenebileceğini öne sürmüşlerdir.⁵⁵

Literatürde en çok kabul gören liderlik tarzı AI, AII, CI, CII ve GII dir. Ancak G1 ve D1 versiyonları dahil olmak üzere ele alınan yedi farklı liderlik tarzı aşağıda sıralanmıştır⁵⁶:

- **AI – Otokratik -1:** Lider kendi durumunu analiz eder ve astlarından herhangi bir öneri ya da bilgi almadan kendi başına karar alır.
- **AII – Otokratik -2:** Lider, astlarından bilgi toplar ancak nihai kararı tek başına verir. Astların fikirlerini değil, yalnızca veriyi sağlamasını bekler.
- **CI – Danışmacı -1:** Lider, astlarıyla durumu tartışır ve fikirlerini alır ancak nihai kararı yine kendisi verir.
- **CII – Danışmacı -2:** Lider, astlarıyla kararları tartışır, fikirlerini toplar fakat yine de kendisi son kararı verir. Gerekli görürse astların fikirlerini onaylar.
- **GI – Grup -1:** Lider, astlarıyla sorunu bir grup üyesi gibi bireysel olarak tartışır. Nihai karar için opsiyonlar belirlenir ve karar birlikte verilir.
- **GII – Grup -2:** Lider, tüm astları ile bir araya gelir ve kendi fikirlerini empoze etmeden demokratik bir ortam ile nihai karar verilir.
- **DI – Yetki Devreden:** Lider, problemin değerlendirilmesini ve çözümünü astlarına bırakır ve nihai kararın kendisine bildirilmesini bekler.

Liderlerin örgütlerde yaptıkları en önemli şeylerden biridir karar almak. İyi karar almak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlar, kötü kararlar ise hedeflere ulaşmayı engeller. Bu sebeple, bir karar alırken Karar Ağacı adı verilen model ile belli durumlara karşılık gelen doğru liderlik tarzını tespit etmede kullanılır. Aşağıda

⁵⁵ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2011, s.380

⁵⁶ Ibid.

belirtilen 7 soruya verilen yanıtlara göre lider, tarzını belirler ve karar alma sürecinde astlarını konuya ne kadar dahil etmesi gerektiğini tespit eder.

- Verilecek kararın doğruluğu ve etkisi ne kadar önemlidir? (Karar kalitesinin önemi)
- Astlar, liderin verdiği kararı ne kadar kabul edecek ve destekleyecek? (Alınan kararların kabul görme derecesi)
- Lider, mevcut durum hakkında yeterli bilgiye sahip mi? (Bilgi düzeyi)
- Sorun iyi tanımlanmış ve yapılandırılmış mı? (Problem yapısı)
- Astların verilen kararı benimsemesi önemli mi? (Taahhüt olasılığı)
- Astlar ve liderin hedefleri ne kadar uyumlu? (Hedef uyumu)
- Liderin aldığı kararlar sonucunda astların sürtüşmeye girme olasılığı nedir? (Alt uyumsuzluk)

Vroom-Yetton'a göre alınan kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve kararın zamanında alınabilmesi liderin etkililiği ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, liderin etkililiği, hem kararın teknik olarak doğru olmasını sağlamasına hem de çalışanlar tarafından benimsenebilir bir şekilde uygulanabilirliğini garanti altına almasına bağlıdır. Kararın niteliği, örgütün hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynarken, kabul edilebilirliği, çalışanların karara olan bağlılığını ve iş birliğini artırır. Zamanında alınan bir karar ise organizasyonel süreçlerin aksamamasını önler ve liderin kriz durumlarındaki yönetim becerisini gösterir. Liderin bu üç unsuru dengeleyerek uygun karar alma stilini seçmesi hem bireysel hem de örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, 1977'lerde Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın yaptığı liderlik çalışmaları sonucu geliştirdiği bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, etkili liderlik tarzının astların hazır olma düzeyine bağlı olarak değişmesi gerektiğine odaklanmaktadır. Model, liderlik davranışlarını ve astın olgunluğunu merkezine alarak, liderin farklı durumlara uyum sağlamasını teşvik eder. Bir astın olgunluğu, kişinin görevi yerine getirme yeteneği ve özgüvenidir.⁵⁷ Buna göre liderin, astın olgunluk seviyesin doğru bir şekilde değerlendirmeli ve uygun bir liderlik davranışı sergilemesi gerekmektedir.

⁵⁷ Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, Prentice Hall, Eight edition, 2013, USA, p.165

Modelin ana odak noktası astların “hazır olma” düzeyidir. Bu, görevi yerine getirme becerisi yani iş hazırlığı ve görevi üstlenme özgüveni yani psikolojik hazırlığı kapsamaktadır. Lider, astlarının hazır olma seviyesini belirleyerek aşağıdaki dört liderlik tarzlarından birini seçerek bir davranış sergilemelidir:⁵⁸

Söylemek, lider işi yapmak için gerekli rolleri net bir şekilde tanımlar ve astların görevlerini nerede, ne zaman, nasıl ve ne yapacaklarına dair talimatlar verir, performansını yakından denetler. Hazır olma düzeyi düşük olan astlara karşı gösterilmesi gereken bir liderlik tarzıdır. Astlar yetersiz, isteksiz veya güvensizdirler.

Satış, lider astlarına yapılandırılmış ve net talimatları verir ancak aynı zamanda destekleyici bir yaklaşım sergiler. Hazır olma düzeyi düşük veya orta olan astlara karşı gösterilmesi gereken bir liderlik tarzıdır.

Katılmak, lider ve astlar, yüksek kaliteli bir işi nasıl en iyi şekilde tamamlayacakları konusunda ortak kararlar alır. Hazır olma orta veya yüksek olan astlara karşı gösterilmesi gereken bir liderlik tutumudur.

Yetki verilmesi, lider astlarına ne belirgin bir şekilde yakın talimatlar verir ne de kişisel bir destek sağlar. Yani liderlik yaklaşımı daha uzun ve bağımsız bir tutuma dayanır. Astlar yeterli, istekli ve kendinden emindir.

Hersey ve Blanchard, liderin zamanla kişinin becerilerini ve özgüvenini geliştiren bir müdahaleyle astın olgunluğunu da arttırabilir. Bu sürecin ne kadar zaman alacağı bilinmemekle birlikte görevin karmaşık ve astın başlangıçtaki beceri ve özgüven seviyesi ile doğrudan ilişkilidir. Örneğin, sevilen birinin ölümü gibi kişisel bir trajediden sonra, yüksek motivasyona sahip bir astın ilgisiz hale gelebileceği olası bir durumdur. Bu durumda, liderin denetimi artırması ve kişinin önceki yüksek olgunluk seviyesine geri dönmesini sağlamak için bir gelişimsel müdahale uygulaması gerekecektir.⁵⁹ Dolayısıyla model, astların olgunluk düzeylerine göre liderin davranışlarında esneklik göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sebeple de bu yaklaşım modeli eleştiri konusu olmuştur. Çünkü esnekliğin liderler için ne kadar uygulanabilir olduğu konusunda tartışmalar bulunmaktadır.

Lider Üye Modeli, 1975’lerde Graen, Dansereau & Haga tarafından çalışılmış olup diğer yaklaşımlara göre daha farklı bir perspektif gözetmiştir. Model, liderliği liderler ile astları arasındaki etkileşimlere odaklanmış ve kavramsallaştırılmıştır.

⁵⁸ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske, **age.**, p.331

⁵⁹ Gary Yukl, **age.**, p.165

Liderlik ve astları arasındaki birebir ilişkilerin kalitesine önem verilmiş, liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığını ve her çalışanla olan ilişkisinin farklı olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla, her lider-üye ilişkisi benzersizdir ve bu bireysel ilişkiler, çalışan davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Örneğin, bir lider bir asta karşı çok düşünceli, bir diğerine ise çok katı ve yapılandırılmış olabilir. Bu yaklaşım ile, liderin astlarını grup içi üye ve grup dışı üyeler olarak sınıflandırdığını göstermektedir. Grup içi üyeler lider ile ortak değer ve bağ paylaşan astlar grubuna aittir. Bu astlar, daha zorlu görevler ve anlamlı ödüller aldığı için iş tatminleri de daha yüksek ve örgüt kültürüne bakış açıları daha pozitiftir. Grup dışı üyeler lider ile daha az ortak noktası olan astlar grubudur. Buna göre astlar lider tarafından daha az pozitif geri bildirim alırken genellikle de sıkıcı görevlere atanırlar ve bunun sonucu da işten ayrılma eğilimleri daha yüksektir. Dolayısıyla, dış üye grubu üyeleri liderlerle daha düşük kaliteli bir ilişkiye sahiptir.⁶⁰ Liderin algısı, astlarının davranışını etkiler. Buna göre, eğer lider astını grup dışı görüyorsa, astın motivasyonunu ve performansını düşürebilir. Bu durum, liderin ilk algısını doğrulayan bir döngüye yani bir nevi kendini gerçekleştiren kehanete dönüşebilir.

Genel olarak durumsal liderlik çalışmaları aşağıda Şekil 3'te gösterilmiştir.⁶¹

Özellikler	Fiedler'in Durumsal Modeli	House'un Yol-Amaç Modeli	Hersey-Blanchard Modeli	Vroom-Yetton Modeli	Lider-Üye Modeli
Liderlik nitelikleri	Liderler görev odaklı veya ilişki odaklıdır. İş, liderin tarzına uygun şekilde tasarlanmalıdır.	Liderler, doğru motivasyonel teknikleri uygulayarak astların verimliliğini artırabilir.	Lider, astlarının davranışlarına göre görev ve ilişki odaklı tarzını uyarlamalıdır.	Lider, duruma göre bireysel karar alma veya grup karar verme süreçlerini benimsemelidir. Liderin karar stili, görevin karmaşıklığına ve astların katılımına göre değişir.	Lider, astlar arasında tutarlı bir davranış olmadığı için adaptif olmalıdır.
Astlar Hakkındaki Varsayımlar	Astlar, görev yapısı, lider-ast ilişkileri ve pozisyon gücüne bağlı olarak farklı liderlik tarzlarını tercih ederler.	Astların, liderin yardımıyla karşılanması gereken farklı ihtiyaçları vardır.	Astların olgunluğu benimsenen liderlik tarzını etkiler.	Astların görev ve karar üzerindeki bilgi düzeyi, katılım ve destek ihtiyacını belirler. Lider, bu doğrultuda bir karar verme stili seçer.	Astlar, liderle ortak bir bağ ve değer paylaşan iç grup ve liderle daha az ortak noktası olan dış grup olarak kategorize edilir.
Liderlik Etkililiği	Liderin etkililiği, çevresel faktörlerin etkileşimiyle belirlenir.	Etkili liderler, astların ihtiyaçlarına en uygun davranışları ve yolları belirleyen kişilerdir.	Etkili liderler, takipçilerin olgunluk seviyelerine göre yönlendirme, koçluk, destekleme ve yetkilendirme stillerini uyarlayabilir.	Etkili liderler, duruma ve katılımcılara bağlı olarak karar verme süreçlerini optimize eder. Görev niteliği, zaman baskısı ve çalışan katılımı gibi faktörler dikkate alınır.	Algılayıcı bir lider, astların ihtiyaçlarına uygun bir tarzı benimseyebilir.

Şekil 3 Durumsal Liderlik Kuramları Karşılaştırması

⁶⁰ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske, **age.**, p.334

⁶¹ Ibid.

Tabloya göre, durumsal liderlik kuramlarını karşılaştırdığımızda modeller arasında en temel fark, liderlik davranışlarının belirleyicisi olarak çevresel faktörler, ast özellikleri veya lider-ast ilişkisinin merkeze alınmasıdır. Fiedler'in durumsal liderlik modeli, liderin görev ya da ilişki odaklı olmasını vurgularken liderin etkili olabilmesi için çevresel koşullarla uyum sağlanmasını önerir. Ancak, lideri sabit kabul edip esnek liderlik davranışlarını dışlar ve çevresel faktörlere uyumu tek çözüm olarak görmesiyle eleştirilmektedir. House'un yol-amaç modeli, liderin motivasyonel tekniklerle takipçilerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmasını temel almaktadır fakat liderin tüm astları için bireysel çözümler sunmasının her zaman pratik olmadığı eleştirisi de yapılmıştır. Hersey-Blanchard durumsal liderlik modeline bakıldığında da liderlik tarzını takipçilerin olgunluk seviyesine göre adapte etmeyi öne çıkarır fakat olgunluk kavramı subjektif olduğu için tanımı belirsiz olabilmektedir. Vroom-Yetton modeli, karar verme sürecine odaklanarak liderin bireysel ya da grup temelli karar alma süreçlerini durumun özelliklerine göre belirlenmesini önerir. Ancak durum faktörünün analizi karmaşık ve zaman alıcı olduğu için eleştirilmiştir. Özellikle zaman baskısı altındaki liderler için pratik olmayabilmektedir. Lider-üye modeli ise liderin takipçilerle bireysel ilişkilerinin kalitesine odaklanır ve gruplar iç grup ve dış grup olarak kategorize eder. Fakat bu ayrımın yapılması eşitsizlik algısına yol açabileceği eleştirisi alır.

Kısaca, durumsal liderlik modellerinden her biri liderlik süreçlerine farklı açılardan katkı sağlasa da uygulama zorlukları, teorik sınırlamalar ve eleştirilere açıktır. Bu sebeple, belirli durumsal faktörlerde etkili liderlik görebiliyorken, tüm durumlara uygulanabilir evrensel bir çözüm sunmamaktadır.

Post-modern liderlik yaklaşımları, geleneksel liderlik anlayışlarının hızla değişen iş dünyası, teknoloji, küreselleşme ve çalışan beklentilerinin değişmesi sebebiyle yeterince yanıt verememesi nedeniyle geliştirilmiştir. Bu durum, liderliğin dinamik ve çok boyutlu doğası sebebiyle geleneksel yaklaşımları yetersiz kılmıştır ve yeni yaklaşımlar ile liderlik sürecinin güncel tutulması gerekmiştir. Bu sebeple yeni yaklaşımlar ele alınmış ve bu yazımızda en popüler olan Karizmatik Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik davranış modelleri aşağıda açıklanmıştır.

62

⁶² Gamze Tuti, “Karizmatik Liderlik, Lidere Güven ve Duygusal Emeğe Yönelik Öğretmen Görüşleri: Trabzon İli Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2021, s.60,

Karizmatik Liderlik, ilk kez 1947’de bürokrasi kurucusu Alman sosyolog Max Weber tarafından bahsedilmiş ve karizma kavramını ilk kez “karizmatik yetki” olarak tanımlamıştır. Weber’e göre karizma kavramı, bir bireyin olağanüstü veya marjinal niteliklere sahip olduğuna dair olan bir inançtır. Bu inanç sayesinde lider, takipçileri tarafından kabul edilirse, topluluk üzerinde etkili bir otorite kazanmış olur. Karizma bu durumda, yalnızca bireysel bir nitelik değil sosyal ilişkinin de olmasını gerektirir. Karizma kavramına kelime olarak bakıldığında Yunanca kökenli olan “charismata” kelimesinden türemiş olup ‘tanrının hediyesi’ anlamını taşımaktadır. Bu anlamıyla daha çok antik dönemde felsefe düşünürleri tarafından kullanılmış olup Plato bunlara örnek gösterilebilmektedir. Bu kavram, literatürde ağırlıklı olarak politik, sosyal ve dini liderlik pozisyonlarında etkilerini açıklamaya odaklanmış ancak 1980’li yıllardan itibaren karizmanın örgütsel liderlik bağlamında tanımlanması ve yorumlanması üzerine araştırmaların ön plana çıktığı görülmüştür. Bu bağlamda, kavramı sistematik bir çerçeveye oturtmak için daha kapsamlı kuramlar geliştirilmiştir.

Karizmatik liderlik ile ilgili birden çok araştırmacı ilgilenmiş ve çeşitli kuramlar geliştirmişlerdir. Ancak genel olarak karizmatik liderlik yaklaşımını diğer liderlik teorilerinden kesin çizgilerle ayırmak kolay olmamıştır. Bu zorluk, karizma kavramının dönüşümcü liderlik gibi diğer yaklaşımlarda da merkezi bir role sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Karizmatik liderlik, sadece bir liderlik tarzı değil, aynı zamanda grup dinamiklerini şekillendiren önemli bir güç kaynağıdır. Dönüşümcü liderlikte karizma, takipçileri etkilemek, onları motive etmek ve grup içinde bir değişim yaratmak için kritik bir unsurdur. Bu bağlamda, dönüşümcü liderin temel hedefi, takipçilerde

Sakine Sincer, “Öğretmen Performansı, Örgütsel Sadakat ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Araştırması”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2021, ss.11-30, Bengü Yüzer, “Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.24, Büşra Özlem Çankaya, “Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.30, Murat Özdemir, Varol Pektaş, “Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması”, **Hacettepe Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2/Sayı 1/2020, s.4, Funda Eryılmaz Ballı, “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Gösterdiği Karizmatik Liderlik Davranışlarının Okullarda Görülen Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.13-14, Melike Doğramacı, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya Sanayi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, 2019, s.36, Şule Kani, “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Yenilik Yönetimi Yeterliliği İlişkisinde pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2019, s.19

davranışsal ve duygusal bir dönüşüm yaratarak, onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaktır. Bu hedefe ulaşabilmek için lider ile takipçiler arasında güçlü bir duygusal bağ kurulması gereklidir. İşte bu bağın oluşmasında karizma, yalnızca bir liderlik özelliği değil, lider-takipçi ilişkisinde değişim ve etki yaratan kilit bir rol olarak ele alır. Dolayısıyla, karizma liderlik sürecinde yalnızca bir iletişim ve etkileycilik aracı değil, aynı zamanda takipçilerin motivasyonunu ve bağlılığını arttıran stratejik bir unsurdur.

Karizmatik liderlik kuramları ele alındığında, Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo'nun araştırmaları dikkat çekmektedir. Bu araştırmacılar, karizmatik liderliğin farklı yaklaşımlar üzerinden incelenebileceğini belirterek, psikoanalitik kuramlar, kurumsallaşmaya yönelik kuramlar ve davranışçı kuramlar olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırma yapmışlardır. Bu sınıflandırma içinde davranışçı yaklaşım, özellikle dönüşümcü liderlik modeliyle öne çıkmıştır.

Davranışçı yaklaşıma göre, dönüşümcü liderler takipçiler üzerinde davranışlarıyla, duygularına hitap etme biçimleriyle ve onları süreç içerisinde bir dönüşümden geçirerek etkili olurlar. Bu model, Bernard Bass ve Bruce Avolio tarafından 1985 yılında geliştirilmiş ve sonraki yıllarda başka araştırmacıların da bu konuya eğilmesiyle teori genişletilmiştir. Bass ve Avolio, dönüşümcü liderlerin yalnızca hedeflere ulaşmakla kalmayıp, aynı zamanda takipçilerin bireysel gelişimine ve potansiyelin ortaya çıkarılmasına da odaklandığını vurgulamıştır. Bu modelde karizma ya da idealleştirilmiş etki, ilham, entelektüel uyarım, bireysel ilgi boyutlarıyla değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik modeli, liderlik sürecinde yalnızca sonuçlara değil, aynı zamanda takipçilerin kişisel ve profesyonel gelişimine yönelik bütünsel bir yaklaşım savunmaktadır.

Davranışçı yaklaşımlardan başka bir perspektif ile bakılmasını da sağlayan House'un 1977 yılında geliştirdiği karizmatik liderlik modelidir. Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran belirgin özellikler ve başarıya ulaşmalarını sağlayan temel unsurları alır. Bu yaklaşıma göre bir liderin sahip olması gereken temel unsurlar; baskın bir karaktere sahip olmak, güçlü bir özgüven sahibi olmak, inançlarına sıkı bağlılık göstermeleri ve başkalarını etkileme arzusunun olmasıdır. Bu tarz liderler, takipçileri için heyecan verici hedefler belirler ve onların başarma, bağlanma ve güç ihtiyaçlarını karşılayacak davranışlar sergileyerek başarılı olmaktadır. Bu yaklaşım sayesinde karizmatik liderler, takipçilerinden yüksek performans göstermesini bekler ve onların

hedeflere ulaşabileceklerine dair güven aşılar. Bu güven ve beklenti, takipçilerin daha fazla çaba göstermesine ve yüksek performans sergilemesine yol açar. Bu model, karizmatik liderliğin, takipçiler üzerinde motivasyon ve yüksek performans yaratmadaki kritik rolünü açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Karizmatik liderlik teorilerinden bir diğer davranışçı yaklaşım modeli olarak da 1987’lerde ve sonrasında geliştirdikleri Conger ve Kanungo’nun atıfsal karizmatik liderlik modelidir. Bu yaklaşıma göre, liderin davranışlarının, izleyenler tarafından algılanış biçimini temel alır ve liderliğin karizmasını, liderin çevresel değerlendirme, vizyon oluşturma ve bunu gerçekleştirme süreçlerindeki davranışlarıyla açıklar. Model, karizmatik liderliğin atıfsal bir olgu olduğunu savunur ve izleyenlerin, liderin davranışlarına, uzmanlığına ve durumları ele alışına bakarak karizma atfettiğini ileri sürer. Bu süreçte liderin vizyon belirleme, çevresel ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk alabilme ve statükoyu sürdürmeme gibi özelliklere sahip olması gerektiği belirtilir. Kısaca, Conger ve Kanungo’nun karizmatik liderlik modeli, liderin çevresini doğru analiz etme, etkileyici bir vizyon oluşturma ve bunu sıra dışı davranışlarla hayata geçirme yeteneği sayesinde izleyenleri üzerinde derin bir etki bırakarak onları motive edebileceğini vurgulamaktadır.

Karizmatik liderliğin toplumsal değişim üzerindeki etkisi, zamanla kurumsal yapıya dönüşme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Toplumsal değişim üzerindeki etkisini ve bu değişimin kurumsallaşma yoluyla nasıl kalıcı hale geldiğini anlamaya çalışan kurumsallaşma perspektifi, bu süreci derinlemesine incelemektedir. Max Weber’in fikirleri, bu yaklaşımın temelini oluşturur. Weber, kurumsallaşma kavramı yerine “rutinleşme” kavramını tercih etmiş ve karizmatik liderin misyonunu başarıyla tamamlayıp etkisini devamlı hale getirme sürecine dikkat çekmiştir. Bu konuda Trice ve Beyer 1986 yılında karizmanın kurumsallaşmasında etkili olan beş faktörü belirlemişlerdir. Bunlar: liderin misyonunu hayata geçirebilecek bir yönetim yapısının oluşturulması, karizmanın örgüt üyelerine çeşitli tören ve seremoniler aracılığıyla aktarılması, karizmatik mesajın yazılı ya da sözlü geleneklere dönüştürülmesi, liderin yerine geçecek kişinin belirlenmesi ve örgüt üyelerinin liderin misyonu ile özdeşleşmesidir. Bu süreç, karizmatik liderlin etkisinin bireylerle sınırlı kalmayıp, kurumsal yapıya dönüşerek süreklilik kazandığını göstermektedir.

Karizmatik liderliği psikoanalitik bir perspektiften ele alan kuramlar, Freud’un düşüncelerine dayanarak lider ile takipçi arasındaki etkileşimi psikolojik açıdan

inceler. Bu yaklaşım, takipçilerin liderlerine ilahi özellikler atfederek onları özdeşleştirmeleri üzerine odaklanır, böylece liderin karizmasından çok takipçileri psikolojik algıları ön plana çıkar.

Karizmatik liderler, çeşitli kişilik özellikleri ve davranışlarla izleyicileri etkileyerek liderlik yaparlar. Kişilik özellikleri arasında özgüven, yaratıcılık, risk alma eğilimi, empati, duygusal zekâ ve vizyonerlik öne çıkar. Bu liderler, mevcut statükoyu sorgulayıp daha iyi fırsatlar yaratmayı hedefleyen zorlu ama ulaşılabilir bir vizyon geliştirirler. Proaktif davranışları, etkili iletişim becerileri ve kolektif kimlik vurgusu sayesinde takipçilerini motive eder ve değişimi desteklerler. Ayrıca, karizmanın, liderin bireysel niteliklerinden ziyade, takipçilerin liderin davranışlarına atfettiği anlamdan kaynaklandığı vurgulanmaktadır.

Karizmatik liderlerin etkisi, yalnızca liderlerin kişisel özelliklerinden değil, aynı zamanda onların takipçileriyle kurdukları ilişkilerden ve bu takipçilerin sahip olduğu ihtiyaç ve özelliklerden de kaynaklanmaktadır. Bu sebeple karizmatik liderlerin takipçilerinin özellikleri üç temel bakış açısıyla değerlendirilir:

Hassas Takipçiler: Bu kişiler, hayatta bir yön veya anlam arayan, özgüveni düşük, belirsizlikle başa çıkmakta zorlanan ve liderin gücüne ihtiyaç duyan bireylerdir.

Uyumlu Takipçiler: Liderin vizyonu ve değerleriyle örtüşen, güçlü ve bağımsız bireylerdir. Liderin gücü, takipçilerle aynı hedef ve değerlere sahip olmasından kaynaklanır.

Evrensel Takipçiler: Liderin etkileyici vizyonu ve ikna gücüyle motive olan bireylerdir, bu özellikler takipçi özelliklerinden bağımsızdır.

Takipçilerin başarı, ilişki ve güç ihtiyaçları liderle olan bağlarını güçlendirir. Karizmatik liderlerin duyarlılığı, sıra dışı davranışları ve fedakârlıkları, takipçilerde güven ve motivasyon oluşturur. Kısaca, karizmatik liderlerin başarısı, takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamalarına, onlara güven ve ilham vermelerine bağlıdır; bu da lider-takipçi ilişkisinin karşılıklı bir etkileşim süreci olduğunu göstermektedir.

Etkileşimci Liderlik, James MacGregor Burns tarafından ilk defa 1970’li yıllarda geliştirilmiştir. Burns’a göre etkileşimci liderlik, lider ile ast arasındaki bir tür “alışveriş” ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik modelinde lider, astlarına belirli hedeflere ulaşmaları karşılığında ödülleri sunar veya belirli davranışları sergilemeleri durumunda cezalar uygular. Dolayısıyla burada lider, daha çok görev odaklı bir yol izler. Etkileşimci liderlikte liderin temel rolü, açık kuralları koymak,

performansı sürekli izlemek ve belirlenen standartlara uyumu teşvik etmek olarak tanımlanır. Bu model, lider ile takipçiler arasındaki ilişkiyi rasyonel bir temele dayandırarak, düzen ve öngörülebilirlik sağlar.

Etkileşimci liderliğin temel özellikleri, lider ile takipçiler arasında yapılandırılmış bir ilişkiye dayanır ve performans odaklı bir yaklaşımı benimser. Bu liderlik tarzında, ödül ve ceza sistemi ön plandadır; başarı ödüllendirilirken, yetersizlik ya da başarısızlık düzeltici müdahalelerle, cezalar ile karşılaşılır. Etkileşimci liderler, rutin süreçlere ve görev odaklılığa büyük önem verir; genellikle günlük operasyonların etkin bir şekilde yürütülmesi ve mevcut süreçlerin geliştirilmesi için çalışırlar. Lider, takipçilerin rollerini ve sorumluluklarını net bir şekilde tanımlar ve bu doğrultuda onlara rehberlik eder. Ayrıca, lider ile takipçiler arasında sürekli bir iletişim bulunur; performans düzenli olarak değerlendirilir ve geri bildirim sağlanır. Etkileşimci liderliğin nihai hedefi, bireylerin ve ekiplerin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. Bu yönüyle, belirgin sınırları olan ve sonuç odaklı bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkar. Etkileşimci liderlik, geçmişe ve mevcut düzenin korunmasına yönelik bir anlayışı temsil ettiği için organizasyonun mevcut sistemlerini ve rutinlerini sürdürmeye odaklıdır. Geçmiş deneyimlerden öğrenerek mevcut düzenin devamlılığına önem verir ve organizasyonel istikrarı ön planda tutar.

Bernard Bass, ilerleyen süreçte etkileşimci liderlik modelini detaylandırmıştır. Bass, etkileşimci liderliği liderin hedefler, görevler ve sonuçlar doğrultusunda kontrol ve düzen sağladığı bir liderlik biçimi olarak ele almıştır. Buna göre etkileşimci liderliğin yönetim şekline göre, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif-pasif) olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.

Koşullu ödüllendirme: Lider, takipçilere hedefleri başarmaları durumunda ödüller sunar. Bu ödüller maddi ya da manevi olabilir.

İstisnalarla yönetim: Önümüze aktif veya pasif yönetim olmak üzere iki şekilde çıkar. Lider, takipçilerin faaliyetlerini yakından izler ve hataları önlemek için müdahalede bulunursa aktif yönetim, yalnızca bir sorun ortaya çıktığında müdahale ederse pasif yönetimdir.

Sonuç olarak, etkileşimci liderlik, organizasyonlarda düzen, öngörülebilirlik ve performans odaklı bir yaklaşım sağlar. Liderin açık kurallar koyması ve sürekli iletişim ile performans değerlendirmeleri yapması, astların belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlamaktadır. Ancak bu model, yalnızca görevlerin etkin bir şekilde yerine

getirilmesini ve hataların önlenmesini odak alırken, liderin kişisel ve duygusal yönlerine yer vermez.

Dönüşümcü Liderlik, yine James MacGregor Burns tarafından ilk defa 1980’lerde ortaya atılmıştır. Burns’a göre dönüşümcü liderlik kavramı, liderlik olgusuna daha bütüncül bir yaklaşım getirerek, lider ile astlar arasındaki dinamik bir etkileşim sürecini vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, liderliği yalnızca bir otorite figürü olarak değil, takipçilerin ihtiyaçlarını anlamayı ve onlara rehberlik ederek birlikte bir dönüşüm yaratmayı hedefleyen bir süreç olarak ele almaktadır. Burns’un teorisi, liderlerin sadece hedefe ulaşmak için değil, aynı zamanda izleyicilerin bireysel ve kolektif gelişimlerini desteklemek için de sorumluluk taşıdığını öne sürmektedir. Özetlemek gerekirse, Burns’un dönüşümcü liderlik teorisi, lider ile astlar arasındaki etkileşimi merkeze alarak, liderin gücünün sadece kişisel özelliklerinden değil, takipçilerin ihtiyaçlarını anlama ve onlarla hedeflere ulaşma yeteneğinden kaynaklandığını vurgulamaktadır.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımından ilk bahseden Burns olsa da bilimsel bir çerçeveye oturtan ve teoriyi genişleten isim Bernard Bass olmuştur. Bass, dönüşümcü liderliği, liderin takipçilerini yalnızca mevcut hedefleri yerine getirmek için motive etmekle kalmayıp, onların ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını daha yüksek bir seviyeye taşıyan, vizyoner bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Yani burada, liderin kendi ihtiyaçlarından ziyade astlarının ihtiyaçları daha önemlidir. Bu liderlik anlayışı, değişim heyecanı uyandırmayı, gerçekleri ortaya koymayı ve yön belirlemeyi ön planda tutar. Vizyon sahibi bireyler olan dönüşümcü liderler, yalnızca bir vizyon geliştirmekle kalmaz, bu vizyonu başkalarına da aktararak ortak başarıyı hedefler. Geleceğe odaklanan bu liderlik modeli, katı kurallardan ziyade özgürlük, adalet ve eşitlik gibi temel değerlere önem verir. Bu liderlik tarzı, organizasyonlarda sürdürülebilir değişim ve gelişim sağlamayı, çalışanların potansiyellerini maksimize etmeyi ve organizasyonel performansını artırmayı hedeflemektedir.

Dönüşümcü liderlik kavramını daha sistematik bir şekilde ele alan Bernard Bass, dört temel boyut ortaya koymuştur. Bu boyutlar şöyledir:

İdealleştirilmiş etki (Etkileyici Karizma): Liderin, izleyicilerine örnek teşkil eden bir karakter sergilemesi ve onların güvenini, saygısını ve hayranlığını kazanmasıdır. Lider, etik ve değer temelli bir yaklaşım benimser ve takipçilerin ilham kaynağı olur.

İlham verici motivasyon: Liderin, takipçilerine yüksek hedefler koyarak ve bir vizyon sunarak onları motive etmesidir. Lider, geleceğe dair net bir yön sağlar ve bu vizyonun gerçekleşmesi için takipçileriyle birlikte çalışır.

Entelektüel Uyarım: Liderin, izleyicilerini yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik etmesidir. Takipçilerin sorunlara farklı açılardan yaklaşmaları ve eleştirel düşünceleri için bir ortam yaratır.

Bireyselleştirilmiş Etki: Liderin, her bir takipçiyi bireysel olarak tanıması, onların ihtiyaçlarına, hedeflerine ve potansiyellerine göre rehberlik etmesidir. Bu yaklaşım, kişisel gelişimi desteklemeyi ve lider-izleyici ilişkisinde güven oluşturmaya amaçlar.

Bass'ın bu modeli dönüşümcü liderliği kavramsal bir çerçeveye oturtmuş ve modern liderlik çalışmalarında önemli bir referans kaynağı haline getirmiştir.

D. Otokratik, Serbest Bırakıcı ve Demokratik Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları, liderlerin karar alma süreçlerinde ve astlarıyla olan etkileşimlerinde sergiledikleri davranışlardır. Liderlerin astlarına tanıdığı yetki düzeyi, kontrol mekanizmaları ve karar alma süreçlerine astlarının katılımı gibi unsurlarına karşın davranışları belirleyici rol oynamaktadır.

Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph White, liderlik tarzlarının grup dinamikleri üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla Iowa Üniversitesi'nde liderlik çalışmalarını 1930'lu yıllarda yürüterek deneysel metotlar ile gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada, 10-12 yaş grubundaki erkek çocuklardan oluşan dört farklı grup, liderlik tarzlarının etkilerini gözlemlemek amacıyla altı haftalık dönüşümlü liderlik deneyine tabi tutulmuştur. Buna göre liderlik davranışlarını otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik (liberal) olmak üzere üç ana başlıkta sınıflandırmışlardır.⁶³ Bu liderlik tarzlarının temel ayırt edici bakış açısı kişiye verilen önem ve göreve verilen önem olmuştur. Ek olarak, astlarına olan yaklaşımlarına göre liderlik rolleri değerlendirilmektedir. Araştırma, liderlik tarzlarının grup verimliliği, iş tatmini ve davranışlar üzerinde farklı etkiler yarattığını göstermiştir.

A. Otokratik, Liderlik Tarzı, Özellikleri, Yarar ve Sakıncaları

⁶³ Bahar Dikmen, *age.*, s.43

1. Otokratik, Liderlik Tarzı

Otokratik liderlik, genellikle monarşi, diktatörlük ve feodalizm gibi otoriter yönetim sistemleriyle ilişkilidir. Antik çağlarda, özellikle Mısır, Roma ve Çin gibi büyük medeniyetlerde liderler, mutlak otoriteye sahipti ve kararlar merkezi bir şekilde alınırdı. Sanayi devrimi ile bu liderlik tarzı işletmelere taşınmıştır. İşçiler, sıkı kurallara ve denetimlere tabi tutuluyor, liderler tek taraflı kararlar alıyordu. Bu dönemde, liderlerin otoritesi iş yerinde düzeni ve üretkenliği artırmayı hedefliyordu. Günümüzde ise otokratik liderlik, kriz durumlarında veya hızlı karar alınması gereken askeri ve acil müdahale gerektiren alanlarda hala etkili bir yöntem olarak kullanılabilmektedir.

Otokratik liderlik tarzı, liderin tam kontrolü elinde bulundurduğu ve grup üyelerinin karar alma süreçlerine sınırlı bir şekilde ya da hiç katılmadığı bir yönetim biçimidir. Lider bu davranışıyla, grup üyelerine karşı emredici bir davranış sergiler ve alınan kararlar tek taraflı olmaktadır. Buna karşılık, liderin beklentisi kayıtsız şartlar verilen emirlere uyulması ve kendisine güven duyulmasıdır. Akabinde, emre itaat edenler lider tarafından ödüllendirilirken, etmeyenlere ise cezalandırma yöntemi uygulanabilmektedir. Göreve önem veren ve odak noktası görevin tamamlanması olan otokratik lider, ne yapılması gerektiğini net bir şekilde belirler, tanımlar ve görev dağılımını gerçekleştirdikten sonra, grup üyelerinin işlerini denetler, genellikle tartışma veya önerilere ise açık değildir.

Toplumların veya grupların yetiştiği ortam, aldığı eğitim ve devletin toplumuna olan davranışına bağlı olarak geleneksel bir yapı benimsenmiş olabilir. Otokratik liderlik, özellikle otoriter bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı ve otoriteye alışkın bireyler için daha kabul edilebilir bir liderlik tarzıdır. Geleneksel yapıda yetişmiş olan Türk toplumunda bu liderlik anlayışı yaygındır ve liderlerden her sorunu çözmeleri beklenir. Bu tarz daha babacan liderlik gibi görülür, üyeler kendilerine liderin kol kanat germelerini bekler. Liderin yetersizliği toplum tarafından kabul edilmez.⁶⁴ Bu nedenle, otokratik liderlik bazı toplumsal ve kültürel bağlamlarda daha uygun bulunabilmektedir.

⁶⁴ Ahmet Fidanoğlu, “Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Lidere ve Takıma Olan Güvene Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde Deneme Modelli Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 2016, s.5-6

Liderdeki otokratik tarz, tüm sorumluluğu ve kontrolü elinde topladığı, karar alma süreçlerinde bireysel inisiyatifin ön planda olduğu bir liderlik tarzını benimsemektedir. Otokratik liderler, güç ve yetkinin tamamen kendi ellerinde toplanmasını tercih ederler. Çünkü bu durum kendilerini daha güvende, etkili ve kontrol sahibi hissetmelerini sağlar. Bu yaklaşım, liderlere daha bağımsız ve özgürce hareket etme imkânı tanır. Ancak, otokratik liderlikte astlarla kurulan ilişkilerde aşırı otoriter bir tutum sergilendiğinde veya olumsuz güdüleme yöntemleri kullanıldığında, liderler grup üyelerinin tepkisiyle karşılaşabilir. Bu da lider ve grup arasındaki bağın zarar görmesine yol açabilir.⁶⁵ Özetlemek gerekirse, liderin kontrol ve bağımsızlık ihtiyacını karşılaması, aşırı otoriter tutum göstermesine sebep olabilir ve bu da ilişkilerde çatışma ve bağın zedelenme riskini beraberinde getirebilmektedir.

2. Otokratik, Liderlik Tarzının Özellikleri

Otokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin karar alma sürecinde tek yetkili olmasıdır. Lider, grup üyelerinden bağımsız olarak tek başına karar alır ve uygulamaya koyar. İletişim genellikle tek yönlüdür, liderler taleplerini ve emirlerini açıkça astlarına iletir. Lider, astlarına kontrol ve denetim uygular. Bu liderlik tarzında, liderin otoritesine dayalı güçlü bir hiyerarşi vardır ve genellikle üyelerinin bağımsız düşünme veya yaratıcı önerilerde bulunma fırsatı sınırlıdır. Buna göre, otokratik liderlik tarzına sahip liderlerin genel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:⁶⁶

- Otokratik lider, organizasyonun hedeflerini ve yönetim şeklini kendi otoritesiyle belirler.
- Otokratik lider, yapılacak işlerin ne olduğunu ve bu işlerin nasıl gerçekleştirileceği konusundaki kararları bizzat lider alır.
- Otokratik lider, grup faaliyetlerinden genellikle kendini soyutlar ve dışarıdan bir gözlemci gibi davranır.
- Otokratik lider, astlarını değerlendirirken, olumlu veya olumsuz yorumlarında kişisel ve taraflı bir tutum sergileyebilir.

Bu özellikler, otokratik liderlerin karar alma ve grup yönetimindeki merkeziyetçi yaklaşımını ortaya koymaktadır.

⁶⁵ Salih Güney, *age.*, 2015, s.389

⁶⁶ Ibid.

3. Otokratik, Liderlik Tarzının Yararlar

Otokratik liderlik, belirli toplamsal ve kültürel bağlamlarda etkili bir yönetim tarzı olarak öne çıkabilmektedir. Liderin otoritesinin tam anlamıyla kabul gördüğü ortamlarda, karar alma sürecinin hızlanması ve liderin rahat bir çalışma ortamı bulması gibi avantajlar sağlar. Ancak, bu faydaların, liderin tutum ve davranışlarının dengeli bir şekilde uygulanmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Buna göre, otokratik liderlik tarzının genel olarak yararlarını şöyle sıralayabiliriz:⁶⁷

- Toplumun beklentilerine uygunluk; Aşırı geleneksel bir kültürde, bireyler genellikle liderlerinden tüm yetkiyi kullanmalarını ve kararları alırken güçlü bir duruş sergilemelerini bekler. Bu tür bir liderlik, takipçilerine güven ve tatmin sağlar, çünkü otokratik bir liderin bilgi ve yetkinlik sahibi olduğuna inanılır.
- Liderin güven ve rahatlığı; Tam yetki sahibi olduklarında kendilerini daha güvende ve etkili hissederler. Bu durum, liderlerin bağımsız hareket etme yeteneğini artırır ve onların işlerini daha rahat bir şekilde yürütmelerine olanak tanır. Bu aynı zamanda liderler için motive edici bir ödül niteliği taşır ve liderlik süreçlerini güçlendirir.
- Karar alma sürecinin hızlanması; Kararlar lider tarafından tek başına alındığı için süreç son derece hızlı işler. Özellikle hızlı karar alınması gereken durumlarda otokratik liderlik etkin bir yaklaşım sunar.

Otokratik liderlik tarzının, özellikle bürokratik ve otoriter yapıların hâkim olduğu toplumlarda belirgin yararlar sunabilen bir yönetim biçimi olduğu görülmektedir.

4. Otokratik, Liderlik Tarzının Sakıncaları

Otokratik liderlik, organizasyonel kontrol sağlama konusunda güçlü bir yöntem sunabilir; ancak aşırı otoriter yaklaşımlar, çalışan bağlılığını, yaratıcılığı ve yenilik potansiyelini büyük ölçüde zayıflatır. Bu nedenle, otokratik liderlik tarzı benimsenirken denge ve çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık önemlidir. Buna göre, otokratik liderlik tarzının genel olarak sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz:⁶⁸

- Bencil liderlik ve duygusal duyarsızlık. Çoğu zaman aşırı derecede bencil davranışlar sergileyen bu tarz liderler, astlarının inanç ve duygularını göz ardı

⁶⁷ Erol Eren, *age.*, 528-529

⁶⁸ Ibid.

ederler. Bu tutum, çalışanların iş yapma motivasyonunu olumsuz yönde etkiler ve psikolojik tatminsizliklere yol açar. Bu durum, çalışanlarda yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışmalar ve anlaşmazlıkların artmasına neden olabilir. Bunun sonucunda ise, liderin etkinliği ve otoritesi zamanla zayıflar.

- Yaratıcılığın azalması. Grup üyeleri hedefler, planlar ve iş yöntemleri üzerinde söz sahibi olmadığı için yalnızca liderin görüş ve algılarıyla sınırlı bir düşünce yapısı oluşturulur. Tüm kararların liderin tek başına alması, grup içindeki yaratıcılığı ciddi şekilde kısıtlar. Astlar, fikirlerini ifade etmekten kaçınarak, yaratıcılığın gereksiz olduğu algısına kapılırlar. Bu durum, çalışanların yenilikçi düşünme becerilerini kaybetmelerine ve kurumsal yenilik faaliyetlerinin minimum düzeye inmesine yol açar.
- Organizasyonlardaki yenilik potansiyelinin zayıflaması. Liderin tek karar alıcı olduğu bir ortamda, çalışanlar yenilikçi fikirler geliştirmek yerine pasif bir şekilde yalnızca görevlerini yerine getirmeye yönelir. Bu, organizasyonun rekabet gücünü olumsuz etkileyerek uzun vadede başarıyı tehlikeye sokar.

Otokratik liderlik, kontrol ve düzen sağlarken, bencil davranışlar, yaratıcılığın kısıtlanması ve çalışan motivasyonunun düşmesi gibi önemli sakıncalar doğurabilir.

E. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı, Özellikleri, Yarar ve Sakıncaları

1. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı

Serbest bırakıcı liderlik ekonomi alanındaki “laissez-faire” yani “bırakınız yapsınlar” felsefesine dayanmaktadır. 18. Yüzyılın sonlarında Adam Smith gibi ekonomistler, bireylerin ve piyasaların müdahale olmadan en iyi şekilde çalışabileceğini savunmuştu. Fakat ilerleyen dönemlerde, bu liderlik tarzı, özellikle bilim ve sanat dallarında, bireylerin özgürce çalışmalarına olanak tanıyan liderler tarafından benimsendi. Bilim adamları veya sanatçılar bağımsız ortamda daha verimli ve yaratıcı çalışmalar yapıyorlardı. Örgütsel yönetim alanında kullanımı ise 20. Yüzyıl dönemlerini bulmaktadır. Bazı yenilikçi şirketler nadir de olsa serbest bırakıcı liderlik tarzını uygulamış ve çalışanlarına özgürce karar alması ve yaratıcı projeler üzerinde çalışmasına olanak sağlanmıştır. Günümüzde ise, serbest bırakıcı liderlik, motivasyona ve uzmanlığa sahip bireylerden oluşan ekiplerde etkili olabilmektedir. Ancak rehberlik eksikliğinden dolayı kaos yaratma riski de taşımaktadır.

Literatürde “liberal liderlik” olarak da tanımlanan serbest bırakıcı liderlik tarzı, otokratik liderliğin tam zıt bir yaklaşımına sahip olmuş olup, astlarına karşı daha az müdahaleci yaklaşımıyla bireysel yaratıcılığı teşvik etmiş, karar alma süreçlerinde grup üyelerine tam yetki vermiştir. Bu liderlerin en önemli görevleri, grubun başarısı için gerekli teçhizatı temin etmek olup, grup üyelerinin davranışlarını değerlendirmez ve onlara emir vermezler. Sadece gerektiğinde direktifler verirler.⁶⁹ Bu sayede, grup üyeleri daha bağımsız ve kendi potansiyellerini keşfetmelerine olanak ve zaman tanınmış olur. Ancak, bu özgürlük bazı durumlarda grupta düzensizlik veya yönlendirme eksikliği yaratabilmektedir. Grubun hedeflerine ulaşması için liderin daha aktif rol alması gerekebilmektedir.

2. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Özellikleri

Serbest bırakıcı liderlik, liderin grup üyelerine büyük ölçüde özgürlük tanıdığı ve kendi başlarına karar alabilmelerine izin verdiği bir yönetim şeklini benimsemektedir. Buna göre, otokratik liderlik tarzına sahip liderlerin genel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:⁷⁰

- Serbest bırakıcı liderlerin, kararlara katılımı en düşük seviyededir.
- Grup üyeleri kararların alınmasında tamamen özgürdür.
- Grup içindeki anlaşmazlıklara lider dahil olmaz.
- Grubun ihtiyaç duyduğu bilgi, teknoloji, teçhizatı lider karşılamakla yükümlüdür.
- Grubun sorumluluk ve görev dağılımında lider aktif rol almaz.
- Lider, olumlu veya olumsuz eleştirilerden kaçınır.
- Lider, yalnızca gerektiğinde ve başvurulduğunda grup faaliyetlerine müdahale eder.

Serbest bırakıcı liderlik, grup üyelerinin bağımsızlıklarını pekiştirebilir ve motivasyonlarını arttırabilir, ancak bazen bu serbestlik, yönlendirme eksiklerinden dolayı grup içinde belirsizlik veya verimsizliğe sebep de olabilir.

⁶⁹ Salih Güney, **age.**, 2015, s.384

⁷⁰ Ibid.

3. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Yararları

Serbest bırakıcı liderlik yaklaşımı, özellikle yaratıcı ve yenilikçi iş ortamlarında faydalı olabilmektedir. Buna göre, serbest bırakıcı liderlik tarzının genel olarak yararlarını şöyle sıralayabiliriz:⁷¹

- Bireysel eğitimi ve yaratıcılığı destekler. Grup üyeleri, amaçlarını, planlarını ve politikalarını kendileri belirler, bireysel gelişimlerini arttırmak için fırsat bulurlar. Bu özgürlük, motivasyonu güçlendirir, inovasyon gerektiren alanlarda avantaja döner.
- Karar alma ve uygulamada özgürlük sağlar. Grup üyeleri gerekli gördükleri durumlarda özgürce gruplar oluşturarak sorunlarını çözebilir, fikirlerini test edebilir ve uygun gördükleri kararı alabilirler. Bu sayede, bireyler kendi potansiyellerini keşfeder ve ekip içi iş birliğini arttırmalarına olanak sağlanmış olur.
- Kaynak ve malzeme desteği sağlar. Liderin temel görevidir gerekli malzemeleri grup üyelerine sağlamak. Bu destek, grup üyelerinin daha verimli çalışma yürütmelerine yardımcı olur.
- Yüksek uzmanlık gerektiren alanlarda etkilidir. Özellikle araştırma ve geliştirme departmanlarında, bilimsel çalışmalarda ve uzmanlık gerektiren görevlerde oldukça faydalı bir liderlik modelidir. Uzman kişiler, bu özgür ortamda yenilikçi fikirlerini geliştirme ve sorumluluklarını yerine getirme şansı bulur.
- Grup dinamiklerini güçlendirir. Kolektif çözümler üretebilmek için grup üyeleri, diledikleri kişilerle iş birliği yaparak çalışmalarını sürdürebilir, ekip içi dinamiklerini güçlendirirler.

Serbest bırakıcı liderlik tarzı, yüksek eğitilmiş ve sorumluluk bilinci gelişmiş kişiler için oldukça uygun bir modeldir.

4. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Sakıncaları

Serbest bırakıcı liderlik her ortamda ideal bir yaklaşım olmayabilir. Bu tarzda, liderin minimal seviyede müdahalesi grup üyelerinin yönlendirilmesi ve denetlenmesi konusunda yetersizlikler yaratabilir. Özellikle düşük kültür seviyesine veya yetersiz iş bölümüne sahip gruplarda bu tarzın başarısız olabileceği göz önünde bulundurmakta

⁷¹ Erol Eren, *age.*, s. 530

fayda vardır. Buna göre, serbest bırakıcı liderlik tarzının genel olarak sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz:⁷²

- Düzensizlik ve karışıklığa yol açabilir. Grubun ortak bir amaç etrafında birleşmesi sağlanamadığında, bireyleri kendi hedeflerine yönelmesine ve hatta birbirine zıt amaçlar gütmesine sebebiyet verebilir. Bu durum grup içinde kaos ve uyumsuzluk yaratabilir.
- Grup başarılarının azalmasına sebep olabilir. Grup hedeflerinin belirgin olmadığı durumda bireysel çabalar ön plana çıkar. Bunun sonucunda da grup içindeki iş birliği ve dayanışma azalabilir.
- Tembellik ve sorumsuzluk riski taşıyabilir. Özellikle işten kaçma eğiliminde olan grup üyeleri, serbestlik ortamını kötüye kullanarak tembelliği arttırabilir. Bu durum, grubun enerjisini boşa harcamasına ve hedeflerinden sapmasına neden olabilir.

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı, yeterince disiplin ve sorumluluk bilincine sahip olmayan bireyler arasında bu liderlik tarzı uygulandığında ciddi sorunlara yol açabilir. Dolayısıyla bu liderlik tarzı yalnızca belirli seviyede olgunluk düzeyine sahip gruplarda etkili olabilmektedir.

F. Demokratik Liderlik Tarzı, Özellikleri, Yarar ve Sakıncaları

1. Demokratik Liderlik Tarzı

Demokratik liderlik tarzı, antik Yunan'daki Atina demokrasisine kadar uzanmaktadır. Atina'da vatandaşlar, toplumsal kararları tartışmak ve oylamak için bir araya gelirlerdi. Aydınlanma çağına geldiğimiz dönemlerde, insan hakları, özgürlük ve eşitlik gibi kavramların ön planda olduğu 17. Ve 18. Yüzyıl dönemlerinde, demokratik liderlik düşünceleri gelişmeye başlamıştır. John Locke, Montesquieu ve Rousseau gibi düşünürler, halkın katılımını ve özgürlüklerini savunmuşlardır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, demokratik liderlik tarzı birçok örgüt ve hükümette daha yaygın hale gelmiştir. Bu tarz liderlik, çalışanların katılımını arttırmak ve yenilikçi fikirleri teşvik etmeyi tercih etmiştir. Günümüzde ise demokratik liderlik, modern iş dünyasında, özellikle yaratıcılığa ve takım çalışmasını teşvik eden şirketlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

⁷² Ibid.

Literatürde “katılımcı liderlik” olarak da tanımlanan demokratik liderlik biçiminde, karar tek başına verilmez. Demokratik toplumlarda, bireylerin kendilerini etkileyen kararlara katılma hakkı bulunur. Bu katılım hem kararların onaylanması hem de uygulanması açısından gereklidir.⁷³ Bu tarz, lider ile grup üyeleri arasındaki iş birliğine dayalı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Grup üyeleriyle güçlü bir iletişim kurulur ve fikirlerine değer verilir. Bu yaklaşım, örgüt içi yardımlaşmayı ve motivasyonu artırır. Grup üyeleri değer gördüklerini hissettikleri için daha üretken olur ve performans düşüklüğü yaşanmaz. Ödüllendirme mekanizmalarının cezalandırmaya tercih edilmesi, çalışanların motivasyonunu ve sorumluluk alma isteğini güçlendirir.⁷⁴ Çalışanların katılımı ve değer görmesi, sadece bireylerin değil, tüm örgütün başarısını artırır.

Demokratik liderlik, özellikle modern iş dünyasında ve yenilikçi organizasyonlarda tercih edilebilmektedir. Ancak bu liderlik tarzı, özellikle düşük motivasyonlu ya da iletişim kurma konusunda çekimser gruplarda uygulanması zorluk yaratabilmektedir. Bu nedenle, liderin durumun dinamiklerini iyi değerlendirerek uygun liderlik tarzını benimsemesi kritik bir öneme sahiptir.

2. Demokratik Liderlik Tarzının Özellikleri

Lider ve takipçileri bir grup olarak hareket eden demokratik liderlik yaklaşımının genel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:⁷⁵

- Demokratik lider, karar alma sürecine tüm ekip üyelerini dahil eder ve grup üyelerinin fikir ve görüşlerini dikkate alır ve karar buna göre verilir. Bireysel karar almaz.
- Demokratik lider, açık iletişimden yanadır. Grup üyeleri ile gerekli bilgi paylaşımını yapar ve grup üyelerinin daha bilinçli bir şekilde sürece katılımını destekler. Bu sayede, tartışma ortamları daha verimli olur.
- Demokratik lider, ekibine rehberlik eder. Ekip üyelerine herhangi bir sorun öncesi bilgi paylaşımını yapar ve onlara çözümü için seçenekler sunarak, ekibin hem sorumluluk almasını hem de kendilerini sürecin bir parçası olarak görmelerini teşvik eder.

⁷³ Gary Yukl, **age.**, p. 105

⁷⁴ Abdussamet Aktaş, “ Okul Müdürlerinin Otokratik, Demokratik, İşbirlikçi ve Serbest Bırakıcı Liderlik Stilllerinin Öğretmen Performansına Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.22

⁷⁵ Salih Güney, **age.**, 2015, s.384

- Demokratik lider, sorumluluk ve iş bölümü paylaşımını grup üyelerinin yapması için yetkilendirir. Bu sayede grup üyeleri özgürce organize olmasına ve iş birliği yapmasına olanak tanınmış olur.
- Demokratik liderin bakış açısı adaletten ve eşitlikten yanadır. Bu sayede, grup içinde adalet duygusu pekişir ve güven ortamını desteklenmiş olur.

Demokratik liderin bu özelliklerinin etkin bir şekilde uygulanması, liderin dengeleyici ve koordinatör rolünü başarıyla yerine getirmesine bağlıdır.

3. Demokratik Liderlik Tarzının Yararları

Demokratik liderlik yaklaşımı, grup üyelerinin daha yaratıcı ve üretken olmalarını sağlamış, daha tatmin edici ve iş birliğine dayalı ortam yaratmıştır. Buna göre demokratik liderlik tarzının genel olarak yararlarını şöyle sıralayabiliriz:⁷⁶

- Sağlıklı karar alma süreci gerçekleşir. Grup üyeleri ile alınan kararlar sayesinde farklı bakış açıları olduğu için, alınan kararların niteliğini artırır ve riskleri minimize eder.
- Çalışanların motive olması ve psikolojik tatminin oluşması. Grup üyelerinin fikir, inanç ve arzularına değer verilmesi, onların kendilerini değerli hissetmesine ve bu bağlamda daha bağlı ve üretken olmalarına yol açar. Örgüt içinde pozitif bir atmosfer yaratılır.
- Düşük stres ve yüksek moralin desteklenmesi. Tartışmanın az ve moralin yüksek olduğu bir çalışma ortamı, ekip dayanışmasını güçlendirir ve verimliliğini artırır.

Demokratik liderlik tarzı, özellikle yüksek motivasyon, düşük stres ve güçlü bir takım ruhu hedefleyen organizasyonlarda oldukça etkilidir. Ancak, bu yararların sağlanabilmesi için liderin etkili bir şekilde iletişim kurması ve grup üyelerini cesaretlendirmesi kritik öneme sahiptir.

⁷⁶ Erol Eren, **age.**, s.529

4. Demokratik Liderlik Tarzının Zararları

Demokratik liderlik yaklaşımında grup üyeleri ile hareket etmenin pozitif yönde katkısı olmasına rağmen birtakım riskleri ve zorlukları da vardır. Bu zorlukları şöyle sıralayabiliriz:⁷⁷

- Zaman kaybı ve karar sürecinin yavaşlaması. Acil durumlarda hızlı kararlar alınması gerektiğinde bu liderlik tarzı etkisiz kalabilir. Bu durum özellikle kriz yönetimi gereken durumlarda organizasyonların aksamasına neden olabilir.
- Grubun büyüklüğüne bağlı olarak masrafların olması ve kararların etkinliğinin kaybolması.
- Uzman kişilerin eksikliğinden doğabilecek sorunlar. Her grubun üyesine fikir beyan etme zorunluluğu, uzmanlık alanlarının dışındaki konularda bireylerin yanlış veya yetersiz görüşler sunmasına ve akabinde doğabilecek yanlış yönlendirmeler sonucu sorunlar yaşanabilir. Grup içindeki bireylerde de baskı veya yetersizlik hissi uyandırması verimi etkileyebilir.
- Fikir çeşitliliğinin yönetilememesinden kaynaklanan sorunlar. Bazı fikirlerin diğerlerinden daha fazla ön plana çıkmasına ve diğer fikirlerin göz ardı edilmesine neden olabilir. Bu durum, grup içinde kutuplaşma veya çatışma yaratabilir.

Demokratik liderlik, katılımcılığı ve fikir çeşitliliğini destekleyen önemli bir yaklaşımdır. Ancak, yukarıda belirtilen sakıncaları göz önünde bulundurulduğunda, uygulamada dikkatli olunması gerektiğini göstermektedir. Bu sakıncalar, doğru bir şekilde yönetilirse, demokratik liderlikten maksimum fayda sağlanabilir.

G. Toksik Liderlik Kavramı, Tanımı, Özellikleri, Davranışları, Boyutları, Türleri, İlgili Olduğu Temel Kavramlar, Ortaya Çıkış Nedenleri, Toksik Liderlikle Mücadele Etme Yöntemleri ve Olumsuz Sonuçları

1. Toksik Liderlik Kavramı ve Tanımı

Toksik kelimesi, Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre “zehirli” anlamına gelir ve genellikle bireylerin, grupların veya çevrenin sağlığına zarar veren fiziksel, kimyasal veya psikolojik unsurları ifade eder.⁷⁸ Bu bağlamda toksiklik, bireylerin veya

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ TDK, 2025

sistemlerin sürekli olarak zarar veren bir etkide bulunması olarak tanımlanabilir. Psikolojik ve organizasyonel bağlamda ise toksiklik, bireylerin veya grupların yaşam kalitesini düşüren, onları strese ve tükenmişliğe sürükleyen davranışları kapsar. Bu kavram, liderlik bakımından ele alındığında, toksik liderlik olgusuyla ilişkilendirilir. Toksik liderlik, tarihsel süreçte birçok farklı dönemde ve durumda karşımıza çıkan yıkıcı liderlik pratiklerinin modern literatürde sistematik bir şekilde ele alınmış halidir.

Tarihsel açıdan bakıldığında, toksik liderliğin kökleri, liderliğin sadece bir “güç gösterisi” olarak görüldüğü dönemlere kadar uzanmaktadır. Antik çağlardan itibaren, güçlü liderler genellikle karizmatik ve otoriter figürler ile ilgili olmuş ve bu kişiler araştırma konusu olarak incelenmiştir. Ancak bu liderlerin bir kısmı, yalnızca kendi çıkarlarını ön planda tutmuş ve halklarına zarar vermiştir. Örneğin, Antik Roma İmparatorluğu’nda Caligula, Nero gibi liderler, yalnızca kişisel hırslarını tatmin etmek için halkı ve devleti istismar etmişlerdir. Benzer şekilde Orta Çağ’da feodal sistemin lordları ve kralları, halklarına karşı baskıcı politikalar uygulayarak yönetimlerinde korku ve kaos yaratmışlardır. Sanayi devrimi ile liderlik kavramı, üretim süreçlerinde daha belirgin hale gelmiş, otoriter yönetim anlayışı fabrikalarda yaygınlaşmıştır. Amaç verimliliği artırmak olsa bile, işçilerin aşırı denetim altında alınmasına ve katı yönetim pratiklerine neden olmuştur. Bu tür liderler, modern anlamda toksik liderlik özellikleri sergilemişlerdir. Dolayısıyla liderliğe olan bakış açısı, son zamanlarda literatüre giren yeni çalışmalar ile genişlemiş ve liderin etkilerinin olumlu tarafının değerlendirilmesinin yanında, olumsuz etkilerini de incelemeye almıştır.

Toksik liderliğin ortaya çıkmasında hem bireysel hem organizasyonel faktörler rol almaktadır. Bireysel düzeyde, toksik liderlerin genellikle empati eksikliği göstermelerine, manipülatif davranışlar sergilemelerine ve çalışanları kendi çıkarları doğrultusunda bir araç olarak görmelerine yol açmaktadır. Ayrıca, düşük duygusal zekâ seviyeleri nedeniyle insan ilişkilerinde başarısız olan toksik liderler, sık sık aşırı kontrolcü bir tutum sergileyerek çalışanların bağımsız kararlar almasını engellerler. Bunun yanı sıra, organizasyonel faktörler de toksik liderliği besleyen önemli etkenlerdendir. Hiyerarşik ve baskıcı yapıların hâkim olduğu, hesap verilebilirliğin düşük olduğu organizasyonlar, toksik liderlerin gelişmesi için uygun bir ortam oluşturur. Şeffaflık eksikliği, adaletsiz performans değerlendirme sistemleri ve ödüllendirme mekanizmalarındaki dengesizlikler, bu liderlerin güçlerini pekiştirmelerine yardımcı olur. Etik kuralların ihmal edildiği ve çalışanların seslerini

duyurabilecekleri mekanizmaların yetersiz olduğu organizasyonlarda, toksik liderler kontrolü ele geçirerek organizasyonel kültürü kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirebilirler.

Modern liderlik araştırmalarında, toksik liderlik, 20. yüzyıl ortalarına doğru daha akademik bir temele oturtulmuştur. Bu dönemde, liderliğin her zaman olumlu bir güç olmadığı, aksine yıkıcı etkiler yaratabileceği fikri öne çıkmıştır. Bu bağlamda, toksik liderlik kavramı ilk kez 1996 yılında yayınlanan “Toxic Leaders: When Organizations Go Bad” (Toksik Liderler: Örgütler Kötüye Gittiğinde) adlı kitabı ile Marcia Lynn Whicker tarafından bahsedilmiştir.⁷⁹ Whicker’ın bu çalışması, toksik liderlik kavramını akademik literatürde sistematik bir şekilde ele alan ilk önemli katkılardan biri olarak kabul edilmiş olup gelecek çalışmalar için ilham kaynağı olmuştur. Ancak yine de, liderlik tanımları gibi, toksik liderliğin tam bir tanımı hala yapılamamıştır. Bu bağlamda, toksik liderliği farklı açılardan değerlendiren araştırmacılar, 2004 yılında Barbara Kellerman, 2005 yılında Jean Lipman-Blumen, 2008 yılında da Andrew A. Schmidt’in toksik liderlik ölçeğini ortaya koymasıyla birlikte, öne çıkan farklı açılardan gözlemlenmiş yaklaşımlar literatürde yerini almıştır. Buna göre toksik liderlik alanında yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Toksik liderlik, liderin uyumsuz, kötü niyetli ve bencil bir şekilde çalışanları baskı altına alarak kendi çıkarlarını ön planda tutmasıdır.⁸⁰
- Toksik liderlik, liderin yıkıcı davranışları ve disfonksiyonel kişisel özellikleriyle bireyler, gruplar organizasyonlar ve toplum üzerindeki kalıcı zararlar yaratan ve sıklıkla güven, düzen ve başarı vaatleriyle takipçileri etkilemeyi başarmasıdır.⁸¹
- Toksik liderlik, takipçi ve organizasyonlarına zarar verir; yalan söyler, manipüle eder ve bireysel çıkarlarını organizasyonel çıkarların önüne koyan liderlik tarzıdır.⁸²

⁷⁹ Şükran Oruç, **age.**, s.49

⁸⁰ Merve Bakır, **age.**, s.21

⁸¹ Jean Lipman-Blumen, “The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches?”, **Ivey Business Journal**, 2005, p.2

⁸² Barbara Kellerman, **Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters**, Harvard Business School Press, USA, 2004, p.39.

- Toksik liderlik, liderin zararlı davranışları ve kişilik bozukluklarının organizasyonda sistematik bir yıkıma neden olduğu bir durum olarak tanımlamaktadır.⁸³
- Toksik liderlik, liderin duygusal dengesizlik, düşük duygusal zeka, kültürel ve kişilerarası duyarsızlık, bencillik ve olumsuz yönetim teknikleri kullanarak çalışanlar ve organizasyon üzerinde yıkıcı etkiler yarattığı bir liderlik tarzıdır.⁸⁴

Bu tanımları dikkate alarak toksik liderlik konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. Toksik liderlik, bireysel ve organizasyonel düzeyde yıkıcı etkiler yaratan, güvensizlik, manipülasyon ve sömürüye dayalı bir yönetim anlayışıdır.

H. Toksik Liderliğin Özellikleri

Toksik liderlik, modern organizasyonların karşılaştığı ciddi bir sorun olup, bireyler ve kurumlar üzerinde kalıcı zararlar yaratabilmektedir. Bu sebeple, organizasyonların liderlik pozisyonlarına getirecekleri kişilerin karakter ve etik değerlerini dikkate alarak seçim yapmaları, toksik liderliğin önlenmesi için hayati önem taşımaktadır.

Toksik liderlerin belirli ortak özellikleri bulunmaktadır ve bu özellikler literatürde farklı açılardan ele alınmıştır. Bu liderler manipülatif davranışlar sergileyerek çalışanlarını kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirirler, empati eksikliği gösterirler. Ayrıca aşırı kontrol ve mikro yönetim eğiliminde olup, çalışanların bağımsız hareket etmesine izin vermezler. İletişim problemleri yaşarlar ve eleştiriye kapalıdır, genellikle aşağılayıcı veya küçümseyici bir iletişim tarzı benimserler. Bencillik ve güç odaklılık gösterir, kendi çıkarlarını organizasyon veya çalışanlarının çıkarlarından üstün tutarlar. Rekabeti ve güvensizliği teşvik ederek iş yerinde olumsuz bir psikolojik ortam yaratırlar. Bu tür liderlik özelliklerine sahip liderler, iş yerinde moral ve motivasyon düşüklüğüne, yaratıcılığın baskılanmasına ve ekip çalışmasının zayıflamasına yol açabilmektedir.

⁸³ Alan Goldman, “High Toxicity Leadership Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization”, **Journal of Managerial Psychology** Vol. 21 No. 8, 2006, p.733-746

⁸⁴ Andrew A. Schmidt, “Development and Validation of The Toxic Leadership Scale”, University Of Maryland, (Unpublished Master Degree), USA, 2008, p.86

Genel olarak toksik liderliğin sahip olduğu temel özellikler şu şekilde sıralanabilir⁸⁵:

- Toksik liderler, yönetimleri altındaki kişilere hakaret edebilir ve aşağılayıcı ifadeler kullanabilirler. Bu, onların istismarcı bir kişiliğe sahip olduklarını gösterir.
- Çalışanlarının iyilik halini göz ardı eden toksik liderler, onlara kasıtlı olarak zarar vermeye yönelik davranışlarda bulunabilirler.
- Toksik liderlerin negatif tutumları, sadece belirli bir çalışandan ziyade tüm organizasyonu etkiler.
- Toksik liderler, yönetim gücünü kontrol edici ve baskıcı bir şekilde kullanmayı tercih ederler.
- Narsist bir yapıya sahip toksik liderler, kendi çıkarlarını her zaman ön planda tutarlar.
- Yönettikleri kişilerin moralini düşüren bir etkileri vardır.
- Sürekli olarak negatif bir çalışma ortamı yaratırlar.
- Genellikle bencil ve çıkarıcı bir kişilik sergilerler.
- Başkalarına karşı empati kurmakta ve duyarlılık göstermekten yoksundurlar.
- Kendi görüşlerinin kesinlikle doğru olduğuna inanma eğilimindedirler.

Yukarıdaki özelliklere genel olarak bakıldığında, toksik liderlerin manipülatif, kontrolcü ve empati yoksun olmaları hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde yıkıcı etkiler yaratarak güven, motivasyon ve iş birliğini olumsuz yönde etkilediğini söyleyebiliriz.

İ. Toksik Liderliğin Davranışları

Toksik liderlik, örgütlerin verimliliğini ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyen bir liderlik tarzı olduğu için yönetim tarzlarıyla hem bireysel hem de tüm örgütü derinden etkileyen belirli davranışlar sergiler. Lipman-Blumen toksik liderliği tanımlarken, “insanları tüketen ve onları kötü yönde etkileyen liderlik” olarak belirtmiştir. Buna göre, toksik liderlik, liderin liderlik gücünü ve yetkisini, kişisel çıkarları ve kar amaçları doğrultusunda kullandığı, çalışanların psikolojik sağlığını ve

⁸⁵ Metin Reyhanoğlu, Özden Akın, “Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, 2016, s.448

örgüt kültürünü zarar gördüğü bir liderlik tarzıdır. Lipman-Blumen'in geniş çerçevede değerlendirdiği toksik davranışlar örgütsel sağlığı tehdit eder, çünkü toksik liderlerin oluşturduğu atmosfer, çalışanların tükenmesine, moral kaybına, işten ayrılmalara ve düşük verimliliğe yol açar. Buna göre toksik davranışlar aşağıdaki gibidir: ⁸⁶

- Toksik liderler, takipçilerini (ve bazen takipçisi olmayanları) bulduklarından daha kötü durumda bırakabilir, onları zayıflatabilir, aşağılayabilir, dışlayabilir, korkutabilir veya hatta öldürebilirler.
- Kendi destekçilerinin ve diğerler insanların temel insan haklarını ihlal ederler.
- Yolsuzluk, suç ve etik dışı faaliyetlerde bulunurlar.
- Takipçilerine, liderin gücünü arttıran ve onların bağımsız hareket etmekten alıkoyan yanılsamalar sunarlar, liderin takipçilerini “kurtarabilecek” tek kişi olduğunu söylerler.
- Takipçilerinin en temel korkularına ve ihtiyaçlarına hitap ederler.
- Yapıcı eleştiriyi bastırır ve destekçilerine (bazen tehditler ve otoriterlik yoluyla) liderin yargı ve eylemlerine uymayı öğretirler.
- Takipçilerini kasıtlı olarak yalanlarla ve sorunların yanlış teşhisleriyle yanıltırlar.
- Gerçek, adalet ve mükemmellik üretmeyi amaçlayan sistemin yapılarını ve süreçlerini bozarak suç işleyebilirler.
- Totaliter veya dar bir aile rejimi kurar ve yeni liderlerin seçilmesini ve desteklenmesini engellerler.
- Diğer liderleri, (kan bağı olanlar hariç) yetiştirmez ve uygunsuz bir şekilde iktidara yapışırlar.
- Kasıtlı olarak seçmenleri birbirine düşürürler.
- Kendi takipçilerine iyi davranırlar, ancak başkalarından nefret etmelerini veya yok etmelerini isterler.
- Günah keçileri belirler ve başkalarını onları suçlamaya teşvik ederler.
- Onları devirmeye çalışmanın maliyetlerini arttırarak takipçilerini ve takipçisi olmayanları daha da tehlikeye atarlar.
- Yetersizlik, adam kayırma ve yolsuzluğu teşvik eder veya görmezden gelirler.

⁸⁶ Frank Bournois, Jérôme Duval-Hamel, Sylvie Roussillon, Jean-Louis Scaringella, **Handbook of Top Management Teams**, Macmillan Publishers, USA, 2010, p.215

- Sorunları yanlış teşhis ederek ve tanınan sorunlara çözümler uygulamada başarısız olarak beceriksiz davranırlar.

Sonuç olarak, toksik liderliğin sadece bireysel değil, kolektif bir sorun olduğu anlaşılmalıdır. Liderlerin bu tür davranışlarından kaçınarak, sağlıklı, destekleyici ve etik bir yönetim tarzı benimsemeleri organizasyonun sürdürülebilirliği ve çalışanların refahı için kritik öneme sahiptir.

1. Toksik Liderliğin Boyutları

Toksik liderliğin boyutları, liderlerin nasıl bir etki yarattıklarını ve organizasyona nasıl zarar verdiklerini anlamak için oldukça önemlidir. Literatürde bu konuda yapılan ilk çalışma Schmidt (2008)'e ait olup buna göre; istismarcı yönetim, otoriter liderlik, kendi reklamını yapma, öngörülemeyen davranışlar ve narsizm olmak üzere toksik liderliği beş boyutta ele almıştır. Aşağıda bu boyutlardan kısaca bahsedilmiştir⁸⁷:

- **İstismarcı Yönetim:** Toksik liderler, çalışanlarını manipüle ederek, baskı kurarak veya duygusal olarak sömürerek istismarcı bir yönetim tarzı sergiler.
- **Otoriter Liderlik:** Bu liderler, otoriter bir yaklaşımla çalışanlarına baskı uygular ve her türlü kararı kendi başlarına alırlar, astlarının fikirlerine veya geri bildirimlerine yer vermezler.
- **Kendi Reklamını Yapma:** Toksik liderler, sürekli olarak kendi başarılarını ve yeteneklerini ön planda tutar, kendilerini tanıtır ve övgüler beklerler.
- **Öngörülemeyen Davranışlar:** Bu liderler, tutarsız ve öngörülemeyen davranışlar sergiler, bu da çalışanlar üzerinde stres ve belirsizlik yaratır.
- **Narsizm:** Toksik liderler, kendilerini aşırı derecede beğenir ve hayranlık beklerler, diğer insanların ihtiyaçlarına veya duygularına karşı duyarsızdırlar.

Bu çalışmada, Nurhayat Çelebi ve arkadaşlarının (2015), Schmidt'in (2008) çalışmasından yola çıkarak geliştirdikleri toksik liderlik ölçeğinin boyutları kullanılmıştır. Ölçek, değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olmaz üzere dört alt boyut üzerine temellendirilmiştir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır:⁸⁸

⁸⁷ Şükran Oruç, **age.**, ss.53-54

⁸⁸ Nurhayat Çelebi, Halim Güner, Veysel Yıldız, "Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi", **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2015, s. 268, Merve Bakır, **age.**, s.27, Eda Yağcı,

2. Değerbilmezlik

Değerbilmezlik, liderlerin çalışanlarının değerini ve katkılarını göz ardı etmeleri anlamına gelir. Toksik liderler, çalışanların çabalarını takdir etmek yerine, onları küçümser ve aşağılarlar. Sert bir üslup benimseyen toksik liderler hem takipçilerine hem de diğer insanlara, takipçileri hakkında olumsuz düşüncelerini açıkça ifade etmekten kaçınmazlar. Bu tutum, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini azaltır, örgütsel bağlılığı zayıflatır.

Buna göre, Çelebi ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmaya göre bu alt boyutla ilişkilendirilen lider davranışları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Çalışanlarına pek değer vermez
- Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.
- Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.
- Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.
- Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.
- Çalışanlarını halk nazarında küçültür.
- Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.
- İletişimi emirler şeklindedir.
- İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.
- Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.
- Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez

3. Çıkarıcılık

Çıkarıcılık, liderlerin kendi çıkarlarını ön planda tutarak, organizasyonun ve çalışanların çıkarlarını göz ardı etmeleridir. Çıkarıcı liderler, genellikle yapmacık davranışlar sergiler ve güven vermeyen biri olarak görülür. Çıkarıcılık, saygısız davranışlar, insanları küçümseme ve kendini üstün görme gibi davranışları içerir. Bu tür liderler, iş tatminsizliği, heyecan eksikliği, aşırı agresiflik ve güvensizlik gibi sonuçlara yol açar. Ayrıca, zayıf iletişim, yabancılaşma ve düşmanca davranışların olduğu bir çalışma ortamı yaratır. Bu tür liderler, sadece kendi kazançlarını ve

“Toksik Liderliğin Yöneticiye Güven Aracılığı İle Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2020, s. 41, Tunç Biçer, **age.**, s.24

güçlerini artırmaya odaklanır. Bu durum, uzun vadeli organizasyonel başarıyı tehlikeye atar ve çalışanlar arasında güvensizlik yaratır.

Buna göre, Çelebi ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmaya göre bu alt boyutla ilişkilendirilen lider davranışları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.
- Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.
- Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.
- Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.
- Kişisel çıkarlarını önde tutar.
- Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.
- Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.
- Terfi/makam en önemseydiği şeydir.
- Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.

4. Bencillik

Bencillik, liderlerin sadece kendi ihtiyaçlarına odaklanarak, diğer insanların ihtiyaçlarını ve duygularını göz ardı etmeleridir. Toksik liderler, empati yoksunluğuyla hareket eder ve çalışanlarının refahını önemsemezler. Başarıları kendi kişisel kazançları olarak görüp, bunu örgütün bir başarısı olarak değerlendirmezler. Bu liderler yapıcı değil, aksine olumsuz mesajlarla kendi egolarını tatmin ederler. Çalışanlarına karşı korku duygusunu kullanarak ve sevgi dolu bir yaklaşım benimseyerek, kendilerine saygı göstermelerini talep ederler. Sadece kendilerini düşünen, çalışanların düşüncelerine değer vermeyen ve bencil davranışlar sergileyen liderler, esas sorumluluklarını yerine getirmez ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturamazlar. Bu da beraberinde, iş yerinde olumsuz bir atmosferin oluşmasına ve çalışanların moralinin düşmesine neden olur.

Buna göre, Çelebi ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmaya göre bu alt boyutla ilişkilendirilen lider davranışları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.
- Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.
- Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.
- Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.
- Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.

5. Olumsuz Ruhsal Durum

Olumsuz ruhsal durum, liderlerin sürekli olarak negatif bir tutum sergilemeleri ve çalışanlarının moralini bozmaları anlamına gelir. Toksik liderler, stresli ve belirsiz bir çalışma ortamı yaratır. Liderin dengesiz davranışları, mimikleri ve ses tonu çalışma ortamına yansır ve liderin ruh haline göre hareket etmek zorunda kalan takipçiler, liderin yozlaştıran, kötü niyetli, sert ve dar görüşlü davranışlarıyla karşılaşır. Bu durum, liderin çalışma ortamının atmosferini belirlemesine ve takipçilerinin kendisiyle iletişim kurmasını engellemesine yol açar. Sonuç olarak, çalışanların iş performansını olumsuz etkiler ve örgütsel verimliliği düşürür.

Buna göre, Çelebi ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmaya göre bu alt boyutla ilişkilendirilen lider davranışları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler
- Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler
- Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsız) kimse ona yaklaşmak istemez
- Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır
- Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır

J. Toksik Liderliğin Türleri

Toksik liderlik, organizasyonlar için ciddi bir tehdit oluşturur ve çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilmektedir. Farklı türlerde ortaya çıkan toksik liderlik, organizasyonların sürdürülebilirliği açısından riskler barındırmaktadır. Lipman-Blumen (2005), toksik liderleri sadece otoriter veya zorba yöneticiler olarak tanımlamaz. Ona göre, toksik liderler zararlı davranışları ve işlevsiz kişilikleri nedeniyle bireyleri, organizasyonları ve hatta toplumları olumsuz etkileyen kişilerdir. Bu bağlamda, toksik liderler kasıtlı olarak başkalarına zarar verir ve kendi çıkarlarını maksimize eder. Ya da kasıtlı olmayan toksik liderler, yetersizlikleri veya dikkatsizlikleri nedeniyle zarara yol açabilmektedir. Dolayısıyla, toksik liderlerin zarar vericiliği duruma bağlı olarak değişebilir. Ayrıca bazen takipçiler bakış açısına bağlı olarak toksik liderleri kahraman gibi görebilirler⁸⁹. Buna

⁸⁹ Jean Lipman-Blumen, "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions", **Leader to Leader Institute**, Vol.2005, Issue 36, p.29

göre toksik liderlerin birbirinden farklı olduğunu, dolayısıyla da türleri olduğunu söyleyebiliriz.

Literatüre bakıldığında, araştırmacılar farklı toksik liderlik türlerini birbirinden ayırt etmek için çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Örneğin, ABD ordusunda toksik liderliği inceleyen 18 farklı toksik lider türü ve 18 farklı kişisel özellik belirlenmiştir. Çizelge 2’de bu özelliklere karşılık lider türleri belirtilmiştir.⁹⁰

Çizelge 2 Toksik Liderlik Türleri ve Kişisel Özellikleri

Toksik Lider Türleri	Kişisel Karakterler
Sürece ve soruna dahil olmayan lider	Yetersiz kalma durumu
Kabiliyetsiz lider	Hatalı, fonksiyonel olmama durumu
Bağımlı lider	Uyumsuz davranma durumu
Pasif-agresif lider	Özgüven eksikliği
İşgüzar lider	Memnuniyetsiz olma, sürekli şikayet eden
Paranoyak lider	Sorumluluk almama durumu
Katı lider	Ahlaki zayıflıklar
Kontrol takıntılı lider	Korkaklık durumu
Zorlayıcı lider	Aşırı hırslı olma durumu
Ölçsüz lider	Bencillik durumu
İtaate zorlayan lider	Kibirli olma durumu
Narsist lider	Çıkarıcı olma durumu
Duygusuz lider	Açgözlü olma durumu
Sokak dövüşçüsü lider	Dürüst davranmama durumu
Yozlaşmış lider	Hile ve sahtekarlık yapma durumu
Dar görüşlü lider	Güveni kötüye kullanma
Zorba lider	Kötü niyetli olma durumu
Şeytani lider	Kötülük yapma durumu

Fakat lider türlerinin arasında benzerlikler olduğu, bazı özelliklerin birbirine çok yakın olduğu vurgulanmıştır.

⁹⁰ James E. Green, “Toxic Leadership in Educational Organizations”, **Education Leadership Review**, V15, N1, pp.18-33

Başka bir örnek çalışma da Barbara Kellerman'ın yaptığı araştırmadır. Buna göre ise, yedi farklı toksik lider türü vardır. Bu liderlik türlerini kategoriye ayırırken, liderin başarısızlıklarını veya zararlı davranışlarını göz önünde bulundurmuşlardır. Bu yedi tür kısaca aşağıdaki gibi açıklanmıştır:⁹¹

Yetersiz lider: Vizyon geliştirmekte, ekip yönetmekte ve hedeflere ulaşmakta başarısız olan liderlik türüdür. Yetersiz liderler genellikle görevlerine uygun olmayan kişilerden oluşur. Ekiplerinin ilerlemesini engellerler.

Bağnaz lider: Yeni fikirlere, değişimlere, geri bildirimlere veya farklı görüşlere karşı direnç gösteren liderlik türüdür. Bu tutumları, değişen koşullara uyum sağlamalarını zorlaştırır ve organizasyonun ilerlemesini engeller.

Taşkın lider: Sıklıkla öfke patlamaları yaşar, uygunsuz davranışlarda bulunur veya sorumsuz hareket eden lider türüdür. Taşkın liderler, kişisel zayıflıklarını kontrol edemedikleri için çevresindeki insanlara zarar verebilirler.

Duygusuz lider: Empati eksikliği olan ve ekip üyelerinin motivasyonunu, moralini ve bağlılığını önemsemeyen liderlik türüdür. Bu tür liderler, insan ilişkilerinde soğuk ve mesafeli yaklaşımlarıyla bilinir.

Ahlaksız lider: Rüşvet, yolsuzluk, sahtekarlık gibi yollara başvurabilen liderlik türüdür. Bu tür liderler organizasyonun itibarı üzerinde olumsuz etkiler bırakır.

Umursamaz lider: Yalnızca kendi iç çevrelerine veya çıkar gruplarına odaklanır. Daha geniş toplumsal ya da çevresel sorumlulukları göz ardı ederler. Çalışanlarının veya toplumun ihtiyaçlarına karşı ilgisizdirler ve dar bakış açısına sahiptirler.

Şeytani lider: Kasıtlı olarak başkalarına zarar vermeyi amaçlayan liderlik türüdür. Fiziksel veya psikolojik şiddet, baskı ve korku yoluyla insanları kontrol ederler. Bu liderlik türü, en yıkıcı ve tehlikeli liderlik formu olarak kabul edilir. Çünkü planlı zarar verme durumu gözetir.

Genel olarak liderlik, farklı stiller ve yaklaşımlarla kendini göstermektedir. Ancak bu liderlik stili, ekip üyelerinin ve organizasyonun üzerinde olumsuz etkilere sebep olduğu takdirde bu organizasyonda toksisite başlar. Bu sebeple toksik liderlik

⁹¹ Barbara Kellerman, **Kötü Liderlik**, Çev. Fadime Kahya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008, ss.45-52

türlerini tanımak ve bunlarla başa çıkmak sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak için kritik bir öneme sahip olmaktadır.

K. Toksik Liderliğin İlgili Olduğu Temel Kavramlar

Toksik liderlik anlayışı farklı alt türler ve kavramlar çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. Aşağıda toksik liderlik ile ilgili literatürde geçen yedi temel kavram açıklanmıştır.

1. İstismarcı Liderlik

İnsan kaynağının yeterli ve düzenli olması bir firmanın devamlılığı için önemlidir. Ancak olumsuz yönetim yapıları insan kaynağının düzenliliğine zarar verdiği için yönetim anlayışları üzerinde çalışmalar dikkat çekmektedir. Astların yöneticilerini nasıl algıladıkları, özellikle istismarcı yönetim durumunda hem iş hem de özel hayatlarını etkileyen önemli sonuçlar doğurabilmektedir.

İstismarcı liderlik kavramı literatürde Bennet J. Tepper tarafından 2000 yılında “Consequences of Abusive Supervision” adlı makalesinde kavramsallaştırılmıştır. Makalede, istismarcı yönetici davranışları ve sonuçları tartışılmıştır. Tepper’e göre istismarcı liderlik kavramı, astların liderlerinin davranışlarını fiziksel temas hariç, sürekli olarak düşmanca sözler veya sözlü olmayan davranışlar sergileme derecesini ifade etmektedir.⁹² Başka bir ifade ile, yöneticinin veya liderin astlarına karşı öfkeli sözler, cezalandırıcı davranışlar sergilemesi sonucu, astın istismara uğradığını düşünmesi ve bunun sonucunda kendisini rahatsız hissetmesidir. Örneğin, yöneticilerin astlarına karşı düşüncelerinin aptalca olduğunu söylemesi veya başkalarının önünde küçümseyici davranışı astın kendisini kötü hissetmesine ve performansının düşmesine sebep olmaktadır. Bunun yanında, aşağılamak, dışlamak, küçük düşürmek, alay etmek, sosyal dışlanma, kayırmacılık, taciz (cinsel taciz değil), duygusal dengesizlik, baskı yapmak, yalan söylemek, yapılan hatalar için başkalarını suçlamak gibi uygulamalar da istismar davranışlarındandır.⁹³ Bu tür davranışlar, çalışanlar üzerinde olumsuz psikolojik, duygusal ve performans düşürücü etkiler yaratmaktadır.

⁹² Bennet J. Tepper, “Consequences of Abusive Supervision”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No: 2, 2000, p.178

⁹³ Kathie L. Pelletier, “Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behaviour and Rhetoric”, *Leadership*, 6/4 373-389, 2010, ss.374-375

Araştırmacılar toksik liderlik ile istismarcı liderlik arasındaki ilişkiyi incelediğinde, istismarcı liderliğin belirgin özelliklerini ortaya koymuşlardır. Buna göre, istismarcı yönetim üç temel özellik taşımaktadır. Bunlardan bir tanesi, çalışanların algılarına dayandığı için subjektif bir değerlendirme olmasıdır. Yani istismar edici davranışları bazı çalışanlar tehdit olarak algımlarken, aynı davranışı başka bir çalışan olağan olarak algılamaktadır. Bu durum çalışanın kişiliği, demografik yapısı ve bulunduğu konum gibi faktörler etki edebilmektedir. Dolayısıyla, aynı yönetici davranışı farklı kişiler tarafından farklı şekillerde algılanabilmektedir. İkinci özellik, istismarcı yönetime maruz kalmak süreklilik gerektirmektedir, tek seferlik değildir. Üçüncü özellik ise, sözlü ya da sözlü olmayan düşmanca davranışları kapsar ancak fiziksel temasın olmadığı olumsuz davranışların bütünüdür.⁹⁴ Bu bağlamda bakıldığında, toksik liderliğin doğası gereği istismarcı liderlik özelliklerini barındırdığını söyleyebiliriz. Başka bir deyişle, toksik liderlik manipülasyon ve psikolojik baskı gibi yöntemlerle güç dengesini kendi lehine çevirmeye çalışan, bu süreçte çalışanların motivasyonunu ve özgüvenini zedeleyen yapıdadır. Bu nedenle, toksik liderlik, istismarcı liderlikten bağımsız düşünülemez ve aksine, onu besleyen, pekiştiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak, istismarcı liderlik, toksik liderliğin bir alt türü olarak görülebilir. Tüm istismarcı liderler toksik olabilir ancak her toksik lider istismarcı olmayabilir. Toksik liderlik daha sistematik ve yaygın bir tehdit oluştururken, istismarcı liderlik daha bireysel ve hedef odaklıdır. Ancak her iki durumda da sonuç, çalışanların psikolojik olarak rahatsız hissetmesine, motivasyon kabına ve örgütsel verimliliğin düşmesine sebep olur.

2. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik, özellikle hızlı karar gerektiren durumlarda avantaja dönüşebilirken, bazı durumlarda ve özellikle uzun vadede olumsuz sonuçların oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir.

⁹⁴ Mehmet Öztürk, “Toksik Liderlik, İş Stresi ve İşe Adanmışlık İlişkisi: 50/d Kadrosundaki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya, 2023, s. 15, Esra Aydın, **Güncel Örgütsel Davranış Yaklaşımları**, Eke Akademi Yayınları, İstanbul, 2023, s.369.

Otoriter liderlik literatürde, karar alma süreçlerinin tamamen liderin kontrolünde olduğu, katı kuralların ve hiyerarşik bir yapının ön planda tutulduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır.⁹⁵ Buna göre, otoriter liderlik anlayışına sahip kişilerin belirleyici dört özelliği vardır:⁹⁶

- Organizasyondaki astlarının mutlulukları yerine onların performansları odak noktasıdır.
- Astlar ile mesafelidirler.
- Kararların tamamı veya özellikle önemli olanları kendileri verir.
- Astların motivasyonunu ve performansını arttırmak için tehdit yöntemini veya ceza yöntemini kullanır. Ödül mekanizması yoktur.

Özetlemek gerekirse, otokratik liderler, astlarına güvenmezler, her şeyi aşırı kontrol etmeye çalışır ve başkalarını kendi çıkarları için kullanırlar. Çalışanlardan sadece kendi kararlarını sorgulamadan itaat etmelerini beklerler. Bu liderler, mikro yönetim yaparak ve sert bir şekilde yöneterek, çalışanların kendilerini değersiz ve haksız hissetmelerine yol açabilirler. Bu toksik davranışlar, toksik liderliğin bir parçası olduğunu da söyleyebiliriz.

3. Narsist Liderlik

Liderlik, organizasyonların başarısı için önemli bir süreci kapsar. Bu süreç zarfında çalışanlar için hem iyi bir etki hem de kötü bir etki bırakan liderler vardır. İşte bu bağlamda, narsist liderlik, özellikle iş dünyasında giderek daha fazla dikkat çeken bir konu haline gelmiştir.

Narsisizm psikolojik bir terim olup, Türk Dil Kurumun 'da anlamına bakıldığında “özseverlik” olarak tanımlanmaktadır.⁹⁷ Yani bir kişinin kendisine olan hayranlığı, kendisini sapkın bir şekilde sevmesidir. Narsisizmin tarihi kökenine baktığımızda, kavramın geçmişi Yunan mitolojisine kadar dayanmaktadır. Narkissos isimli karakter peri kızı Echo'nun aşkına karşılık vermez, Echo zamanla aşkından dolayı günden güne erir ve ölmesine sebep olur ve buna istinaden tanrılar bu karakteri

⁹⁵ Sebastian C. Schuh, Xin-an Zhang, Peng Tian, “Fort he Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviours”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 116, No.3, 2013, p.632

⁹⁶ Mehmet M. Tunçbilek, Muhammet Kaya, “Otoriter, Demokratik ve Serbestçi Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Journal of Politics, Economy and Management**, Vol.3, Issue 2, 2020, s.33

⁹⁷ TDK, 2025

kendisi ile cezalandırırlar. Narkissus, bir gün su yüzeyinde gördüğü yansımasına âşık olup, bu takıntısı yüzünden hayatını kaybeder ve nergis çiçeğine dönüşür. Bu mitolojik anlatı, narsisizmin, bireyin kendi benliğine duyduğu aşırı ilgi ve sevgiyle ilgili bir durumu simgeler. İlk kez Havelock Ellis tarafından 1880’li yıllarda bahsedilmiş olan narsisizm kavramı “cinsel duyguların kaybolması ve neredeyse tamamen kendine hayranlık duyma eğilimi” şeklinde psikiyatri literatürüne girmiştir.⁹⁸ Freud’un araştırmalarında da bulunan narsisizm, zamanla yapılan çalışmaların ilerlemesiyle farklı bakış açısına evrilmiş ve günümüzde narsisizm, tüm inanlarda bir ölçüde bulunan bir özellik olduğu görüşü yaygınlaşmıştır. Bu sebeple narsisizm, yalnızca psikoloji değil, aynı zamanda yönetim, organizasyon, liderlik, örgütsel davranış alanlarının da önemli bir konusu haline gelmiştir.⁹⁹ Özellikle günümüz iş dünyasındaki liderlerin narsistik özellikleri çalışanlar tarafından dikkat çekmekte ve etkileri araştırmalara konu olmaktadır.

Narsist kişilikleri tanıyabilmek için belli başlı özellikleri taşıması gereklidir. Dolayısıyla bir kişiye narsist diyebilmek için şu özellikleri taşıması gereklidir: birey kendisini sevip yüceltir, kendi duygu ve düşüncelerini önemser, eleştirilere karşı kesinlikle tahammülü yoktur, mükemmeliyetçidir, beğenilme, sevilme ve övülme ihtiyacı vardır, başarıyı kaybetme korkusu taşır, aşırı kontrolcüdür, güç onda olsun ister, kıskançtırlar, empati yetenekleri yoktur, küçümseyici tutumları vardır, zarar verici boyutta intikam duygusu besleyebilirler. Bu tür güçlü toksik duyguları taşıyan kişilikler kendisi dahil etrafındakilere de zarar verebilecek kadar güçlü bir karaktere sahiptir. Narsist kişilikler kendilerini üstün görse bile aslında bilinçaltında yetersizlik duygusu barındırırlar. Bu sebeple, kendi çevrelerinde sevgi ve saygı görebilmek için güçlü olmak isterler. Bu gücü elde etmek onları güdüler ve başarılarının bir faktörü haline gelir.¹⁰⁰ Özetle, bu kişiler dışarıdan üstün ve güçlü görünseler de iç dünyalarında derin bir tatminsizlik ve güvensizlik taşırlar. Bu içsel çatışma, onları başarıya yönlendiren ancak aynı zamanda çevreleriyle sağlıklı ilişkiler kurmalarına neden olan itici bir güç haline gelmektedir.

⁹⁸ Sibel Öztürk Demir, Münevver Çetin, “Narsist Liderlik Tarzının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, Cilt:15, Sayı:30, 2024, s.443

⁹⁹ Fatma Yılmaz, Tezcan Uysal, Cenk Aksoy, age., ss.602-603

¹⁰⁰ Gülnur Yağıcı, Burcu Aydın Küçük, “Narsist liderlik Tarzının Bireysel Sonuçlar Üzerine Etkisi: İş Özerkliğinin Rolü”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:44 Sayı:1, 2022, s.199

Günümüzde iş yerlerinde narsisime olan farkındalık günden güne artmaktadır. Çünkü çalışanlar, narsist bireylerin, kibirli ve zorbalığa varan davranışlarını daha fazla fark etmeye başlamıştır. Buna göre narsist liderlere bakıldığında genel olarak dört temel davranışları organizasyonu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir:¹⁰¹

- Güç ve kontrol ihtiyacı: Narsist liderler gücün ve kontrolün tamamen kendilerinde olması gerektiğini ve bu sayede karar vermede hızlı ve etkili olacaklarını düşünmektedirler. Ancak bu yüksek düzeydeki güç ve kontrol arzusu yönetim ile ilgili kararlardaki özgüvenini artırır ve akabinde bencilce davranışlar sergilemesine sebep olabilir.
- Büyüklük hissi: Narsist liderler organizasyonu bir tiyatro sahnesi gibi kullanır ve dikkatleri bu sahne sayesinde üzerine çeker. Yetenek ve başarılarını büyük harflerle yani abartılı bir şekilde anlatır, çok önemli bir başarı ortaya çıkmış algısı yaratırlar. Bu nedenle sınırlılıklarının farkına varamayabilirler, doğru vizyona sahip olamayabilirler. Bu durum çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratabilir ve stratejik olarak yanlış hamlelere de sebebiyet verebilir.
- Kendini aşırı sevme ve ego merkezilik: Narsist liderler kendi kişisel yeteneklerine, liderlik davranışlarına aşırı derecede sevgi gösterebilir, beğenebilir ve hayran kalabilirler. Bu nedenle organizasyonda kendi etkilerini abartıp, çalışanların etkilerini küçümseyebilirler.
- Hak görme duygusu: Narsist liderler kendilerinin sürekli haklı olduğunu ve tüm övgülerin, ödüllerin ve ayrıcalıkları hakkettiğine inanır.

Liderlikte narsistik karakterin avantajı mı olur dezavantajı mı olur, hala henüz tam olarak net bir yanıtı yoktur ancak araştırmaların ağırlığını oluşturan narsist liderin etkileridir. Narsistik liderlerin hırsları ve karizmaları nedeniyle başarılı olabilecekleri ancak aynı zamanda kibirleri, empati eksiklikleri ve kontrolcü yapıları nedeniyle zarar verebilecekleri gerçeği, araştırmaların merkezinde yer almaktadır.¹⁰² Buna göre de narsistik liderler, kibirli, düşmanca, kendini aşırı yücelten, organizasyon içinde

¹⁰¹ Burcu Aydın Küçük, “Toksik Örgüt İklimi, Narsist Lider ve İş Yerinde Kıskançlığın Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışı, İşe Yönelik Tükenme ve Bağlamsal Performans Bireysel Sonuçları Üzerindeki Etkisi: Algılanan Öz-Saygı ve Öz-kontrolün Roller”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.68

¹⁰² Seth A. Rosenthal, Todd L. Pittinsky, “Narcissistic Leadership”, **The Leadership Quarterly**, 17 (2006) 617-633, 2006, p.619

üstünlük iddiasında bulunan, kendi çıkarlarını her şeyin önüne koyan ve otoriter davranışlar sergileyen bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu tarzdaki liderlerin organizasyonları toksisite altında olur ve sürecin devamında olumsuz durumlar ile karşı karşıya kalır. Bu olumsuz durumlardan bir tanesi, başlangıçta yüksek özgüvenli ve karizmatik görünen narsist liderler, zamanla hatalarını kabul etmemeleri, tavsiyelere kulak asmamaları ve deneyimlerinden ders çıkarmamaları nedeniyle organizasyon için tehlikeli olabilirler. Bir diğer olumsuz durum ise, narsist bireyler genellikle grup içinde lider olarak seçilir veya iş görüşmelerinde lider gibi algılanırlar. Ancak uzun vadede kibirleri, eleştiriye tahammülsüzlükleri ve agresif eğilimleri nedeniyle gruplar tarafından dışlanabilirler.¹⁰³ Sonuç olarak narsist liderler hem bireyler hem de organizasyonlar için sürdürülebilir bir başarı yerine genellikle kaos ve düşüş getiren bir liderlik anlayışını ön plana çıkarır.

Görülüyor ki toksik liderliğin temel unsurları olan kontrol saplantısı, elinde güç barındırma, çalışanları değersizleştirme ve etik dışı kararlar alma gibi özellikler narsistik liderlikte de sıkça görülmektedir. Buna göre, narsistik liderlik, toksik liderliğin güçlü bir örneği olarak görebiliriz.

4. Küçük Tiranlık

Küçük tiranlık, bir liderin sahip olduğu gücü, astlarına baskı yapmak için kullanmasıdır. Bu tarz liderler, astlarına karşı kontrolcü davranır, kuralları kendi isteğine göre belirler ve korkutarak yönetmeye çalışır. Genellikle empati yapamazlar ve güven sorunları vardır. Bu tür davranışlar, organizasyonlarda stres yaşanmasına, çalışanların motivasyonlarını kaybetmesine ve mutsuz olmasına neden olur. Bu durum, uzun vadede çalışma ortamını ve insan ilişkilerini olumsuz etkiler.

Liderlik ile ilgili literatüre bakıldığında ilk araştırmaların yoğunluğu, liderliğin nitelikleri ve olumlu etkileridir. Ancak, liderliğin olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bu bağlamda liderliğin olumsuz yönüne yönelik ilk çalışma Blake Asforth tarafından 1994 yılında Petty Tyranny (Küçük Tiranlık) çalışması ile ele alınmıştır. Bu çalışmaya göre küçük tiranlık, liderin otoritesini baskıcı, kaprisli ve kibirli bir şekilde kullanarak örgüt içinde bir korku ortamı yaratması olarak tanımlanmaktadır. Ek olarak, küçük tiranlık kavramında kullanılan “küçük” sıfatı, dar

¹⁰³ Can Biçer, “Mirror, Mirror, On the Wall, Who’s the Fairest of Them All? Narcissistic Leaders In Organizations and Their Major Effects on Employee Work Behaviours”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1), 280-291, 2020, p. 282

görürlülüğe yapılan atıftır.¹⁰⁴ Buna göre küçük tiran tarzı liderliğin etkileri arasında, stres, çaresizlik, işe yabancılaşma, düşük performans ve işten ayrılma niyetinin artması gibi sonuçlar yer almaktadır.

Ashforth yaptığı çalışma sonucunda küçük tiranlığı altı özellik ile ifade etmiştir, bunlar aşağıda sıralanmıştır:¹⁰⁵

- Keyfi karar verme ve kendini abartılı derecede övme; örgütte kendi çıkarlarını gözeterek hareket etme.
- Astlarını küçümseme; başkalarının yanında astlarını küçük düşürücü hareketlerde bulunma.
- Anlayış yoksunluğu; örgütteki kişilere düşmanca davranır, düşüncesizce hareket ederler, samimiyetsizdirler.
- Çatışmaları zorbalıkla çözüme ulaştırma; kendi düşüncelerini kabul ettirmek için astlarını zorlarlar, onların düşüncesi, fikri önemli değildir.
- Sebepsiz cezalandırma; örgütteki astlarını sebepsiz yere cezalandırırlar, bağırarak memnuniyetsizliklerini dile getirirler, iyi performans gösteren astını bile eleştiriye maruz bırakır.

Sonuç olarak, küçük tiranlık tarzı liderler, örgütlerde toksik bir ortam yaratır ve uzun vadede çalışan bağlılığı ve örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Buna göre, küçük tiranlığın toksik liderlikle bir ölçüde örtüştüğü anlaşılmaktadır.¹⁰⁶ Ancak küçük tiranlık, bireysel olarak çalışanlara zarar verirken, toksik liderler örgütün genel kültürünü ve uzun vadeli amacını tehdit eder. Küçük tiranlık davranışları kontrol edilmez ise toksik liderlik kültürüne dönüşebilir. Bu bağlamda, toksik liderliğin küçük tiranlığa göre daha kapsamlı olduğunu söyleyebiliriz.

5. Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderlik, liderliğin kötü ve karanlık tarafını ifade etmektedir. Liderin elindeki gücü kendi menfaatinin dışında örgütün de menfaati için kullanması beklenir. Ancak yıkıcı liderlik davranışlarına bakıldığında, bu beklentiye yerine getirmediği hatta aksine elindeki gücü astların üzerine kötüye kullandığı durumlar olmuştur.

¹⁰⁴ Blake Asforth, "Petty Tyranny in Organizations", **Human Relations**, Vol. 47, No. 7, 1994, p.755

¹⁰⁵ Ibid

¹⁰⁶ Tunç Biçer, **age.**, s. 26

Bunun sonucu olarak da hem çalışanların psikolojisi hem de örgütün başarısı olumsuz etkilenmiştir.

Literatüre bakıldığında liderin olumsuz yönlerine odaklanan pek çok araştırma yapılmış ve bu bağlamda çeşitli kavramlar geliştirilmiştir. Bunlardan bazılarına örnek olarak, karanlık liderlik, küçük tiranlık, istismarcı liderlik, narsist liderlik, toksik liderlik, raydan çıkmış liderlik gibi kavramlar liderliğin olumsuz yönlerini ele alan araştırmalara atıfta bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar doğrultusunda yıkıcı liderlik de bu kavramların arasında yer almaktadır ve liderliğin karanlık yönü ile eş görülmektedir.¹⁰⁷ Alan yazına bakıldığında “yıkıcı liderlik” kavramı için yapılan ilk tanım Einarsen, Aasland ve Skogstad’ın 2007’de ilk öneri niteliğini taşımaktadır. Einarsen ve arkadaşlarının yaptığı tanıma göre yıkıcı liderlik tanımı, bir lider, müdür veya yöneticinin sistematik ve sürekli olarak örgütün ortak çıkarlarını ihlal eden davranışlar sergilemesi, örgütün hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını ve verimliliğini baltalayarak çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemesidir.¹⁰⁸ Yapılan bu tanım, birçok yıkıcı liderlik çalışmasında esas alınmış olup literatüre katkısı olmuştur. Mevcut tanıma ilaveten farklı bakış açıları ile yıkıcı liderlik konusu değerlendirilmiştir. Buna göre, yıkıcı liderlik konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yıkıcı liderlik, örgütün amaçlarını ve motivasyonunu sistemli ve tekrarlı bir şekilde engellemeye yönelik bilinçli davranışların toplamıdır.¹⁰⁹
- Yıkıcı liderlik, liderin örgütüne ve takipçilerine kasıtlı olarak zarar vermesi ya da zarar verme niyetini bilinçli olarak taşımasıdır. Buna göre, örgütün meşru amaçlarına aykırı davranarak ya da çalışanlar ile zararlı veya etik dışı yöntemleri benimseyerek bir liderlik tarzı oluşturarak ortaya çıkan liderlik tarzıdır.¹¹⁰

¹⁰⁷ Murat Aydınay, “Yıkıcı Liderliğin Çalışanların Öz-Yeterlilik Algısı ve Üretim Karşısı Davranış Geliştirme Eğilimleri Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Mersin Üniversitesi, Mersin, 2019, s.14, Hamide Selçuk, “Yapıcı ve Yıkıcı Liderlik Özelliklerinin Örgütsel İklim ve Çalışan Performansına Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze, 2022, s.17

¹⁰⁸ Stale Einarsen, Merethe Schanke Aasland, Anders Skogstad, “Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model”, *The Leadership Quarterly*, 18(2007) 207-216, 2007, p. 208

¹⁰⁹ Nurhayat Çelebi vd., *age.*, s.251

¹¹⁰ Dina V. Krasikova, Stephen G. Green, James M. LeBreton, “Destructive Leadership: A Theoretical Review, Intehration, and Future Research Agenda”, **Journal of Management**, Vol.39 No.5 1308-1338, 2013, p.1310

- Yıkıcı liderlik, liderin örgütsel kurallara ve normlara karşı gelerek, örgütün etkinliğini, varlığını ve örgüt içi veya örgüt dışı ilişkilerini zayıflatmaya yönelik girişimlerde bulunulmasıdır.¹¹¹
- Yıkıcı liderlik, çalışanların duygusal dengesini bozarak iş yerinde düşmanca bir çalışma ortamı oluşmasına neden olan davranışları içeren liderlik tarzıdır.¹¹²
- Yıkıcı liderlik, bir grup veya bireyin uzun süre boyunca yöneticileri tarafından düşmanca veya engelleyici tutumlara sürekli olarak maruz bırakılmasıdır.¹¹³
- Yıkıcı liderlik, liderin sistemli ve tekrar eden davranışlarıyla, örgütün, çalışanların ve kurumun kaynaklarının zarar görmesine yol açması, örgütsel hedefleri baltalayarak, çalışanların haklarının ihlal edilmesi ve uzun vadede olumsuz sonuçlara sebebiyet vermesidir.¹¹⁴

Yukarıdaki tanımları incelediğimizde, yıkıcı liderliğin temel unsurlarının sistematik bir şekilde ve sürekli olarak zarar verme, çalışanları olumsuz etkileme, örgütün hedeflerini engelleme ve zamanla düşmanca bir iş ortamı oluşturma olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, yıkıcı liderlik ile ilgili genel bir tanım yapmak mümkündür. Yıkıcı liderlik, bir lider veya yönetici tarafından genel olarak bilinçli olarak geliştirilen iş tatmini ve motivasyonu düşürücü davranışlar sergilenmesi, örgütün kendisine ya da örgütte yer alan bireylere zarar vererek örgütün amaç ve hedeflerini engelleyen tekrarlı ve sistematik davranışların tamamıdır.

Toksik liderlik ile yıkıcı liderliği karşılaştırdığımızda ortak yönlerinin çok fazla olduğunu söylemek mümkündür. Yıkıcı liderlikte belirleyici davranışlardan biri cinsel taciz ve fiziksel şiddettir. Ancak sonrasında kendi içinde fiziksel şiddet içermeyen ve içeren olarak ikiye ayrılması toksik liderlik ile olan ayrımını baltamıştır.¹¹⁵ Buna

¹¹¹ Emre Sezici, “İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları”, 23. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sözlü Bildiri**, 14-16 Mayıs 2015, 106-121, s.108

¹¹² John Schaubroeck, Fred O. Walumbwa, Daniel C. Ganster, Sven Kepes, “Destructive Leader Traits And The Neutralizing Influence of an Enriched Job”, **The Leadership Quarterly**, 18 (2007) 236-251, p.247

¹¹³ Birgit Schyns, Jan Schilling, “How Bad Are The Effects of Bad Leaders? A Meta-analysis of Destructive Leadership And Its Outcomes”, **The Leadership Quarterly**, 24 (2013) 138-158, p. 141

¹¹⁴ Ali Osman Uymaz, “Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl : 24 Sayı: 75 Aralık 2013, s. 39

¹¹⁵ Bennet J. Tepper, “Abusive Supervision in work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda”, **Journal of Management**, Vol. 33 No. 3 pp.261-516, 2007, p.262, Kathie L. Pelletier, age., p.375,

istinaden toksik liderlik ile yıkıcı liderliği karşılaştırdığımızda çok fazla ortak yönü olduklarını ve bu sebeple birbirinden ayırt edilemediğini görmek mümkündür.

6. Mobbing

Pek çoğumuz iş hayatımızda “mobbing” kelimesini duymuş ve olumsuz bir durum olduğunu biliyoruz. Özellikle son zamanlarda yönetim alanında yapılan araştırmalar da bu olumsuzlukların ciddi bir boyutta olduğunu ispatlar nitelikte olup, iş yerinde mobbinge maruz kalan çalışanların hem bireysel hem örgütsel düzeyde ciddi olumsuz sonuçlar yaşadığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların iş yerinden uzaklaşmasına neden olan önemli bir psikolojik problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmalar, çalışanların maruz kaldığı sistematik ve tekrarlı bir baskı, yıldırma davranışlarının sergilendiği yeni bir kavram ortaya koymuş ve bu kavrama “mobbing” olarak adlandırılmıştır. Mobbing kelimesi İngilizce olup, Türk Dil Kurum’una ait sözlüğe göre “bezdiri” anlamını taşımaktadır. Buna göre kontrol sağlandığında ise “İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme.” olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁶ Literatüre baktığımızda, mobbing kelimesini tarif eden kelime grupları: psikolojik şiddet, duygusal taciz, yıldırma olarak farklı ifadelerle karşımıza çıkabilmektedir. Bu doğrultuda, mobbing kavramı farklı terimlerle ifade edilse de temelde sistematik baskı ve psikolojik şiddeti içeren bir olgu olarak tanımlanmaktadır.

Mobbing kelimesinin ilk kullanım yeri hayvanların davranışlarını inceleyen biyoloji bilim alanıdır. Biyologlar, kuşların kendi yuvalarını korumak için baskıcı ve saldırgan davranışları tanımlamak için mobbing kelimesini kullanmışlardır. Alanyazının devamında çocukların davranışlarını inceleyen Peter Paul Heineman (1972) çocuklar arasında da saldırgan ve baskıcı davranışların olduğunu görmüş ve bu davranış biçimlerine de “mobbing” olarak tanımlamıştır.

Çocukların davranışlarını açıklamak için ilk bilimsel yayın yine başka bir psikolog olan Dan Olweus tarafından “Okullarda Mobbing” isimli kitap ile yayınlanmıştır. Kitap, bu alan ile ilgili ilk bilimsel araştırma niteliğini kazanmıştır. Zamanla mobbing üzerine yapılan araştırmalar genişleyerek devam etmiştir. Örgütsel

¹¹⁶ TDK, 2024

davranış olarak ilk incelemeyi yapan psikolog Heinz Leymann olmuştur. Çocuklar arasındaki ilişkiye benzer bir durumun iş hayatındaki insanlar arasında da olduğunu fark eden psikolog, bu davranışları tanımlayabilmek için mobbing kelimesini kullanmıştır. Leymann'dan sonra araştırmalar devam etmiş ve bugün pek çok iş yeri sahibi için konunun ehemmiyeti yükselerek öne çıkmıştır.¹¹⁷ Bu bağlamda, mobbing kavramı hayvan davranışlarından başlayarak çocuk ilişkilerine ve nihayetinde iş hayatına kadar uzanan geniş bir araştırma alanına dönüşmüştür.

Mobbing kavramını literatüre ilk kazandıran Heinz Leymann yaptığı araştırmalar sonucunda mobbing davranışlarını beş kategoriye ayırmıştır: iletişimi engelleme (sessiz kalmaya zorlama, sözlü saldırılar), sosyal izolasyon (dışlanma, sosyal destekten yoksun bırakılma), kişiliğe yönelik saldırılar (dedikodu, küçük düşürme), mesleki durumu hedef alan eylemler (iş verilmemesi, anlamsız görevler yükleme) ve fiziksel sağlığa zarar veren davranışlar (tehlikeli işler verme, fiziksel tehditler, cinsel taciz). Bu sınıflandırma ele alınırken kuzey Avrupa ülkelerindeki düşmanca davranışlar ele alınmış ve buna istinaden bir ölçek Leymann tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek, Norveç hariç diğer ülkelerde etkin olarak kullanılmıştır.¹¹⁸ Literatürde yapılan bir diğer araştırmaya göre işyerinde zorbalık, mobbing, duygusal istismar gibi farklı terimler kullanılsa da çalışana yapılan olumsuz davranışlar geniş bir yelpazede toplanır. Her ne kadar ülke, inanç ve kültür farklılıkları olsa da ortak olarak bu davranışları şöyle gruplandırabiliriz: kötü eleştirilmek, adaletsiz iş yükü dağılımı, sosyal dışlanma (resmi veya gayri resmi olarak), düşük statü işlerin verilmesi, göz devirme veya sert bakışlar gibi yüz ifadeleri, kişisel hakaretler ve tehdit etme, mesleki gelişim fırsatlarının engellenmesi, yetki kısıtlama, bilgi saklama veya eksik, yanlış bilgi vererek çalışanı zor durumda bırakmak, emek ve başarıları küçümseme.¹¹⁹ Özetleyecek olursak, mobbing farklı şekillerde görülebilir ve bireyin iletişimini, sosyal ilişkilerini, iş hayatını ve sağlığını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca bu tür davranışlar kişinin irkına, dinine ve kültürel geçmişine göre değişkenlik gösterebilir.

¹¹⁷ Talha Temür, Alt Düzey Yöneticilerin İş tatmin, İş Stresi ve İş Yerinde Psikolojik Taciz Düzeylerinin Örgüt Performansına Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2022, ss.70-71

¹¹⁸ Heinz Leymann, “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996/5(2) 165-184, p.170

¹¹⁹ Gayle Brewe, Barry Holt, Shahzeb Malik, “Workplace Bullying in Risk and Safety Professionals”, **Journal of Safety Research**, 64(2018) 129-133, p.130.

Mobbingin ortaya çıkmasında birçok farklı etken rol oynar ve bunlar genellikle organizasyon yapısı, yönetim tarzı ve bireysel faktörlerle ilişkilidir. Bu bağlamda, mobbingin sebeplerini Leymann üç başlıkta incelemiştir:¹²⁰

- Organizasyonu yapısı: Organizasyonel faktörler arasında zayıf yönetim şekli, düzensiz iş süreçleri ve belirsiz hiyerarşik yapılar yer alır. Özellikle hastaneler, okullar ve dini organizasyonların kötü yönetimi, çalışanlar arasındaki çatışmaları arttırabilmektedir
- Zayıf çatışma yönetimi: Zayıf çatışma yönetimi de önemli bir etkindir; organizasyonlarda ortaya çıkan anlaşmazlıkların etkili bir şekilde çözülememesi, yöneticilerin taraf tutması veya çatışmayı görmezden gelmesi, sürecin daha da kötüleşmesine sebep olabilmektedir. Yönetimin çatışmaları çözme konusunda yetersiz kalması veya var olan sorunları inkâr etmesi, psikolojik yıldırmanın gelişimine zemin hazırlar.
- Mağdurun kişiliği: Mağdurun kişiliği ise psikolojik yıldırmanın doğrudan nedeni olmasa da bazı bireylerin düşük sosyal becerilere sahip olması, çatışmalardan kaçınmaya eğilim göstermesi veya iş arkadaşlarıyla sağlam ilişkiler kuramaması, onların daha kolay hedef haline gelmesine neden olabilir. Ancak araştırmalar, mağdurların belirli bir kişilik özelliği taşımadığına da dikkat çeker

Bu konuda Türkiye’de yapılan bir diğer çalışma Pınar Tınaz’a ait olmuş olup, “İşyerinde Psikolojik Taciz” isimli kitabında konu ile ilgili akademik bir çalışma ortaya koymuştur. Bu çalışmaya göre, mobbing davranışlarının sebeplerini sekiz başlıkta toplamıştır. Bunlar: grup kurallarına uymaya zorlama, düşmanlıktan ve başkalarına zarar vermekten zevk alma, monoton iş ortamlarında can sıkıntısını gidermek amacıyla psikolojik yıldırmaya başvurma, önyargıları pekiştirme, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanma, sahip olmadıklarının acısını çıkarmaya çalışma, aşırı bencillik ve empati eksikliğidir.¹²¹ Bunlara ek olarak, hatalı personel seçimi, örgütsel disiplin eksikliği, iletişim yetersizliği, kötü liderlik ve takım çalışmasının olmaması gibi kurumsal ve yönetsel faktörler de mobbingin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan

¹²⁰ Gülşah Karavardar, “İs Yasamında Psikolojik Yıldırma ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2009, ss.8-10

¹²¹ Pınar Tınaz, **İşyerine Psikolojik Taciz: Mobbing**, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.79

bir diğerk faktörlerdir. Mobbingin belirgin özelliğı kasıtlı olarak yapılması ve sistematik olarak tekrar etmesi ve en az 6 ay devam eden bir süreci kapsamasıdır.¹²² Bu nedenle, mobbing, bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan, uzun süreli ve kasıtlı bir taciz süreci olarak çalışanların psikolojik ve profesyonel yaşamlarını olumsuz yönde etkileyen ciddi bir sorundur.

Mobbing örgütsel yapılarda iki türdür. Bunlar, yatay ve dikey mobbing olarak adlandırılır. Dikey mobbingde hiyerarşik yapı önemlidir. Yani astlar üstlerine veya üstler astlarına mobbing uygulayabilir. En çok karşılaşılan mobbing türüdür. Dikey mobbing, çeşitli sebeplerden dolayı (kişisel çatışmalar, kıskançlık, başarılı astların ileride rakip olabileceğı düşüncesi gibi) yönetici tarafından doğrudan saldırgan ve cezalandırıcı davranışların sergilenmesidir. Yetki gücünü astına karşı kullanarak yapılan mobbing şeklidir. Bunun tam tersi, astların bir araya gelerek yöneticilerine mobbing uygulaması nadir de olsa olağan bir durumdur. Yatay mobbing de ise kişiler arasında fonksiyonel ilişkiler mevcuttur. Birbiriyle eşit düzeydeki kişiler tarafından uygulanır ve genel olarak birkaç kişi bir araya gelir ve tek bir kişiye mobbing uygularlar. Bu durum, mobbingi örgütte stratejik bir davranış haline getirir ve mağdur kişi sadece örgütteki çalışma arkadaşlarıyla değil, yöneticileriyle de savaşmak zorunda kalır ve günün sonunda işten uzaklaşması hızlanır.¹²³ Sonuç olarak, mobbing ister yatay ister dikey olsun, iş yerinde kötü bir ortam yaratır ve mağdurun işten uzaklaşmasına neden olabilmektedir.

Mobbing uygulayan kişi ile toksik liderin sergilediğı davranışlar benzerlik gösterse de temel farklar bulunmaktadır. Mobbing uygulayan kişinin amacı, hedef alınan kişinin organizasyondan uzaklaştırılmasıyken, toksik liderin böyle bir niyeti veya amacı yoktur. Mobbing tek bir kişiye uygulanması halinde bile var sayılabiliyorken, toksik liderlik için örgütteki bireylerin genelinin olumsuz etkilenmesi gerekmektedir. Ayrıca, mobbing eşit seviyedeki çalışanlar arasında veya alt kademedekiler tarafından üstlerine karşı yapılabilir. Ancak toksik liderlik, genellikle yöneticilerin astlarına karşı sergilediğı bir davranış şeklidir. Bunun yanında, mobbing kasıtlı olarak yapılırken, toksik lider bazen farkında olmadan da zarar verici olabilir.¹²⁴

¹²² Vedat Laçiner, “Mobbing”, Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu, 24.4.2006, s.4

¹²³ Gül Gün, **Örgüt kültürü Tipleri Mobbing ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2018, s. 77-78

¹²⁴ Tunç Biçer, age., ss.26-27

Sonuç olarak, bu iki kavram arasındaki temel fark, kişinin amacı, örgütteki yeri ve davranışlarının nedenleri ile ilgilidir.

7. İş Yeri Nezaketsizliği

Günümüz iş dünyasına pek çoğumuz dedikoduya maruz kalmış, kaba olarak nitelendirdiğimiz davranışlar ile karşı karşıya kalmışızdır. Literatürde bu tür davranışlar incelenmiş olup iş yeri nezaketsizliği olarak belirlenmiş ve alandaki ilk bilimsel araştırma makalesi Lynne M. Anderson ve Christine M. Pearson tarafından yayınlanmıştır. Bu makaleye göre iş yeri nezaketsizliği, başkalarına zarar verme amacı net olmayan ancak iş yerindeki saygı kurallarının ihlal eden, düşük düzeyde olumsuz davranışları ifade etmektedir. Bu tür davranışlar, genellikle kaba, düşüncesiz ve başkalarını önemsemeyen tutumlarla kendini gösterir.¹²⁵ Örneğin, sözlü davranışlardan, dedikodu yapmak, kaba davranmak, küçümseyici sözler söylemek, sözsüz davranış olarak ise, çalışanın düşüncelerini önemsememek, dışlamak nezaketsiz davranışlar olarak sayılmaktadır.¹²⁶ Bu bağlamda, iş motivasyonunu ve performansı etkileyen bu tür davranışlar, saygılı ve destekleyici bir çalışma kültürü oluşturmanın önemini göstermektedir.

İş yeri nezaketsizliği, başlangıçta önemsiz gibi görünse de tekrarlanarak şiddetli hale gelebilen bir olgudur ve iş ortamında verimliliği düşürebilir. Bu davranışların nedenleri arasında bireysel, örgütsel ve kültürel faktörler yer almaktadır. İş yeri nezaketsizliğine sebep olan başlıca etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹²⁷

- Kişilik özellikleri: Düşük uyumluluk, yüksek duygusal dengesizlik ve negatif duygusal nezaketsiz davranışları artırabilir.
- Cinsiyet: Kadınlar nezaketsizliğe daha fazla maruz kalırken, erkekler daha sık kışkırtıcı olabilir.
- Statü: Üst statüdeki kişiler nezaketsiz davranışlara daha yatkınken, düşük statüdekiler daha fazla nezaketsizlikle karşılaşır.
- Duygusal Durumlar: Olumsuz duygular nezaketsizliği artırırken, olumlu duygular etkisini azaltabilir.

¹²⁵ Lynne M. Anderson, Christine M. Pearson, “Tit or Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace”, *Academy of Management*, Vol.24 No.3 452-471, 1999, p.457

¹²⁶ Tunç Biçer, age., s.27

¹²⁷ Gamze Özcan, “İş Yeri Nezaketsizliği: Kavramsal Bir İnceleme”, *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol.5 No.2 2687-3826, 2022, ss.349-354

- Stres: Yüksek stres nezaketsizliği tetikleyerek iş ortamında gerginlik yaratabilir.
- Mizaç: Sinirli ve isyankâr mizaca sahip bireyler nezaketsiz davranışlar sergilemeye daha yatkındır.
- İş yükü: Aşırı iş yükü, çalışanların daha kaba ve tahammülsüz olmasına neden olabilir.
- Değişen iş koşulları: Yeniden yapılanma, küçülme ve teknoloji kullanımı yüz yüze iletişimi azaltarak nezaketsizliği arttırabilir.
- İnfomal ortam: Resmi olmayan iş ortamlarında davranış sınırlarının belirsizleşmesi nezaketsizliği artırabilir.
- Örgüt iklimi ve kültürü: Egoist ve kapalı kültürlerde nezaketsizlik daha fazla görülürken, yapıcı kültürlerde bu durum azalır.
- İşletme politikaları: Adaletsiz yönetim ve ödüllendirme sistemleri çalışanlarda hoşnutsuzluk yaratarak nezaketsizliği teşvik edebilir.
- Yöneticilerin tutumları: Otoriter veya ilgisiz yöneticiler çalışanlar arasında nezaketsiz davranışların artmasına neden olabilir.

Kısaca, iş yeri nezaketsizliği çeşitli faktörlerden etkilenmektedir ve bu faktörleri anlamak, iş yerinde daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için kritik öneme sahiptir.

İş yeri nezaketsizliği davranışlarını ele aldığımızda toksik liderlik davranışları ile benzerliklerinin olduğu açıktır. Küçümsemek, yersiz ve düşünmeden eleştirme, iğneleyici alaycı sözler dile getirmek saygısızca davranmak gibi nezaketsizce olan davranışlar toksik liderin de sergilediği davranışlardır.¹²⁸ Bu durumda, toksik liderlerin nezaketsiz davranışlar sergilediğini söyleyebiliriz. Fakat toksik liderlik nezaketsiz davranışlardan çok daha fazlasıdır. Dolayısıyla toksik liderliğin kapsamının daha geniş olduğunu belirtmekte fayda vardır.

¹²⁸ Kamil Unur, Yeliz Pekerşen, “İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerine Bir Araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1) 2017, 108-129, s. 111

L. Toksik Liderliğin Ortaya Çıkış Nedenleri

İş dünyasında liderler, çalışanların motivasyonunu ve başarısını doğrudan etkilemektedir. Ancak her lider olumlu bir yönetim tarzına sahip olmayabilir. Bazı liderler baskıcı, anlayışsız ve zarar verici davranışlar sergileyerek çalışma ortamına zarar verebilir. Bu durum, çalışanların stres yaşamasına, tükenmiş hissetmesine ve işten ayrılmak istemesine neden olabilir. Bu bağlamda, toksik liderliğin ortaya çıkmasında birçok etken rol oynar. Liderin kişilik yapısı, şirketin yönetim anlayışı, çalışma kültürü ve çevresel baskılar bu süreci etkileyebilir. Toksik liderlik, sadece çalışanları değil, uzun vadede şirketin başarısını da olumsuz etkileyebilir.

Bütün örgütlerde toksisite görülecek diye bir kaide yoktur. Dolayısıyla literatür incelendiğinde toksisitenin oluşmasına zemin hazırlayan faktörlerin mevcut olduğu görülmektedir. Bu faktörler toksik üçgen adı verilmiş olup, üç grupta sınıflandırılmaktadır. Bunlar: *uygun ortam, toksik liderin geçmiş deneyimi ve özellikleri, elverişli takipçilerdir*.¹²⁹

Uygun ortam, toksik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırır ve iki temel başlıkta incelenebilmektedir: *örgütün iç yapısı ve çevresel faktörler*. Bu ayrım, toksik liderlikle mücadelede daha etkili bir yaklaşım sunar. Örgüt, iç yapısını değiştirme ve geliştirme yetisine sahipken, dış çevresel faktörler üzerinde aynı kontrolü sağlayamaz. Bu nedenle, toksik liderliği önlemek için öncelikle örgüt içindeki koşullara odaklanmak daha etkili olacaktır. Bu bağlamda, *örgüt içi yapısının temel unsurları* olan örgüt kültürü, örgüt iklimi, iletişim, denetim mekanizması, kurumsallaşma ve örgütün ölçeğini incelemekte fayda vardır.¹³⁰

Örgüt kültürü, toksik liderliği teşvik edebilir. Eğer bir örgütte adam kayırma ve yolsuzluk yaygınsa, toksik liderlerin ortaya çıkma ihtimali artar.¹³¹ Sağlıksız örgüt kültürüne sahip kurumlarda toksik lider daha sık görülmektedir.

İletişimin bozuk olduğu örgütlerde toksik liderlik daha yaygındır. Kurumlarda dedikodunun başlaması altında yatan sebep olarak, bilgi eksikliği, güven sorunları ve

¹²⁹ Art Padilla, Robert Hogan, Robert B. Kaiser, "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments", **The Leadership Quarterly**, 18(2007) 176-194, p.180

¹³⁰ Tunç Biçer, age., s.28

¹³¹ Barbara Kellerman, *Kötü Liderlik*, age, s.21

çelişkilerdir.¹³² Bu olgular toksik iletişimi besler. Bu durum örgüt iklimini olumsuz etkileyerek toksik liderlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar.

Denetim mekanizması olmayan ve kurumsallaşamamış örgütlerde liderin kararları kontrol edilemez, bu da gücü tek elde toplamasına neden olur.

Küçük ölçekli örgütlerde bu mekanizmalar genellikle zayıf olduğundan, toksik liderlerin görülme olasılığı büyük ölçekli örgütlere kıyasla daha fazladır.¹³³

Toksik liderliğin ortaya çıkışında *çevresel faktörler* de süreci beslemektedir. Bu faktörler arasında *istikrarsızlık, algılanan tehdit, kültür ve medya ile ilişkiler* öne çıkmaktadır. İstikrarsızlık, liderlerin düzeni sağlama adına daha fazla yetki almasına ve gücünü artırmasına neden olabilir. Algılanan tehdit, insanların güçlü liderlere yönelmesine yol açar ve liderler bunu kendi lehlerine kullanabilir. Kültürel yapı, otoritenin sorgulanmadığı ve belirsizlikten kaçınılan toplumlarda toksik liderliğin daha yaygın olmasına neden olabilir. Medya desteği ise liderin imajını kontrol etmesini ve olumsuz haberleri engellemesini sağlar.¹³⁴ Sonuç olarak, örgütün iç yapısı ve çevresel faktörler toksik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran temel unsurlardır. Örgüt iç yapısını değiştirebilir ama çevresel faktörleri kontrol edemez. Bu yüzden toksik liderliği önlemek için hem iç hem dış etkenlere dikkat etmek gerekir.

Toksik liderin geçmiş deneyimi ve özellikleri, toksisiteyi arttıran faktörlerin bir diğeridir. Liderin geçmişinde yaşadığı olumsuz yaşam deneyimleri (çocuklukta şiddet, istismar, aile içi sorunları, düşük sosyo-ekonomik statü), *kişilik özellikleri, nefret ideolojisi, güç arzusu, yanlış rol modelleri ve psikolojik problemler* toksik liderliği besleyen faktörlerdir.

Toksik liderlerin birçoğu, travmatik bir geçmişe sahiptir ve bu deneyimler onların yönetim tarzına yansımaktadır. Bu duruma örnek olarak Sovyet devlet adamı Joseph Stalin verilebilir. Stalin'in arkadaşı İremşavili, Stalin'in babasının alkolik olduğu ve ailesine karşı çok acımasızca davrandığını, sonraki süreçte ise Stalin'in kendisi üzerinde egemenlik kurmak isteyen herkesten nefret ettiğini ve babasından yediği dayakların onu acımasızlaştırdığını ileri sürmektedir. Bir diğer benzer örnek de Almanya'nın nüfuzlu diktatörlerinden biri olan Adolf Hitler olabilir. Evin köpeğine

¹³² Ayşen Temel Eğinli, Selin Bitirim, "Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim, Selçuk Üniversitesi Dergileri, 5/3:124-140, 2008, ss.125-126

¹³³ Tunç Biçer, age., s.29

¹³⁴ Art Padilla vd., age., p.185, Geert Hofstede, Gert J. Hofstede, Michael Minkov, **Culture and Organizations Software of The Mind Intercultural Cooperation Cooperation and Its Importance for Survival**, McGraw Hill Companies, NewYork, 2010, p.61-63, Tunç Biçer, age., ss.29-31

bile şiddet uygulayan yine alkolik bir babanın çocuğudur. Bu örneklerle Mussolini, Fidel Castro, William Clinton gibi isimler ile arttırılabilir.¹³⁵ Bu sebeple bir liderin geçmiş, onun gelecekteki kararlarını ve yönetim tarzını belirleyen önemli faktörlerden biridir. Bu bağlamda, toksik liderlerin geçmişlerine bakıldığında mutlaka travmatik bir olayın varlığından bahsedebiliriz ancak her travma yaşayan kişinin toksik lider olacağını söyleyemeyiz.

Bir liderin sahip olduğu özellikler ve karakteri, onun yönetim tarzını anlamada önemli bir faktördür. İyi veya kötü liderliği belirlemede bu özellikler yol gösterici olabilir. Örneğin, Nelson Mandela ve Jimmy Carter gibi liderler olumlu karakterleriyle anılırken, Stalin, Hitler ve Saddam Hüseyin gibi liderler “kötücül narsist” olarak tanımlanmıştır. Bu da liderin sadece taşıdığı özelliklerle değil, aynı zamanda karakteriyle de değerlendirildiğini göstermektedir. Bu bağlamda, özellikle narsist ve karizmatik liderlik, liderlik anlayışında öne çıkan iki kavram olarak önümüze gelmektedir.¹³⁶ Narsist liderler, güç ve hayranlık ihtiyacı ile motive olurken, karizmatik liderler takipçilerini etkileyip kör fanatizme sürükleyebilir. Narsist liderlerin olumsuz özellikler (kibir, küçümseme, düşmanlık gibi) taşıması sebebiyle takipçilerinde kötü bir izlenim bırakabilir. Karizmatik liderlikte ise etik değerler açısından farklılık gösterebilir. Mahatma Ghandi ve Adolf Hitler karizmatik lider olmalarına karşın iki lider etik açıdan iki farklı kutuptadır. Bu bağlamda, toksik liderlerin çoğunun karizmatik olduğunu ve narsist olmasa da narsistik eğiliminde olduğunu söyleyebiliriz.¹³⁷ Sonuç olarak, liderin sahip olduğu özellikler ve karakteri, onun yönetim tarzını ve takipçileri üzerindeki etkisini belirleyen temel unsurlardır. Narsist ve karizmatik liderlik, liderlik anlayışında önemli bir yer tutarken, bu özelliklerin toksik liderlik potansiyelini de artırabileceği görülmektedir.

Nefret ideolojisi düşman yaratma ve tehdit algısı oluşturarak liderin gücünü arttırmasına yardımcı olabilir. Toksik liderler güç ihtiyacına yüksek olan bireylerdir ve bu gücü elde etmek için baskıcı yöntemler kullanabilirler. Bazen de bir toksik lideri

¹³⁵ Art Padilla vd., **age.**, p.182, Jannifer O'Connor, Michael D. Mumford, timothy C. Clifton, Theodore L. Gessner, “Charismatic Leaders and Destructiveness: An Histometric Study”, **The Leadership Quarterly**, 6(4) 529-555, 1995 p.539, Aykan Uncu, **Narsizm ve Liderlik Toksik Liderlik Örnekleri: Hitler & Stalin**, Urzeni Yayınevi, İstanbul, 2020, s.73,130

¹³⁶ Barbara Kellerman, **Kötü Liderlik**, age., ss.21-22, Betty Glad, “Why Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power”, **International Society of Political Psychology**, 23(1) 1-37, 2002, p.30-34

¹³⁷ Jane M. Howell, Bruce J. Avolio, “The Ethics of Charismatic Leadership: Submission of Liberation?”, **Academy of Management Executive**, 1992, Vol.6 No.2, p.43-44, Seth A. Rosenthal, Todd L. Pittinsky, **age.**, pp.617-626, Art Padilla vd., **age.**, p.180

rol model olarak benzer davranışlar sergileyebilirler.¹³⁸ Bu faktörler toksik liderliğin ortaya çıkma olasılığını artırsa da her bireyin mutlaka toksik lider olacağı anlamına gelmez. Anca bu özellikleri taşıyan kişilerde toksik liderlik eğilimi daha yüksek olabilir.

Toksik liderlik davranışlarının altında yatan bir diğer neden de rol model olarak toksik bir lideri kendisine seçmesi ve çözölememiş psikoloji sorunlardan kaynaklanabilir. Özgüven eksikliği ya da aşırı güven, güvensizlik ve korkular, liderin olumsuz davranışlarını şekillendirebilir.¹³⁹

Genel olarak özetlersek, bir liderin toksik lider olma olasılığını arttıran sebepler geçmiş deneyimleri ve özellikleri olarak açıklanan faktörlerdir. Bu bağlamda, belirtilen faktörlere maruz kalan liderlerin toksik lider kesinlikle olur yargısı oluşturulamaz ancak toksik liderlik davranışlarını sergileme potansiyellerinin yüksek olduğu ifade edilebilmektedir.

Elverişli takipçiler, toksik lidere yalnızca katlanmakla kalmayıp, onu destekleyerek toksik davranışlarını teşvik edebilmektedir. Bu bağlamda bu takipçiler, *uyumlu davrananlar* ve *liderle iş birliği yapanlar* olarak iki gruba ayrılır. Uyumlu davranan takipçiler, kişisel çıkar sağlamak veya olumsuz sonuçlardan kaçınmak için lidere boyun eğerken, iş birliği yapan takipçiler, liderle aynı düşünce yapısına sahip olup onu bilinçli olarak destekler. Ayrıca bu iki profil dışında, liderin yakın çevresindeki bazı kişiler de kişisel fayda sağlamak için lideri korur. Özellikle normların dışında sergilenen davranışların olduğu durumlarda bu kişiler ortaya çıkar ve bu kişiler toksik liderden bireysel çıkarı olan kişilerdir. Bu takipçiler, toksik liderin gücünü sürdürmesine yardımcı olur. Ancak, bir örgütte bu tür farklı profillerdeki takipçilerin olması kesinlikle toksik bir liderin ortaya çıkacağı anlamına gelmez.¹⁴⁰ Özetle, elverişli takipçiler, toksik liderin davranışlarını destekleyerek güç kazanmasına yardımcı olmaktadır ancak bu durumun mutlaka toksik liderliğin ortaya çıkacağı anlamına gelmediği gibi, önemli olanın iste bu liderlerle nasıl başa çıkılacağı olduğu vurgulanmaktadır.

Toksik liderliğin ortaya çıkması, liderin kişisel özellikleri, geçmiş deneyimleri, örgüt yapısı ve elverişli takipçiler gibi birçok faktörün birleşimiyle şekillenmektedir. Travmatik yaşam deneyimleri, narsistik eğilimler veya güç arzusu, liderin toksik

¹³⁸ Art Padilla vd., *age.*, p.182

¹³⁹ Tunç Biçer, *age.*, s.33

¹⁴⁰ Barbara Kellerman, *Kötü Liderlik*, *age.*, ss.29-30,

davranışlar sergilemesine zemin hazırlamaktadır. Örgüt içindeki zayıf denetim mekanizmaları ve sağlıklı iletişim ortamı, toksik liderliğin ortaya çıkmasına ve güçlenmesini kolaylaştırır. Ayrıca, çıkar elde etmek isteyen veya korku nedeniyle sessiz kalan takipçiler, bu sürecin devam etmesine katkıda bulunmaktadır. Ancak, bu faktörlerin varlığı mutlaka toksik liderliğin ortaya çıkacağı anlamına gelmez. Önemli olan, bu riskleri fark edip zamanında önlem almak ve sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturmaktır.

M. Toksik Liderlikle Mücadele Etme Yöntemleri

Toksik liderlik, örgütlerde hem çalışanların hem de kurumun sağlığı üzerinde yıkıcı etkiler yaratabilen bir olgudur. Bu liderler, olumsuz davranışlar ve yönetim tarzlarıyla çevresindekileri etkilemektedir.

Yapılan araştırmalarına göre, son yıllarda, güce ve etkiye sahip kişilerin sergilediği işlevsiz, yıkıcı ve toksik davranışlarda artış gözlemlenmiştir. Zapf ve arkadaşlarının 2003 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, çalışanların yaklaşık %5 ila %10'u iş yerinde zorbalığa en az bir kere maruz kalmaktadır. Namie & Namie'nin 2000 yılında yaptığı başka bir araştırmaya göre ise, iş yerinde zorbalığa uğrayanların %89'unun, liderlerini ana zorba olarak gördüğünü ortaya koymuştur.¹⁴¹ Türkiye'de 2019 yılında Turizm sektöründe yapılan bir araştırmaya göre ise, katılımcıların %11,6 'sının toksik davranışa maruz kaldığı tespit edilmiştir.¹⁴² Bu durum, liderlikte ahlaki anlamda çöküşe işaret eden bir kriz olarak görülmektedir. Dolayısıyla, toksik liderler ile başa çıkmak hem çalışanların hem de kurum için önem arz etmektedir. Bu bağlamda, toksik liderliğin zararlarını azaltmak ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak için kullanılabilecek yöntemler üç başlıkta açıklanacaktır. Bu yöntemler: Örgütsel mücadele, takipçilerin mücadelesi ve toksik liderin kendisiyle mücadelesidir.

1. Örgütsel Mücadele

¹⁴¹ Sunita Mehta, G.C. Maheswari, "Consequence of Toxic Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment", **The Journal Contemporary Management Research**, 2013, Vol.8 Issue No.2 1-23, p.1

¹⁴² Murad Alpaslan Kasalak, Gülseren Yurcu, Zeki Akıncı, Gamze Kasalak, "Investigation of Toxic Behaviour in Tourism Business: Antalya Area Research", **Journal of Tourism and Research**, Vol. 5(2) 239-249, 2019, s.244

Toksik liderliğin etkileri, örgütün kültürünü, çalışanların psikolojik sağlığını ve genel verimliliği büyük ölçüde zedeleyebilmektedir. Bu bağlamda, toksik liderlik ile mücadelede örgütsel düzeyde çeşitli stratejiler gerektiren bir süreç ele alınmalıdır.

Toksik liderler bir organizasyonda her kademedede bulunabilir. Bu nedenle, İnsan Kaynakları biriminin bu konuda iyi bir gözlemci ve analist olması gerekmektedir. Özellikle yüksek ciro kaybı veya personel devir hızındaki artış gibi göstergeler liderin olumsuz etkilerini tespit etmede rol oynayabilmektedir. Ancak bu raddeye gelindiğinde geç kalınmış olunabilir. Bu sebeple liderliğin olumsuz yönlerinin erken tespiti önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, açık iletişim kanallarının olması, çalışanların geri bildirimde bulunabilmesi ve anonim performans değerlendirmeleri, toksik liderin erken tespiti için değerlidir. Bu bağlamda, toksik davranışların zamanında tespiti, bu davranışların nasıl kontrol edileceğine dair sistemler oluşturmaya olanak tanır. Buna göre, toksik lider davranışlarının bazılarını şöyle sıralayabiliriz:¹⁴³

- Saygısızca davranışlar sergilemek (küçük düşürmek, aşağılamak)
- Sözsüz ancak olumsuz iletişim kurmak (üstünlük kuran tavır almak, jest, mimik)
- Savunmacı beden dili (göz temasından kaçınmak, takipçisi konuşurken dinlememek)
- Olumsuz tutum (olaylara negatif yaklaşım, düşük enerji)
- Aşırı sinirlilik (aşırı sinirli halin takipçilere yansımaları)
- Başkalarına güvenmemek
- Motive etmek için korkuyu kullanmak (tehdit etmek)
- Kelime seçimi (cümleleri olumsuzluk içerir)
- Aşırı samimiyet (aşırı samimiyet kurup bu samimiyeti daha sonra silah olarak kullanır)
- Kendi yanına çekmek (başkalarının fikirlerini önemsememek ve etrafındakileri kendi yanına ittifak olarak çeker)

¹⁴³ Tunç Biçer, *age.*, ss.35-36

Toksik liderlerin bu olumsuz tutum ve davranışlarının tespit edilmesinden sonra, toksisiteyi önlemek için örgütsel düzeyde bazı tedbirlerin alınması önemli hale gelmiştir. Alınabilecek bu tedbirlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹⁴⁴

- Liderlerin yetkilerinin sınırlandırılması: Liderlerin sahip olduğu politik ve örgütsel ayrıcalıklar denetlenmeli ve belirli sınırlamalar altına alınmalıdır.
- Bağımsız bir denetleyici atanması: Çalışanların sorunlarını adil ve tarafsız bir şekilde iletebileceği, bağımsız bir denetim mekanizması oluşturulmalıdır.
- Etkili bir şikâyet sistemi kurulması: Örgüt içinde suistimal veya haksızlığa uğrayan bireylerin güvenle başvurabileceği, etkili bir geri bildirim ve şikâyet sistemi hayata geçirilmelidir.
- Düzenli paydaş toplantıları düzenlenmesi: Çalışanlar ve diğer paydaşların sorularına yanıt alabilmesini sağlamak için belirli aralıklarla açık iletişim ortamı sunan toplantılar gerçekleştirilmelidir.
- Toksik liderleri görevden alabilecek mekanizmaların oluşturulması: Gerekli durumlarda toksik liderlerin görevine son verebilecek, erişilebilir ve şeffaf bir süreç tasarlanmalı, bu sürecin işleyişi düzenli olarak izlenmelidir.

Yukarıdaki stratejilere ek olarak, toksik liderlik davranışlarının örgütte fark edilmesi durumunda, üst pozisyonlardaki örgüt liderleri, toksisiteyi yaratan yönetici veya lider ile önce yüzleşmeli ve yaşanan olumsuz durum açık bir şekilde ifade edilmelidir. Bu müdahalenin ardından koçluk eğitimleri verilmeli ve kişide bir farkındalık oluşturmaya çalışılmalıdır. Bu çabaya rağmen eğer toksik lider gelişim gösteremiyorsa, pozisyon değişikliği veya işten çıkarma seçenekleri değerlendirilebilir.¹⁴⁵ Sonuç olarak, toksik liderlerin erken tespiti ve gerektiğinde görevden alınması için şeffaf ve adil mekanizmaların oluşturulması, örgüt kültürünün sağlıklı bir yapıya kavuşmasını desteklemektedir. Bu doğrultuda da uzun vadede daha güçlü, etik ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmanın temelini oluşturacaktır.

2. Takipçilerin Mücadelesi

Çalışanlar, toksik liderlik ortamlarında çeşitli zorluklarla karşılaşmakta ve bu durum, iş hayatında stres ve verimlilik kaybına yol açabilmektedir. Toksik liderlerin

¹⁴⁴ Selman Şişman, “Örgütlerde Toksik Liderlik ve Bununla Baş Etme Stratejileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1) 39-50, 2024, s. 44

¹⁴⁵ Sunita Mehta, G.C. Maheswari, *age.*, p.11

etkilerini en aza indirebilmek için takipçilerin bilinçli birtakım stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Ancak bu süreçte, takipçilerin dikkatli olması ve olumsuz bir algıya maruz kalmamak için stratejilerini özenle uygulaması önem taşımaktadır.

Toksik liderler ile karşılaşan takipçiler, bu durumla başa çıkmak için bireysel düzeyde farklı yöntemler geliştirmektedir. Bu stratejilerden bazıları: Doğrudan iletişim, destek arama, temastan kaçınma ve durumu yeniden çerçeveleyerek psikolojik dayanıklılığı arttırmak yer almaktadır. Doğrudan iletişimde takipçi, lideriyle yüzleşerek sorunu çözmeye çalışır. Destek arama, takipçinin örgüt içinden veya dışından destek alarak yaşadığı olumsuzluklarla başa çıkmasını sağlar. Temastan kaçınan takipçiler, liderle minimum düzeyde iletişim kurarak veya izin alarak örgütten uzak durmaya çalışır. Yenden çerçeveleme ise takipçinin stresle başa çıkmak için psikolojik destek veya stres yönetimi tekniklerinden faydalanmasını içerir.¹⁴⁶ Bu stratejiler, takipçilerin toksik liderliğin zararlarını azaltmasına ve kendilerini daha iyi hissetmesine yardımcı olur.

Takipçilerin, bu stratejileri uygularken dikkatli olması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt içinde problemlili bir çalışan olarak algılanabilirler. Bu nedenle takipçiler, toksik liderliğin bir tehdit olduğunu fark etmeli, liderle tehdit edici olmayan bir iletişim kurmalı, endişesini resmi örgütsel kanallar aracılığı ile iletmeli, yaşananları kayıt altına almalı ve güvenilir liderleri belirleyerek onlardan destek almalıdır. Ayrıca her aşamada kararlı olmalı ve işlevsiz davranışlardan kaçınılmalı, üretkenliği koruyarak liderin sabotaj girişimlerini etkisi hale getirmeli, küçük kusurları görmezden gelerek olaylara uzun vadeli bakmalı, gizli toplantı ve anlaşmalara dahil olmamalı ve toksik liderin zamanla kendi hatalarından dolayı etkisini kaybedeceği unutulmamalıdır.¹⁴⁷ Bu yaklaşımlar, takipçilerin hem kendi profesyonel itibarlarını korumalarına hem de toksik liderliğin olumsuz etkilerini en aza indirmelerine yardımcı olur.

3. Toksik Liderin Kendisiyle Mücadelesi

Toksik liderlerin değişmesi zordur, çünkü değişim genellikle ancak kendi çıkarlarına uygunsa gerçekleşir. Bu liderlerin, toksik liderliğin maliyetini ve toksik

¹⁴⁶ Vicki Webster, Paula Brough, Kathleen Daly, "Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership", **Stress and Health**, 32: 346-354, 2014, pp.350-352

¹⁴⁷ Marco Tavanti, "Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them", **Human Resource Management**, 127-136, 2011, p.132

olmayan liderliğin sağlayacağı faydaları değerlendirmesi önemlidir¹⁴⁸. Değişim isteyen toksik liderler, toksik davranışlarını azaltmak için geçmişleriyle yüzleşmeli, takipçilerine saygılı davranmaları, güçsüzleri ezmekten kaçınmaları ve iş birliğine odaklanmalıdır. Ayrıca liderlerin, mütevazî olmaları, benzerliklere odaklanmaları ve kendileriyle barışık olmaları önemlidir.¹⁴⁹ Ancak, toksik liderin kendisiyle mücadele etmesi nadiren görülür, çünkü değişim genellikle dirençle karşılaşır.

Toksik liderleri değiştirmek, sadece bireysel çalışanların çabasıyla mümkün değildir. Bu, tüm organizasyonun birlikte hareket etmesini gerektiren bir süreçtir. Tek bir kişinin çabası yeterli olmayabilir, bu yüzden destekleyici bir sistem oluşturulmalıdır. Literatürde yapılan bazı araştırmalara göre ise, etkili liderlerin bazen toksik özellikler gösterebileceğini ve bunun onların başarısına katkı sağlayabileceğini savunmaktadır.¹⁵⁰ Bu nedenle, organizasyonların toksik liderleri tamamen sorun olarak görmek yerine, doğru yöntemlerle bu durumu kontrol altına almalı ve liderlerin olumsuz yönlerini olumluya çevirerek stratejiler geliştirmelidirler.

N. Toksik Liderliğin Olumsuz Sonuçları

Toksik liderlik, çalışanlar ve örgütler üzerinde ciddi olumsuz etkilere yol açan bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderler genellikle çalışanlarını baskı altına alır, adaletsiz kararlar alır ve kurumsal kültürü olumsuz yönde etkiler. Sonuç olarak hem bireysel hem de örgütsel anlamda birçok problem ortaya çıkabilir. Bu bağlamda, bu bölümde bireysel ve örgütsel düzeydeki olumsuz sonuçlar incelenecektir.

1. Bireysel Olumsuz Sonuçları

Toksik liderlik, yalnızca örgüt kültürünü değil, çalışanların bireysel sağlığını ve yaşam kalitesini de olumsuz etkileyen bir olgudur. Bir liderin toksik davranışları, çalışanlar üzerinde sadece işyeri atmosferini şekillendirmekle kalmaz, aynı zamanda onların psikolojik, özel ve sosyal yaşamlarında da doğrudan veya dolaylı olarak derin izler bırakabilir.

¹⁴⁸ Barbara Kellerman, **Kötü Liderlik**, age., s.271

¹⁴⁹ Marco Tavanti, **age.**, pp.132-133

¹⁵⁰ Ibid.

Liderlerin toksik davranışlarına maruz kalan çalışanların fiziksel, psikolojik ve davranışsal sağlığı üzerinde olumsuz etkileri vardır. Bu etkilere bağlı olarak, çalışanlar mide problemleri, depresyon, kaygı ve hayal kırıklığı gibi ruhsal sorunlar yaşayabilir. Ayrıca, kararsızlık, verimlilik ve yenilikçilikte azalma, karar süreçlerine katılım isteksizliği gibi belirtiler de ortaya çıkabilir. Zamanla, bu olumsuz etkiler çalışanların motivasyonunu düşürüp iş tatminlerini azaltarak, işte ayrılma niyetine ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açabilmektedir.¹⁵¹ Toksik liderlikten etkilenen bu kişiler, bu olumsuz etkileri ailelerine, arkadaşlarına taşıyabilir, bu da başkalarına karşı patlamalar veya iletişim eksiklikleri şeklinde kendini gösterebilir.¹⁵² Kısaca, özetlemek gerekirse, toksik liderlik, çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarında ciddi olumsuz etkiler yaratmaktadır. Fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarının yanı sıra, motivasyon kaybı, verimlilik düşüşü ve iş tatmininin azalması gibi problemler de ortaya çıkmaktadır. Bu süreç, çalışanların sadece iş yerinde değil, sosyal ilişkilerinde de zorlanmalara yol açmakta ve bu da genel yaşam kalitelerini derin bir şekilde etkilemektedir.

Toksik davranışlardan bir diğeri de taciz edici yönetim tarzı ve sıkı denetimdir. Bu tarz bir yönetim şekline maruz kalan çalışan için ciddi boyutta zararlı etkiler yaratmaktadır. Anksiyete, duygusal tükenme, düşük yaşam doyumu, aile içi çatışmalar bu etkilerden bazılarıdır. Toksik liderlerin bu etkileri, çalışma süresi bitse bile, çalışanların üzerinde uzun süreli olumsuz etkiler bırakabilmektedir.¹⁵³ Kısaca, toksik liderlik çalışanların fiziksel, psikolojik ve duygusal sağlığını olumsuz yönde etkileyerek, iş tatminini, motivasyon ve genel yaşam kalitesinde ciddi düşüşlere yol açmaktadır.

2. Örgütsel Olumsuz Sonuçları

Toksisite, tüm organizasyonlarda bulunabilir. Ancak, bu durum her organizasyonun toksik olduğu anlamına gelmez. Toksik organizasyonlar genellikle verimsizdir ve çalışanlarına ve kuruma zarar vermektedir.

Bir organizasyonun atmosferini genellikle üst yönetim belirler. Toksik davranışlar genellikle üst kademedен alt kademeye doğru yayılır. Eğer toksik bir kişi

¹⁵¹ Ferit Özkaya, Ender Kazak, “Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel ve Örgütsel Etkileri”, **Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi**, 2023- 11(2) 362-386, 2023, s.365

¹⁵² Nicola Snow, Niamh Hickey, Nicolaas Blom, Liam O. Mahony, Patricia Mannix-McNamara, “An Exploration of leadership in Post-Primary Schools: The Emergence of toxic Leadership”, **Societies**, 2021, 11, 54, p. 2

¹⁵³ Bennet J. Tepper, Consequences of Abusive Supervision, **age.**, pp.183-184, Tunç Biçer, **age.**, 44

yönetimde yüksek bir konumdaysa, bu durum daha fazla kişiyi etkiler ve onlar da benzer şekilde davranmaya başlar.¹⁵⁴ Buna göre, örgütler, *sağlıklı çalışanlar, ortalama düzeyde verimli olanlar ve toksik yapıya sahip olanlar şeklinde* üç gruba ayrılmaktadır. Toksik yapıya sahip örgütler, kötü karar alma süreçleri, yüksek stres seviyeleri ve düşük çalışan memnuniyeti ile kendisini gösterir.

Toksik liderlerin olduğu örgütler sert kurallara sahiptir, değişime açık değildir ve genellikle kısa vadeli düşünmektedir. Bu tür yerlerde yöneticiler kararlarını korkarak alır, iletişim zayıftır ve çalışanlar yüksek baskı altında çalışır. Ekipler arasında sık sık anlaşmazlık olur ve yaratıcılık azalır. Çalışanlar, kendilerini bağlı hissetmedikleri için işten ayrılmak ister. Bu da çalışan değişiminin sık olmasına neden olur. Ayrıca, toksik liderlerin adil olmayan davranışları çalışanlarda hayal kırıklığı ve öfkeye yol açabilir. Bu bağlamda, toksik liderin etkin olduğu örgütlerin bazı özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.¹⁵⁵

- Operasyonel hedeflere ve taahhütlere ulaşmada zorluk çekilmektedir.
- Korku ile yapılan problem çözme süreçleri vardır ve nadiren doğru kararlar alınır.
- Örgüt içinde zayıf ve kötü bir iç iletişim mevcuttur.
- Kötü kararlar yüzünden fazla israf ve sürekli yeniden yapılan işlerle zaman kaybı vardır.
- Manipülatif ve bencil yaklaşımlarla şekillenen kişiler arası ilişkiler mevcuttur.
- Örgüt içinde kötü niyetle yapılan sözlü veya sözsüz taciz şeklindeki davranışların sergilenmesi
- Liderlerin koyduğu ulaşılması neredeyse imkânsız talepler vardır.
- Çalışanlar üzerinde yüksek baskı vardır ve çalışma ortamı acımasızdır.
- Çalışanlar kendi pozisyonlarını koruyabilmek için aralarında çatışma olur.
- Olumsuz atmosfer çalışanların şeffaflığını ve yaratıcılığını yok etmesine sebep olur.
- Örgüt içinde dedikodu, söylenti, taraflı toplantılarda artış vardır.
- Çalışanların örgüte bağlılığı düşük olur, işten ayrılma niyeti yükselir.

¹⁵⁴ Steven H. Appelbaum, David Roy-Girard, “Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees”, **Corporate Governance**, Vol.7 No.1 17-28, 2007, p.18

¹⁵⁵ Ibid., Ayşen Temel Eğinli vd., **age.**, s.131, Tunç Biçer, **age.**, s.41,

- Çalışan, personel devir hızı yükselir.
- Psikolojik şiddet (mobbing) olma ihtimali yüksektir

Toksik liderliğin etkisi bir şirkette çok derindir ve sadece çalışanların bağlılıklarının azalmasıyla sınırlı kalmaz. Toksik liderlik altında çalışanlar genellikle iki seçenekle karşı karşıya kalır. Mevcut duruma uyum sağlamak ya da ayrılmak. Mevcut duruma uyum sağlayan çalışanlar, şirketten olan beklentilerinin giderek azaldığını hissederler, bu durum da onları doğru zamanı kollayarak işten ayrılmaya iter. Ancak bu süreye kadar toksisitenin olduğu bu tarz örgütlerde, çalışanlar örgüte kasıtlı zarar verebilir veya örgütsel sessizlik ortaya çıkabilir. Örgütsel sessizliğin olduğu durumlarda, çalışanların iş ve işyeri ile ilgili düşüncelerini, bilgilerini ve fikirlerini bilerek paylaşmazlar. Bu durum örgütün gelişmesini ve takım çalışmasını zorlaştırmaktadır. Sessiz kalma kararı çalışan tarafından aniden alınmaz, çalışanları zorlayan, altında yatan sebepler vardır ve bu sebeplerin doğru teşhis edilmesi önemlidir. Özellikle liderin toksik tutumu bu noktada belirleyicidir çünkü kararlar ve kurallar lider tarafından belirlenir.¹⁵⁶ Bu bağlamda, uzun vadede, verimlilik ve üretkenlik azalır, örgütler nitelikli iş gücünü kaybeder ve dış itibarları zedelenebilmektedir.

Özetle, toksik liderlik örgütlerinin sağlıklı işleyişini bozarak hem çalışanlar hem de örgüt için büyük zararlar doğurur.

¹⁵⁶ Erdinç Ballı, Ayşehan Çakıcı, “Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.25 Sayı.3 167-180, 2016, s.171



III. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

A. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı

Günümüz iş dünyasında çalışan devir oranlarının artışı, işverenler ve araştırmacılar için önemli bir konu haline gelmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyetleri, bireysel ve örgütsel düzeyde birçok faktörden etkilenmektedir. Özellikle çalışma koşulları, liderlik tarzı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kariyer beklentileri gibi unsurlar, çalışanların mevcut işyerlerinde kalma ya da ayrılma kararlarını doğrudan şekillendirmektedir. İşten ayrılma niyetini anlamak ve yönetmek, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücü açısından kritik bir öneme sahiptir.

İşten ayrılma niyeti, psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerin uzun süredir üzerinde durduğu önemli bir araştırma alanı olmuştur. İşten ayrılma niyeti, bir kişinin işten ayrılmayı düşünmesi ve buna yönelik bir karar vermesi anlamına gelir.¹⁵⁷ Yapılan araştırmalar, çalışanların mevcut işinden ayrılma niyetlerini anlamının, iş gücü devir oranlarını öngörmeye kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.¹⁵⁸ Bu nedenle, işten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesi hem akademik çalışmalar hem de işletme yönetimi açısından da büyük bir önem taşımaktadır.

İş gücü devir hızı, belirli bir dönemde işletmeden ayrılan çalışanların toplam iş gören sayısına oranını ifade etmektedir. İşletmeler, çalışan bağlılığını artırarak ve devamsızlığı azaltarak işten ayrılmaları en aza indirmeyi hedeflemektedir. Çalışan devir oranının yüksek olması, yeni personel bulma, işe alım, eğitim gibi doğrudan maliyetlerin yanı sıra, motivasyon düşüklüğü ve iş yüzü artışı gibi dolaylı maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, iş gücü devir hızını kontrol altında tutmak işletmeler için kritik bir yönetim stratejisidir.¹⁵⁹

¹⁵⁷ A.R. Elangovan, "Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis", **Leadership&Organizational Development Journal**, Vol.22, No.4, 2001, p.159

¹⁵⁸ Merve Koçoğlu, "Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2012, ss.89-90

¹⁵⁹ Yaşar Akça, Aynur Karagüzel, "Teoride ve Pratikte İşten Ayrılma Niyeti", **Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi**, 8(2) 9-18, 2023, s.12

Çalışanların işten ayrılma niyetini anlamak, organizasyonlar için önemli bir göstergedir ve yönetim stratejileri geliştirmeye yardımcı olabilir. İşinden memnun olan bir çalışan, örgüte daha bağlı olur, verimlilik artar, iş gücü devri azalır ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Bu durumun tam tersi halinde, iş tatmini düşük olan çalışanlarda devamsızlık artar, verimlilik düşer, iş sağlığı ve güvenliği sorunları ortaya çıkar ve sonunda çalışan işten ayrılır, bu da organizasyona yeni maliyetler getirir. Ayrıca, mevcut iş alternatiflerinin çeşitliliği, çalışanların iş tatminini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilir. Bu yüzden, çalışan tatmini ve bağlılığını artıracak stratejiler geliştirmek, organizasyonun sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir.¹⁶⁰ Kısaca, çalışanların işten ayrılma niyetlerini erken aşamalarda anlamak, organizasyonların hem maliyetleri azaltmalarına hem de verimliliklerini artırmalarına yardımcı olacaktır.

Bu bağlamda, işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırmacıların yaptığı tanımlamalar, çalışanların işten ayrılma süreçlerini daha iyi anlayabilmemize olanak tanımaktadır. Literatür incelendiğinde işten ayrılma niyeti konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- İşten ayrılma niyeti, bireyin bilinçli ve kasıtlı olarak bir organizasyonda ayrılma isteğidir.¹⁶¹
- İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut iş yerinden ayrılıp farklı bir organizasyonda çalışmaya devam etme isteği veya eğilimidir.¹⁶²
- İşten ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılmayı düşündükten sonra, memnuniyetsizlik nedeniyle geri çekilme sürecinde aldıkları ve ayrılma kararına yakın bir aşamadır.¹⁶³
- İşten ayrılma niyeti, bireyin işten ayrılmadan önce geliştirdiği ve doğrudan işten ayrılma davranışına yol açabilen bilinçli düşüncesidir.¹⁶⁴

¹⁶⁰ Zekiye Burcu Küçükodacı, “Birey-Örgüt Uyumu, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.28

¹⁶¹ Robert P. Tett, John P. Meyer, “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, 46(2), 259-293, 1993, p.262

¹⁶² Ufuk Sarıdede, “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2004, s.12

¹⁶³ William H. Mobley, “Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.62 No.2 237-240, 1977, p.237

¹⁶⁴ Chay Hoon Lee, Norman T. Bruvold, “Creating Value for Employees: Investment in Employee Development”, **The International Journal of Human Resource Management**, 14:6 981-1000, 2003, p. 985

- İşten ayrılma niyeti, planlı bir davranış çerçevesinde, bireyin bir organizasyondaki istihdamını sonlandırmaya yönelik davranışsal niyeti veya yönelimidir.¹⁶⁵
- İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut iş yerinden ayrılmaya yönelik eğilimidir.¹⁶⁶

Bu tanımları dikkate alarak işten ayrılma niyeti konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. İşten ayrılma niyeti, bireyin mevcut işinden ayrılmayı bilinçli ve kasıtlı olarak düşündüğü, memnuniyetsizlik veya kariyer hedefleri doğrultusunda gelişebilen ve genellikle işten ayrılma davranışının en güçlü göstergesi olan psikolojik bir durumdur.

B. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma niyeti, çalışanların ayrılma olasılığını önceden belirleyerek iş gücü devrini azaltma ve verimliliği artırma fırsatı sunmaktadır. Yüksek iş gücü devri, maliyetleri yükseltip motivasyonu düşürebileceğinden, bu niyetin doğru zamanda değerlendirilmesi işletmenin başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Bugünün iş gücü ve yönetim anlayışındaki değişiklikler, yöneticilerin karşılaştığı zorlukları arttırmaktadır. Yönetim teorisyenleri, yönetimin temel işlevlerinin planlama, organizasyon yapma, yönlendirme ve kontrol olduğunu belirtse de bu işlevler nasıl yapılacağı konusunda yöneticilere net bir yol göstermemektedir. Günümüz iş gücü farklılıkları, eski yönetim uygulamalarının artık geçerli olmadığını göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler, doğru çalışanları işe almalı, onları motive etmeli ve ayrılmalarını engellemek için stratejiler geliştirmelidirler. Çalışanları elde tutmak, onların tutumlarını ve inançlarını anlamak ve uzun vadeli gelişim planları yapmakla mümkündür. Ayrıca, etkili bir çalışan elde tutma programı, organizasyona yüksek bir geri dönüş sağlayabilir.¹⁶⁷ Sonuç olarak, yöneticilerin çalışanları elde tutma stratejileri, organizasyonların başarısı için kritik öneme sahiptir.

¹⁶⁵ Chris F.C. Bothma, Gert Roodt, "The Validation of the Turnover Intention Scale", **SA Journal of Human Resource Management**, 11(1) 1-12, 2012, p.2

¹⁶⁶ Francois Bester, "A model of Work Identity in Multicultural Work Settings", (**Unpublished DPhil thesis**), University of Johannesburg, Johannesburg, 2012, p.76

¹⁶⁷ Sami M. Abbasi, Kenneth W. Hollman, "Turnover: The Real Bottom Line", **Public Personnel Management**, Vol.29 No.3 333-342, 2000, pp.334-335

Çalışanların işten ayrılma niyeti, iş gücü yönetimi ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından dikkatle ele alınmalıdır. Yapılan araştırmalara göre, işten ayrılma niyeti işletmelerin verimliliğini olumsuz etkileyerek kurum kültürü, yetenek yönetimi, kurumsal bilgi ve iş gücü kaybına yol açmaktadır. Çalışanların ayrılması, yeni işe alım, eğitim ve uyum süreçleri nedeniyle ek maliyetler oluştururken, çalışan sürekliliğinin sağlanması işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Ayrılan birey aynı işi başka bir şirkette sürdürebilir veya tamamen farklı bir alana yönelebilir, ancak her iki durumda da işletme, yatırım yaptığı ve yetiştirdiği iş gücünü kaybeder. Özellikle çalışanların sektörde kalıp başka firmalara geçmesi, kurumsal bilginin dışarıya aktarılmasına neden olarak rekabet açısından ek zorluklar yaratır. Bu nedenle, işletmelerin çalışanlarını elde tutmaya yönelik etkili stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.¹⁶⁸ Öte yandan bir örgüt için bu durum ne kadar kötü ise, ülke ekonomisi açısından durum tam tersidir. Nitelikli çalışanların farklı bölgelerde çalışması ekonomik katkı sağlarken, yeni işverenler de deneyimli çalışanları işe alarak eğitim maliyetinden tasarruf etmektedirler.¹⁶⁹ Sonuç olarak, işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik önlemler, hem iş gücü kaybını önleyerek maliyetleri düşürecek hem de işletmelerin sürdürülebilir başarısını destekleyecektir.

Günümüz iş dünyasında, çalışanların örgütte kalması veya ayrılması, işletmelerin başarısını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Bir çalışanın örgütten ayrılması hem işletme hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Özellikle yöneticiler, yetenekli çalışanların ayrılmasından endişe duymakta ve örgütte kalanların sadece başka bir iş bulamama kaygısıyla kalabileceğinden korkmaktadır. Günümüzde yetenekli çalışanları elde tutmak, işletmeler için stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. Çünkü örgütlerin rekabet gücü büyük ölçüde insan sermayesine dayanmaktadır. Küreselleşme, dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler gibi faktörler, insan sermayesinin değerini artırmış, çalışanları elde tutmayı kritik bir faktör haline getirmiştir. Bu bağlamda, yöneticiler istenmeyen işten ayrılmaları önlemek için çeşitli insan kaynakları politika ve uygulamaları geliştirmektedir.¹⁷⁰ Özetle, işletmelerin

¹⁶⁸ Handenur Kaya, “İşyeri Nezaketsizliği ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Rolünün İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2022, ss. 30-31

¹⁶⁹ Özkan Tütüncü, Mahmut Demir, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002, ss.38-39.

¹⁷⁰ Handan Akkaş, “Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ABD-Türkiye Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2020, s. 12

başarı sürekliliği için yetenekli çalışanları elde tutmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Genel olarak özetlemek gerekirse, işten ayrılma niyeti hem bireysel olarak hem de örgütler için önemli bir konudur.

1. İşten Ayrılma Niyetinin Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışan açısından işten ayrılma niyetinin oluşması, bireyin örgütten ve kişisel hayatındaki beklentileri ile doğru orantılı olarak yaşadığı bir süreci kapsamaktadır. Bireyler daha iyi çalışma koşulları, kariyer ilerlemesi veya kişisel hedeflerine daha uygun bir pozisyon bulma amacıyla bu kararı alabilirler. Bu süreç, çalışanların iş hayatındaki motivasyonlarını ve verimliliklerini etkileyen kritik bir unsurdur.

Çalışan açısından işten ayrılma niyetinin hem olumlu hem olumsuz sonuçları olabilmektedir.. Yeni bir işte daha yüksek maaş, daha iyi çalışma koşulları, terfi imkânı veya daha büyük bir organizasyonda çalışma şansı gibi avantajlar elde edebilirler. Bu durum, çalışanın kariyer gelişimi açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak, iş değiştirmenin bazı olumsuz yönleri de vardır. Çalışan, önceki iş yerinde sahip olduğu kıdemi ve bazı mali hakları kaybedebilir. Yeni işte uyum sürecinin getirdiği zorluklarla karşılaşılabilir ve iş güvencesi açısından riskler ortaya çıkabilir. Ayrıca, önceki ve yeni iş arasındaki ücret farkı ve sosyal hak kayıpları da çalışan açısından maddi dezavantajlar yaratabilmektedir.¹⁷¹ Bu nedenle, işten ayrılma kararı birey için önemli sonuçlar doğurabileceğinden potansiyel riskleri dikkate alınarak alınmalıdır.

2. İşten Ayrılma Niyetinin İşletmeler Açısından Önemi

İşletmeler açısından bir çalışanın işten ayrılma niyetinin olması, iş gücü deviz hızı oranlarını, kurumsal bilgi kaybını ve insan kaynakları yönetimini doğrudan etkileyen stratejik önemde bir konudur. İşten ayrılmalar, kurum kültürü, çalışan bağlılığı ve organizasyonun sürdürülebilirliği açısından değerlendirilmelidir. Bu nedenle, işten ayrılma sürecinin nedenleri ve sonuçları iyi analiz edilmeli ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik stratejiler geliştirilmelidir.

¹⁷¹ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, s.399

Bir çalışanın isten ayrılma niyetinin olması ve sonuçlanması işletme açısından hem olumsuz hem olumlu sonuçları olabilmektedir. İşletmelerdeki işten ayrılmalar, bazı durumlarda iş gücü maliyetlerini düşürerek genç ve dinamik bir kadro oluşturma fırsatı sunabilir. Bu süreç, daha yüksek performanslı çalışanların istihdam edilmesini sağlayarak örgütün verimliliğini arttırabilir. Ayrıca, çalışanların yaş, cinsiyet, kültürel ve etnik çeşitliliğinin yenilenmesini kolaylaştıracak yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik edebilir. Ancak bu durumun yanında, iş gücü devrinin kontrolsüz bir şekilde artması, işverenler açısından önemli maliyetleri de beraberinde getirir. İşten ayrılan çalışanların yerine yeni personel alımı, boşalan pozisyonların yönetilmesi ve işe alım süreçleri ciddi bütçeler gerektirebilir. Seçim sürecinde zaman kaybı, bütçe planlaması, testler, referans kontrolleri, eğitim masrafları ve yeni çalışanların işe uyum süreci gibi faktörler ek maliyetler doğurur. Ayrıca, deneyimli çalışanların kaybı, kalan çalışanların iş yükünü ve stres seviyesini artırarak genel iş verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Bunun yanı sıra, işten ayrılan çalışanlara ödenen yasal tazminatlar, sosyal haklar ve diğer yasal yükümlülükler de örgüt için finansal bir yük oluşturur. Bu süreç, aynı zamanda kurumun imajını ve mevcut çalışanların moralini de etkileyebilir.¹⁷² Sonuç olarak, iş gücü devrinin dengeli bir şekilde yönetilmesi hem maliyetlerin kontrol altında tutulması hem de örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

C. İşten Ayrılma Niyetinin Bileşenleri

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işinden ayrılmayı düşünme ve planlama sürecini ifade etmektedir. Dolayısıyla işten ayrılma sürecinin sonucu işten ayrılma davranışı ile tamamlanır. Bu bağlamda, işten ayrılma sürecine etki eden unsurlar bulunmaktadır. Literatürde işten ayrılma niyetinin genellikle üç temel bileşenden oluştuğu kabul edilmektedir: Psikolojik veya duygusal değerlendirme bileşeni, bilişsel süreç bileşeni ve davranışsal süreç bileşenidir.¹⁷³ Bu üç bileşen, çalışanların işten ayrılma sürecinin farklı aşamalarını yansıtır ve genellikle birbirini takip eden bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda işten ayrılma niyetinin bileşenleri aşağıda açıklanmıştır.

¹⁷² İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, ss.474-475

¹⁷³ Handan Akkaş, **age.**, s.12

1. Psikolojik

İşten ayrılma niyetinde psikolojik bileşen, çalışanın işine ve organizasyonuna yönelik hissettiği memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeyidir.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgüt veya işyerindeki olumsuzluklara verdiği psikolojik bir tepki olarak ortaya çıkar. Bu durum, çalışanların duygusal ve tutumsal olarak geri çekilmelerine, örgütlerine karşı tatminsizlik ve kafa karışıklığı yaşamalarına neden olabilir. Örgütsel bağlılık sorgulandıkça, çalışanlar gelecekte işyerinde kalma konusunda daha fazla tereddüt yaşayabilirler. Bu süreç, işten ayrılma sürecinin ilk adımı olarak görülmekte ve zamanla gerçek bir ayrılığa dönüşebilmektedir.¹⁷⁴ Özetle, işten ayrılma niyetinin ilk adımı psikolojik olarak duruma verilen tepkidir.

2. Bilişsel

İşten ayrılma niyetinde bilişsel süreç, çalışanın işten ayrılmayı düşünmesi ve bu konuda bilinçli değerlendirmeleri yaptığı süreci kapsamaktadır.

İşten ayrılma niyetinin psikolojik boyutu sürecin başlangıç aşamasını oluştururken, bilişsel boyutu sürecin merkezi unsuru olarak görülmektedir. Yani, çalışan önce duygusal olarak işten kopmaya başlarken, bilişsel aşamada bu düşüncesi somut bir plana dönüştürmektedir. Bazı araştırmacılar, işten ayrılma niyetini, gerçek bir işten ayrılmanın son bilişsel adımı olarak değerlendirmektedir. Bu da işten ayrılma sürecinin rastgele gelişen bir olaydan çok, belirli aşamalarla ilerleyen bilinçli bir süreç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bazı çalışmalar işten ayrılma niyetini yalnızca bir karar değil, bir istek veya düşünce olarak ele almaktadır. Bu, çalışanların işten ayrılma sürecinde sadece kesin bir karar almadıklarını, aynı zamanda bu düşüncenin giderek güçlenerek somut eylemlere dönüşebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti sadece bir fikir olarak kalmayıp, çalışanların gerçekten işten ayrılma sürecine girmelerine zemin hazırlayan bir faktör olarak değerlendirilebilir.¹⁷⁵ Özetle, işten ayrılma niyeti, duygusal bir tepkiyle başlayıp bilişsel bir süreçle şekillenen ve niyetinde gerçek bir ayrılığa dönüşebilecek bilinçli bir karar süreci olarak görülmektedir.

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Ibid.

3. Davranışsal

İşten ayrılma niyetinde davranışsal süreç, çalışanın işten ayrılmaya yönelik somut adımlar atmasıdır.

İşten ayrılma niyetinin davranışsal boyutu, çalışanın işten çekilme davranışları sergilemesiyle şekillenir. Bu çekilme hem sözel hem de davranışsal olabilir. Davranışsal çekilme, çalışanın işe geç gelmesi, devamsızlık yapması veya iş yerinde hayallere dalması gibi belirtilerle kendini gösterirken, sözel çekilme çalışanın işi bırakma isteğini açıkça dile getirmesiyle ortaya çıkar. Bu durum, işten ayrılma niyetinin yalnızca zihinsel bir süreç olmadığını, aynı zamanda belirli davranışlarla dışa vurulduğunu ve çalışanın işten kopuş sürecine fiziksel olarak da yansıyabileceğini göstermektedir.¹⁷⁶ Özetle, işten ayrılma niyeti zamanla gözlemlenebilir davranışlara dönüşerek, çalışanın işyerinde olan bağlılığının azaldığının önemli bir göstergesidir.

D. İşten Ayrılma Niyetinin İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Bir çalışanın işten ayrılma niyetine ile ilişkili olduğu bazı temel kavramlar vardır. Bu bağlamda bu yazında bahsedeceğimiz kavramlar: örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, işten ayrılma davranışı, iş tatmini, psikolojik sözleşme, tükenmişlik sendromu, işten çekilme, işe gelmeme, işe geç gelmedir. Bu temel kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

1. Örgütsel Bağlılık

İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgütten ayrılma sürecini anlamada önemli bir kavramdır ve en çok örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, onların işten ayrılma kararlarını doğrudan etkileyen faktörlerden biridir.

Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların işte ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu birçok araştırma ile ortaya konmuştur.¹⁷⁷ Steers'in çalışmaları, örgütün hedef ve değerlerini benimseyen çalışanlar, işlerine daha fazla bağlı olurlar ve örgütte kalma eğiliminde bulunmaktadırlar.¹⁷⁸ Mowday, Porter ve Steers'in örgütsel bağlılık tanımı, bir çalışanın örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgüte güçlü bir şekilde bağlı

¹⁷⁶ Ibid.

¹⁷⁷ John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol. 1 No.1 61-89, 1991, p.78

¹⁷⁸ Richard M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 22(1) 46-56, 1977, p.48

hissetmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istek duymasındır.¹⁷⁹ Bu bağlılık, çalışanın örgüt içinde kalma arzusunu artırırken, işten ayrılma niyetini azaltan önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu görüşü destekleyen birçok araştırma, örgütsel bağlılığın iş tatmininden daha güçlü bir işten ayrılma belirleyicisi olduğunu da koymuştur.¹⁸⁰ Özetle, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça, işten ayrılma niyetleri azalmakta ve bu bağlılık, iş tatmininden daha güçlü bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır.

Wasti'nin araştırması, duygusal ve normatif bağlılığı yüksek bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu gösterirken, Uyguç ve Çımrın devam bağlılığının işten ayrılma niyetiyle aynı yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.¹⁸¹ Davy ve arkadaşları iş güvencesinin işten ayrılma niyetine etkisini incelemiş ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki tespit etmiştir.¹⁸² Bunlara ek olarak, Schaufeli ve Bakker, işe bağlılık ile işten ayrılma niyetinin ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.¹⁸³ Bu bulgular, çalışanların örgüte ve işlerine olan bağlılık düzeylerinin, işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Sonuç olarak, çalışanların örgüte bağlılığı arttıkça işten ayrılma niyetleri azalır. Bu nedenle, işverenler çalışanların bağlılığını güçlendirmek için örgütsel destek, iş tatmini ve iyi bir çalışma ortamı sağlamaya önem vermelidir.

2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet algısı, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin rolünü inceleyen çalışanların iş

¹⁷⁹ Richard T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behaviour**, Vol.14 224-247, 1979, p.226

¹⁸⁰ Lynn McFarlane Shore, Harry J. Martin, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intention", **Human Relations**, Vol.43 No.7 625-638, 1989, pp.626-627

¹⁸¹ S. Arzu Wasti, "Commitment profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", **Journal of Vocational Behaviour**, 67 (2005) 290-308, 2005, pp. 298-299, Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 19 (2004) 91-99, 2004, s. 97

¹⁸² Jeanette A. Davy, Angelo J. Kinicki, Christine L. Scheck, "A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 18 (1997) 323-349, p. 323

¹⁸³ Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker, "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 25 293-315, 2004, pp.305-307

ortamlarında adil muamele görüp görmediklerini, nasıl değerlendirdiklerini araştıran bir kavramdır.¹⁸⁴ Çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşündüklerinde işten ayrılma eğilimleri artmaktadır.¹⁸⁵ Bu nedenle, örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmada kritik bir rol oynamaktadır.

Literatürde araştırmacıların yaptığı değerlendirmeye göre, örgütsel adalet çalışmaları, örgütsel davranışın birçok çıktısını açıklama potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda, örgütsel adaletin iki temel boyutu vardır: dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet. Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettiği sonuçların adilliklerini ifade ederken, prosedürel adalet, bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan süreçlerin adil olup olmadığını değerlendirir.¹⁸⁶ Bu doğrultuda, özellikle prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları, işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkilidir.

Çalışanlar, eşitlik ve eşitsizlik yargılarına göre kıyaslamalar yaparak örgütsel adalet algılarına ulaşırlar. Bu doğrultuda iç eşitlik yargısı, dış eşitlik yargısı ve bireysel eşitlik yargısı oluşarak değerlendirmelerini yaparlar. İç eşitlik yargısına göre birey mevcut konumundaki diğer çalışanlar ile kendisini kıyaslar, dış eşitlik yargısına göre, birey diğer organizasyonlardaki çalışanlar ile kendisini kıyaslar ve bireysel eşitlik yargısına göre ise bireyin organizasyona kazandırdığı değerler ile örgütten aldığı kendi kazanımlarını karşılaştırmaktadır. Buna göre eşitlik hassasiyeti yüksek olan bireyler adil olmayan koşullarla karşılaştığında daha fazla şikâyet etmekte ve işten ayrılma eğilimleri yüksek olmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların algıladığı ödüller ve destekle de bağlantılıdır. Pozitif bir adalet algısı çalışanların iş doyumunu ve bağlılıklarını artırır. Negatif adalet algısı ise tam tersi bir sonuç verecek olup örgütü her an terk etmeye hazır olacaklardır.¹⁸⁷ Sonuç olarak, örgütsel adaletin doğru bir şekilde yönetilmesi, çalışanların motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilemektedir.

3. Örgütsel Güven

¹⁸⁴ Robert Hm. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship", **Journal of Applied Psychology**, 76(6) 845-855, 1991, p.845

¹⁸⁵ Zekiye Burcu Küçükodacı, **age.**, s.40

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ Cansu Ceviz Doğrar, "Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti Kavramları ve Aralarındaki İlişkiler: Akademik Yayınlar Bağlamında Bir Değerlendirme", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir, 2019, s.94

Örgütsel güven, bireysel güven ile farklılık gösteren ve kurumlara odaklanan bir kavramdır. Bireysel güven, kişiler arasındaki farklılıklara ve bireyin doğrudan ilişkide olduğu kişilere duyduğu güvene dayanırken, örgütsel güven kurumların kimliğine, yapısına ve kültürüne yönelik bir güveni ifade etmektedir.¹⁸⁸

Güven, iş yerinde iş birliğini artıran, çatışmaları azaltan ve olumlu örgütsel davranışları teşvik eden kritik bir unsurdur. Çalışanlar, iş ortamlarında adil ve güvenilir bir yapı gördüklerinde, iş tatminleri ve performansları artarken, kuruma bağlılıkları da güçlenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel güven, üç temel boyutta incelenmektedir ve bunlar çalışanların organizasyonlarına, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına duydukları güvendir.¹⁸⁹

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven: Çalışanların birbirlerinin iyi niyetine, dürüstlüğüne ve yetkinliklerine güvenmesi, iş birliğini artırarak örgütsel iklimi olumlu yönde etkiler. Bu güvenin yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanlar arasında yardımlaşma artar ve iş tatmini yükselir.

Yöneticiye duyulan güven: Yöneticilerin tutarlı ve adil olması, güven ortamını sağlamada önemli bir rol oynar. Yöneticilerin verdikleri söyli tutmaları ve çalışanlara karşı şeffaf olmaları, örgütsel güveni artırarak çalışanların performansını ve bağlılığını güçlendirir.

Kuruma duyulan güven: Çalışanların kurumun etik değerlere bağlı olduğuna, adaletli davrandığına ve verdiği taahhütleri yerine getirdiğine inanması, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyon gibi olumlu örgütsel çıktıları destekler. Kuruma duyulan güvenin eksikliği ise örgütsel öğrenmeyi engelleyebilir ve çalışanların kuruma olan bağlılığı zayıflatabilir.

Literatürde yapılan araştırmalara göre, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında genellikle negatif yönlü bir ilişki olduğu gösterilmektedir. Bu ilişkinin gücü çalışmalara göre değişmekle birlikte, 2019'da Emrah Öztunç'un otel çalışanlarına yaptığı bir araştırmaya göre örgütsel güvenin işten ayrılma niyeti üzerine çok güçlü bir negatif ilişki, 2016'da İlker Kılıç'ın seyahat acentesi çalışanlarına yaptığı başka bir araştırmaya göre ise güçlü negatif ilişki boyutu tespit edilmiştir. Öte yandan, 2018'de Fazilet Yılmaz, 2015'te Serkan Naktiyok'un çalışmalarına göre ise örgütsel güven ve

¹⁸⁸ Nigar Demircan, Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, 10(2) 139-150, 2003, s.142

¹⁸⁹ Abdullah Çalışkan, "Örgütsel Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1) 42-59, 2021, ss.44-45

işten ayrılma niyeti arasında negatif ve zayıf büyüklükte ilişki tespit edilmiştir.¹⁹⁰ Özetle, örgütsel güven arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı söylenebilir.

4. İşten Ayrılma Davranışı

İşten ayrılma davranışı genellikle işten ayrılma niyetinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreç bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir. Bu niyetin, davranışa dönüşmesi ise alternatif iş fırsatlarının bulunabilirliği, ekonomik koşullar ve bireyin risk alma eğilimi gibi faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir.

Shore ve Martin, işten ayrılma niyetinin, gerçekten işten ayrılma davranışının en güçlü göstergelerinden biri olduğunu vurgulamaktadır.¹⁹¹ Ancak Wortuba'nın araştırması, iş tatminsizliği ile işten ayrılma niyeti arasında fark olduğunu ve her çalışanın işinden memnun olmamasının işten ayrılma ile sonuçlanmadığını ortaya koymuştur.¹⁹² Bununla birlikte, Griffeth, Hom ve Gaertner'e göre, çalışanların işten ayrılma davranışına yönelmelerinde bireysel faktörler önemli bir rol oynamakta olup, çalışanlar genellikle potansiyellerini daha verimli kullanmak, daha yüksek ücret ve ödüller almak gibi nedenlerle işten ayrılmaktadır.¹⁹³ Özetle, işten ayrılma davranışının yalnızca iş tatminsizliğiyle değil, bireysel ve çevresel faktörlerin birleşmesiyle şekillendiğini göstermektedir.

İşten ayrılma davranışı, çalışanların çeşitli nedenlerle mevcut işlerinden ayrılmalarını ifade eder ve bu durum, işletmelerin devamlılığı ve verimliliği üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Bu bağlamda, işten ayrılma davranışı gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki temel kategoride incelenmektedir. Gönüllü işten ayrılma, çalışanın kendi isteği doğrultusunda işten ayrılması anlamına gelirken, gönülsüz işten

¹⁹⁰ Emrah Öztunç, "Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.74, İlker Kılıç, "Örgütsel Güven, İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinin Belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2016, s.68, Fazilet Yılmaz, "Mobbingin Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde, 2018, s.90, Serkan Naktiyok, "Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2015, s.

¹⁹¹ Lynn McFarlane Shore, Harry J. Martin, **age.**, p.627

¹⁹² Mustafa İnanç, "Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.51

¹⁹³ Sabire Burçin Batılı, "Oryantasyon Eğitimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi ve Finan Sektöründe Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.53

ayrılma, çalışanın kendi iradesi dışında işini kaybetmesi durumunu ifade etmektedir.¹⁹⁴ Gönüllü işten ayrılmada çalışanlar, kariyer fırsatlarını değerlendirmek, çalışma koşullarından memnun olmamak, düşük ücret, iş-özel hayat dengesi gibi nedenlerle işten ayrılmaktadırlar.¹⁹⁵ Gönülsüz işten ayrılma ise genellikle işverenin kararıyla gerçekleşmekte olup, ekonomik koşullar, performans düşüklüğü, yeniden yapılanma gibi nedenlerle çalışanın işine son verilmesi anlamına gelmektedir.¹⁹⁶ İşten ayrılma davranışı, ister gönüllü olsun, isterse gönülsüz olsun, iş süreçlerini, çalışan bağlılığını ve örgütsel verimliliği doğrudan etkilemektedir. Çalışanın işten ayrılması, işe alım ve eğitim maliyetlerini artırmakta, örgüt içinde kalan çalışanların moral ve motivasyonunu düşürerek üretkenliği azaltmaktadır.¹⁹⁷ Bu nedenle, örgütlerin işten ayrılma davranışını önleyici stratejiler geliştirmesi ve çalışan bağlılığını artırmaya yönelik politikalar uygulaması büyük önem taşımaktadır.

5. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların iş ortamlarına, görevlerine, çalışma koşullarına ve işyerindeki ilişkilerine yönelik genel memnuniyet düzeylerini ifade eden önemli bir kavramdır. Çalışanların işlerine karşı hissettikleri tatmin, onların motivasyonlarını, performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, işten ayrılma niyetiyle de doğrudan ilişkilidir.

Literatürde yapılan araştırmalara göre, iş tatmini düzeyi düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu göstermektedir. Shore ve Martin tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iş tatmininin işten ayrılma niyetini etkileyen güçlü bir belirleyici faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹⁹⁸ Benzer şekilde, Poyraz ve Kama'nın iş güvencesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, iş tatmini ile işten ayrılma niyetinin ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İş tatmini unsurlarının işten ayrılma niyetiyle bağlantısına odaklanan araştırmalar, işin doğası, terfi olanakları ve ücret gibi faktörlerin çalışanların örgütte kalma veya ayrılma kararlarında belirleyici olduğunu

¹⁹⁴ Handan Akkaş, *age.*, ss.10-11

¹⁹⁵ John L. Cotton, Jeffrey M. Tuttle, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 1 55-70, 1986, pp.60-65

¹⁹⁶ Handan Akkaş, *age.*, s.11

¹⁹⁷ Michael G. Aamodt, *Industrial/Organizational Psychology an Applied Approach*, 6th Edition, Wadsworth Cengage Learning Nelson Education, Ltd., USA, 2010, pp.393-394

¹⁹⁸ Lynn McFarlane Shore, Harry J. Martin, *age.*, pp.630-633

göstermektedir.¹⁹⁹ Morell, Loan-Clarke ve Wilkinson, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin güçlü olmasının, çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin öngörülmesi açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır.²⁰⁰ Mobley ise işten ayrılma niyeti ile ilgili geniş kapsamlı bir inceleme yapmış ve iş tatminsizliğinin işten ayrılma niyetinin temel sebeplerinden biri olduğunu ortaya koymuştur.²⁰¹ Tüm bu bulguların sonucunda özetlemek gerekirse, iş tatmininin çalışanların örgüte bağlılıklarını ve uzun vadeli çalışma kararlarını doğrudan etkileyen kritik bir unsur olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, iş tatminini artırılmasına yönelik stratejiler geliştirmek, çalışan devir oranını azaltmak ve örgütsel devamlılığı sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

6. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, işten ayrılma niyeti ile ilişkili olan önemli kavramlardan bir tanesidir. Örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiği algısı oluştuğunda, çalışanların örgüte olan güveni ve bağlılığı zedelenmekte, bu da işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Günümüz örgütleri, hızla değişen çevresel koşullar nedeniyle örgüte bağlılığı karşılığında uzun vadeli iş güvencesi sağlama anlayışı, teknolojik sosyal, ekonomik ve yönetsel değişimlerle zayıflamış, bu da çalışanların örgüte yabancılaşmasına ve işten ayrılma oranlarının artmasına neden olmuştur. Yapılan araştırmalar, sadece iş sözleşmelerinin çalışan memnuniyeti ve bağlılığını sağlamada yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla son yıllarda, psikolojik sözleşmelerin değişen istihdam ilişkilerini anlamada merkezi bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasındaki yazılı olmayan, karşılıklı beklentilere dayalı dinamik bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır.²⁰² Çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine verilen sözlerin tutulmasını ve beklentilerinin karşılanmasını beklemektedir. Ancak, bu beklentilerin karşılanmadığı ya da örgütün psikolojik

¹⁹⁹ Kemal Poyraz, Bülent Kama, “Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.13 Sayı.2 143-154, 2008, ss.157-158

²⁰⁰ Özen Menişa, “Perceived Employment Discrimination and Its Relation To Job Satisfaction and Intention to Turnover”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.53

²⁰¹ William H. Mobley, **age.**, p.238

²⁰² Hande Mimaroglu Özgen, Hüseyin Özgen, “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.19 Sayı.1 1-19, 2010, s.2

sözleşmeyi ihlal etdiği algısı oluştuğunda, çalışanların örgüte olan bağlılığı, iş tatmini, güveni zayıflamakta ve bu da beraberinde işten ayrılma niyeti düzeyini artırmaktadır.²⁰³ Araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle, çalışanlar kendilerini değer görmez ya da fark edilmez hissettiklerinde, örgütle olan bağlarını sorgulamakta ve işten ayrılmayı bir seçenek olarak değerlendirmektedir. Ayrıca, iş yerinde yöneticilerle veya çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışmaların da psikolojik sözleşme ihlaline yol açarak işten ayrılma niyetini güçlendirdiği ifade edilmektedir.²⁰⁴ Özetle, psikolojik sözleşmenin korunması ve çalışanların beklentilerinin karşılanması, örgütlerin çalışan bağlılığını sürdürmesi ve işten ayrılma oranlarını düşürmesi açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

7. Tükenmişlik Sendromu

İşten ayrılma niyeti ile ilişkili olan kavramlardan bir tanesi de tükenmişlik sendromudur. Tükenmişlik, uzun süreye yayılan ve kontrol altına alınamayan stres durumlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan psikolojik ve fiziksel bir tüketim sürecidir.²⁰⁵ Stresle başlayan süreç zamanla bireyde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş gibi semptomlarla kendini göstermektedir. Örgüt içerisinde yaşanan tükenmişlik, çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılık duygularını olumsuz yönde etkileyerek işten ayrılma niyetlerini güçlendiren temel faktörlerden biri olarak görülmektedir.

Literatürde, tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya koyan pek çok çalışma mevcuttur. Aşkın Keser'in bulgularına göre, tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar, yeni bir iş arayışı içine girerek iş değiştirme çabasına yönelmektedir. Ancak, iş bulma konusunda endişeleri olan bireyler, mevcut işlerinde zorunlu olarak kalmaya devam etekte ve bu da örgüt açısından düşük motivasyon, verimlilik kaybı ve iş gücü devir oranlarında artış gibi sorunlara yol açmaktadır²⁰⁶. Benzer şekilde, Mehmet Halil Yıldırım ve arkadaşlarının 2014 yılında gerçekleştirdiği bir araştırmada, işini değiştirmek isteyen çalışanların tükenmişlik

²⁰³ Sabine Geurts, Wilmar Schaufeli, Jan De Jonge, "Burnout and Intention to Leave Among Mental Health- Care Professionals: A Social Psychological Approach", **Journal of Social and Clinical Psychology**, Vol.17 No.3 341-362, 1998, p.345

²⁰⁴ Hande Mimaroglu Özgen, Hüseyin Özgen, **age.**, s.6, Handan Akkaş, **age.**, ss.87-88

²⁰⁵ Mustafa İnanç, **age.**, s.52

²⁰⁶ Aşkın Keser, Ülviye Tüfekçi, "Tükenmişlik Sendromu", **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, Editör: Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2009, s.473

düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.²⁰⁷ Yine literatürde bulunan bir diğer araştırmaya göre ise, duygusal tükenmişliğin kendilerine olan saygısını kaybetmesine, işlerinde tatminsizlik duymasına ve örgütle olan bağlarının zayıflamasına neden olduğunu göstermiştir.²⁰⁸ Kısaca, tükenmişlik sendromunun çalışanların işten ayrılma niyetini güçlendiren önemli bir faktör olduğunu ve örgütler için ciddi sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir.

Duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin temelinde, çalışanların örgütle olan bağlarını sorgulayarak iş tatminini düşürmekte ve zamanla işten ayrılma niyetini güçlendiren önemli bir faktör haline gelmektedir. Özellikle yoğun duygusal tükenmişliğe sahip bireyler, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel yapıda da ciddi olumsuzluklara yol açmaktadırlar. Çalışanlar, müşterileriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde olumsuz duygular geliştirmekte, yaptıkları işe ve örgüte karşı yabancılaşmaktadırlar. Duygusal tükenmişlik yoğunlaştıkça, çalışanların örgütle uyum sağlama, kurumun hedeflerine bağlılık gösterme ve örgüte olan sadakatlerini sürdürme konusundaki isteklilikleri azalmakta, bu durum ise iş yerindeki aidiyet hissinin zayıflamasına yol açmaktadır. Örgütsel bağlılığın azalmasıyla birlikte, çalışanların görev performansında düşüş yaşanmakta ve işten ayrılma niyetleri giderek güçlenmektedir.²⁰⁹ Özetle, duygusal tükenmişlik yalnızca bireysel bir sorun olmaktan çıkıp, örgütlerin verimliliğini ve sürdürülebilirliğini tehdit eden önemli bir faktör haline gelmektedir.

Sonuç olarak, nitelikli işgücünün kaybedilmesi, yeni çalışanların bulunması ve eğitilmesi süreci hem finansal hem de operasyonel yükler getirmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyetini azaltmak ve tükenmişliği önlemek için örgütlerin çalışan refahına yönelik stratejiler geliştirmesi, destekleyici bir iş ortamı sunması ve çalışan memnuniyetini artıracak uygulamaları benimsemesi kritik bir gereklilik olarak görülmektedir.

8. İşten Çekilme

²⁰⁷ Mehmet Halil Yıldırım, Emel Eylül Erul, Pınar Kelebek, “Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.6 Sayı.1 34-44, 2014, s.42

²⁰⁸ Abdullah Çalışkan, Nazmiye Ülkü Pekkan, “Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kişi-Örgü Uyumunun Aracılık Rolü”, **Business and Economics Research Journal**, 10(2) 469-481, 2019, s.479

²⁰⁹ Cansu Ceviz Doğrar, **age.**, s.105

Örgütsel davranış literatüründe, çalışanların işten çekilme sürecini anlamak ve bu davranışları yönetebilmek önemli bir araştırma konusu olmuştur. İşten çekilme ve işten ayrılma niyeti, bireylerin kariyer yolculuklarında önemli bir dönüm noktası yaratır. İşten çekilme davranışı, çalışanların iş yerinde bulunmakta ve işe katkı sağlamaktan kaçınma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, yalnızca fiziksel devamsızlık ile sınırlı kalmayıp, çalışanın işte olduğu halde üretkenliğini düşürmesi veya görevlerinden kaçınması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu tür davranışlar, genellikle memnuniyetsizlik, haksız muamele, adaletsizlik veya iş arkadaşları arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanabilir ²¹⁰. Bu bağlamda, işten çekilme davranışları yalnızca bireysel bir sorun değil, aynı zamanda örgütsel dinamikleriyle de yakından ilişkili olduğunu söyleyebiliriz.

İşten çekilme davranışı ve işten ayrılma niyeti farklı motivasyonlarda olan iki farklı kavramdır. Porter ve Steers'in 1973 yılında yaptığı çalışmada, işten ayrılma niyetinin, iş yerindeki tatminsizlik deneyiminin ardından işten çekilme sürecindeki bir sonraki mantıklı adım olabileceği öne sürülmüştür. Bu çalışmada sunulan işten çekilme karar sürecinde, önce işten ayrılma düşüncesinin ortaya çıktığı, ardından yaşanan tatminsizlik sonucunda işten ayrılma niyetinin oluştuğu ve gerçekten işi bırakmadan önce bunun mantıklı bir son adım olduğu vurgulanmaktadır.²¹¹ Bu bağlamda, çalışanların işten çekilme davranışları işten ayrılma, işe geç gelme, işe devamsızlık gibi biçimlerde görülebilmektedir.²¹² Bu doğrultuda özetlemek gerekirse, işten çekilme davranışları, çalışanların iş tatminsizliği ile başa çıkma stratejileri olarak değerlendirilmekte ve işten ayrılma sürecinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Literatürde çalışanların işten çekilme davranışının her durumda işten ayrılma davranışı ile eşdeğer tutulamayacağı, bazı durumlarda ise teorik olarak ilişkilendirilebileceği belirtilmiştir. Örneğin, çalışan iş yerindeki sorunlardan kaçmak amacıyla devamsızlık yapıyorsa ve işe devam etmesi halinde bu durum işten ayrılmaya kadar ilerleyebileceyse, iş tatmin edici değilse ve stresli bir ortamda çalışıyorsa ya da birey yeni bir iş arayışında olduğu için işe gelmiyorsa işten çekilme ve işten ayrılma

²¹⁰ Onur Emre, "İş Yolcuğunun kavramsal Anlamda İncelenmesi ve Geri Çekilme Davranışları", **Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 9(16) 1613-1633, 2018, s.1619

²¹¹ William Mobley, *age.*, p.237

²¹² Terry A. Beehr, Nina Gupta, "A Note on the Structure of Employee Withdrawal", **Organizational Behaviour and Human Performance**, 21(1) 73-79, 1978, s.73

arasında bir bağ kurulabilir. Öte yandan, bazı durumlarda bu iki kavram arasında doğrudan bir korelasyon beklenemeyeceği ifade edilmektedir. Örneğin, işten ayrılma sıkıcı ve tatmin etmeyen bir işten kaçınmaktan ziyade daha iyi bir alternatifin bulunmasından kaynaklanıyorsa, işten çekilme işle ilgili olmayan nedenlerden dolayı gerçekleşiyorsa, her iki durumun sonuçları birbirinden farklılık gösteriyorsa ya da işten çekilme yalnızca işin baskılarından kaçınmak içinse ve doğrudan işten ayrılmaya yol açamıyorsa, işten çekilme ve işten ayrılma davranışları birbiriyle ilişkilendirilemez.²¹³ Kısaca, işten çekilme ve işten ayrılma niyeti kavramları her durumda birbiriyle ilişkilendirilemese de, belirli koşullar altında bu iki olgu arasında teorik bir bağlantı kurulabilir.

9. İşe Gelmemeye

Çalışanların iş yerinde bulunmamalarını ifade eden çeşitli devamsızlık türleri, iş gücü verimliliği ve organizasyonel performans üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir. İşe gelmeme, çalışanların iş yerinde fiziksel olarak bulunmamalarını ifade eden bir işte çekilme türüdür ve bu durumun yasal (hastalık, ailede vefat durumu vb.) veya yasadışı (rapor alıp evde kalmak gibi) nedenleri olabilir. Bazı çalışanlar hastalık izinlerini bir hak olarak görürken, sahte mazeretlerle devamsızlık yapanlar da bulunmaktadır.²¹⁴ Kısaca, işe gelmeme durumu hem yasal hem etik olmayan nedenlerle gerçekleşebilir ve iş yerinde devamsızlık oranlarının artmasına yol açabilir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş tatmini, işe devamsızlık gösteren çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tatmin olan çalışanlar daha az devamsızlık gösterirken, tatminsiz çalışanlar işe gelmeme eğilimindedir. Bu bağlamda, iş tatmini birçok yöneticiyi ilgilendiren bir sonuçtur çünkü tatmin olmuş çalışanlar daha yüksek performans seviyelerine sahip olma olasılıkları yüksektir.²¹⁵ Demografik faktörler de işe devamsızlıkta belirleyici rol oynar. Yaş ilerledikçe kişi-örgüt uyumu ve resmi faydalar (tazminat, statü, terfiler) arttıkından devamsızlık azalırken, evli kadınlar evle ilgili sorumlulukları nedeniyle daha fazla devamsızlık ve

²¹³ Gary Blau, "On the Aggregation of Individual Withdrawal Behaviors Into Larger Multi-Item Constructs", *Journal of Organizational Behaviour*, 19(5) 431-538, 1998, pp.437-448, Handan Akkaş, *age.*, ss.6-7, William Mobley, *age.*, pp.237-239

²¹⁴ Handan Akkaş, *age.*, s.8

²¹⁵ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Management*, 11th Edition, Prentice Hall, USA, 2012, p.374

işten ayrılma eğilimi gösterebilir.²¹⁶ Özetle, iş tatmini ve demografik faktörler, çalışanların devamsızlık oranlarını etkileyen önemli unsurlar olup, iş yerindeki bağlılık ve performans üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Örgütler açısından işe gelmeme, iş verimliliği ve tatminini düşüren ciddi bir sorun olup, yerine çalışan bulma gerekliliği nedeniyle ek maliyetler doğurmaktadır. Robbins ve Coulter'a göre işe devamlılığın ödüllendirilmesi gerektiğini savunurken, cezalandırmanın yerine çalışanlara devamsızlığın maliyetlerinin anlatılması gerektiğini öne sürmektedir.²¹⁷ Sonuç olarak, işe gelmeme davranışının yönetilmesi, iş tatminin artırılması ve çalışan bağlılığının güçlendirilmesiyle mümkündür. Aksi durumda, uzun vadede işten ayrılma niyeti ile sonuçlanabilmektedir.

10. İşe Geç Gelme

Mesaiye geç gelmek hem çalışanlar hem de organizasyonlar için önemli ancak genellikle göz ardı edilen bir sorundur. Çalışan açısından disiplinsizlik veya iş memnuniyetsizliği gibi örgütsel sorunlara işaret edebilirken, organizasyonlar için üretim ve hizmet kalitesinin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir.

Literatürde işe geç gelme, bir çalışanın belirlenen mesai saatine uygun olarak işyerinde bulunmaması durumu olarak tanımlanmıştır.²¹⁸ Bir çalışanın işe geç gelmesi, organizasyonlardaki geri çekilme davranışlarının en sık görülen göstergelerinden biridir. Araştırmalar, iş tatmini, örgütsel sadakat ve çalışma koşullarının gecikme davranışını etkileyen temel faktörler olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgüt kültürü, demografik özellikler ve kişilik yapısı da gecikme eğilimini belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır.²¹⁹ Kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle daha fazla gecikme eğiliminde olduğu, toplumsal kültürel değerlerin de dakik anlayışını

²¹⁶ Kenneth McBey, Leonard Karakowsky, "Examining sources of Influence on Employee Turnover in the Part-time Work Context", **Career Development International**, 6(1) 39-48, 2001, p.41

²¹⁷ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **age.**, p.437

²¹⁸ Annie Shifman, Meni Koslowsky, "Predicting Employee Lateness", **Current Advances in Psychology Research**, 2(1) 40-51, 2014, p.40

²¹⁹ Tekin Akgeyik, "Çalışanın Mesaiye Gecikmesine Neden Olan Faktörler (Bir Atık Yönetim Tesisinin Örnekleme Üzerine Ampirik Bir Araştırma)", **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 8(20) 78-95, 2019, s.80

şekillendirdiği görülmektedir.²²⁰ Örneğin, Afrika, Ortadoğu ve Güney Amerika gibi az gelişmiş bölgelerde gecikmelerin daha yaygın olduğu tespit edilmiştir.²²¹

Çalışanların işe zamanında gelmesi, iş yerinde verimliliği ve düzeni sağlaması açısından önemli bir faktördür. Organizasyonel bağlamda gecikme, genellikle “mazeretli” ve “mazeretsiz” olarak ikiye ayrılır. Mazeretli gecikme, çalışanın kontrolü dışında gelişen durumları ifade ederken, mazeretsiz gecikme kişinin kendi zaman yönetimi ya da motivasyon eksikliği nedeniyle ortaya çıkar. Blau 1994 yılında yaptığı çalışma ile gecikmeyi üç farklı şekilde sınıflandırmıştır: “artan kronik gecikme” zamanla daha sık ve uzun süreli hale gelirken, “istikrarlı periyodik gecikme” belli bir düzen içinde sürekli tekrarlanan bir davranış gösterir, “kaçınılmaz gecikme” ise öngörülemeyen ve kontrol dışı faktörlerden kaynaklanır. Bu sınıflamalar, iş yerinde gecikmenin nedenlerini anlamaya yardımcı olur ve işletmelerin gecikmeyi önlemek için daha etkili stratejiler geliştirmesine katkı sağlar. Örneğin, kronik gecikmeler genellikle iş tatminsizliği veya düşük örgütsel bağlılıkla ilişkiliyken, ulaşım desteği gibi çözümler kaçınılmaz gecikmeleri azaltmada etkili olabilir.²²² Sonuç olarak, gecikme davranışının farklı türleri ve nedenleri göz önüne alındığında, işletmelerin bu durumu minimize etmek için çalışan bağlılığını artıran ve yapısal engelleri azaltan stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Literatürde Koslowsky ve Dishon-Berkovits’in yaptıkları çalışmaya göre, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi geri çekilme davranışlarının arasındaki ilişkiler incelemiş ve bu üç faktörün aşamalı bir ilerleme modeli oluşturduğu vurgulanmıştır. Bu davranışlar, birbirini takip eden süreçlerdir. Buna göre işe geç gelme, geri çekilmenin ilk ve en hafif aşaması olarak değerlendirilmiştir. Devamsızlık ikinci aşama, işten ayrılma ise en uç nokta olarak belirtilmiştir. Ayrıca, çalışmada işe geç gelmenin ölçülmesinde kullanılan öz-bildirim ve kayıt temelli yöntemlerin karşılaştırılması gerektiğini ve her iki yöntemin doğruluğunun zaman çerçevesine bağlı olarak değiştiğini vurgulamaktadır.²²³ Sonuç olarak, işe geç gelme davranışının işten

²²⁰ Orly Shapira-Lishchinsky, “Israeli Teachers’ Perception of Lateness: A Gender Comparison”, **Sex Roles A Journal of Research**, 57(3-4) 187-199, 2007, p.189

²²¹ Tekin Akgeyik, **age.**, s.80

²²² Hayden C. Below, “Multiple Predictors of Tardiness Behavior”, (**Unpublished Master Thesis**), Lamar University, Texas, 2015, p.1

²²³ Meni Koslowsky, Miriam Dishon-Berkovits, “Self-report Measures of Employee Lateness: Conceptual and Methodological Issues”, **European Journal of Work Organizational Psychology**, 10(2) 145-159, 2001, pp.153-157

ayrılma niyetine dair erken bir işaret olabileceği ve bu tür davranışların izlenmesinin önemli olduğunu söylenebilir.

E. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Literatürde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenebilmektedir. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler işten ayrılma niyetini etkileyen önemli unsurlardır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, iş tecrübesi ve kıdem gibi demografik özellikler bu niyeti farklı düzeylerde etkileyebilmektedir.²²⁴ Aile sorumlulukları, gelir durumu, emeklilik planları, kariyer hedefleri, hamilelik, askerlik ve yaşanılan yerin değişim sıklığı da işten ayrılma kararında rol oynamaktadır. Bu faktörler bireysel ve yaşam koşullarına bağlı olduğundan, iş yerlerinin bu tür ayrılıkları önlemek için yaptığı kurumsal müdahaleler genellikle etkisiz kalabilmektedir.²²⁵ Bu nedenle, işten ayrılma niyetinin büyük ölçüde bireysel faktörlerden etkilendiğini, işletmelerin çalışan bağlılığını artırmak için kişiselleştirilmiş yaklaşımlar geliştirmesinin önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Yaş faktörü, işten ayrılma niyetinde önemli bir unsurdur. Araştırmalar, yaş ilerledikçe işe bağlılık artarken, genç çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Genç çalışanlar genellikle kariyer yolculuklarının başında oldukları için farklı iş fırsatlarını değerlendirme eğiliminde olup işten ayrılmaya daha yatkındırlar. Ayrıca genç çalışanların yüksek enerjiye sahip olmaları ve iş temposunun getirdiği yoğunluk nedeniyle sosyal hayatlarına yeterince zaman ayıramamaları, işe bağlılıklarını azaltarak işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır.²²⁶ Özetle, genç çalışanlar kariyerlerini şekillendirirken daha fazla iş değişikliği yapma eğiliminde olup, yaş ilerledikçe çalışanların işe bağlılıkları artmaktadır.

²²⁴ John L. Cotton, Jeffrey M. Tuttle, *age.*, p.60

²²⁵ Esra Certel, “Çalışanların İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2018, s.66

²²⁶ Ömer L. Met, Mehmet Sarioğlu, “Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(5) 200-213, 2010, ss. 211-212, M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemici, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitabevi, 6.Basım, 2008, s.399

Cinsiyet faktörü de işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlardandır. Literatürde yapılan araştırmalar, kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduğunu öne sürmektedir. Bunun başlıca nedenleri arasında evlilik, çocuk sahibi olma, çalışma koşullarındaki esneklik ihtiyacı ve iş yerindeki cinsiyet ayrımcılığı gibi etkenler yer almaktadır. Ancak bazı araştırmalarda cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark bulunmadığı da belirtilmiştir.²²⁷ Kısaca, kadınların işten ayrılma eğilimleri çeşitli sosyal ve yapısal faktörlere bağlı olarak değişse de, bu konuda kesin bir genelleme yapmak her zaman mümkün değildir.

Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin arttığı gözlemlenmiştir. Daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler, iş piyasasında daha fazla fırsata sahip oldukları için mevcut işlerinden ayrılmayı daha sık düşünebilirler. Ancak bazı araştırmalar, eğitim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığını da ortaya koymaktadır.²²⁸ Özetle, eğitim seviyesi arttıkça daha fazla seçenek ve kariyer fırsatları oluşur, bu durum da çalışanların mevcut işinden ayrılmasına yol açabilir. Ancak bu durum her çalışan için geçerli olmayabilir.

Medeni durum, işten ayrılma niyetinde etkili olan bir diğer faktördür. Bekar çalışanlar, evli çalışanlara kıyasla daha fazla işten ayrılma eğiliminde olabilirler. Evli çalışanlar ise aile sorumlulukları ve maddi gereksinimler nedeniyle işlerine daha bağımlı olma eğilimindedirler.²²⁹ Bu bağlamda bekar çalışanlar iş değişikliğine daha açıkken, evli çalışanlar istikrar ve maddi güvence nedeniyle mevcut işlerine daha bağlı kalma eğilimindedir.

Hizmet süresi de işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktördür. İş yerinde uzun yıllar çalışan bireyler, kıdem, maaş ve iş tatmini gibi avantajlara sahip oldukları için işlerinden ayrılmayı daha az düşünmektedirler. Buna karşın, kısa süreli çalışanlar ya da işe yeni başlayanlar, farklı kariyer fırsatlarını değerlendirme eğiliminde olabilirler. Kısaca, iş yerinde kazanılan deneyim, kıdem ve iş tatmini gibi unsurlar çalışanları mevcut işlerinde kalmaya teşvik etmektedir.

Özetle, çalışanların işten ayrılma niyetini şekillendiren kişisel faktörler oldukça çeşitlidir ve her bireyin işten ayrılma kararında farklı etkenler rol oynayabilir.

²²⁷ Alican Çam, “Girişimcilik Eğiliminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.38

²²⁸ Ibid.

²²⁹ Erdoğan Kaygın, Ali Çağlar Güllüce, Yunus Zengin, Deniz Bağcıoğlu, “Otantik Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Enerji Sektörü Örneği”, **ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(7) 197-224, 2018, s.220

İşletmelerin bu faktörleri göz önünde bulundurarak çalışan bağlılığını artıracak stratejiler geliştirmesi, işten ayrılmaları önlemeye yardımcı olacaktır.

2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen önemli unsurlardır. Bu faktörler, iş yerindeki çalışma koşulları, yönetim politikaları, ücretlendirme sistemi ve lider-çalışan ilişkileri gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkisi, onların işe bağlılıklarını arttırabileceği gibi, işten ayrılma niyetlerini de güçlendirebilir.

Çalışanları işten ayrılma niyetlerini belirleyen temel unsurlardan biri işin kendisi ve çalışma koşullarıdır. Tekdüze, yorucu ve stresli işler çalışanların motivasyonlarını düşürerek işten ayrılma eğilimlerini arttırabilmektedir. Uzun çalışma saatleri, ağır iş yükü, mola sürelerinin yetersizliği ve iş ortamındaki olumsuz fiziksel koşullar çalışanların işten duyduğu memnuniyeti azaltarak ayrılma niyetlerini güçlendirebilir. Ayrıca, işyerinin çalışanların evine uzak olması ve ulaşım zorlukları da işten ayrılma nedenleri arasında yer almaktadır.²³⁰

Ücret politikaları ve kariyer gelişim imkanları, çalışanların örgüte bağlılığını doğrudan etkileyen faktörler arasındadır. Düşük maaş, düzensiz ücret artışları ve adaletsiz terfi sistemleri, çalışanların başka iş arayışına yönlendirecektir. Bununla birlikte, çalışanların emeklilik planlarına yaklaşması da işten ayrılma niyetini arttırabilmektedir.²³¹

Yönetim desteği ve liderlik tarzı, çalışanların işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyen faktörler arasındadır. Adaletli, destekleyici ve katılımcı bir yönetim anlayışı çalışan bağlılığını güçlendirirken, otoriter ve baskıcı liderlik tarzları iş tatminsizliğine yol açarak çalışanların işten ayrılma düşüncesini artırabilir. Araştırmalar, lider-üye ilişkisi güçlendikçe çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını göstermektedir.²³²

Çalışanların iş güvencesine sahip olması, işten ayrılma niyetlerini azaltan önemli bir faktördür. İş güvencesinin düşük olduğu ya da işten çıkarılma riskinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerine daha güvenli bir iş arayışına

²³⁰ Handenur Kaya, *age.*, p.34

²³¹ Cansu Ceviz Doğrar, *age.*, s.75

²³² Ibid.

girebilirler. Ayrıca, sağlık sigortası, kreş olanakları, yemek yardımı ve sosyal destek mekanizmalarının eksikliği de çalışanların iş değiştirme eğilimini artırmaktadır.²³³

Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri eğitim fırsatlarına sahip olmaları, onların işlerine daha bağlı kalmalarını sağlayan önemli bir etkidir. İş yerinde sunulan eğitim programları, mesleki becerilerini artırarak çalışanların motivasyonunu yükseltirken, eğitim imkanlarının kısıtlı olduğu örgütlerde çalışanların gelişim imkanlarını başka işlerde aramalarına neden olabilmektedir.²³⁴

Çalışanların birlikte çalıştıkları grupların büyüklüğü ve iş yerindeki sosyal ilişkileri de işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Küçük gruplarda çalışan bireyler, daha yakın ilişkiler kurarak işlerine daha bağlı kalırken, büyük gruplarda iletişim ve etkileşim eksikliği çalışanların işe olan aidiyetlerini azaltabilmektedir. Ayrıca, örgütün yenilikçi ve destekleyici bir kültüre sahip olması, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.²³⁵

Sonuç olarak, örgütlerin, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önünde bulundurarak daha adil, destekleyici ve motive edici çalışma ortamları sağlaması, işten ayrılma oranlarını azaltmada kritik bir rol oynamaktadır.

3. Çevresel Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörlere ek olarak çevresel faktörler de işten ayrılma niyetini etkileyen önemli etkenleri içermektedir. Çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler, kurumun kontrolü dışında gelişen ve kurumu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen unsurlardır.²³⁶ Bu unsurlar, ülkenin ekonomik koşulları, yaşam standartları, alternatif iş fırsatları, teknolojik ilerlemeler, sendikaların varlığı ve ailevi durum gibi unsurlar olarak ele alınmaktadır. Çalışanların çevresel etkenler nedeniyle işten ayrılma niyeti geliştirmesi, işletmelerin kontrolü dışında olduğu için bu durumu önlemekte genellikle yetersiz kalmaktadırlar. Çünkü bu tür dışsal faktörler, işletmelerin kontrolü dışında olduğu için doğrudan müdahale etmeleri

²³³ Bülent Kama, Kemal Poyraz, “Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(2) 143-164, 2008, s.

²³⁴ Handenur Kaya, **age.**, s.34

²³⁵ Cansu Ceviz Doğrar, **age.**, s.76

²³⁶ Alican Çam, **age.**, s.40

mümkün değildir.²³⁷ Bu nedenle, işverenlerin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik işsel stratejiler geliştirmesi, iş gücü kaybını en aza indirmek adına önemli bir adım haline gelmektedir.

F. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Modeller

Literatürde işten ayrılma niyetine ilişkin ilk çalışmalar, gazetecilerin işten çıkarma ve ücret artışı haberlerine dikkat çekmesiyle başlamıştır. Danışmanlar, işte ayrılmanın maliyetlerini azaltma yollarını araştırırken, akademisyenler ise çalışanların neden işten ayrıldığını incelemiştir. Zamanla bu konuya yönelik birçok çalışma ve model geliştirilmiştir. Bu modellerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

1. March ve Simon Modeli

March ve Simon'un modeli gönüllü işten ayrılma konusunda yapılan birçok çalışmaya temel oluşturan önemli bir modeldir. 1958 yılında geliştirilen bu model, Barnard-Simon'un 1938 yılında ileri sürdüğü örgütsel denge teorisine dayanarak, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen iki temel faktörü ele almaktadır: algılanan alternatifler ve algılanan hareket kolaylığı. Algılanan alternatifler, bireyin mevcut işine kıyasla daha iyi fırsatların olup olmadığına dair değerlendirmelerini içerirken, algılanan hareket kolaylığı, iş tatmini ve bireyin alternatiflere ulaşma olasılığı gibi unsurlardan etkilenmektedir. Bunun dışında, modelin bazı sınırlılıkları da mevcuttur. İşten ayrılma sürecini daha çok durağan bir bakış açısıyla ele almakta ve süreç içinde meydana gelen değişkenleri yeterince dikkate almamaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık ve görev stresi gibi çalışanların kararlarını etkileyen önemli faktörler modele dahil edilmemiştir. Model, bireyin işini bırakma kararının işletmenin sunduğu teşvikler ve çalışanın işletmeye yaptığı katkılar arasındaki dengeye dayandığını öne sürse de işten ayrılma sürecinin dinamik yapısını tam olarak açıklayamamaktadır.²³⁸ Sonuç olarak, March ve Simon'un modeli işten ayrılma kararlarını açıklamak için önemli bir temel sunmaktadır. Ancak, modern iş dünyasındaki değişkenleri tam olarak

²³⁷ Zeynep Aslan, Senem Etyemez, "İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7(3) 482-507, 2015, s.486

²³⁸ Kevin Morrell, John Loan-Clarke, Adrian Wilkinson, "Unweaving leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover", **International Journal of Management Reviews**, 3(3) 219-244, 2001, p.233

yansıtmaz. Bu nedenle, modele ek faktörler eklenmeli ve süreç odaklı yaklaşımlar geliştirilmelidir.

2. Mobley'in İşten Ayrılma Modeli

Mobley'in işten ayrılma modeli 1977 yılında ileri sürülmüş olup, işten ayrılma sürecini aşamalar halinde ele alan ve bu alandaki çalışmalara yön veren önemli modellerden biridir. Model, March ve Simon'un teorilerine dayanarak geliştirilmiş olup, çalışanların işten ayrılma sürecini bir dizi karar aşamasıyla açıklamaktadır. Bu modele göre, çalışanlar öncelikle mevcut işlerini değerlendirir ve işlerinden memnun olup olmadıklarını belirler. Eğer tatminsizlik yaşıyorsa, işten ayrılma düşüncesi ortaya çıkar. Ardından, çalışanlar işten ayrılmanın fayda ve maliyetlerini değerlendirerek alternatif iş arama sürecine girer. Alternatifler mevcut ve cazip ise, birey yeni iş fırsatlarını değerlendirerek işten ayrılma kararı alır.²³⁹ Sonuç olarak, günümüz iş dünyasına, çalışanların işten ayrılma kararları yalnızca bireysel tatmin seviyesinde değil, aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik tarzı ve ekonomik koşullar gibi çeşitli faktörlerle de şekillenmektedir. Bu nedenle modelin, modern iş gücü dinamiklerini daha kapsamlı bir şekilde ele alarak genişletilmesi faydalı olacaktır.

3. Steers ve Mowday'in Modeli

Steers ve Mowday modeli, 1981 yılında geliştirilmiş olup, çalışanların işten ayrılma sürecini anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Model, işten ayrılma niyetine yol açan faktörleri belirlemeye ve çalışanların neden işlerini bıraktıklarını açıklamaya çalışmaktadır.²⁴⁰ Bu modele göre, işten ayrılma süreci üç ana aşamadan oluşmaktadır:²⁴¹

İş Beklentileri ve Değerler: Çalışanın iş ile ilgili beklentileri ve işin ona sunduğu fırsatlar, iş tatminini ve duygusal tepkilerini belirler.

Duygusal Tepkiler ve İşten Ayrılma Niyeti: İş tatmini ve işin kişisel değerlere uygunluğu, çalışanın işte kalma veya ayrılma niyetini etkiler. Ayrıca, eşin işi, aileye ayrılan zaman gibi işle doğrudan ilgili olmayan faktörler de bu süreci yönlendirebilir.

²³⁹ William H. Mobley, *age.*, pp.237-239

²⁴⁰ Handan Akkaş, *age.*, s.16

²⁴¹ Thomas W. Lee, Richard T. Mowday, "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", *Academy of Management Journal*, 30(4) 721-743, 1987, pp.722-724

Gerçek İşten Ayrılma: Çalışan işten ayrılma niyetini taşıyorsa ve daha iyi bir alternatif bulduğunda işten ayrılma kararı alır. Ancak, herkes için bu süreç aynı şekilde işlemez. Bazı çalışanlar doğrudan işten ayrılırken, bazıları önce yeni iş fırsatlarını araştırır ve uygun bir alternatif bulduktan sonra ayrılır.

Steers ve Mowday modeli, iş tatmini, iş bağlılığı ve örgütsel bağlılık gibi faktörleri işten ayrılma sürecinde önemli değişkenler olarak ele alır ve iş tatminini etkileyen unsurları üç temel grupta inceler. İlk olarak, çalışanın işe dair algıları ve kişisel değerleri, iş beklentilerini şekillendirerek tatmin düzeyini belirler. İkinci olarak, örgütsel özellikler ve çalışanların yaşadığı deneyimler, örgütsel gerçeklik algısını oluşturur ve bu da iş tatminini doğrudan etkiler. Son olarak, çalışanın işteki başarısı ve performansı, tatmin seviyesini belirleyen önemli bir faktör olarak değerlendirilir. Kısaca bu model, çalışanın iş deneyimlerini ve örgütsel bağlarını iş tatmini olgusu ile değerlendirerek işten ayrılma sürecini anlamaya yönelik tamamlayıcı bir bakış açısı sunmaktadır.

Mobley'in 1977 deki modeli ile karşılaştırma yapıldığında aralarında belirleyici farklar mevcuttur. Mobley, iş tatminini işten ayrılma sürecinin belirleyici bir faktörü olarak ele alarak, iş tatminsizliğinin nasıl işten ayrılmaya yol açtığını detaylı bir süreç halinde açıklamıştır. Steers ve Mowday modeli ise, işten ayrılma niyetini iş arama sürecinden önce gelen bir aşama olarak ele almıştır. Yani, Mobley modelinde iş arama süreci niyet oluşmadan önce gerçekleşirken, Steers ve Mowday modelinde çalışanlar önce işten ayrılmaya karar verir, ardından alternatif iş fırsatlarını değerlendirir.²⁴²

Sonuç olarak, Mobley ve Steers modeli işten ayrılma sürecini anlamada önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Ancak modele günümüz koşullarında bakıldığında, ekonomik krizler, teknoloji gelişmeler, uzaktan çalışma ve pandemi gibi günümüz iş dünyasını etkileyen faktörler dahil değildir. Bu nedenle, modelin günümüz iş gücü dinamiklerine uyarlanarak geliştirilmesi faydalı olacaktır.

²⁴² Ibid.

4. Rusbult ve Farrell'in Modeli

Farrel ve Rusbult tarafından 1981 yılında geliştirilen işten ayrılma niyetini yatırım temelli inceleyen bir modeldir. Modele göre, profesyonel teknik çalışanların iş tatmini, iş bağlılığı ve işte ayrılma kararlarını incelemiştir. Sonuçlara göre, çalışanların iş tatmini, aldıkları ödüller arttıkça (maaş, terfi, takdir gibi) ve işle ilgili maliyetler azaldıkça (stres, iş yükü, olumsuz çalışma koşulları gibi) yükselmektedir. İş bağlılığı ise sadece ödüller ve maliyetlerden etkilenmez. Bunlara ek olarak, alternatif iş imkanlarının sınırlı olması, çalışanın işe yaptığı yatırımın büyüklüğü (emek, zaman, eğitim gibi yatırımlar) iş bağlılığını artırmaktadır. Zaman içinde iş maliyetlerinin çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisi artarken, yapılan yatırımların da bağlılığı daha fazla etkilediği görülmüştür. İşten ayrılan çalışanlar, işte kalanlara kıyasla daha fazla ödül kaybı, artan maliyetler, daha iyi iş alternatifleri ve daha az yatırım yapma eğilimindedir. Model, işten ayrılmanın en önemli nedeninin zamanla azalan iş bağlılığı olduğunu ortaya koymuştur.²⁴³ Özetle, çalışanlar işten ne kadar fazla ödül alır ve ne kadar az sorun yaşarsa iş tatminleri artar. Ancak uzun vadeli kalma bağlılığı için, alternatif işlerin durumu ve çalışanın yaptığı yatırımlar da önemli faktörlerdir.

5. Sheridan ve Abelson'un İşten Ayrılma Modeli

Sheridan ve Abelson modeli 1984'te ileri sürülmüş olup Cast ve Cathastrophe modeli olarak da anılmaktadır. Model, hemşirelerin işten ayrılma sürecinin nasıl açıklandığını özetlemektedir. Buna göre, çalışanlar işten ayrılmanın kademeli ve sürekli bir süreç olmadığını, belirli bir noktada ani bir değişimle gerçekleştiğini öne sürmektedir. İşten ayrılma süreci, örgütsel bağlılık ve iş stresi olmak üzere iki faktör üzerinden ele alınmaktadır. Çalışanların bağlılıkları azalırken ve iş stresi arttıkça işten ayrılma eşik seviyesine ulaşılır. Bu eşiği aştıklarında, işten ayrılma ani ve keskin bir geçişle gerçekleşir. Ancak herkes aynı şekilde ayrılmaz; bazı çalışanlar işten tamamen koparken, bazıları stresli olmasına rağmen bağlılıkları nedeniyle kalmaya devam edebilir.²⁴⁴ Özetle bu model, çalışanların işten ayrılmasını ani bir karar değişikliği olarak açıklamaktadır.

²⁴³ Caryl E. Rusbult, Dan Farrell, "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments", *Journal of Applied Psychology*, 68(3) 429-438, 1983, p.429

²⁴⁴ John E. Sheridan, Michael A. Abelson, "Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover", *Academy of Management Journal*, 26(3) 418-436, 1983, pp.420-423

6. Price ve Mueller'in İşten Ayrılma Modeli

Price ve Mueller modeli 1981'de ileri sürülmüş olup, çalışanların işten ayrılmalarını etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin nasıl birbiriyle ilişkili olduğunu açıklayan nedensel bir modeldir. Bu çalışmada, yedi hastanede çalışan 1091 kayıtlı hemşirenin boylamsal analiz verileri kullanılarak işten ayrılmayı açıklayan bir model oluşturulmuştur. Modelin oluşumunda çevresel, bireysel ve yapısal değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşimi incelenmiştir.²⁴⁵ Çalışmanın temel bulgularına göre ise, işten ayrılma üzerinde en büyük etkiye sahip dört ana faktör belirlenmiş ve bu faktörlerin toplam etkileri en yüksek bulunmuştur.²⁴⁶

İşte Kalma Niyeti: Çalışanın mevcut işyerine kalmayı istemesi, işten ayrılma sürecinin en önemli belirleyicisidir.

Fırsatlar: Çalışanların dışarıda daha iyi kariyer olanakları bulması, alternatif iş fırsatlarının olması işten ayrılma ihtimalini artırır.

Genel Eğitim: Çalışanların aldığı genel eğitim düzeyi, onların daha fazla fırsata sahip olmasını sağlayarak işten ayrılmalarına yol açabilir.

İş Tatmini: Çalışanların işlerinden memnun olması, iş yerinde kalma ihtimalini artırır.

Özetle, Price ve Mueller'in işten ayrılma modeli, işten ayrılma sürecinin dinamiklerini daha iyi anlamak için nedensel ilişkileri test etmeyi amaçlamıştır. İşten ayrılma sürecinin belirleyicilerini karşılaştırarak bu faktörlerin göreceli önemini ve modelin açıklayıcı gücünü tartışmaktadır. Sonuçlar, işten ayrılmanın sadece bireysel niyetlere değil, aynı zamanda çevresel fırsatlara ve iş tatminine bağlı olduğunu göstermektedir.

7. Kim, Price, Mueller ve Watson'ın İşten Ayrılma Modeli

Kim, Price, Mueller ve Watson'ın yaptıkları çalışma 1996 yılında öne sürülmüş olup, çalışanların kariyer bağlılığını belirleyen faktörleri anlamak ve bu faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceleyerek durumsal bir model önerisi yapılmıştır. Çalışmada ABD Hava Kuvvetleri hastanelerinde görev yapan erkek doktorların kariyer niyetlerini belirleyen faktörler analiz edilmiştir. Bu doğrultuda,

²⁴⁵ Serdar Yener, "İşten Ayrılma Niyetinin Belirleyeni Olarak Psikolojik Rahatlık", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(3) 169-192, 2018, s. 173

²⁴⁶ James L. Price, Charles W. Mueller, "A Casual Model of Turnover for Nurses", *Academy of Management Journal*, 24(3) 543-565, 1981, pp.560-563

bireysel, çevresel ve yapısal değişkenler oluşturulmuştur. Ücret, terfi fırsatları, dağıtım adaleti, iş yerinde çalışma arkadaşının ve yöneticilerinin gösterdiği destek, iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, özerklik, rutinlik derecesi gibi değişkenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminini doğrudan veya dolaylı olarak kariyer sürekliliği üzerindeki etkilerini araştıran nedensel bir model oluşturulmuştur. Çalışmanın bulgularına göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışanların kariyerlerine devam etme niyetleri üzerinde en güçlü etkilere sahip olduğu gösterilmektedir. Ayrıca, doktorların kariyer bağlılıkları, dışarıdaki iş fırsatlarının varlığı, genel eğitim düzeyi ve terfi imkanları gibi faktörlerden de etkilenmektedir. Çalışma bulgularında dikkat çeken bir diğer nokta ise, işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki ters yönlü ilişkidir. Yani iş tatmini arttıkça, doktorların mevcut kariyerlerini sürdürme olasılığı artmaktadır.²⁴⁷ Özetle, bu model işte kalma niyetini açıklamada kapsamlı bir yaklaşım sunarken, işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri de ele alarak kapsamlı model oluşturulmuştur.

8. Geleneksel İşten Ayrılma Modeli

Griffeth ve arkadaşlarının 1995 yılında oluşturdukları işten ayrılma modelini 2000 yılında güncellemişlerdir. Model, son 10 yılda yapılan 42 çalışmadan elde edilen 500 korelasyon verisiyle yeniden analiz edilmiştir.²⁴⁸ Çalışma, işten ayrılmanın nedenlerini sistemli olarak analiz ederken, bu nedenlerin ne ölçüde etkili olduğunu ve hangi durumlarda daha fazla ya da daha az etkili olabileceğini de ortaya koymuştur. Modelin bulgularına göre, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş arama davranışı, alternatifleri değerlendirme, ayrılma düşünceleri ve ayrılma niyeti gibi ayrılma sürecine yakın değişkenler, işten ayrılmayı en güçlü şekilde öngören faktörlerdir. Buna ek olarak, işin içeriği, stres, grup içi uyum, liderlik, özerklik gibi daha uzak faktörlerin etkisi düşük ila orta düzeyde kalmıştır. Demografik değişkenler ise, diğerlerine kıyasla zayıf bir etki sağlasa da şirketteki kıdem süresi ve çocuk sayısı anlamlı etkiler göstermiştir. Ayrıca devamsızlık, işe geç kalma ve düşük performans gibi davranışlar, işten ayrılma ihtimalinin erken işaretçileri olabilmektedir. Bu temel bulgulara ek olarak, iş arama

²⁴⁷ Sang-Wook Kim, James L. Price, Charles W. Mueller, Thomas W. Watson, "The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital", **Human Relations**, 49(7) 1996, pp.971-973, Gamze Çimen Fedai, "Örgütsel Yıldırmanın Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, 2022, ss.79-80

²⁴⁸ Rodger W. Griffeth, Peter W. Hom, Stefan Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", **Journal of Management**, 26(3) 463-488, 2000, p.463

yöntemlerinin, tıpkı işten ayrılma niyeti ve uzaklaşma düşünceleri gibi, çalışanların işten ayrılma olasılığını anlamada güçlü bir gösterge olduğu bulunmuştur. Ayrıca, predictor (öncül değişken) ile gerçekleşen işten ayrılma arasındaki zaman aralığının tahmin gücü üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu ve bu sürenin uzamasının tahmin doğruluğunu azaltabileceği ortaya konmuştur. Cinsiyet bağlamında ise, kadınların işten ayrılma oranlarının erkeklerle benzer olduğu, hatta yaş ilerledikçe kadınların işte kalma olasılığının arttığı belirlenmiştir. Performansa dayalı bireysel ödüllendirme sistemleri, özellikle yüksek performans gösteren çalışanların işte tutulmasında kolektif ödül sistemlerine göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, kullanılan ölçüm araçlarının niteliği, yapılan tahminlerin doğruluğunu doğrudan etkilemektedir. Öte yandan, askeri yeniden işe alım sözleşmelerinde benzer şekilde yapılandırılmış istihdam anlaşmalarının, çalışan bağlılığını ve kalıcılığını artırabileceği öne sürülmektedir. Kişilik özelliklerinin, (örneğin sorumluluk duygusu, duygusal değeri gibi.) işte kalıcılığı etkileyebileceği vurgulanmakla birlikte, bu konuda daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Son olarak, yapılandırılmış mülakatların çalışanların işte kalma sürelerini tahmin etmede geleneksel mülakatlara göre daha yüksek bir geçerliliğe sahip olduğu ortaya konmuştur.²⁴⁹ Özetle, işten ayrılma sürecini anlayabilmek ve tahmin edebilmek için geliştirilen modellerin, çalışanların bireysel özelliklerini, sektör koşullarını, örgüt kültürünü ve zamanla değişebilecek dinamiklerin dikkate alınması gereklidir. Evrensel çözümler yerine birey temelli yaklaşımlar daha etkili olabilecektir.

9. Yeni İşten Ayrılma Modeli

Lee ve Mitchell tarafından 1994 yılında geliştirilen Yeni Ayrılma Modeli, işten ayrılma sürecine dair geleneksel yaklaşımları sorgulayan ve bu süreci daha bütüncül bir şekilde ele alan teorik bir çerçeve sunmaktadır. Model, çalışanların sadece iş tatminsizliği nedeniyle değil, aynı zamanda çeşitli “şok” niteliğindeki ani, beklenmedik ya da sarsıcı olaylar sonucu da işten ayrılabilceğini öne sürmektedir. Bu şoklar, beklenmeyen iş teklifleri, yakın birinin ölümü, eşinin başka bir şehirde iş bulması, kişisel yaşam değişiklikleri (evlilik, boşanma gibi), kurumsal değişimler gibi

²⁴⁹ Ibid., p.483

bireyin iş yaşamına doğrudan etki eden olaylardır. Model üç temel varsayıma dayanır.²⁵⁰ Bu varsayımlar aşağıda sıralanmıştır.

- İş tatminsizliği, işten ayrılmanın temel nedenidir.
- Tatminsiz çalışanlar alternatif iş arar ve işten ayrılmayı düşünür.
- Çalışanlar mevcut pozisyonlarını alternatiflerle rasyonel bir şekilde karşılaştırarak karar verir.

Ancak modelin en büyük katkısı, çalışanların işten ayrılma kararını sadece rasyonel ve planlı süreçlerle değil, aynı zamanda ani ve beklenmedik olaylar karşısında da verebileceklerini göstermesidir. Şoklar, bireyde önceden var olan planları harekete geçirebilir veya değer, amaç, strateji uyumsuzlukları yaratarak işten ayrılma sürecini başlatabilirler.

Model, ayrılma sürecinde iki temel dinamiği tanımlamaktadır:

- **İtme faktörleri:** Kurum kaynaklı baskılar veya olumsuzluklardır. Örneğin, fazla iş yükü nedeniyle aile yaşantısının zarar görmesi.
- **Çekme faktörleri:** Kurum dışı cazip fırsatlar veya zorunlu değişimlerdir. Örneğin, eşin tayini ya daha iyi bir iş teklifi alması.

Bu bağlamda, çalışanlar mevcut işlerinden memnun olsalar bile, daha uygun veya avantajlı bir teklif aldıklarında işten ayrılmayı tercih edebilirler. Bu durum, yalnızca iş tatminsizliğine odaklanan geleneksel modellerin eksikliğini ortaya koyar. Sonuç olarak, Yeni Ayrılma Modeli, işten ayrılmayı çok boyutlu ve bağlamsal bir süreç olarak ele alır. Rasyonel kararların yanı sıra, ani duygusal ve çevresel faktörlerin de süreci belirleyici şekilde etkileyebileceğini savunmaktadır.

G. İşten Ayrılmanın Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışa dönüşmesi hem çalışanlar hem de işverenler açısından birçok önemli sonucu vardır. İşten ayrılma niyeti gerçekleştiğinde hem çalışan hem de işletme için zaman, para ve verimlilik açısından önemli maliyetler ortaya çıkmaktadır. Ancak bazı durumlarda, bu ayrılıklar işletmenin iyiliği için bir fırsat da olabilmektedir.

²⁵⁰ Thomas W. Lee, Terence R. Mitchell, “An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover”, *Academy of Management Review*, 19(1) 51-89, 1994, pp.69-74, Handan Akkaş, age., ss.18-19

İşten ayrılma niyeti, işletmeleri hem doğrudan hem de dolaylı olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sonuçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:²⁵¹

- Üretim ve hizmet kalitesinde düşüş yaşanabilir. Özellikle tecrübeli çalışanlar ayrıldığında, işler aksamaktadır.
- Maliyet artışı olabilir. Yeni çalışan bulmak, işe alım ve eğitim süreçleri ek maliyet yaratmaktadır.
- İş yükü ve motivasyon kaybına sebep olabilir. Kalan çalışanların iş yükü artar, motivasyonları düşebilmektedir.
- Bilgi kaybı veya bilgi aşınması olabilir. Ayrılan çalışanla birlikte kuruma ait bilgi de kaybolabilir.
- İş gücü devri oranı artar. Sürekli çalışan değişimi, istikrarsızlığa yol açar.
- Kariyer kaybı veya hayal kırıklığı yaşanabilir.
- Yeni işe uyum süreci zorlayıcı olabilir, yeni yöneticiler, yeni iş arkadaşları, iş süreçleri ve kurum kültürü zorlukları yaşanabilir.
- Beklentilerle örtüşmeyen durumlar (düşük maaş, zor koşullar) yaşanabilir.
- Bazı durumlarda olumlu etkiler de olabilir. Örneğin, verimsiz çalışanların ayrılması, örgütsel verimliliği artırabilir.

Sonuç olarak, işten ayrılma niyetinin gerçekleşmesi hem çalışanlar hem de işletmeler açısından birçok önemli sonuca neden olmaktadır. Çalışanın örgütten ayrılması hem bireysel düzeyde hem de kurumsal düzeyde örgütler açısından çeşitli olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanın iş arama sürecine girmesiyle birlikte mevcut işindeki performansı düşmekte ve devamsızlık oranları artmaktadır. İşten ayrılan çalışan, geride kalan çalışanlar üzerinde motivasyon kaybı ve moral bozukluğu yaratma potansiyeli bulunmaktadır. Ayrıca, ayrılan bireyin işletme hakkında olumsuz yorumlar yapması, kurumun dış itibarı açısından risk teşil etmektedir. Yeni bir çalışan işe başlayana kadar geçen sürede üretim veya hizmette aksamalar yaşanabilir. Yeni çalışanın işe alınması ve eğitimi işletmeye ek maliyetler getirirken, bu süreçte çalışan henüz verimli olamayabilir ve hata yapma olasılığı artar. Yeni çalışanın tam kapasiteyle işe uyum sağlamasına kadar geçen sürede ise mevcut çalışanlara fazla mesai yüklenebilir ve bu durum çalışanlarla yöneticiler arasında huzursuzluklara sebep

²⁵¹ Alican Çam, **age.**, ss.41-42, Damla Demir Harputluoğlu, “İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2015, s.47-49

olabilir.²⁵² Özetle, işten ayrılma niyeti, bireysel düzeyde çalışanın performans düşüşü, devamsızlık, uyum sorunları ve kariyer riski gibi olumsuzluklara yol açarken; örgütsel düzeyde ise üretim ve hizmet aksaklıkları, bilgi kaybı, işe alım ve eğitim maliyetleri ile çalışan motivasyonunda azalma gibi çeşitli maliyetli sonuçlar doğurmaktadır.

H. İşten Ayrılma Niyetini Azaltan Uygulamalar

Çalışanın işten ayrılma niyeti oluştuğunda, ayrılma olasılığı arttığı için işletmelerin bu süreci önleyici adımlar atması gerekmektedir. Etkili insan kaynağı planlaması, iş analizi ve çalışan bağlılığını artırıcı uygulamalar bu sürecin önlenmesinde önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynakları birimleri, işe alım politikalarıyla birlikte, çalışanı elde tutma sorumluluğunu taşımaktadır. Yetenekli çalışanların kaybı, işletmeler için hem rekabet gücünü azaltmakta hem de stratejik kayıplara yol açmaktadır. Bu nedenle, çalışan beklentilerinin dikkate alınması, ücret ve ödül sistemlerinin gözden geçirilmesi ve motive edici uygulamaların hayata geçirilmesi işten ayrılma niyetini azaltmak açısından kritik öneme sahiptir.²⁵³ Özetle, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejik insan kaynakları uygulamaları ve motive edici unsurların etkin kullanımı, işten ayrılma niyetini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır.

İşten ayrılmanın yol açtığı olumsuz etkileri en aza indirmek için yöneticilerin atması gereken adımları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:²⁵⁴

- Doğru kişiyi işe almak için, adayların yeteneklerini gösterdiği, davranış odaklı işe alım süreçleri oluşturulmalıdır.
- Çalışanın ilk haftaları, kuruma uyum sağlaması ve uzun vadeli bağlılık geliştirmesi açısından çok önemlidir. Bu nedenle bu süreçte destekleyici bir ortam sunulmalıdır.
- Çalışanlara gelişim ve kariyer fırsatları sunulmalıdır. Çünkü gelişebileceğini hisseden kişiler, iş yerinde kalmaya daha istekli olurlar.

²⁵² Orhan Adıgüzel, “İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(3) 163-169, 2012, s.165

²⁵³ Alican Çam, **age.**, s.44

²⁵⁴ Özgür Agin, “İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2010, ss.32-33, Mustafa İnanç, **age.**, s.49, Alican Çam, **age.**, ss.44-45

- Çalışanların ilgi alanları ve yetenekleri, yaptıkları işle ve iş ortamıyla uyumlu hale getirilmelidir.
- Takımlar ve gruplar motive edilmelidir. Bu motivasyon sadece maaşla sınırlı olmamalı, kişisel değerleri ve tatmini de kapsamalıdır.
- Ödüllendirme kişisel ve anlamlı olmalıdır. Bireye özel ödüller, herkese verilen genel ödüllerden daha etkili olmaktadır.
- Problemleri çözen çalışanlara destek verilmeli ve çözüm sürecine katılım teşvik edilmelidir. Ortak sorunların çözümüne katkı sağlayan çalışanlar, kuruma daha fazla bağlanmaktadır.
- Söylenenler hayata geçirilmelidir. Ortak değerler belirlenmeli ve verilen sözler tutulmalıdır. Bu sayede çalışanların güveni artmaktadır.

Sonuç olarak, işten ayrılma niyetini önlemek ve çalışan bağlılığını artırmak için işletmelerin sadece işe alım süreçlerinde değil, aynı zamanda çalışanların kuruma uyum sağladıkları ilk dönemlere, gelişim fırsatlarına, motivasyon kaynaklarına ve kurum içi iletişime odaklanmaları büyük önem taşımaktadır. Kişiyi özel ödüllendirme, problem çözme süreçlerine katılım ve verilen sözlerin tutulması gibi uygulamalar, çalışanların örgüte aidiyet hissetmelerine ve uzun vadeli bağlılık geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu bütüncül yaklaşım sayesinde çalışan memnuniyeti ve performansı artarken, iş gücü devri de azaltılabilmektedir.



IV. ÖRGÜTSEL STRES

A. Stres Kavramı ve Tanımı

Günlük yaşamın kaçınılmaz bir parçası haline gelen stres, iş hayatında, sosyal ilişkilerde ve kişisel yaşamda farklı şekillerde kendini göstermektedir. Bireyin verimliliğini, motivasyonunu ve genel yaşam kalitesini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle stresin hayatımızdaki yerini, önemini, aşamalarını, kaynaklarını, belirtilerini ve buna istinaden etkili başa çıkma yöntemleri geliştirmek adına sonuçlarını bilmek günümüz dünyasında bireysel ve kurumsal düzeyde büyük önem kazanmıştır.

Stres kavramı literatürde farklı disiplinlerde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bilim dünyasında stres (stress) kelimesi ilk kez, fizik biliminde 17. yüzyılda Robert Hook tarafından kullanılmıştır ve bu tanıma göre stres, esnek bir nesneye uygulanan dış kuvvet ile nesnenin buna verdiği tepki arasındaki ilişkidir.²⁵⁵ Bu bakış açısına göre, stres bir nesnenin veya sistemin maruz kaldığı baskıya verdiği yanıtı ifade etmektedir. Aynı prensip insan psikolojisine ve fizyolojisine de uygulanabilir. Bireyler, karşılaştıkları dış baskılar veya zorluklar karşısında farklı tepkiler gösterebilir. Tıpkı esnek bir nesnenin belirli bir sınır içinde şekil değiştirebilmesi gibi, insanlar da stres faktörlerine karşı uyum sağlayabilirler. Ancak, bu sınır aşıldığında nesnenin deformasyona uğraması gibi, aşırı stres de birey üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu yazında, psikolojide stres ve yönetim bilimiyle ilişkilendirilme yapılacaktır.

Sözcük anlamı olarak stres, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne baktığımızda kelimenin İngilizce'deki "stress" sözcüğünden çevrildiğini ve bir isim olduğunu belirterek "ruhsal gerilim" olarak tanımlamaktadır.²⁵⁶ Latince dilinde "straisse" olan sözcüğün köküne bakıldığında "çekip germek" anlamını taşıyan "stringere" kelimesinden türediği düşünülmektedir.²⁵⁷ Webster sözlüğüne baktığımızda ise isim olarak altı anlamı, fiil olarak da üç anlamı bulunmaktadır. İsim olarak ilk anlamı,

²⁵⁵ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.203

²⁵⁶ TDK, 2025

²⁵⁷ Helen Graham, **Stresi Kendi Yararınıza Kullanın**, Alfa Yayınları, Çev. Murat Sağlam, Türkan Tezcan, İstanbul, 1999, s.24

kısıtlayıcı güç veya etki olarak tanımlanmıştır. Fiil olarak ise, fiziksel veya psikolojik strese maruz bırakmak olarak tanımlanmıştır.²⁵⁸ Bu bağlamda, farklı sözlüklerde fiziksel ve psikolojik olarak tanımlanabilmektedir.

Literatür incelendiğinde stres ve insan ilişkileri ile ilgili ilk akademik çalışmalar endokrinolog Hans Selye tarafından yapılmıştır. Selye tarafından, 1936'da Genel Adaptasyon Sistemi (G.A.S.) olarak bilinen stres ile ilgili ilk teoriyi ileri sürmüştür.²⁵⁹ Bu teoriye göre stres, bir organizmanın veya vücudun kendisine yöneltilen herhangi bir talebe karşı verdiği spesifik olmayan tepkidir.²⁶⁰ Yani, organizmanın veya vücudun her durumda aynı şekilde tepki vermediğini ifade etmektedir. Bu da stresin bireysel farklılıklar gösterdiğinin işaretidir. Selye'den sonra araştırmacılar bu konu üzerine yoğunlaşmış ve birçok araştırmacı kendi tanımını kendisi oluşturmuş ve literatüre bu konuda katkıda bulunmuştur. Yapılan araştırmalar doğrultusunda stres ile ilgili yapılan tanımlar üç gruba ayrılmıştır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.²⁶¹

- Uyarıcı olarak yapılan tanımlamalar
- Tepki olarak yapılan tanımlamalar
- Uyarıcı-tepki olarak yapılan ilişkisel tanımlamalar

Uyarıcı tanıma göre stres, bireyde gerilim yaratan dışsal bir olay veya durumdur, ancak aynı uyarıcıya maruz kalan bireylerin farklı tepkiler vermesi bu tanımın eksikliğini gösterir. Tepki tanımında ise stres, bireyin çevresel etkenlere verdiği fiziksel ve psikolojik bir tepki olarak ele alınır. Ancak yalnızca tepkileri gözlemleyerek stresin kaynağını belirlemek mümkün değildir. Uyarıcı-tepki tanımı ise birey ve çevre etkileşimini vurgulayarak, stresin hem dışsal olaylardan hem de bireysel farklılıklardan etkilendiğini belirtir. Sonuç olarak, stresin bireyden bireye değişebilen hem dışsal hem de içsel faktörlere bağlı bir oldu olduğu vurgulanmaktadır.²⁶² Bu bağlamda stres için, çevre etkileşimi sonucu ortaya çıkan, dışsal olaylar ve bireysel farklılıklara bağlı olarak değişebilen bir tepki olduğunu söyleyebiliriz.

²⁵⁸ Merriam-Webster Dictionary, 2025

²⁵⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1995, s.143

²⁶⁰ Hans Selye, "Stress Without Distress", **Psychopathology of Human Adaptation**, Ed. George Serban, Springer US, New York, 1976, p.137

²⁶¹ Özlem Baytar, "İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.5

²⁶² Zeki Güler, Nuran Ö. Başpınar, Hüseyin Gürbüz, **İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, Eskişehir, 2001, s.3

Çevresel koşullar, iş yaşamı ve sosyal faktörler nedeniyle organizmada biyokimyasal değişimler meydana gelirken, birey bu durumlara uyum sağlamak için hem fiziksel hem de psikolojik tepkiler verir. Stres, aynı zamanda belirsizlik ve baskı içeren durumlar karşısında ortaya çıkan dinamik bir süreç olup, bireyin kaynaklarını, beklentilerini ve uyum kapasitesini etkileyen önemli bir faktördür. Bu doğrultuda stres konusunu ele alan her sosyal bilimci kendi tanımını yapmıştır. Buna göre, stres konusu ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Stres, bireyin fiziksel ve sosyal çevreden gelen uyumsuzluklar nedeniyle bedenini ve zihnini zorlamasıdır.²⁶³
- Stres, kişinin bulunduğu ortam ve iş koşullarının etkisiyle vücudunda biyokimyasal değişimler oluşması ve bu koşullara uyum sağlamak için zihinsel ve fiziksel olarak tepki vermesidir.²⁶⁴
- Stres, bireylerin stres verici olaylara karşı verdiği fizyolojik ve psikolojik düzeydeki tepkilerdir.²⁶⁵
- Stres, psikolojik süreçler ve bireysel farklılıklar doğrultusunda ortaya çıkan uyumsal bir tepkidir ve kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskı yaratan herhangi bir içsel veya dışsal etken, olay ya da durumun organizma üzerindeki etkileriyle kendini göstermektedir.²⁶⁶
- Stres, bireyin arzuladığı şeyle ilgili bir fırsat, talep veya kaynakla karşı karşıya kaldığı ve sonucunun hem belirsiz hem de önemli olarak algılandığı dinamik bir durumdur.²⁶⁷
- Stres, bir bireyin bir olay, durum veya fiziksel ve psikolojik baskıya karşı verdiği tepkinin sonucudur.²⁶⁸

Bu tanımları dikkate alarak stres konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. Stres, bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal sınırlarını zorlayan ya da tehdit eden içsel ve dışsal etkenlere karşı geliştirdiği uyumsal bir tepkidir.

²⁶³ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992, s.321

²⁶⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.224

²⁶⁵ Acar Baltaş, Zuhale Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Doğan Yayınları, İstanbul, 2024, s.35

²⁶⁶ Melek Tanşu, "Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.8

²⁶⁷ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behaviour**, 15th Edition, Pearson Education Inc., USA, 2013, p.595

²⁶⁸ Zayyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, age., s.142

B. Stresin Önemi

Stres, bireylerin yaşamlarını geniş bir yelpazede etkileyen bir olgudur. Çalışma hayatını, aile ilişkilerini, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan etkileşimleri ve genel iş katkılarını etkileyebilir. Stresin kaynağı olan belirli olaylar bulunduğu gibi, aynı zamanda bireyler üzerinde çeşitli olumsuz etkiler de yaratabilir. Günümüzün büyük bir kısmını işte geçirdiğimizden, geriye kalan zamanı ise ailemizle geçirdiğimizden, stresin çalışanlar, aileleri, yöneticiler ve işletmeler üzerindeki etkilerini anlamak önemlidir.²⁶⁹ Bu nedenle, stresin iş yaşamındaki etkilerini dört temel başlık altında ele almak faydalı olacaktır. Özetle, stresin iş yerinde ve kişisel yaşamda etkileri çok yönlüdür ve bu etkilere hem bireylerin hem de organizasyonların farklı açılardan bakması önemlidir.

1. Stresin Aile Bireyleri Açısından Önemi

Günümüzde iş ve özel yaşam dengesi, bireylerin psikolojik ve sosyal uyumu açısından büyük önem taşımaktadır. Aile yaşantısında yaşanan huzursuzluklar, çalışanın iş yerindeki motivasyonunu ve verimliliğini düşürebilirken; iş yerinde karşılaşılan stres ve sorunlar da bireyin aile bireyleriyle olan ilişkilerinde bozulmalara neden olabilmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalar, iş ve aile yaşamında yaşanan stresin birbirini karşılıklı olarak etkilediği ortaya koyulmaktadır. İş stresinin seviyesini etkileyen önemli faktörlerden birinin çalışanların yakın çevrelerinden aldıkları sosyal destek olduğu ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda, ailenin sosyal destek kaynağı olarak öne çıktığı ve iş stresi üzerinden doğrudan etkili olduğunu söylemek mümkündür. Aileden alınan duygusal ve moral desteğinin, iş yerinde karşılaşılan stresin etkilerini azaltılabileceği düşünülmektedir. Öte yandan, iş stresinin kaynağı olan durumlar yalnızca çalışma hayatında stres yaratmakla kalmaz; aynı zamanda iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi bozarak iş-aile çatışmalarına da zemin hazırlayabilir.²⁷⁰ Bu bağlamda, sosyal desteğin varlığı ya da yokluğu, bireylerin stresle baş etme düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynayabilmektedir.

²⁶⁹ Müberra Ofraz, “İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.4

²⁷⁰ İ. Efe Efeoğlu, Hüseyin Özgen, “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2) 237-254, 2007, s.241

Çalışanların yaşadığı stresin yalnızca iş kaynaklı olmadığı, aynı zamanda ailevi nedenlerden de önemli ölçüde etkilendiği görülmektedir. Aile içindeki problemler, bireyin sosyal yaşamını ve iş performansını olumsuz yönde etkileyerek stres düzeyini artırabilmektedir. Özellikle eşin vefatı ya da boşanması gibi duygusal açıdan yıpratıcı durumlar, ebeveynlerle çocuklar arasındaki iletişim problemleri, eşlerden birinin aile içerisinde baskın olma çabası, yaşanan yerin değiştirilmesi gibi hayat düzenini etkileyen değişiklikler ve aile bireylerinin yaşadığı sağlık sorunları, bireylerin stres yaşamasına neden olan başlıca etkenler arasında yer almaktadır.²⁷¹ Özetle, ailevi sorunlar çalışanların psikolojik dayanıklılığını zayıflatarak, hem iş hem de sosyal yaşamlarında stres düzeylerinin yükselmesine yol açmaktadır.

2. Stresin Çalışanlar Açısından Önemi

Stres, iş yaşamında yalnızca bireysel değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de önemli etkiler yaratan yaygın bir durumdur. Özellikle çalışanlar arasında hızla yayılma özelliğine sahip olması, stresin önemini artırmaktadır. Çalışanlar sadece iş yerinde değil, aile ve sosyal çevrelerinde de çeşitli sorumluluklar üstlenirler. Bu sorumlulukların kişiliklerine yansımaları, onların stres karşısındaki tepkilerini şekillendirir. Dolayısıyla aynı stres kaynağına farklı bireyler farklı şekillerde tepki verebilirken, stresin yoğunluğu ve algılama biçimi de kişiden kişiye değişebilir.²⁷² Özellikle uzun süreli ve yoğun stres durumları, bireylerde kalıcı sağlık problemleri ve performans kayıplarına yol açabilmektedir.

Çalışanların stresle başa çıkma becerileri, bireysel farklılıklar ve kişilik özellikleri doğrultusunda değişkenlik gösterebilmektedir. Bazı çalışanlar iş yaşamında karşılaştıkları stresli durumlara karşı hazırlıklı olabilirken, bazıları bu durumlara yeterince hazırlıklı olmayabilir. Bu farklılıklar, çalışanların stresli olayları nasıl algıladıkları, bu durumlara karşı nasıl hazırlandıkları ve sahip oldukları kişilik özelliklerine bağlı olarak değişmektedir. Sert mizaçlı bireyler, strese daha sert tepkiler verirken, daha yumuşak karakterli kişiler bu durumdan daha kolay etkilenip kırılganlık gösterebilir.²⁷³ Bu bağlamda kişisel özellikler, stresin hem algılanışında hem de başa çıkma sürecinde belirleyici olmaktadır.

²⁷¹ Abdullah Soysal, “İş yaşamında Stres”, **Çimento İşveren Dergisi**, İstanbul, 3(23) 17-37,2009, s. 27

²⁷² Zeynep Deniz Yöndem, **Kişilik Dinamikleri ve Stresle Baş Etme**, İstanbul Morpa Yayıncılık, 2006, ss.93-95

²⁷³ Bilal Altun, “Kurumsal Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma: Beylikdüzü Belediyesi’nde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.9

Stres bireyin iş yerindeki iletişim biçimi ve örgüt içindeki etkileşim kalitesini de etkiler. Özellikle değişen teknolojiler, örgütsel değerlerdeki farklılaşmalar ve sosyal uzaklık gibi gelişmeler, bireyler arasında kopukluklara neden olabilir. Çalışanların örgüt içindeki rollerine uygun davranmaları beklense de bu durum zamanla stresin önemli kaynaklarından biri haline gelebilir. Adil olmayan uygulamalar, yönetici-çalışan arasındaki sağlıklı iletişim, çalışanın kendini değersiz hissetmesi gibi durumlar hem bireysel hem de kurumsal düzeyde stresin artmasına neden olur. Ayrıca örgüt içi güç dengelerindeki bozulmalar, çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını zedeleyerek verim kayıplarına yol açabilir. İş yerindeki iletişimin adil, açık ve sağlıklı olması hem bireysel stresin önüne geçmek hem de örgütsel atmosferin korunması açısından son derece önemlidir. Ancak bu durum sağlanamadığında, stres tüm örgüte yayılır, çalışanlar arasında güven kaybı yaşanır ve iş tatmini azalır.²⁷⁴ Sonuç olarak, bireylerin kişisel özelliklerinin yanı sıra, örgütsel yapı ve işleyiş biçimi de stresin ortaya çıkmasında yönetilmesinde belirleyici bir rol oynar.

3. Stresin Yöneticiler Açısından Önemi

Yöneticiler, örgüt içindeki rolleri ve sorumlulukları nedeniyle iş yaşamında strese en çok maruz kalan gruptan birisidir. İş yaşamında stres, özellikle yönetici konumunda çalışanlar için hem zihinsel hem de fiziksel açıdan önemli etkiler yaratmaktadır. Geçmişte üst düzey yöneticiler yoğun stres altında çalışan kişiler olarak görülse de araştırmalar asıl yükün çoğunlukla orta düzey yöneticilerde olduğunu göstermiştir. Üst kademe, yöneticiler daha serbest hareket edebilirken, orta kademe yöneticiler hem yukarıdan gelen baskılarla hem de astlarının direnciyle başa çıkmak zorundadır. Ek olarak, yöneticilerin karşılaştıkları sorunları çözebilmek için yeterli bilgi, beceri ve donanımına sahip olmaları gerekir, aksi durumda stres düzeyleri artar. Ayrıca işletmelerin değişime açık yapısı ve çalışanların bu değişime göstereceği direnç de yöneticilerin stres kaynakları arasında yer almaktadır.²⁷⁵ Sonuç olarak, yöneticilerin stresle başa çıkma becerisi hem kendi sağlıklarını hem de örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir.

4. Stresin Kurumlar Açısından Önemi

²⁷⁴ Ibid., ss.9-10

²⁷⁵ Müberra Oflaz, *age.*, s.6

İş stresi, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını etkileyerek onların iş yaşamındaki uyumlarını zorlaştırır. Literatürde, iş arkadaşlarıyla çatışma, rol belirsizliği, zaman baskısı ve örgütle çalışan değerlerinin uyuşmaması gibi unsurlar stresin temel kaynakları olarak belirtilmektedir. Buna ek olarak, stresin işle hem olumsuz hem de olumlu yönde ilişkisinin bulunduğunu, stresin performans düşürebileceği gibi, işin stres azaltıcı bir etkiye de sahip olabileceği vurgulanmaktadır.²⁷⁶ Bu unsura, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları zorlukların hem bireysel hem de örgütsel sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir.

Stresin işletmelere yansıyan başlıca sonuçları arasında işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma, yabancılaşma ve düşen performans yer alır. Aşırı stres çalışanların yaratıcılığını ve verimliliğini azaltabilirken, uygun düzeyde stres ise motivasyonu artırabilir.²⁷⁷ Bu bağlamda, işletmelerin verimlilik ve başarıyı sürdürebilmesi için çalışanların stres düzeylerini etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

C. Stresin Aşamaları

Stres, bir kişinin zorlayıcı bir durumla karşılaştığında verdiği tepkilerden oluşan bir süreçtir. Bu süreç aşamalı olarak ilerler. İlk olarak, kişi stres kaynağını fark eder ve vücudu buna tepki vermeye başlar. Daha sonra, stres devam ederse vücut bu duruma uyum sağlamaya çalışır. Ancak stres uzun sürerse, kişi yorulur ve fiziksel ya da ruhsal olarak olumsuz etkilenebilir. Stresin bu aşamalarını bilmek, onunla daha iyi başa çıkmak için önemlidir.

Stresörler, bireyde stres oluşumuna yol açabilecek çevresel faktörlerdir. Fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak üç bölümde sınıflandırılmıştır. Ancak yapılan araştırmalar daha çok sağlık ve fizyolojik kaygılar üzerinde durmuştur. Metabolizmanın yüksek strese karşılık verdiği tepkiler arasında, kalp ve nefes alma hızında artış, kan basıncında artış, baş ağrıları, kalp krizi riskinin artması gibidir.²⁷⁸Bu

²⁷⁶ Ibid., ss.7-8

²⁷⁷ Alptekin Sökmen, “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1(1) 1-27, 2005, ss.6-8

²⁷⁸ Uğur Yaman, “Örgütsel Stres ve Kurum İçi İletişim Algılarının Çalışan Performansına Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ege Üniversitesi, İzmir, 2020, ss.5-6

bağlamda, stresörlerin bireyde strese neden olabilen çevresel etkenler olduğunu ve özellikle sağlık üzerindeki etkileriyle öne çıkmakta olduğunu söyleyebiliriz.

Hans Selye vücudun stres tepkisinin belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştiğini tespit etmiş ve bu konuda bir teori geliştirmiştir. Genel Adaptasyon Sistemi (G.A.S.) olarak adlandırdığı bu teoriye göre, stresin tüm fizyolojik değişimlerini kaydetmiş ve aşamalandırmıştır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.²⁷⁹

1. Alarm Aşaması

Stresin ilk aşaması olan alarm tepkisi, vücudun ani bir tehdide karşı gösterdiği savunma mekanizmasını ifade eder. Bu dönemde otonom sinir sistemi harekete geçerek salgı bezlerini uyarır ve kana bol miktarda adrenalin ile diğer biyokimyasal maddeleri salgılar. Bu süreç, vücudu olası bir tehlikeye karşı hazırlıklı hale getirir. Göz bebeklerinin genişlemesi, yüzün solması, kalp atışlarının hızlanması, damarların büzülmesi, soğuk terleme ve kan şekerini yükselmesi gibi belirtiler bu aşamada ortaya çıkar. Walter Cannon'un "savaş ya da kaç" tepkisi olarak tanımladığı bu durum, bireyin ya tehditten kaçmasını ya da onunla mücadele etmesini sağlar. Eğer stres faktörü ortadan kalkarsa vücut gevşeme sürecine girer. Eğer stres faktörü devam ederse direnme aşamasına geçilir. Kısaca, alarm aşaması, vücudun stres karşısında adrenalin salgılayarak savaş ya da kaç tepkisini harekete geçirdiği ilk savunma mekanizmasıdır.

2. Direnme Aşaması

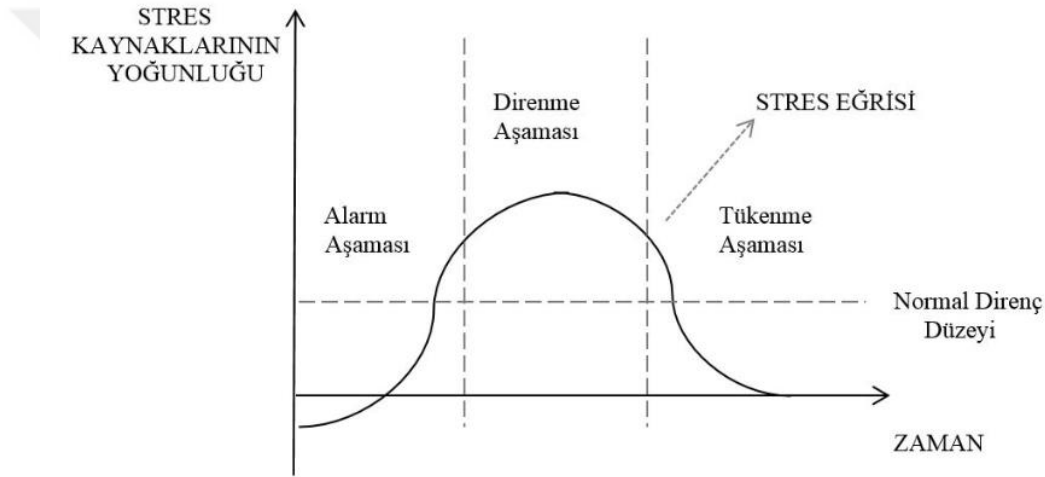
Stres kaynağı devam ederse vücut direnç dönemine girer. Bu aşamada, organizma, alarm tepkisini bastırarak stresli ortama uyum sağlar ve biyokimyasal maddeleri dengelemeye çalışır. Dışarıdan bakıldığında her şey normal görünse de vücut içten içe yorulmakta ve direncini kaybetmektedir. Bu süreçte vücudun direnci normalin üzerinde olsa da uzun süreli ve yoğun stres savunma mekanizmalarını zayıflatabilir ve organizmayı tükenme aşamasına sürükleyebilmektedir. Kısaca, direnç dönemi, organizmanın stresli duruma uyum sağlamaya çalıştığı, ancak uzun süre devam ederse tükenmeye yol açabilecek bir aşamadır.

²⁷⁹ Hans Selye, **Stress Without Distress**, J.B. Lippincott Co., New York, 1974, p.39, Nezahat Güçlü, "Stres Yönetimi", **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1 (2001) 91-109, s.94, Doğan Cüceloğlu, age., s.321, Zeyyat Sabuncuoğlu, Melet Tüz, age., s.144, Uğur Yaman, age., ss.6-7

3. Tükenme Aşaması

Stresin üçüncü aşaması olan tükenme dönemi, organizmanın stresle başa çıkma kapasitesini kaybettiği, direncinin tükendiği ve ilk alarm dönemindeki belirtilerin yeniden ortaya çıktığı aşamadır. Bu dönemde hastalıklar başlar ve bazı durumlarda ölümle bile sonuçlanabilir. Aşırı strese maruz kalmak Selye'ye göre, yaşam ömrünü kısaltabilir ve kişi diğer stres kaynaklarına karşı daha da savunmasız hale gelir. Özetle tükenme dönemi, uzun süreli stresin vücuda olan yıkıcı etkilerinin ortaya çıktığı, direncin tamamen tükendiği aşamadır.

Stresin aşamaları aşağıdaki Şekilde 4'de gösterilmektedir.²⁸⁰



Şekil 4 Genel Adaptasyon Sistemi

D. Stresin Kaynakları

Stres, bireyin psikolojik ve fizyolojik dengesini bozan bir durum olarak, farklı düzeylerde ve çeşitli kaynaklardan dolayı ortaya çıkabilmektedir. Bireysel stres kaynakları; üstlenilen rolün özellikleri, kişilik özellikleri, yaşam ve kariyer değişiklikleri, iş gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu, rol belirsizliği gibi etkileşim temelli unsurlar içermektedir. Grupsal stres kaynakları; grupta birlik ruhunun eksikliği, sosyal destek eksikliği, çalışanların kendisinde, çalışanlar arasında ve gruplar arasındaki çatışma, iş ortamında huzursuzluk, yönetici-yönetilen ve çalışma arkadaşları ile

²⁸⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, age., s.304

anlaşmazlık, grup desteğinin seviyesi, iş yerinde dedikodu yapılması gibi örgütsel temelli unsurlar içermektedir. Kurumsal stres kaynakları; görevin yapısı, kurumun yapısı, kültürü ve yönetim tarzı, üretim sürecine gibi dinamiklerdir. Bunlara ek olarak kurum dışı ve çevresel stres kaynakları da etkilemektedir. Bu çok katmanlı yapı, stresin nedenlerinin analiz edilmesinde bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır.

1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireylerin iş yaşamında karşılaştığı stresin kaynaklarını anlamak hem çalışan refahı hem de örgütsel verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, stres üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu bireysel stres kaynaklarına odaklanmış ve bu faktörlerin stresin temel belirleyicileri olduğu konusunda genel bir uzlaşa sağlanmıştır. Örgüt dışı, örgütsel ve grup düzeyindeki stres unsurları da nihayetinde bireysel düzeyde etkilerini göstermektedir.²⁸¹ Bireysel stres kaynakları oldukça çeşitli olmakla birlikte, bazıları literatürde daha fazla ön plana çıkmaktadır. En çok bilinen beş kişisel stres kaynağı şunlardır: bireyin üstlendiği rolün özellikleri, kişilik özellikleri, yaşam ve kariyerle ilgili değişiklikler, işin gereklilikleri ile bireysel özellikler arasındaki uyumsuzluk ve rol belirsizliğidir. Bireysel stres kaynakları aşağıda açıklanmıştır.

a. Üstlenen Rolün Özellikleri

Modern yaşamın gerektiği çoklu roller, bireylerin hem özel hem de iş yaşamlarında çeşitli sorumluluklar üstlenmelerine neden olmaktadır. Bu durum, zaman zaman çatışma ve stresin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Rol stresi üzerine yapılan kapsamlı ampirik araştırmalar, yüksek düzeyde rol çatışması ve rol belirsizliğinin hem birey hem de organizasyon açısından olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermiştir.²⁸² Çalışanlar, ailevi, mesleki ve toplumsal gibi çeşitli rolleri yerine getirmek zorundadır. Bu rollerin beklentileri arasında çatışmalar yaşanabilir. İş yaşamında rol çatışması; görevler, kurallar, kaynaklar ve kişiler arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanır. Rol belirsizliği ise gerekli bilginin eksikliği, yetersiz eğitim, zayıf iletişim veya bilginin yanlış ya da eksik aktarılmasıyla ortaya çıkar. Hem rol çatışması hem de rol belirsizliği, çalışanlarda ve yöneticilerde strese neden olabilir

²⁸¹ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınevi, 4.Baskı, Ankara, 2006, s.329

²⁸² Peter J. Nicholson, Swee C. Goh, "The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments", **Academy of Management Journal**, 26(1) 148-155, 1983, pp. 148-149

ve bu durum hem birey hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.²⁸³ Sonuç olarak, bireylerin üstlendiği roller arasındaki dengeyi kuramaması hem psikolojik iyi oluşlarını hem de iş performanslarını olumsuz etkileyebilmekte, bu nedenle rol çatışması ve belirsizliğinin yönetilmesi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önem kazanmaktadır.

b. A, B ve Karma Tip Kişilik Özellikleri

Bireylerin stresle başa çıkma biçimleri, sahip oldukları kişilik özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Meyer Friedman ve Ray Roseman, yürüttükleri araştırmalar sonucunda elde ettikleri bulgulara dayanarak bireylerin kişilik özelliklerini sınıflandırmışlardır. Bu doğrultuda insanları A ve B tipi olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Ayrıca, kişilik tipleri ile stres düzeyleri arasında güçlü bir bağlantı olduğunu da ortaya koymuşlardır.²⁸⁴ Bu bulgular, kişilik yapısının stresle ilişkili davranışların anlaşılmasında önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Bireylerin davranış kalıpları, yalnızca sosyal ilişkilerini değil, aynı zamanda stresle baş etme biçimlerini ve sağlık durumlarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda, A tipi davranış biçimi, bireylerde gözlenen sabırsızlık, acelecilik, zamana karşı sürekli bir yarış içinde olma eğilimi ve yüksek düzeyde rekabetçilik gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Bu bireyler, hızlı konuşma, beklemeye tahammülsüzlük, aynı anda birden fazla işle meşgul olma çabası gibi davranışlar sergilemekte ve genellikle zaman baskısını yoğun biçimde hissetmektedirler. Söz konusu bireylerde, zamana karşı koyma arzusu ile kolayca tetiklenen düşmanlık, öfke ve huzursuzluk duyguları yaygındır. Ayrıca, aşırı titizlik, kontrol ihtiyacı, duygusal tükenmişlik ve risk alma eğilimi gibi ikincil özellikler de bu davranış biçimin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Friedman ve Rosenman'a göre, A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerde kardiyovasküler hastalıklara yakalanma riski B tipi bireylere kıyasla iki veya üç kat daha fazladır.²⁸⁵ A tipi kişilik özellikleri taşıyan bireylerde sıklıkla gözlemlenen bazı olumsuz sonuçlar arasında iştahsızlık, depresif semptomlar, baş ağrısı, özellikle koroner rahatsızlıklar başta olmak üzere çeşitli kalp

²⁸³ Salih Güney, Davranış Bilimleri, *age.*, s.329

²⁸⁴ İnayet Pehlivan Aydın, *İş Yaşamında Stres*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.33

²⁸⁵ Özlem Baytar, *age.*, ss.14-15

hastalıkları, psikolojik sıkıntılar ve mide ile ilgili sağlık problemleri yer almaktadır.²⁸⁶ Günümüzde, özellikle iş hayatında ve rekabetin yoğun olduğu ortamlarda, hızlı olmak, çok iş yapmak, zamanla yarışmak, rekabetçi olmak gibi A tipi davranış özellikleri olumlu ve değerli özellikler olarak görülmektedir.. Yani insanlar bu özellikleri gösterdiklerinde, terfi alabiliyor, övgüyle karşılanıyor ya da daha başarılı sayılabiliyorlar. Bu nedenle toplum ve iş dünyası, farkında olmadan bu tür davranışları teşvik ediyor ve bu şekilde davranan insanları ödüllendiriyor. Sonuç olarak, A tipi davranış biçimi yalnızca bireysel düzeyde değil, toplumsal ve sağlık açısından da dikkate alınması gereken önemli bir kişilik örüntüsüdür.

A tipi bireylerin zıt özellikler sergileyen karşıtları, literatürde B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler olarak tanımlanmıştır. Bu bireyler, A tipi kişilere kıyasla daha sakin, duygusal olarak daha hassas ve sabırlı bir yapıya sahiptirler. Zamanla ya da diğer insanlarla rekabet etme eğiliminde değildirler. B tipi bireyler genellikle uyumlu, çevreleriyle sağlıklı ve kolay iletişim kurabilen kişilik özelliği taşımaktadırlar. Bu bireyler başkalarıyla etkileşime açık olup, bir işi tamamlamadan başka bir göreve yönelme eğilimi göstermezler. Zaman yönetiminde daha dengeli davranarak, tüm zamanlarını işe adanmak yerine planlı bir şekilde çalışır ve dinlenmeye de zaman ayırırlar. Sabırlı, anlayışlı ve hoşgörülü olmaları dikkat çeken yönlerindendir. Rekabet etme ya üstünlük kurma gibi motivasyonları ön planda değildir, bunun yerine, karşısındakini dinlemeye ve anlamaya önem verirler.²⁸⁷ Özetle, B tipi bireyler sakin, planlı ve sosyal ilişkilerde yapıcı tutum sergileyen kişilerdir.

Farklı kişilik yapıları, bireylerin stresli durumlarla başa çıkma biçimlerini doğrudan etkileyebilmektedir. A ve B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler arasındaki temel ayrım, stresli durumlara verdikleri tepkilerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, A tipi bireyler işlerinde hata yaptıklarında genellikle ani bir panik yaşar ve görevlerini yerine getirmede yetersiz olduklarını düşünmeye başlarlar.²⁸⁸ Dolayısıyla, kişilik yapısı bireyin stres karşısındaki davranışlarını şekillendirmekte önemli bir rol oynamaktadır.

Kişilik özellikleri, bireylerin sadece psikolojik durumlarını değil, aynı zamanda iş yaşamındaki tutum ve başarılarını da önemli ölçüde etkileyen unsurlardır. A tipi kişilik yapısı iş performansı ve kariyer başarısı bakımından da dikkat çeken bir

²⁸⁶ Thomas M. Begley, Cynthia Lee, Joseph M. Czajka, “The Relationships of Type A Behaviour and Optimism with Job Performance and Blood Pressure”, **Journal Of Business and Psychology**, Vol.15 No.2, 2000, p.215

²⁸⁷ Muammer Paşa, Kurtuluş Kaymaz, **Stres Yönetimi**, Alfa Yayınevi, Bursa, 2011, ss.23-24

²⁸⁸ Özlem Baytar, **age.**, ss. 15-16

konudur. Bu bireyler genellikle hırslı, rekabetçi ve hedef odaklı oldukları için iş yaşamında hızlı bir yükseliş gösterirler. Ancak üst düzey yöneticilik gibi sabır, stratejik düşünme ve soğukkanlılık gerektiren pozisyonlarda B tipi bireyler daha başarılı olabilir. Bu nedenle, A tipi bireylerin zamanla daha dengeli, B tipi özelliklere yönelmeleri önerilir. Ancak bu dönüşüm çoğu zaman kolay değildir, çünkü A tipi bireyler bu yapılarından vazgeçmekte isteksiz olabilirler.²⁸⁹ Dolayısıyla, kişilik özelliklerinin iş yaşamındaki rolü göz önünde bulundurulduğunda, bireylerin kendi eğilimlerini tanıması ve gerektiğinde dengeleyici davranış biçimlerine yönelmesi büyük önem taşımaktadır.

Kişilik yapıları, bireylerin stres karşısındaki tepkilerini anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Friedman ve Rosenman, bireylerin tamamen A tipi ya da tamamen B tipi kişilik özelliklerine sahip olamayacağını, bunun yerine bu iki uç arasında yer alarak birine daha fazla yatkınlık gösterebileceklerini öne sürmüştür. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, “karma tip” olarak adlandırılan bu kişiler hem A tipi hem de B tipi özellikleri bir arada taşıyan bireylerdir. Karma kişilik yapısına sahip bu bireyler, zaman zaman rekabetçi ve aceleci olabilirken, bazı durumlarda da daha sabırlı ve sakin bir tutum sergileyebilirler. Kişilik özelliklerinin bu şekilde karışık bir yapıda olması, bireyin yaşam boyu karşılaştığı durumlarda tercihlerini belirlemesinde ve karar vermesinde yol gösterici olabilir. Kendi kişilik eğilimlerini tanıyan bir birey hem kendisiyle hem de çevresiyle daha sağlıklı ilişkiler kurabilir, davranışlarını ve tutumlarını daha bilinçli bir şekilde yönlendirme şansına sahip olur.²⁹⁰ Özetle, karma tip kişilik yapısı bireylere hem stresle başa çıkmada hem de çevresel uyumda esneklik kazandırarak daha dengeli bir yaşam sürmelerine katkı sağlamaktadır.

c. Yaşam ve Kariyer Değişiklikleri

Stres, bireyin içsel kaynakları kadar dışsal yaşam olaylarından da etkilenebilen çok boyutlu bir olgudur. Yaşam ve kariyer süreçlerinde karşılaşılan değişiklikler, tıpkı teknolojik ya da toplumsal dönüşümler gibi bireyler üzerinde ciddi düzeyde stres oluşturabilmektedir. Yapılan araştırmalar, ani yaşamsal değişimlerin bireyler üzerinde yoğun stres tepkileri yarattığını ortaya koymuştur. Bu tür değişimler, zaman içinde yavaş yavaş gelişen (yaşlanma süreci gibi) ya da ani biçimde ortaya çıkan (yakın bir

²⁸⁹ Fred Luthans, **Organizational Behavior an Evidence-Based Approach**, McGraw-Hill Companies Inc., 12th Edition, New York, 2011, p.286

²⁹⁰ Özlem Baytar, **age.**, s.17

aile üyesinin kaybı gibi) olaylar olabilir. Benzer şekilde, kariyer hayatında meydana gelen değişimler de stresin kaynağı olabilmektedir. Kişinin bir anda yeni sorumluluklar içeren bir pozisyona geçmesi ya da yetenek ve becerilerinin altında veya üstünde bir göreve atanması, stres seviyesini artırabilir. Bu tür stres durumları, bireyin iş yaşamındaki verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.²⁹¹ Sonuç olarak hem kişisel hem mesleki hayatta yaşanan ani ya da kademeli değişimler, bireylerin stres düzeyini artırarak psikolojik ve mesleki dengelerini zorlayabilir.

d. İş Gerekleri ile Kişilik Uyumsuzluğu

İş hayatında zaman zaman bireyin kişilik özellikleri ile işin gerekleri arasında uyumsuzluk yaşanabilir. Bu durum, “kişi ile rol çatışması” olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu çatışma, örgütün bireyden kendi temel değerleriyle çelişen görevler üstlenmesini beklemesiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin, barış yanlısı bir mühendisin silah üretimi yapan bir firmada çalışmak zorunda kalması bu tür bir uyumsuzluğa örnektir. Bireylerin ilgi alanları ve yetenekleri dikkate alınmadan yapılan meslek seçimi ya da işe yerleştirme süreçleri, bu tür çatışmaları tetikleyebilmektedir. Bu tür uyumsuzluk ise, zamanla bireyde yoğun stres yaratarak çalışma ortamının sağlıksız bir hale gelmesine neden olur.²⁹² Özetle, bireyin değerleri, ilgi alanları ve kişilik özellikleriyle uyumlu bir işe yerleştirilmesi, iş stresinin azaltılması ve sağlıklı bir çalışma ortamı için büyük önem taşımaktadır.

e. Rol Belirsizliği

İş yaşamında karşılaşılan stres kaynaklarından biri de çalışanın görev ve sorumluluklarıyla ilgili belirsizliklerdir. Rol belirsizliği, çalışanın görev, sorumluluk ve pozisyonu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması durumudur. Çalışan, kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmediğinde veya görev tanımı net olmadığından bu belirsizlik stres kaynağı haline gelir. Bu durum genellikle yöneticilerin çalışanlara yeterli bilgi vermemesi ya da iş arkadaşları arasındaki iletişim eksikliği nedeniyle ortaya çıkar. Ayrıca, çalışanlar bazen bilgiyi başkalarıyla paylaşmaktan çekindikleri için yeni çalışanlar bu belirsizlikten daha çok etkilenebilir. Rol belirsizliği, kişinin işine yabancılaşmasına, motivasyonunun düşmesine ve stres düzeyinin artmasına

²⁹¹ Salih Güney, Davranış Bilimleri, *age.*, s.332

²⁹² Ibid.

neden olabilmektedir.²⁹³ Sonuç olarak, rol belirsizliği, çalışanların iş performansını olumsuz etkileyen, memnuniyetsizlik ve stres düzeyini artıran önemli bir faktördür.

2. Grupsal Stres Kaynakları

Çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler zamanla grup yapılarının oluşmasına neden olur. Bu gruplar, kendi içinde uyulması gereken kurallar ve normlar geliştirir. Bireyler bu kurallara uymadıklarında dışlanma korkusu yaşar ve bu durum da stres yaratır. Bu doğrultuda grupsal stres kaynaklarından bazıları: grupta birlik ruhunun eksikliği, sosyal destek eksikliği, yönetici-yönetilen ve çalışma arkadaşları ile anlaşmazlık, çalışanların kendisinde, çalışanlar arasında ve gruplar arasındaki çatışma, iş ortamında huzursuzluk, grup desteğinin seviyesi ve iş yerinde dedikodu yapılmasıdır. Grupsal stres kaynakları aşağıda açıklanmıştır.

a. Grupta Birlik Ruhunun Eksikliği

İş ortamlarında sosyal etkileşim ve grup içi bağlılık, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle alt kademelerde görev yapan çalışanların bir arada bulunmasının yasaklanması ya da sınırlandırılması, bireylerin kendilerini grup dışında hissetmelerine neden olmaktadır. Bu durumda, çalışanların aidiyet ve sosyal bağ kurma ihtiyaçları karşılanmadığı için stres yaşamaları kaçınılmaz hale gelmektedir.²⁹⁴ Sonuç olarak, sosyal ihtiyaçların göz ardı edildiği çalışma düzenleri, çalışanlarda dışlanmışlık hissi ve buna bağlı stres tepkileri oluşturabilmektedir.

b. Sosyal Destek Eksikliği

Sosyal desteğin eksikliği, çalışanlar üzerinde önemli düzeyde stres yaratan bir faktördür. Özellikle bağlı ve dayanışma içindeki bir grubun parçası olan bireyler, yaşadıkları zorlukları ve sevinçleri başkalarıyla paylaşabildiklerinde psikolojik olarak daha güçlü hissederler. Ancak bu tür bir sosyal destekten yoksun kalan çalışanlar, kendilerini yalnız hissedebilir ve bu durum onların stres seviyesini ciddi biçimde artırabilmektedir. Araştırmalar, sosyal desteğin yokluğunun yalnızca psikolojik değil, fiziksel sağlık üzerinde de olumsuz etkileri olduğunu ve bu durumun sağlık hizmetleri

²⁹³ Nilay İnan Yousuf, “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2015, ss.35-36

²⁹⁴ Fred Luthans, *age.*, pp.283-284

maliyetlerine bile yansıdığını göstermektedir.²⁹⁵ Özetle, çalışanların sosyal destekten yoksun kalması, stres seviyelerinin yükselmesine ve dolaylı olarak sağlıkla ilgili maliyetlerin artmasına neden olan önemli bir risk faktörüdür.

c. Çalışanların Kendisinde, Çalışanlar Arasında ve Gruplar Arasındaki Çatışma

Çalışma hayatında stresin önemli kaynaklarından biri de grup içi ilişkiler ve sosyal etkileşimlerdir. Sadece grubun varlığı değil, aynı zamanda grup içindeki dinamikler de çalışanlar için stres kaynağı olabilir. Örneğin, bazı araştırmalar, iş yerindeki örgütsel politika uygulamalarının çalışanlar üzerinde stres yarattığını göstermektedir. Bu tür politikalar, çalışanlar arasında adaletsizlik algısı, belirsizlik veya güvensizlik yaratabilmektedir. Başka bir araştırma ise, sosyal stresörler olarak tanımlanan iş arkadaşlarıyla ya da yöneticilerle yaşanan çatışmaların, hoşlanılmayan sosyal ilişkilerin veya genel anlamda olumsuz sosyal atmosferin zamanla çalışanlarda depresif belirtilere yol açabileceğini ortaya koymuştur.²⁹⁶ Bu bağlamda, çalışanların kendisinde, çalışanlar arasında ve gruplar arasında çatışma veya uyumsuzluk varsa bu çalışanlarda stres düzeyini etkileyebilmektedir. Sonuç olarak, örgütsel ortamda yaşanan sosyal çatışmalar ve politik gerginlikler çalışan sağlığını olumsuz etkileyen önemli stres kaynakları arsında yer almaktadır.

d. İş Ortamında Huzursuzluk

İş ortamındaki huzursuzluk, çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır. Çalışanlar arasındaki iletişim ve ilişkiler, iş yerindeki atmosferin olumlu ya da olumsuz olmasını doğrudan etkilemektedir. Eğer kişiler arası ilişkiler sağlıklı kurulmazsa, bu durum hem bireylerin kendilerini hem de çevrelerini olumsuz etkileyerek, verimsiz ve gergin bir iş ortamının oluşmasına neden olur. Bu tür ortamlar ise uzun vadede çalışanlar üzerinde ciddi stres yaratır. Davranış bilimciler ve yönetim uzmanları hem bireysel hem de kurumsal sağlığın, çalışanlar arasında sağlıklı ve yapıcı ilişkilerin kurulmasıyla mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle Hawtrone Araştırmaları, iş yerindeki sosyal ilişkilerin motivasyonu ve huzuru üzerindeki belirleyici etkisini ortaya koymuştur. Alt kademe çalışanlar için bu ilişkiler daha da kritik olabilir. Eğer çalışanların birbiriyle iletişim kurması engellenir ya da grup içi etkileşimlere kısıtlama getirilirse, bu durum doğal olarak iş ortamının stresli ve baskıcı

²⁹⁵ Ibid

²⁹⁶ Ibid

hale gelmesine yol açar.²⁹⁷ Sonuç olarak, çalışanlar arasındaki sağlıklı iletişim ve olumlu ilişkiler, iş ortamındaki stresi azaltmada önemli bir rol oynamaktadır.

e. Yönetici-Yönetilen ve Çalışma Arkadaşları ile Anlaşmazlık

Yönetici – çalışan ilişkileri ve çalışma arkadaşlarıyla yaşanan anlaşmazlıklar, iş ortamında stresin önemli kaynaklarından biridir. Çalışanların kendilerini yöneticilerinden daha yetenekli hissetmeleri ya da yöneticilerin çalışanların bu şekilde düşündüğünü sanmaları, ilişkide gerilim yaratabilmektedir. Ayrıca, yöneticinin çalışanların iş performansından memnun olmaması veya aşırı titiz olması da çalışan üzerinde baskı kurarak stres seviyesini yükseltebilir. Bu tarz yöneticilerle iyi geçinmek genellikle zordur ve bu durum, yönetenle yönetilen arasında sürekli çatışma ve gerginliğe yol açar.²⁹⁸ Bu tür yönetsel ilişkilerde yaşanan anlaşmazlıklar, iş yerinde kalıcı bir stres kaynağı oluşturarak hem çalışanların motivasyonunu hem de genel iş ortamının huzurunu olumsuz etkilemektedir.

Yöneticiler, işleri yürütmek için otorite kullanmak isterken, çalışanların bu beklentilere her zaman uyum sağlamaması çatışmaya neden olur. Bu durum, karşılıklı ilişkileri zedeleyerek hem yönetici hem de çalışan için stres yaratır. Çalışanlar birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları için, yöneticilerden beklentileri de çeşitlilik gösterir. Örneğin; bağımsız, sorumluluk sahibi bireyler baskıcı yöneticilerle zorluk yaşarken; daha bağımlı yapıda olan çalışanlar, fazla serbestlik tanıyan yöneticilere güven duymayabilir. Bu uyumsuzluklar, ilişkileri zayıflatır ve iş yerinde huzursuzluk yaratır.²⁹⁹ Bu nedenle, yönetici ve çalışan arasındaki beklenti uyumsuzlukları, iş ortamında stresin artmasına ve iş ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesine neden olmaktadır.

İş yerindeki sosyal ilişkiler ve hiyerarşik yapı, çalışanlar üzerinde önemli düzeyde stres yaratabilecek etkileşimleri barındırır. Bir çalışanın hem yöneticinin ekibine dahil olma isteği hem de kendi bireyselliğini koruma çabası arasında denge kuramaması, onun yöneticisine karşı olumsuz duygular geliştirmesine neden olabilmektedir. Stres altındaki çalışanlar, yöneticilerinin adil davranmadığını, yapıcı geri bildirim vermediğini ve bazı çalışanlara ayrıcalık tanıdığını düşünme eğilimindedir. Ayrıca, aynı seviyede çalışanlar hem birbirlerine destek olmak zorunda

²⁹⁷ Saih Güney, Davranış Bilimleri, **age.**, s.327

²⁹⁸ Acar Baltaş, Zuhale Baltaş, **age.**, s.148

²⁹⁹ Salih Güney, Davranış Bilimleri, **age.**, ss.327-328

kalır, hem de terfi edebilmek için birbirleriyle rekabete girer. Bu ikili durum da iş yerinde stresin artmasına katkı sağlar.³⁰⁰ Sonuç olarak, hem yöneticilerle hem de iş arkadaşlarıyla kurulan karmaşık ilişkiler, çalışanların stres düzeyini doğrudan etkileyen temel faktörlerden biridir.

f. Grup Desteğinin Seviyesi

Çalışanlar, iş yerinde kendilerine destek olan grup üyelerinden olumlu şekilde etkilenir. Duygularını paylaşabildiklerinde kendilerini daha iyi hissederler. Ancak, bu tür sosyal destek yoksa, çalışanlar için stres düzeyi artar. Araştırmalar, sosyal destek eksikliğinin ciddi düzeyde strese yol açtığını ve bunun sağlık açısından problemlere neden olabileceğini göstermektedir.³⁰¹ Bu nedenle, grup desteği, bireyin strese baş edebilme gücünü artıran kritik bir faktördür. Özellikle çalışma hayatında, iş arkadaşlarından alınan destek, aile ya da sosyal çevreden gelen destek kadar önem taşır.

İş yerindeki sosyal destek, çalışan üzerinde iki temel olumlu etki yaratmaktadır. Birincisi, yöneticilerden veya iş arkadaşlarından gelen doğrudan destek, kişinin stres düzeyini azaltır ve daha sağlıklı bir ruh haline sahip olmasına katkı sağlar. İkinci olarak, bu destek dolaylı biçimde; baskıcı liderlik tarzı, vardiyalı çalışma düzeni veya işin monotonluğu gibi stres kaynaklarının etkilerini hafifletir.³⁰² Bu bağlamda, çalışanlar, içinde bulundukları gruptan destek gördüklerinde hem duygusal hem de iş yerindeki problemlerle başa çıkmaları kolaylaşır. Ancak böyle bir destek ortamı bulunmuyorsa, çalışanların stres yaşaması çok daha olasıdır.

g. İş Yerinde Dedikodu Yapılması

İş yerinde dedikodu oldukça yaygın bir davranış biçimidir. Bir çalışan, başka bir çalışanın yokluğunda onunla ilgili olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerde bulunduğu, dedikoduya katılmış sayılır. Araştırmacılar bu tür dedikoduyu ikiye ayırırlar: olumlu dedikodu ve olumsuz dedikodu. Bu iki tür dedikodu, çalışanların iş tutumlarını ve davranışları üzerinde birbirinden zıt etkiler yaratabilir. Örneğin, olumlu dedikodu yapmak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabilir ve çalışanların

³⁰⁰ İnci Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul, 1986, ss.86-87

³⁰¹ Yusuf Taha Okan, “Çalışanların Stres ve Kaygı Düzeyleri ile Özgüvenleri Arasındaki İlişkide Kamu Liderliğinin Moderatör Etkisinin İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, 2023, s.62

³⁰² Walter Schafer, **Stress Management for Wellness**, Mc Graw Hill, New York, 1987, s.136

kuruma karşı olumsuz düşünceleriniz azaltabilir. Öte yandan, olumsuz dedikoduya katılmak, iş performansını düşürebilir, iş yerinde olumsuz davranışlarını artırabilir ve çalışanın ruhsal sağlığını olumsuz etkileyebilir.³⁰³ Bu nedenle, iş yerindeki dedikodunun türü, çalışanların hem psikolojik iyi oluşları hem de iş performansları açısından belirleyici bir rol oynamaktadır.

Türkiye’de birçok çalışan için dedikodu, iş yaşamında karşılaşılan ciddi stres faktörlerinden biridir. Dedikodu çalışanların zamanını ve enerjisini büyük ölçüde tüketen bir durumdur ve adeta toplumsal bir sorun halini almıştır. Kültürel olarak, doğrudan yapılan eleştiriler olumlu karşılanmadığı için insanlar fikirlerini açıkça söylemek yerine, başkaları hakkında arkasından konuşmayı tercih etmektedir. Bu nedenle bireyler çoğunlukla ya karşısındakini memnun edecek sözler söyler ya da başka kişilerle ilgili olumsuz yorumlar yaparlar. İnsanlar, kişisel başarısızlıklarını, yetersizliklerini veya hayal kırıklıklarını, başkalarını arkalarından eleştirerek ve onların davranışlarını kendi bakış açılarıyla yorumlayarak telafi etmeye çalışır. Bu tutum, özellikle iş ortamlarında ciddi zaman ve enerji kayıplarına neden olur.³⁰⁴ Özetle dedikodu hem bireysel stres düzeyini artırmakta hem de iş yerinde verimliliği olumsuz yönde etkileyen bir alışkanlık olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. Kurumsal Stres Kaynakları

Modern çalışma hayatında stres, bireylerin hem psikolojik durumunu hem de iş performansını etkileyen temel sorunlardan biridir. Bu nedenle, her kurum, kendi iç yapısı, iş süreçlerinde kullandığı teknoloji, bulunduğu çevresel koşullar, çalışanların eğilim ve deneyim düzeyi, örgüt içindeki gruplaşmalar ve çatışmalar gibi faktörlere bağlı olarak kendine özgü stres kaynakları üretir. Ayrıca, her organizasyonda genel olarak benzer nedenlerden doğan stres etkenleri bulunmakla birlikte, sadece belirli kurumlara ya da sektörler için özgü olan, o alanın doğasından kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabilir.³⁰⁵ İş hayatında strese neden olan bu unsurlar uzun süredir bilimsel araştırmaların konusu olmuştur. Araştırmacılar, bu etkenleri analiz ederek belirli başlıklar altında sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalar yapılırken, işle doğrudan ilgili koşullar, çalışanların görev ve sorumlulukları, örgütün genel atmosferi

³⁰³ Sheng Cheng, Chien-Chih Kuo, Huai-Chieh Chen, Mei-Chi Lin, Vincent Kuo, “Effects of Workplace Gossip on Employee Mental Health: A Moderated Mediation Model of Psychological Capital and Development Job Experience”, *Frontiers in Public Health*, 10(791902) 1-11, 2022, pp. 1-2

³⁰⁴ Acar Baltaş, Zuhale Baltaş, *age.*, ss.152-153

³⁰⁵ Yücel Ertekin, *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınevi, Ankara, 1993, s.7

ve üretim biçimiyle yakından ilgili olan her şeyi kapsamaktadır.³⁰⁶ Bu bağlamda, görevin yapısına ilişkin stres kaynakları, kurumun yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları, üretim sürecine ilişkin stres kaynakları ve kurumun kültürel yapısına ilişkin stres kaynakları kısaca aşağıda açıklanmıştır.

a. Görevin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Çalışanların görev tanımları ile ilgili algı ve deneyimleri, örgütsel işleyişin sağlıklı yürütülmesinde belirleyici bir unsurdur. Örgütlerde görev, bir çalışanın üretim süresi boyunca yerine getirmesi beklenen faaliyetleri tanımlamaktadır. Görev tanımlarının net olarak belirlenmesi, personelin belirli kurallar çerçevesinde hareket etmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, görevleri kendisiyle birlikte bu görevlere balı olan alt, üst ya da yan görevler de çalışanların davranışları üzerinde doğrudan etkilidir. Ancak görev tanımlarında belirsizlik ya da görevlerle ilgili yaşanan sorunlar, çalışanlar için yoğun ve sürekli bir stres kaynağına dönüşebilir.³⁰⁷ Bu nedenle, açık ve dengeli görev tanımları hem çalışanların stres düzeyini azaltmak hem de örgütsel verimliliği artırmak açısından kritik bir öneme sahiptir. Görevin yapısından kaynaklanan temel stres kaynakları aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

i. İş Yükünün Fazla Olması

Görevin yapısından kaynaklanan stres faktörleri arasında en sık karşılaşılanlardan biri, çalışanlara düşen iş yükü fazlalığıdır. Aşırı iş yükü, kişinin kapasitesinin üzerinde görevlerle sorumlu tutulması ya da verilen işin zorluk düzeyinin yüksek olması şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca, bireyin sahip olduğu yetenek ve becerilerin ötesinde görevlerle karşı karşıya bırakılması da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu tür durumlarda, çalışanların hem ruhsal hem de bedensel sağlıklarının olumsuz etkilenmesi ve strese maruz kalmaları kaçınılmaz hale gelmektedir.³⁰⁸ Kısacası, iş yükünün çalışanların sınırlarını aşması, stresin temel kaynaklarından biri olarak hem verimliliği hem de çalışan sağlığını tehdit etmektedir.

ii. İşin Monoton ve Sıkıcı Olması

³⁰⁶ Melek Tanşu, *age.*, s.25

³⁰⁷ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, *age.*, s.321

³⁰⁸ Ayça Yüksel, “Örgütsel Stres Kaynakları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2017, ss.11-12

İş yaşamında strese yol açan bir diğer önemli unsur da tekdüze ve monoton iş düzenidir. Teknolojik ilerlemeler sayesinde üretimin makineler aracılığıyla otomatik hale gelmesi, daha büyük ölçekte ve verimli üretim imkânı sağlamıştır. Ancak bu durum, özellikle montaj hattında çalışan işçileri makinelerin ritmine bağlı hale getirerek adeta onlara bağımlı kılmıştır. Seri üretim yapılan bu tür ortamlarda işler genellikle dar kapsamlıdır, tekrar eden görevler yoğunudur, çalışanların beceri kullanımı sınırlıdır ve ekip çalışması zayıf kalmaktadır. Bu koşullar, çalışanlar arasında yalnızlık hissini arttırabilir, iş arkadaşlarına karşı uzaklaşma ve yabancılaşma duygularını tetikleyebilir ve sonuç olarak yoğun stres gibi verimliliği düşüren olumsuz durumlara neden olabilir.³⁰⁹ Bu bağlamda, monotonluk ve düşük nitelikli işler, çalışanlar üzerinde psikolojik baskı oluşturarak hem bireysel tatmini hem de işyeri verimini olumsuz etkileyebilir.

iii. Ücretin Yetersiz Olması

Maaş, çalışanların motivasyonunu etkileyen önemli unsurlardan biridir. Ücretin düşük olması, çalışanların hem kendi hem de ailelerinin temel ihtiyaçlarını karşılamasını zorlaştırır. Bu ihtiyaçları karşılayabilmek için yapılan ek işler, bireyin ailesiyle geçireceği zamanı azaltabilir, bedensel ve zihinsel yorgunluk yaratabilir ve stres düzeyini yükseltebilmektedir. Ayrıca, maaşların adil biçimde dağıtılmaması ya da performansa dayalı ücretlendirmede kullanılan kriterlerin rekabeti artırması da çalışanlar arasında gerginliğe ve stresin artmasına neden olur.³¹⁰ Bu nedenle, adil ve yeterli ücretlendirme hem çalışan memnuniyeti hem de iş yerindeki psikolojik denge açısından kritik öneme sahiptir.

³⁰⁹ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetmel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1992, s.228

³¹⁰ Yeliz Baykal Özalp, “Öğretim Elemanlarında İş Stresine Neden Olan Örgütsel Etmenler ve Öğretim Elemanlarının Örgütsel Stresle Baş Etme Stratejileri (Trakya Üniversitesi Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2014, s.26

iv. Yükselme İmkânının Yetersizliği

Çalışanların kariyer beklentileri ve mesleki gelişim arzuları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda, yükselme imkanının yetersizliği örgütte stres yaratmaktadır. Bazı kurumsal yapılarda hiyerarşik kademelerin az olması, çalışanların terfi etme şansını sınırlandırmaktadır. Bu durum genellikle ekonomik nedenlerle küçülmeye gidilmesi ya da karar süreçlerini hızlandırma amacıyla oluşur. Oysa birçok çalışan, kariyerinde ilerlemeyi ve daha yüksek pozisyonlara ulaşmayı arzu eder. Terfi, daha yüksek maaş, daha ilgi çekici görevler, artan yetki ve çeşitli ayrıcalıklar anlamına gelir. Bu yönüyle, çalışan için iş yaşamında statü kazanmanın bir göstergesidir. Ancak çalışan, kendini geliştirme fırsatı bulamazsa ya da yeteneklerinin altında bir görevde tutulursa, zamanla motivasyonunu yitirir ve tatminsizlik yaşar. Ayrıca, terfi sürecinde adaletin sağlanamaması da önemli bir sorundur. Eğer performans değerlendirmeleri liyakate değil de çalışanların yöneticilerle olan kişisel ilişkilerine dayanıyorsa, bu durum hem adaletsizlik hissini doğurur hem de kuruma olan güveni sarsar. Sonuçta çalışanlar arasında gerilim ve çatışma oluşabilir, bu da işlerin aksamasına ve yaygın bir stres ortamına neden olur. Öte yandan, terfi her zaman olumlu duygular doğurmaz. Yeni görevle birlikte artan sorumluluklar, uzayan çalışma saatleri ve yöneticilerin beklentileri kişide baskı yaratabilir. Yeni pozisyona ve ortama uyum sağlama süreci de çalışan için bir stres kaynağı haline gelebilir.³¹¹ Kısacası, terfi olanaklarının sınırlı ya da adaletsiz olması çalışan memnuniyetini ve ruhsal dengesini olumsuz etkilerken, terfinin kendisi de yeni stres kaynaklarını beraberinde getirebilmektedir.

v. Çalışma Saatlerinin Uzun Olması

Modern iş yaşamında, çalışanların maruz kaldığı stres kaynaklarından biri de çalışma süreleridir. Uzun çalışma saatleri, çalışanlar üzerinde önemli fiziksel ve zihinsel yorgunluklara yol açmaktadır. Günün büyük bir kısmını iş yerinde geçiren bireyler hem dinlenmeye hem de sosyal ve ailevi yaşantılarına yeterince zaman ayıramamaktadır. Bu durum, zamanla iş-yaşam dengesi bozulduğu için kişide stres düzeyinin artmasına neden olmaktadır. Özellikle fazla mesaiye kalmak veya vardiyalı çalışma sisteminde görev almak, bireylerin günlük rutinlerini ve biyolojik saatlerini

³¹¹ Nilay İnan Yousuf, *age.*, ss. 39-40

olumsuz etkileyerek stresin daha da derinleşmesine zaman hazırlar.³¹² Bu tür çalışma koşulları, sadece yorgunlukla sınırlı kalmayıp, uyku düzeni, sosyal ilişkiler ve genel yaşam kalitesi üzerinde de yıpratıcı etkiler bırakabilir. Kısaca, uzun ve düzensiz çalışma saatleri, çalışanların hem bedensel hem de ruhsal sağlığını olumsuz etkileyerek stres seviyelerinin yükselmesine neden olmaktadır.

vi. Çalışma Şartlarının Olumsuzluğu

Çalışanların iş yerindeki verimliliği ve ruh sağlığı, sadece işin niteliğine değil, fiziksel çalışma koşullarına da doğrudan bağlıdır. İş ortamında karşılaşılan fiziksel koşullar, bireylerin stres düzeyini önemli ölçüde etkileyebilir. Bu nedenle, çalışma alanlarının moral yükseltici ve kuruma bağlılığı artırıcı şekilde düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır. Aydınlatmanın yeterli olması, ortam sıcaklığının ideal seviyede tutulması, havalandırmanın sağlıklı işlemesi, gürültü ve titreşim gibi dikkat dağıtıcı unsurların en aza indirilmesi, çalışanların motivasyonunu ve performansını doğrudan olumlu yönde etkiler. Ancak bu unsurlar ihmal edilirse, çalışanlar kısa sürede tükenmişlik hissine kapılabilir, işlerinden tatmin olmayabilir ve iş ortamından uzaklaşma eğilimi gösterebilirler. Böyle bir fiziksel çevrede yüksek stres yaşanması kaçınılmaz hale gelir.³¹³ Sonuç olarak, verimli ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak, çalışanların stresini azaltmak ve kuruma bağlılıklarını artırmak açısından kritik bir gerekliliktir.

b. Kurumun Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları

Kurumsal stresin önemli kaynaklarından biri, yönetim tarzındaki eksiklikler ve olumsuzluklardır. Çalışanlar, işin gerekliliklerinden çok yöneticilerin kişisel beklentilerine göre hareket etmek zorunda kalabilir. Yöneticiler arasında farklı beklentiler olduğunda ise çalışanlar tutarsız davranmak zorunda kalabilir ve bu durum zamanla stres yaratır. Bu nedenle, yönetim biçimindeki sorunlar, çalışanlar üzerinde doğrudan stres kaynağı haline gelir. Yönetim tarzına ilişkin temel stres kaynakları aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

³¹² Salih Güney, Davranış Bilimleri, **age.**, s322

³¹³ Ibid.

i. Karar Verme

Çalışanların karşılaştığı stres kaynaklarından biri de sürekli değişen koşullar altında karar verme zorunluluğudur. İnsanlar, doğaları gereği seçim yapma, sorunlara çözüm üretme ve karar alma yeteneğine sahiptir. Ancak günümüzde iş hayatında bu beceriler sık sık ve yüksek baskı altında kullanılmak zorunda kalınmaktadır. Performans değerlendirmeleri, iş süreçlerinin planlanması, personel alımı veya mevcut personelin değerlendirilmesi, sorunlara çözüm bulma, maaş belirleme ve işten ayrılma gibi birçok konuda sürekli olarak karar alınması gerekir. Bu karar süreçleri yalnızca yöneticiler için değil, çalışanlar için de ciddi stres unsurları yaratmaktadır.³¹⁴ Kısacası, iş yaşamındaki sürekli karar alma zorunluluğu bireylerin zihinsel yükünü artırarak stres düzeylerini yükseltmektedir.

ii. Karara Katılım

Çağdaş yönetim anlayışında çalışanların sadece görevlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda karar alma süreçlerine katılım göstermeleri de önem kazanmaktadır. Günümüz çalışanları, kendilerini ilgilendiren konularda alınacak kararlarda söz sahibi olmayı ve sürece etkin biçimde katılmayı arzu etmektedir. Bu nedenle, yönetim süreçlerine katılım, yönetsel psikolojide önemli bir yere sahip olmuştur. Çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi, örgütün en verimli ve etkili çözümlere ulaşmasına katkı sağlar. Bu yaklaşımın temelinde, insanların kendi fikirlerine değer verildiğinde alınan kararları daha kolay benimseyip destekleyecekleri anlayışı yatar. Ancak çalışanların karar süreçlerinden dışlandığı, yöneticilerin katılımı teşvik etmediği ortamlarda, çalışanların kuruma olan bağlılığı zayıflar ve bu da onların stres düzeylerini artırabilir.³¹⁵ Sonuç olarak, karar alma süreçlerine katılım çalışanların aidiyetini güçlendirirken, dışlanmaları örgütsel gerilimi artıran bir stres kaynağı haline gelebilir.

iii. Yetki Eksikliği

İş yerlerinde görev dağılımı ve sorumlulukların etkin biçimde yürütülmesi, yetki ile doğrudan ilişkilidir. Yetki, bir çalışanın karar alma ve başkalarını yönlendirme gücünü ifade etmektedir. Kurum içinde işlerin düzenli bir şekilde ilerleyebilmesi, karşılaşılan problemlerin çözülebilmesi ve sağlıklı kararların

³¹⁴ Ibid.

³¹⁵ Yeliz Baykal Özalp, *age.*, s.23

alınabilmesi açısından yetki vazgeçilmez bir unsurdur. Ancak, çalışanlara geniş sorumluluklar yüklenmesine rağmen gerekli yetkinin verilmemesi, örgüt içi stresin başlıca kaynaklarından biri haline gelmektedir. Bu durum, çalışanların üzerindeki baskıyı artırmakta, yetki eksikliği bireylerin ruh halini olumsuz etkileyerek motivasyonlarını düşürmektedir.³¹⁶ Sonuç olarak, sorumluluk-yetki dengesizliği çalışanların iş doyumunu azaltmakta ve stres düzeylerini yükseltmektedir.

iv. Değerlendirmede Haksızlıkların Yapılması

Çalışanların iş yerinde motivasyonunu, verimliliğini ve psikolojik sağlığını etkileyen önemli faktörlerden biri, performans değerlendirme sürecinin adil bir şekilde yürütülmesidir. Performans değerlendirmesi, çalışanların görevlerini ne ölçüde başarıyla yerine getirdiğinin, işin gereklerine göre ölçülmesi sürecidir. Ancak birçok çalışan, bu tür değerlendirmelerin tamamen objektif yapılmasının zor olduğunun farkındadır ve bu nedenle dışarıdan değerlendirilmekten hoşlanmaz. Kurumlarda değerlendirme genellikle iki ana başlıkta yapılır: birincisi, çalışanın yaptığı işi ne kadar iyi yerine getirdiğine dair performans değerlendirmesi; ikincisi ise çalışanın yetkinliklerini yani zekâ ilgi, beceri ve kişiliğini kapsayan yeterlilik değerlendirmesidir. Bu değerlendirmeler, terfi, ücret artışı veya işten çıkarma gibi kritik kararlarda etkisi olduğu için, sürecin adil yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, taraflı veya haksız değerlendirmeler çalışanlarda stres, kaygı ve güvensizlik yaratır.³¹⁷ Sonuç olarak, adaletsiz performans değerlendirmeleri hem çalışanların psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkiler hem de örgütsel verimliliği düşürerek yaygın bir stres kaynağına dönüşür.

v. Yöneticilerin Astları Desteklememesi

Çalışma yaşamında bireyin işe yönelik motivasyonu ve bağlılığı, çoğu zaman aldığı destek ve takdirle doğrudan ilişkilidir. Eğer çalışanlar görevlerine karşı isteksizlik duyuyorsa, bu durum genellikle ya işin nasıl yapılacağına dair duyulan belirsizlikten ya da yeterli desteğin olmamasından kaynaklanmaktadır. İş yerinde çalışanların emeklerinin fark edilip takdir edilmesi, onların moralini ve

³¹⁶ Arife Düzgün, “Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Hotel İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2014, s.44

³¹⁷ Mahmur Serdar, “Türk İmalat Sanayinin Örgütsel Stres Faktörlerinin Ölçülmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2010, s.42

motivasyonunu büyük ölçüde artırır. Özellikle yöneticilerin çalışanlarına yaptığı işleri olumlu değerlendirmesi, kişilerin kendilerini değerli hissetmesine ve işlerine daha büyük bir bağlılıkla sarılmalarına neden olur. Böyle bir destek ortamı, hem çalışanın işten tatmin olmasını sağlar hem de verimliliğini artırır. Takdir ve teşvik edici yaklaşımların tarafsız ve adil kriterlere dayalı olarak gerçekleştirilmesi, çalışanların gönülden çaba göstermesine ve kurumla duygusal bağ kurmasına katkı sağlar. Ancak bu tür destekten yoksun bir ortam, çalışanlarda strese ve motivasyon kaybına yol açabilir.³¹⁸ Kısacası, iş yerinde destekleyici bir yönetim anlayışı ve çalışanların emeğinin takdir edilmesi, iş doyumunu artırırken stresin de önemli ölçüde azalmasına yardımcı olmaktadır.

c. Üretim Sürecine İlişkin Stres Kaynakları

Örgütlerde verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından temel bir unsur olan üretim süreci, çeşitli bileşenlerin uyumlu etkileşimiyle şekillenmektedir. Üretim sürecinin sağlıklı işlemesi için çalışma ortamındaki herkesin bu akışa uygun şekilde davranması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların, üretimle doğrudan ilişkili olan hem yönetici ve meslektaşlarıyla hem de makineler, teknoloji gibi fiziksel unsurlarla uyum içinde çalışmaları önemlidir.³¹⁹ Bu bağlamda, örgütsel stresin oluşmasına neden olabilecek üretim sürecine ilişkin temel stres kaynakları aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

i. Zaman Baskısı

Günümüzde zaman hem bireyler hem de kurumlar için en önemli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Artık işin sadece tamamlanması değil, aynı zamanda işin belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleşmesi de büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, görevlerin planlanan süre içinde bitirilmesi öncelikli bir hedef haline gelmiş ve bu durum bireylerin kişilik özellikleri veya sorumlulukları algılama düzeylerine göre, üzerlerinde ciddi bir zaman baskısı oluşturmaya başlamıştır. Özellikle yöneticiler gibi zamanla doğrudan ilişkili çalışmak zorunda olan kişiler için bu baskı önemli bir stres unsurudur.³²⁰ Kısaca, zamanın etkin yönetilememesi bireyler üzerinde ciddi bir stres

³¹⁸ Salih Güney, Davranış Bilimleri, **age.**, s.324

³¹⁹ Ibid.

³²⁰ Vesile Ayça Yamuç, Duygu Türker, “Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerinde İnceleme”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 13(25) 389-423, 2015, s.398

kaynağına dönüşmekte olup, bu baskının azaltılması esnek ve bireyselleştirilmiş çalışma sistemleriyle mümkün olabilmektedir.

ii. Yeterli Araçların Olmaması

Çalışma ortamının fiziksel koşulları, çalışanların psikolojik durumları üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. İş yerinde gerekli araç ve ekipmanların bulunmaması, çalışanlar açısından önemli bir stres unsurudur. Donanım yetersizliği ya da iş ortamının rahat ve etkin çalışmaya elverişli olmaması, bireylerin performansını olumsuz etkileyerek üzerlerinde baskı oluşturur. Ayrıca, ergonomik açıdan uygun şekilde düzenlenmeyen çalışma alanları çalışanların daha hızlı yorulmalarına neden olur. Bu tür fiziksel yorgunluklar, stresin ortaya çıkmasını kolaylaştırır.³²¹ Özetle, fiziksel donanım eksiklikleri ve ergonomik yetersizlikler, çalışanların hem verimliliğini düşürmekte hem de stres düzeylerini artırmaktadır.

iii. Yeteneklerin İşin Gereklerine Uygun Olmaması

İş yaşamında bireyin yetkinlikleri ile yaptığı iş arasındaki uyum, stres faktörü açısından önemlidir. Bireyler her zaman kendi bilgi, beceri ve yetkinliklerine uygun pozisyonlarda çalışma fırsatı bulamayabilir. Bu durum, kişinin kapasitesinin üzerinde zorlayıcı görevlerle karşılaşmasına ya da yeteneklerinin altında, basit ve geliştirici olmayan işlerde çalışmasına neden olabilir. Bu tür uyumsuzluklar, bireyin yaptığı işe karşı bağlılık geliştirmesini zorlaştırır ve alternatif bir işe geçme isteğini artırır.³²² Yeteneklerin işin gerekleriyle örtüşmesi çalışanlarda tatmin eksikliği ve düşük verimlilik gibi sonuçlar doğurarak ciddi bir stres kaynağına dönüşebilir.

iv. Çalışmaların Karşılığını Alamamak

Çalışma yaşamında bireyin emeğinin karşılığını alması, motivasyon ve psikolojik denge açısından büyük önem taşır. Kişi, yaptığı işin karşılığında yeterli takdir, ödül ya da geri bildirim almadığını düşündüğünde hayal kırıklığı yaşayabilir. Bu durum, zamanla bireyin içsel tatminini azaltarak stres düzeyini yükseltebilir. Özellikle duygusal yönden hassas bireylerde bu algı, daha yoğun stres tepkisine yol

³²¹ Peter G. Campbell, *The Last Straw: Stress Needn't Make You Ill*, Arlington Books, London, 1990, p.62

³²² Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s.243

açabilir.³²³ Özetle, bireyin çabalarının karşılıksız kaldığını düşünmesi hem psikolojik yıpranmaya hem de stresin artmasına neden olabilmektedir.

d. Kurumun Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Modern örgütlerde çalışan davranışlarını yönlendiren en önemli unsurlardan biri kurum kültürüdür. Bir kurumun sahip olduğu kendine has özellikler ve yapısal farklılıklar, o kurumun kimliğini oluşturur ve onu diğerlerinden ayırt edilebilir kılmaktadır. Bu karakteristik öğeler, doğrudan ya da dolaylı olarak kurum kültürünün bir parçası olarak hem kurumun genel verimliliğini hem de çalışanların moral ve motivasyonunu önemli ölçüde etkilemektedir.³²⁴ Bu kültürel yapı, örgüt içindeki topluluğun ortaklaşa kabul ettiği normlar ve değerler temelinde oluşur. Örgüt kültürünün temel işlevi, kurumun yaptırım gücünü artırmak ve örgütsel düzeni sürdürülebilir kılmaktır. Aynı zamanda bu yapı, çalışanlara ne yapmaları gerektiğini gösteren bir yol haritası sunmaktadır. Bu anlamda kültür, sadece bir kontrol mekanizması değil, aynı zamanda çalışanların örgüte aidiyet hissetmesini sağlayan bir yönlendirme aracıdır. Egemen değerler ve inançlar aracılığıyla bireylerin düşünce ve davranış biçimlerini etkiler.³²⁵ Özetle, örgüt kültürü çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirerek örgütsel bütünlüğün sağlanmasına katkı sunan temel bir yapıdır. Bu bağlamda, örgütsel stresin oluşmasına neden olabilecek kurumun kültürel yapısına ilişkin temel stres kaynakları aşağıda açıklanmıştır.

i. İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum

Örgütsel yaşamda, çalışanların kurumun benimsediği değer ve normlara uyum sağlaması hem sosyal kabul hem de psikolojik denge açısından önemlidir. Bir çalışan, görevini yerine getirirken çevresindekilerin tepkilerini dikkate alıyor ve davranışlarını buna göre şekillendiriyorsa, bu durum örgütün sosyal baskısını içselleştirdiğini göstermektedir. Örgütlerde bu tür sosyal baskı, bireyin eylemlerini, kurumun benimsediği kültürel değerler ve normlar çerçevesinde değerlendirilmesiyle oluşmaktadır. Eğer bireyin davranışları bu ortak değerlere ve kurallara uygun

³²³ Kemal Arıcan, “Örgütsel Stres Kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, 2(4) 55-76, 2011, s.67

³²⁴ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 7(1) 220-242, 2001, s.227

³²⁵ Canan Madenoğlu, “Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Benlik Saygısı Düzeyleriyle Olan İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2010, ss.41-42

bulunmazsa, örgüt kendi içinde geliştirdiği çeşitli yaptırımlar (engel koyma, caydırma veya dışlanma gibi) bireyi baskı altına alabilmektedir.³²⁶ Özetle, örgütsel değer ve normlarla uyumsuzluk durumlarında çalışanlar sosyal baskıya karşı karşıya kalabilir ve bu durum stresin kaynağı haline gelebilir.

ii. İş Ortamında Görüş Farklılıkları

Kurumlardaki sağlıklı bir iş birliği ortamının oluşması, çalışanlar arasında karşılıklı anlayış, ortak hedefler ve uyumlu iletişimle mümkündür. Ancak bu dengenin bozulduğu durumlarda, çalışanlar arasında yaşanan görüş ayrılıkları önemli bir stres kaynağı haline gelebilmektedir. Çalışma ortamında ekip çalışmasının yeterince gelişmemiş olması, bireylerin yalnızca kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve iş birliği yerine bireysel rekabet, kayırma ya da güç mücadelesinin hâkim olması, örgütsel düzeyde önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve kişilik farklılıklarının bulunması ise bu tür çatışmaları daha da derinleştirmektedir. Bu ortamda birey, kendisini destekleyen ve ait hissettiği bir yapının içinde değil, sürekli açık ya da örtük mücadelelerle baş etmek zorunda olduğu bir ortamda bulunduğunu düşünür. Bu algı, bireyin enerjisini iş dışında başka yönlere yönlendirmesine yol açarak verimliliğini düşürmekte ve psikolojik baskı oluşturmaktadır. Nitekim, iş yerinde yaşanan fikir ayrılıkları etkili bir biçimde yönetilmediğinde, bu durum örgüt içi çatışmaların artmasına ve çalışanların stresli bir ortamda çalışmalarına sebep olabilir.³²⁷ Özetle, iş ortamındaki görüş ayrılıkları, etkili çatışma yönetimi sağlanamadığında çalışanların stres düzeyini artıran önemli bir faktör haline gelmektedir.

iii. Statü Düşüklüğü

Kurum içindeki konum ve bireyin statü algısı, çalışanların motivasyonunu ve psikolojik durumunu doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer alır. Bireyin örgütsel yapı içerisindeki yeri, yani sahip olduğu pozisyon, o kişinin statüsüdür. Statü, bireyin sosyal çevresinde saygınlık elde etme arzusu ile birleştiğinde, kişinin iş yaşamında tatmin yaşamasına katkı sağlar. Ancak bireyin kendine atfedilen statüyü yetersiz görmesi ya da sahip olduğu pozisyonun bilgi, yetenek veya deneyim düzeyine kıyasla

³²⁶ Kemal Arıcan, *age.*, s.67

³²⁷ Bayram Sızan, “İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2006, s.69

düşük olması, bireyde kuruma ve yöneticilere karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olabilir. Bu durum hem motivasyonu azaltır hem de bireyin stres düzeyini artırarak iş verimliliğini olumsuz etkiler.³²⁸ Kısacası, bireyin bulunduğu statünün kişisel yeterlilikleriyle uyumlu olmaması, örgütsel strese yol açan önemli bir etkidir.

iv. Moral ve Doyum Düşüklüğü

Çalışanların motivasyon ve verimliliğini etkileyen en önemli psikolojik unsurlardan biri moral ve iş doyumudur. Örgütlerde moral, çalışanların görevlerini istekle ve gönüllü bir biçimde sürdürmelerini sağlayan içsel bir güç olarak tanımlanabilmektedir. İş doyumunu ise bireyin, işini ya da iş ortamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı haz ve olumlu duygusal durumdur. Moral ve iş doyumunu, birbirini karşılıklı olarak etkileyen ve örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen iki önemli psikolojik değişkendir. Bir örgütte moral ve iş doyumunu düzeylerinin düşük olması, çalışan davranışlarında çeşitli olumsuz sonuçlara (devamsızlık, tükenmişlik, kuralları ihlal etme, örgüte zarar verme eğilimi, işi bırakma, savurganlık, sahte hastalık beyanları ve iş kazaları gibi) neden olabilmektedir. Buna ek olarak moral ve doyum düşüklüğü, çalışanların ruhsal dengelerinde bozulmalara yol açarak kısa sürede strese maruz kalmalarına neden olmaktadır. İşine karşı olumlu duygular beslemeyen, görevini yalnızca zorunluluk olarak gören bir çalışan, genellikle sadece kendisine verilen görevleri minimum düzeyde yerine getirir ve inisiyatif kullanma konusunda isteksiz davranır. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanların iş doyumunu sağlamak ve sürdürmek adına bilinçli ve kararlı çaba göstermeleri gerekmektedir. Çünkü moral ve doyum düzeyleri, işletmenin genel verimliliği hakkında önemli ipuçları sunmaktadır.³²⁹ Özetle, düşük moral ve iş doyumunu hem bireysel hem örgütsel düzeyde ciddi stres faktörleri doğurarak, performans kaybına ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

4. Kurum Dışı Stres Kaynakları

Günümüzde iş yaşamında stresin yalnızca örgüt içi etmenlerden kaynaklandığı yönündeki anlayış yerini, bireyin örgüt dışı yaşamındaki unsurların da önemli bir stres kaynağı olabileceğini kabul eden bir yaklaşıma bırakmıştır. Başlangıçta çoğu araştırma stresin yalnızca işyeri dinamiklerinden kaynaklandığını öne sürse de son

³²⁸ Gürkan Ozan Tekin, “Çalışma Yaşamında Stres Kaynakları ve Kamu Kurumlarında Çalışanlar Üzerine Etkileri: Edirne Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne, 2010, s.60

³²⁹ Bayram Sızan, *age.*, s.79

yıllarda yapılan araştırmalar örgüt dışı faktörlerin de stresin oluşumunda belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle teknolojik gelişmeler, toplumsal değişimler, ekonomik zorluklar, aile içi problemler, taşınma gibi yaşam olayları bireylerin psikolojik yükünü artırarak iş performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca sosyal sınıf, cinsiyet farklılıkları ve ırksal ayrımcılık gibi toplumsal değişkenler de bireylerde stres düzeyini yükselten önemli unsurlar arasındadır. Örneğin, erkek egemen iş ortamlarında çalışan kadınların ya da toplumsal olarak azınlık konumunda bulunan bireylerin daha yüksek düzeyde stres yaşadıkları araştırmalarla desteklenmiştir. Bu bulgular, iş yerindeki stresin yalnızca kurumsal yapılara değil, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve yaşam koşullarıyla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.³³⁰ Kısaca, iş yaşamındaki stresin yalnızca örgüt içi değil, bireyin içinde bulunduğu geniş sosyal çevreyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

5. Çevresel Stres Kaynakları

Çalışanların yaşadığı stres yalnızca örgüt için dinamiklerle sınırlı kalmamakta, çevresel faktörler de önemli bir stres kaynağı olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlar, dış dünyadan gelen baskılarla, hedeflerine ulaşmaya çalışırken yoğun bir stresle karşı karşıya kalmaktadır. Günlük yaşamda bireylerin maruz kaldığı sosyal ve teknolojik değişimler, yaşanılan şehirdeki altyapı veya yaşam kalitesi sorunları, ekonomik sıkıntılar, politik belirsizlikler ve hatta doğa olayları birey üzerinde stres yaratabilmektedir. Kişiler bu çevresel etkilerden kaçınmasalar da farkında olmadan bu faktörlerin yarattığı stresin etkisi altına girmektedirler.³³¹ Dolayısıyla, bireyin maruz kaldığı çevresel koşullar, iş yaşamındaki stresin önemli ve çoğu zaman göz ardı edilen bir bileşeni olarak değerlendirilmelidir. Bu bağlamda, örgütsel stresin oluşmasına neden olabilecek temel çevresel stres kaynaklarını şöyle sıralayabiliriz³³²:

- Sosyo-kültürel değişim
- Toplumsal çevre şartları
- Fiziksel çevre şartları
- Teknolojik değişiklikler ve teknolojideki belirsizlikler

³³⁰ Salih Güney, Davranış Bilimleri, **age.**, s.320

³³¹ Sultan Esra Gülhan, “İş Hayatında Stres ve Tükenmişlik Sendromu”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ, 2019, ss.7-8

³³² Senem Altan, “Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar”, **Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2(3) 137-158, 2018, s.141

- Siyasi hayattaki belirsizlikler
- Ekonomik şartlar

E. Stresin Belirtileri

Stres, bireyin karşılaştığı içsel ya da dışsal baskılara verdiği tepkiler bütünü olarak, bu tepkiler zamanla ciddi sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Strese verilen tepkiler uzun vadede hem fiziksel hem de zihinsel sağlık üzerinde olumsuz etkiler yaratarak kronik hastalıklara zemin hazırlayabilmektedir. Bu tepkilerin sıklığı ve şiddeti arttıkça, hastalıkların ortaya çıkış süresi de kısalabilmektedir. Baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi fiziksel problemler; depresyon, kaygı ve korku gibi duygusal sorular ya da zihinsel düzeyde dikkat dağınıklığı, unutkanlık ve obsesif düşünceler gibi belirtiler görülebilir. Bireyler kişilik özellikleri ve geçmiş deneyimlerine bağlı olarak strese karşı geri çekilme, kabullenme, direnç gösterme gibi çeşitli psikolojik tepkiler verebilirler.³³³ Tüm bu tepkiler bireyin yaşam kalitesini düşürerek, verimliliğini azaltır ve sosyal ilişkilerini zedeler.

Literatürde stresin belirtileri psikolojik, davranışsal ve fiziksel belirtiler olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir. Bu başlıkları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

1. Psikolojik Belirtiler

Örgütsel stresin çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkiler arasında çeşitli psikolojik tepkiler gözlemlenmektedir. Bu tepkiler arasında geçimsizlik, iş birliğinden kaçınma, sürekli ve yersiz endişe, yetersizlik duygusu ve yersiz telaş yer almaktadır. Bu tür psikolojik semptomlar, çalışanların ruhsal dengelerini bozmakta ve iş yaşamında motivasyon kaybına yol açabilmektedir.

a. Gerginlik

Stresin psikolojik belirtileri arasında en yaygın olanlardan biri kas ve sinir sisteminde görülen gerginliktir. Stres yaşamında bireylerde kaslarda ve sinir sisteminde bir gerilim oluşmaktadır. Bu gerginlik, hem stresin bir belirtisi olarak ortaya çıkar hem de başka stres tepkilerinin başlamasına neden olabilir. Kaslara ya da sinirlere yansıyan bu durum, kişinin fiziksel ve duygusal olarak gerilmesine yol

³³³ Acar Baltaş, Zuhall Baltaş, *age.*, ss. 51-52

açar.³³⁴ Kısacası, stresle birlikte gelişen gerginlik hem bir semptom hem de diğer stres tepkilerinin başlangıç noktasıdır.

b. Geçimsizlik

İş yerinde huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak, çalışan verimliliği ve örgütsel başarı açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak stres, bu huzurun bozulmasına neden olan önemli bir unsurdur. Stresin yol açtığı öfke, bireylerde geçimsiz davranışlara neden olarak iş yerindeki ilişkileri ve iletişimi olumsuz etkilemektedir. Bu durum, çalışanlar arasındaki uyumu ve bağlılığı zedelerken, iş ortamındaki huzuru da tehdit eder.³³⁵ Bu nedenle yöneticilerin iş yerindeki geçimsizliği önlemek için uygun önlemler alması gerekmektedir.

c. İş Birliğinden Kaçınma

Stresin bireyler üzerindeki etkisi sosyal boyutta da kendini gösterebilmektedir. Bazı bireyler, stres altındayken sosyal çevrelerinden uzaklaşmayı ve yalnız kalmayı tercih eder. Bu davranış aile, iş ve toplum çevresiyle olan ilişkilerin zayıflamasına neden olurken, bireyin ihtiyaç duyduğu sosyal destekten de mahrum kalmasına yol açar. Alışılmadık şekilde içine kapanmak ve çevresinden uzaklaşmak, stresin önemli belirtilerinden biridir.³³⁶ Sonuç olarak, stresin yol açtığı sosyal izolasyon, bireyin hem psikolojik sağlığını hem de ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen ciddi bir sorundur.

d. Sürekli ve Yersiz Endişe

Stresin psikolojik belirtilerinden bir diğeri de sürekli ve yersiz endişe halidir. Stresli ya da aşırı yorgunluk durumlarında endişe seviyesi artar ve bu durum bireyin ruhsal dengesini olumsuz etkiler. Bedensel hareketler sırasında alından derin nefes egzersizleri, endişeye yol açan laktik asidin vücuttan atılmasını kolaylaştırır da hareketsizlik bu süreci engelleyerek endişenin devam etmesine neden olur.³³⁷ Sonuç olarak, stresle birlikte ortaya çıkan sürekli endişe hali, bireyin hem zihinsel hem de fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

³³⁴ Salih Güney, Davranış Bilimleri, **age.**, s.338

³³⁵ Bilal Altun, **age.**, s.64

³³⁶ Müberra Oflaz, **age.**, 32

³³⁷ Donald Norfolk, **İş hayatında Stres Kaynakları**, çev. Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları, İstanbul, 1989, s.37

e. Yetersizlik Duygusu

Uzun süreli strese maruz kalmak, bireylerde duygusal ve zihinsel sorunlara yol açabilmektedir. Bu sorunlardan biri de yetersizlik duygusudur. Sürekli stres altında kalan birey, zamanla kendini yetersiz hissetmeye başlar, bu da hüznün, ümitsizlik ve bunalım gibi olumsuz duyguları tetikler. Bu psikolojik durum, kişinin enerjisini tüketerek işlevselliğini kaybetmesine neden olur.³³⁸ Sonuç olarak, uzun süreli stresin birey üzerindeki olumsuz etkileri, iş yapma kapasitesini ciddi ölçüde azaltarak verimliliği düşürmektedir.

f. Yersiz Telaş

İş yerindeki çeşitli olumsuzluklar, çalışanlar üzerinde stres ve kaygı oluşturabilecek yersiz bir telaşa neden olabilmektedir. Fiziksel zorluklar, zaman baskısı, iş yükü dengesizliği, teknolojik değişimler, teknik sorunlar, vardiyalı sistem gibi etmenler, işin doğasından kaynaklanan stres faktörleri arasında yer almaktadır. Çalışanların bilgi ve donanım eksikliği ya da emeklerinin karşılık bulmaması da stresin artmasına neden olabilmektedir. Bu tür durumlar kişisel ve örgütsel düzeyde çıkmaza yol açarak bireylerde yersiz telaşlara neden olabilir. Ayrıca, uzun süreli stres durumları kişileri alışıldık işlevlerini yerine getirmesini zorlaştırarak sürekli bir huzursuzluk hali yaratabilir.³³⁹ Sonuç olarak, iş ortamındaki stres kaynaklarının doğru yönetilmemesi, çalışanların sağlığını ve performansını olumsuz etkileyen yersiz ve sürekli telaşlara yol açabilir.

2. Davranışsal Belirtiler

Stres, bireyin davranışları üzerinde doğrudan ve gözlemlenebilir etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda stres altındaki bireylerde; uykusuzluk ya da uyuma isteği, iştahsızlık ya da yemek yemede artış, sigara ve alkol kullanımında artış gibi davranışsal sapmalar sıklıkla gözlemlenmektedir. Bu tür davranış değişiklikleri, bireyin günlük yaşam kalitesini ve iş performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Davranışsal belirtiler aşağıda açıklanmıştır.

³³⁸ Salih Güney, Davranış Bilimleri, *age.*, s.338

³³⁹ Bilal Altun, *age.*, s.67

a. Uykusuzluk

Uyku, bireyin fiziksel ve ruhsal sağılığını koruyabilmesi için hayati öneme sahiptir. Yetişkin bireylerin günde ortalama 6-7 saat uykuya ihtiyacı vardır. Ruh sağılığındaki en küçük bozulmalar bile uyku düzenini olumsuz etkileyebilir. Stres, uyku problemlerinin başlıca sebeplerinden biridir; çünkü stres altında kaslar gevşemez ve beyin dinlenemez halde kalır. Bu durum kronikleştiğinde ciddi sağılık sorunlarına yol açabilir. Öte yandan, bazı bireyler stres karşısında aşırı uyuma eğilim göstererek kaygı ve gerginlikten kaçmayı amaçlar.³⁴⁰ Sonuç olarak, uyku düzenindeki bozulmalar, stresin hem belirtisi hem de etkisinin göstergesi olarak değerlendirilmelidir.

b. Uyuma İsteğı

Stresin uyku düzeni üzerindeki etkileri kişiden kişiye değişebilmektedir. Her stresli durumda uykusuzluk yaşanması gerekmez. Bazı bireylerde stres, tam tersine, aşırı uyuma isteğıne neden olabilmektedir. Bu kişiler, yaşadıkları kaygı, baskı veya zorluklardan kaçmak ve zihinsel olarak rahatlamak amacıyla uyumayı bir kaçış yolu olarak görebilirler. Uyku, bu bireyler için bir tür korunma mekanizması işlevi görebilmektedir.³⁴¹ Dolayısıyla stresi uyku üzerindeki etkisi, bireyin ruhsal yapısına ve baş etme yöntemlerine bağılı olarak farklı yönlerde ortaya çıkabilir.

c. İştahsızlık

Stresin davranışsal belirtilerinde biri de beslenme alışkanlıkları üzerinde görülen değişimlerdir. Literatürde, kronik depresyon yaşayan bireylerde en sık görülen belirtilerden birinin iştahsızlık olduğunu göstermektedir. Stres altındaki kişiler, özellikle sosyal çevreleriyle uyumsuzluk, sevgi eksikliği, sürekli çatışma gibi olumsuzluklarla karşılaştıklarında yemek yemeye karşı isteksizlik geliştirebilir. Bu durum, bireylerin hem fiziksel hem de zihinsel olarak yorgun, üzgün ve düşünceli bir hale gelmesine yol açar. Zorunluluk nedeniyle yemek yemeye çalışsalar bile, stres baskın hale gelerek bu ihtiyacı geri plana iter.³⁴² Sonuç olarak, stres kaynaklı

³⁴⁰ Gonca Ergun, “Sağılık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008, s.43

³⁴¹ Abdullah Yılmaz, Süleyman Ekici, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2) 1-19, Manisa, 2003, s.6

³⁴² Bilal Altun, *age.*, s.63

iştahsızlık hem beslenme düzenini bozar hem de bireylerin sosyal ve iş yaşamını olumsuz etkileyebilir.

d. Yemek Yemede Artış

Stresin davranışsal belirtileri iştahsızlık olabileceği gibi tam tersi, yemek yemede artış da olabilmektedir. Kronik stres altındayken bazı bireyler kilo kaybı yaşarken, birçok kişi ise aşırı yemek yiyerek kilo alma eğilimi göstermektedir. Bunun temel nedeni, yemek yemenin stresle başa çıkma yöntemi olarak kullanılmasıdır. Aşırı yemek yemenin iki temel rahatlatıcı işlevi bulunmaktadır. İlki, yemek yemenin dikkati dağıtarak kişinin sorunları düşünmesini engellemesidir; ikincisi ise yemenin hipotalamus ve zihinsel süreçler üzerinde yatıştırıcı bir etki yaratmasıdır. Bu yatıştırıcı etki, kandaki şeker düzeyinin yükselmesiyle hipotalamusun kapanması ve çiğneme eyleminin zihin üzerinde baskılayıcı bir etki yaratması şeklinde ortaya çıkmaktadır. İnsanlar, bu şekilde bilinçli ya da bilinçsiz olarak stres kaynaklarından uzaklaşmakta ve olumsuz duygulardan geçici olarak da olsa kurtulmaktadır.³⁴³ Özetle, bazı bireyler için stres, aşırı yeme davranışı yoluyla duygusal bir kaçış yöntemi haline gelmekte ve bu durum kilo alımına neden olabilmektedir.

e. Sigara Kullanma

Stresle başa çıkma sürecinde bireyler zaman zaman sağlıksız yöntemlere yönelebilmektedirler. Bu yöntemlerden biri de sigara kullanımının artmasıdır. Araştırmalar, bireylerin sigaraya başlamasında, bırakmalarına rağmen tekrar kullanmalarında ve tüketim miktarlarındaki artışa stresin önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Başlangıçta sigara, stresi geçici olarak azaltıyor gibi görünse de, uzun vadede vücutta yol açtığı fiziksel zararlar nedeniyle stres düzeyini artırıcı bir etki gösterdiği araştırmalarla kanıtlanmıştır.³⁴⁴ Özetle, sigara kullanımı stresle mücadelede kısa vadeli bir rahatlama sağlasa da, uzun vadede bireyin hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını olumsuz etkilemektedir.

f. Alkol Kullanma

Çalışanlar, stresli dönemlerde alkol ve sigara gibi zararlı alışkanlıklara yönelerek bu maddeleri bir başa çıkma aracı olarak kullanabilmektedirler. Ancak

³⁴³ Salih Güney, Davranış Bilimleri, *age.*, s.337

³⁴⁴ Müberra Oflaz, *age.*, s.30

zamanla, özellikle alkol kullanımında bağımlılık geliştirmekte ve başlangıçta rahatlama sağlamak amacıyla tüketilen bu madde, bir ihtiyaç haline dönüşmektedir. Bu durum, yalnızca bireyin değil, aynı zamanda çalıştığı örgütün ve içinde bulunduğu toplumun da çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. (örneğin aile ilişkilerinin bozulması, sosyal izolasyon vb.) Yapılan araştırmalar da stresin alkol kullanımını tetiklediğini ve alkolün de stres düzeyini artırarak kısır bir döngü oluşturduğunu göstermektedir. Bu nedenle alkol ve benzeri alışkanlıklar, stresin etkilerini kalıcı olarak çözmeyen, aksine sorunu derinleştiren pasif başa çıkma yolları olarak değerlendirilmektedir.³⁴⁵ Sonuç olarak, zararlı maddelere yönelmek stresle başa çıkmada etkisiz bir yöntem olup bireysel ve toplumsal düzeyde daha büyük sorunlara yol açabilmektedir.

3. Fiziksel Belirtiler

Stresin biyolojik etkileri, organizmanın belirli sistemleri ve işlevleri üzerinde fizyolojik değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişimler, stresin şiddetine ve süresine bağlı olarak çeşitli evrelerde ortaya çıkabilir. Fiziksel düzeyde en sık karşılaşılan semptomlar arasında; tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısı gibi rahatsızlıklar yer almaktadır. Bu belirtiler, bireyin bedensel sağlığını tehdit ederek yaşam kalitesini düşürür. Fiziksel belirtiler aşağıda açıklanmıştır.

a. Tansiyon Yükselmesi

Araştırmalar, uzun süreli stresin ciddi sağlık sorunlarına zemin hazırlayabildiğini göstermektedir. Bu bağlamda, stresin en çok kalp-damar hastalıklarına neden olduğu tespit edilmiştir. Kronik stresin sağlık üzerindeki etkilerinden biri de hipertansiyondur. Stres, özellikle yoğun ve derin yaşandığında, kan basıncını belirgin bir şekilde yükseltebilir. Bu durum, hipertansiyon gelişiminde stresin önemli bir tetikleyici olduğunu göstermektedir. Bazı çalışmalara göre de, stres düzeyinin, yaş, obezite, sigara ve alkol kullanımı gibi etkenlerden bağımsız bir şekilde

³⁴⁵ Mehmet Özgan, “Çalışma Yaşamı Stresi ile Alkol Kullanımı Arasındaki İlişki: Maden Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2011, ss.114-115

hipertansiyon gelişimini etkileyebileceğini ifade etmektedir.³⁴⁶ Dolayısıyla stresin yönetilememesi, kalp sağlığını tehdit eden ciddi sorunlara yol açabilir.

b. Sindirim Bozukluğu

Stresin fiziksel etkilerinden biri de sindirim sistemi üzerinde görülmektedir. Strese maruz kalan bireylerde özellikle mide ve bağırsak gibi sindirim organlarında çeşitli rahatsızlıklar meydana gelebilir. İshal, karın ağrısı, mide krampları ve ülser gibi belirtiler stres kaynaklı kas spazmlarının sonucudur. Stres sırasında mide asidinin dengesiz şekilde artması, mideye zarar verebilir. Bu nedenle stres, sindirim sisteminin en büyük düşmanlarındaki biri olarak kabul edilmektedir. Ancak sindirim sorunlarının yalnızca strese bağlı olup olmadığını anlayabilmek için tıbbi değerlendirme ve tetkik şarttır.³⁴⁷ Kısacası, stresin sindirim sistemi üzerindeki etkisi ciddi boyutlarda olabilir ve tıbbi destek gerektirebilir.

c. Terleme

Stresin bedensel belirtilerinden biri de terlemedir. İnsan vücudu strese tepki olarak soğuma amacıyla terleme eğilimi gösterir. Ancak bu terleme, sıcaklık nedeniyle oluşan terlemeden farklıdır. Sıcaklığa bağlı terlemede genellikle baş, boyun ve gövdede yayginken, stres kaynaklı terleme daha çok avuç içi, ayak tabanı ve koltuk altlarında yoğunlaşır.³⁴⁸ Özetle, stres gibi duygusal tepkiler fiziksel olarak özellikle bölgesel terlemeyi artırabilir ve bu durum birey için rahatsız edici hale gelebilir.

d. Nefes Darlığı

Stresin solunum sistemi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Stres durumunda vücudun savunma mekanizması devreye girer ve sistemlerin çalışma hızı artmaktadır. Bu artış, bireyin kendini tehlikede hissetmesine yol açar ve oksijen ihtiyacı yükselir. Sonuç olarak, nefes alıp verme hızlanır. Özellikle solunum rahatsızlığı olan bireylerde bu durum daha belirgin ve risklidir. Astım hastaları, stres anlarında kriz geçirme riskiyle karşı karşıya kalabilir ve solunumları ciddi şekilde

³⁴⁶ Selim Hovardaoğlu, “Stres Belirtileri ile Durumsal ve Sürekli Kaygının Yordanması”, **Kriz Dergisi**, 5(2) 127-134, 1997, s.128

³⁴⁷ Bilal Altun, **age.**, s.60

³⁴⁸ Salih Güney, Davranış Bilimleri, **age.**, s.335

etkilenebilir.³⁴⁹ Özetle, stresin tetiklediği hızlı solunum tepkisi, solunum sistemi hastalıklarına sahip bireylerde daha ciddi sağlık sorunlarına neden olabilir.

e. Baş Ağrısı

Stresin fiziksel etkilerinden biri de baş ağrısıdır. Gerginlik, kaslar üzerinde baskı oluşturarak kas içindeki kan damarlarını sıkıştırır ve kan akışını azaltır. Bu durum, kasların artan oksijen ihtiyacı karşılanmadığı için ağrıya duyarlı alıcıların uyarılmasına neden olur ve baş ağrısı oluşur. Stres anında salgılanan adrenalin ve noradrenalin gibi maddeler, sinir sistemini etkileyerek kasların gerginliğini artırır. Böylece yoğun kas gerginliği kaygıya, kaygı ise baş ağrısının şiddetlenmesine yol açar.³⁵⁰ Sonuç olarak, stres, hem dolaylı hem doğrudan yollarla baş ağrısına sebep olarak ve bu durum kişinin yaşam kalitesini önemli ölçüde düşürebilir.

f. Yorgunluk

Stresin bir diğer fiziksel belirtisi olan yorgunluktur. Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi çalışanların iş yükünü hafifletmiş olsa da ruhsal açıdan daha fazla yorulmalarına sebep olmuştur. Yeni iş düzenine uyum sağlama süreci, çalışanlarda işe ve kuruma karşı uyumsuzluk duygusu yaratmakta, örgütün genel atmosferi, maddi ve manevi doyum eksiklikleri ile kariyer gelişim fırsatlarının sınırlı olması gibi etkenler bu yorgunluğu daha da derinleştirmektedir.³⁵¹ Sonuç olarak, iş ve iş ortamından kaynaklanan stres, çalışanlarda hem fiziksel hem de ruhsal yorgunluk oluşturarak bireysel verimliliği ve örgütsel başarıyı olumsuz etkileyebilmektedir.

g. Alerji

Stresin bedensel sistemler üzerinde olumsuz etkilerinden bir diğeri de alerjidir. Stres, bağışıklık sistemi üzerinde baskı yaparak vücudu aşırı duyarlılık durumlarına açık hale getirebilir. Bu durum kasılma, şişme, kaşıntı gibi belirtilerle kendini gösteren alerjik reaksiyonların oluşmasına neden olabilir. Yapılan araştırmalar, bazı bireylerde alerjilerin yalnızca stresli dönemlerde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu da stresin, bedeni alerjik tepkilere karşı daha hassas bir hale getirdiğini ve bağışıklık sistemini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Stresin alerji üzerindeki etkisinin nasıl

³⁴⁹ Nihat Altuntepe, Yeliz Cankurtaran, **Uygulamalı Örgütsel Davranış**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2024, s.134

³⁵⁰ Acar Baltaş, Zuhale Baltaş, **age.**, s.297

³⁵¹ Salih Güney, Davranış Bilimleri, **age.**, ss.335-336

işlediği tam olarak bilinmese de bilimsel bulgular bu bağlantının önemli olduğunu vurgulamaktadır.³⁵² Dolayısıyla, stres yalnızca ruhsal değil, fiziksel tepkimeleri de tetikleyerek bireylerin genel sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

h. Mide Bulantısı

Stresin fizyolojik belirtilerinden biri de mide bulantısıdır. Stres sırasında salgılanan adrenalinin, mide bulantısının oluşumunda önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Adrenalin, vücudu “savaş ya da kaç” durumuna hazırlarken sindirim sistemini etkileyebilir ve bu da mide bulantısına neden olabilir. Stres durumu sona erdiğinde, genellikle mide bulantısı geçer.³⁵³ Bu stresin geçici ve vücudun bu duruma verdiği bir tepki olarak görülebilmektedir. Böylece, stresin vücut üzerindeki etkileri, özellikle mide bulantısı gibi geçici belirtilerle kendini göstererek kişiyi rahatsız edebilir.

F. Stresin Sonuçları

Stres, hem bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığını doğrudan etkileyen hem de örgütlerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilen bir faktördür. Dolayısıyla, stres bireylerde çeşitli psikolojik ve fiziksel sorunlara yol açarken, aynı zamanda çalıştıkları örgütlerde de verimlilik düşüşü, iletişim problemleri ve uyumsuzluk gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda, stresin etkileri hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ele alınabilir. Böylece stresin bireysel ve örgütsel sonuçları birbirini etkileyebilir ve her iki düzeyde de olumsuzlukların önlenmesi için müdahaleler gerekebilir.

1. Stresin Bireysel Sonuçları

Stresin bireyler üzerindeki etkisi, her insanın iç dengesi ve olaylara verdiği tepkiyle doğru orantılıdır. Her bireyin stresle başa çıkabilme becerisi farklıdır ve bu, psikolojik ve fizyolojik durumlarına bağlı olarak değişmektedir. Stres altındaki bireylerde sıklıkla davranışsal değişiklikler gözlemlenir.³⁵⁴ Bu bağlamda stresin bireysel sonuçlarını, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olmak üzere üçe ayırmak mümkündür.

³⁵² Ibid.

³⁵³ Ibid.

³⁵⁴ Melek Tanşu, *age.*, s.53

a. Fizyolojik Sonuçları

Stresin fizyolojik sonuçları, kişinin hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. 2000 yılından bu yana yapılan çalışmalar, stresin hastalıkların oluşumu ve gelişimi üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur. 19. Yüzyılda bile bazı İngiliz doktorlar, duygusal sıkıntının kanserin başlıca nedeni olduğunu savunmuşlardır. Amerikan Stres Enstitüsü'nün son 15 yılda yayımladığı raporlar da stresin birçok hastalığın ortaya çıkışını hızlandırdığını göstermektedir. Ayrıca, stresin azaltılmasıyla hem insanlarda hem de denet hayvanlarında hastalıkların ilerleyişinin yavaşlatabildiği gözlemlenmiştir.³⁵⁵ Bu bağlamda, güçlü sosyal ilişkiler, destekleyici evre ve olumlu duygular, stresin zararlı etkilerini azaltarak hastalıkların seyrini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Bazı insanlar, stresle başa çıkma konusunda yetersiz kaldıkları için kendilerini fizyolojik ve psikolojik olarak harap edebilirler. Bu durum, hafif hastalıklardan kalp hastalıklarına, uyuşturucu ve alkol kullanımına kadar geniş bir yelpazeye yayılabilir. Ayrıca, bir kişinin ailesinde mutsuz evlilikler, boşanma ya da çocuk istismarı gibi travmatik durumlarla karşılaşması, bu bireylerin de stres kaynaklı ıstırap çekmesine neden olabilir. Bu bağlamda, strese bağlı fizyolojik hastalıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:³⁵⁶

Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları: Çarpıntı, kalp ritmi bozukluğu, göğüs ağrısı, hipertansiyon, miyokart enfarktüsü

Solunum sistemi hastalıkları: Aşırı soluk alıp verme, bronşiyal astım.

Sindirim sistemi hastalıkları: İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi hastalıklar.

İç salgı bezi hastalıkları: Hipertiroidi, şeker hastalığı

Deri hastalıkları: Kurdeşen, egzama, sedef hastalıkları, saç ve kıl dökülmesi.

Hareket sistemi hastalıkları ve migren: Kireçlenme, kas gerilimine bağlı hastalıklar, migren, kronik baş ağrıları.

Özetle bu hastalıklar gösteriyor ki, stres, vücut üzerinde yıkıcı etkilerin birer göstergesidir.

³⁵⁵ Ibid

³⁵⁶ Hasan Tutar, **age.**, 2000, ss.259-260

a. Psikolojik Sonuçları

Stresin fizyolojik etkilerine karşılık olarak, bireyler genellikle çeşitli duygusal tepkiler ortaya koyarak stres ile baş etmeye çalışmaktadır. Bir uyarıcı, bireyin yaşam alanına müdahale olarak algılanırsa, öfke ve kızgınlık gibi tepkiler ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda, uyarıcı kayıp ya da tehdit olarak yorumlandığında ise karamsarlık ve depresyon gibi duygular gelişir. Bu duyguların kendisi de bir stres kaynağına dönüşebilmektedir. Bu bağlamda, stresin bireyde en sık görülen psikolojik sonuçları arasında, endişe, kaygı (anksiyete), depresyon, uykusuzluk, tükenme ve psikolojik yorgunluk yer almaktadır. Genel olarak modern dünyada, teknolojik gelişmeler, işlerin karmaşıklaşması, coğrafi hareketlilik gibi etkenler; kişisel çatışmalar, belirsizlikler ve gelecek kaygısıyla birleştiğinde insanların biyolojik ve duygusal dengelerinde ciddi bozulmalara neden olabilmektedir. Bu durum da ruhsal ve bedensel hastalıkların zeminini hazırlamaktadır.³⁵⁷ Özetle, stresin birey üzerindeki etkilerinin erken dönemde fark edilmesi ve uygun baş etme stratejilerinin geliştirilmesi hem bireysel hem de toplumsal sağlığın korunması açısından büyük önem taşımaktadır.

b. Davranışsal Sonuçları

Stres, yalnızca fizyolojik ve psikolojik değil, aynı zamanda bireyin davranışlarını da önemli ölçüde etkileyen bir durumdur. Literatüre göre stres, bireyin davranışlarını aktif ve pasif davranışsal tepkilere olarak iki şekilde etkilemektedir. Aktif tepkiler, stres kaynağıyla doğrudan mücadeleyi amaçlarken; pasif tepkiler, genellikle kaçınma ve geri çekilme şeklinde olmaktadır. Aktif davranışsal tepkilere, zaman yönetimi tekniklerini kullanmak, sorun hakkında ilgili kişilerle doğrudan konuşmak, bir uzmandan yardım istemek, spor ve meditasyon gibi sağlıklı başa çıkma yöntemleri örnek verilebilir. Pasif davranışsal tepkilere ise, aşırı uyumak ya da hiç uyumamak, sorumluluktan kaçmak, işi ertelemek, sosyal ortamlardan uzaklaşarak içe kapanmak, aşırı yemek veya tamamen iştahsızlık alkol, sigara, uyuşturucu gibi zararlı maddelere yönelmek gibi örnekler verilebilir. Her iki yaklaşım da bireyin stresle başa çıkma biçimini yansıtmaktadır. Özellikle bireyler, stresten kaçınmak için bireyler zaman zaman sigara, alkol veya uyuşturucu gibi zararlı maddelere yönelebilmektedir. Bu tür maddeler kısa vadede rahatlama sağlasa da uzun vadede bağımlılığa ve sağlık

³⁵⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *age.*, ss.151-152, Hasan Tutar, *age.*, 2000, s.261

sorunlarına yol açarak, kendi içinde yeni bir stres oluşturmaktadır.³⁵⁸ Özetle, stres karşısında bireyler, ya sorunu çözmeye yönelik aktif tepkiler gösterir ya da durumdan kaçınmaya yönelik pasif tepkilere başvurur.

Stres altındaki bireyin davranışsal etkilerinden bir diğeri de güvensizlik duygusudur. Gerilim altındaki bireyler, beceriksizlik, yetersizlik, değersizlik gibi olumsuz duygular yaşayabilir ve daha önce keyif aldığı insanlara ya da aktivitelere karşı ilgisiz hale gelebilmektedir. Bu durum, bireyin kendine olan inancını sarsarak daha ciddi davranışsal ve duygusal bozukluklara yol açabilmektedir.³⁵⁹ Bu nedenle, stres bireyin davranışlarını ve duygusal durumu olumsuz etkileyerek, yaşam kalitesini ciddi düşüslere neden olabilmektedir.

Sonuç olarak, stresin davranışsal etkileri bireyin hem ruhsal hem fiziksel sağlığını tehdit edebilir. Bu nedenle sağlıklı başa çıkma yolları geliştirmek büyük önem taşımaktadır.

2. Kurumsal Sonuçları

Stres altında sağlığını ve moralini kaybeden bir bireyin yaşadığı olumsuzluklar, yalnızca kişisel düzeyde kalmamakla birlikte bu durumun örgütsel yansımaları da oldukça belirgindir. Performans düşüklüğü, işe karşı ilgisizlik ve kuruma yönelik aidiyet hissinin azalması, kurumsal stresin doğrudan sonuçları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda kurumsal sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

a. İşe Yabancılaşma

Günümüz çalışma yaşamında stres, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını olumsuz yönde etkileyerek yabancılaşma olgusunu ortaya çıkarmaktadır. İş hayatında yabancılaşma, çalışan ile iş yeri arasında duygusal ve zihinsel kopukluk yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum, bireyin örgütle bütünleşememesine ve sosyal etkileşim düzeyinin azalmasına yol açmaktadır. Karl Marx'ın ilk kez kullandığı bu kavram, çalışanın işine karşı ilgisizlik göstermesi, yaptığı işten tatmin olmaması, kendini işinden e örgütten izole etmesi gibi belirtilerle ortaya çıkmaktadır. Değişen teknoloji, kültürel farklılıklar, sanayileşme ve çalışma koşullarındaki yetersizlikler, bireyin iş ortamında kendini yalnız hissetmesine ve verdiği emeğin karşılığını göremediği düşüncesine kapılmasına neden olmaktadır. Bu

³⁵⁸ Nesrin Hisli Şahin, **Stresle Başa Çıkma**, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, 1994

³⁵⁹ Hasan Tutar, **age.**, 2000, s.263

süreçte örgütsel stresin artması, yöneticilerle çalışanlar arasında beklenti uyumsuzluklarının ortaya çıkması ve iş yerindeki huzursuzluk ortamı, yabancılaşmanın hızla yayılmasına zemin hazırlamaktadır.³⁶⁰ Özetle, işe yabancılaşma hem bireysel verimliliği hem de örgütsel bütünlüğü tehdit eden önemli bir sorundur.

b. Kuruma Yabancılaşma

Kurumlarda çalışanların işlerine ve kuruma karşı yabancılaşma yaşamasının temelinde, çeşitli yapısal ve yönetsel faktörler yer almaktadır. Bu etkenler, bireyin örgütle olan psikolojik bağını zayıflatarak aidiyet hissinin kaybına yol açmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel yabancılaşmanın oluşumuna neden olan başlıca etmenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:³⁶¹

- Yönetim tarzı
- Geçmiş olaylar ve deneyimler
- Örgütün büyüklüğü, yetki devri ve uzman personel sayısı
- Bilgi akışının etkinliği
- Çalışan gruplarının özellikleri
- Modüler (birbirinden kopuk) ilişkiler
- Üretim biçimi
- İş bölümü düzeni
- Çalışma koşulları
- Çalışanların inanç ve tutumları

Bu unsurların her biri, çalışanların örgütle olan bağını zayıflatabilecek potansiyele sahiptir ve bireyde yabancılaşma duygusunun oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

c. Performans Düşüklüğü

Stresin kurumsal sonuçlarından biri de performans düşüklüğüdür. İş yaşamında stresin etkilerini değerlendirmek için verimlilik ve performans olmak üzere iki temel açıdan yaklaşmak gereklidir. Çalışanların işlerinde ne kadar üretken oldukları, büyük ölçüde maruz kaldıkları stres düzeyiyle bağlantılıdır. Stresin aşısı yüksek ya da aşırı düşük seviyelerde olması, verimliliği olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle stresin ne çok

³⁶⁰ Sultan Esra Gülhan, *age.*, s.34, Uğur Yaman, *age.*, s.12

³⁶¹ Güneş Han Salihoğlu, “Örgütsel Yabancılaşma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2) 1-11, 2014, s.4

fazla ne de çok az olacak şekilde, ideal seviyede tutulması önemlidir. Çünkü bireyler ancak kendilerine uygun seviyedeki stres altında çalıştıklarında daha yaratıcı ve verimli olabilmektedir. Stresin uygun bir düzeyde olduğu iş ortamlarında çalışanlar daha rahat hissederler, dikkatlerini daha kolay toplayabilir ve fiziksel ile zihinsel kapasitelerini etkin bir şekilde kullanabilirler. Bu durum da onların performanslarını artırır. Öte yandan stres düzeyinin çok düşük olduğu ortamlarda çalışanlar yeterince motive olmayabilir, çünkü bu tür stres, kişiyi harekete geçirecek uyarıcılardan yoksundur. Bu da verimliliği düşüren bir diğer unsurdur.³⁶² Kısaca, iş yerlerinde çalışanların stres seviyesinin doğru biçimde yönetilmesi hem bireysel performansın hem de örgütsel verimliliğin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

G. Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri

Günümüz iş ve sosyal yaşamında stres kaçınılmaz bir durum olduğu için bireylerin stresle başa çıkma becerileri hem ruhsal hem de fiziksel sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır. Stresi yönetebilmek, bireyin bedensel ve zihinsel sağlığını koruması ve yaşam kalitesini sürdürebilmesi açısından gereklidir. Stresle başa çıkmanın temel hedefi, stresi tamamen ortadan kaldırmak değil, etkilerini azaltarak bireyin günlük yaşamını zorlaştırmasını engellemektir. Bu süreçte en önemli amaç, bireyin stres karşısında dayanıklılığını artırmak, yani psikolojik sağlamlığını güçlendirmektir.³⁶³ Bu bağlamda, dengeli bir stresin sağlıklı olduğunu söylemek mümkündür.

Stresle başa çıkma şekli kişiden kişiye değişmekte olup birçok faktörden etkilenir. Stres genellikle bireyin dışında gelişen olaylarla başlasa da bu olaylara verilen tepkiler kişinin olayları nasıl algıladığıyla doğrudan ilişkilidir. Yani çevresel uyarıcıların yanı sıra bireyin içsel değerlendirmeleri de stres tepkisinin oluşmasında rol oynamaktadır.³⁶⁴

³⁶² Henry L. Tosi, John R. Rizzo, Stephen J. Carroll, **Managing Organizational Behavior**, Harper & Row Publishers, New York, 1990, p.348, Yücel Ertekin, **age.**, ss.91-97

³⁶³ Thomas W. ColliganMSW, Eilee M. Higgins, “Workplace Stress”, **Journal of Workplace Behavioral Health**, 21(2) 89-97, 2008, p.96

³⁶⁴ Aykut Göksel, Zeynep Tomruk, “Akademisyenlerde Stres Kaynakları ile Stresle Başa Çıkmada ve Stres Durumunda Gösterilen Davranışların İlişkisi”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 20(2) 315-343, 2016, s.322

Stresle mücadelede iki temel yaklaşım bulunmaktadır: problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma stratejileri. Problem odaklı başa çıkmada birey, karşılaştığı durumu analiz ederek mantıklı çözümler üretmeye çalışır. Tehditleri değerlendirir, etkilerini azaltmak için aktif adımlar atar, planlama yapar, dinlenir ya da ortamını değiştirir. Öte yandan duygu odaklı yaklaşımda, birey sorunu çözmekten ziyade duygusal yükü hafifletmeye odaklanır. Bu strateji; kaçınma, inkâr, ağlama, aşırı yeme ya da içme gibi tepkilerle kendini gösterebilir. Her ne kadar bu yöntemler kısa vadede rahatlama sağlasa da genellikle kalıcı bir çözüm sunmaz.³⁶⁵ Özetle, bu iki başa çıkma yaklaşımı, bireylerin stresle nasıl mücadele ettiğini anlamada önemli bir çerçeve sunarken, uzun vadeli iyilik hali için problem odaklı stratejilerin daha etkili olduğu görülmektedir. Bireylerin stresle başa çıkma yollarını tanıması ve kendisine en uygun stratejileri geliştirerek uygulaması hem kişisel hem profesyonel yaşamda daha sağlıklı ve dengeli bir yaşam sürdürmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

Kişinin stresle başa çıkma yöntemi, büyük ölçüde kişilik özelliklerine bağlıdır. Ancak genel olarak bakıldığında, stresin çoğu etkili yönetim stratejileri ile önlenabilir ya da en aza indirilebilmektedir. Bu bağlamda stresle başa çıkmada bireysel yöntemler ve kurumsal yöntemler olarak iki bölümde değerlendirilecektir.

H. Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler

Stresle başa çıkmada geliştirilen bireysel yöntemler, stresin fiziksel ve psikolojik etkilerini azaltarak kişinin yaşam kalitesini korumasına yardımcı olmaktadır. Stres yönetimi için geliştirilen bireysel yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

1. Bedensel Hareket

Fiziksel egzersiz, yalnızca bedensel sağlığı korumakla kalmaz, aynı zamanda stresle başa çıkmada etkili bir araç olarak da önemli bir rol oynamaktadır. Egzersiz, vücudu canlandıran ve kasları aktif bir şekilde çalıştıran, aynı zamanda derin nefes alışverişini teşvik eden çeşitli fiziksel aktiviteleri kapsamaktadır.³⁶⁶ Koşu, tenis, bisiklet sürme, yüzme, aerobik, jimnastik ve tempolu yürüyüş gibi hareketler bu kapsama girmektedir. Stresin etkisiyle daralan kan damarları, hücrelere ulaşan kan

³⁶⁵ Emre Akkum, “Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yolları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2024, s.33

³⁶⁶ İnci Artan, *age.*, s.137

miktarını azaltır ve bu durum uzun süre devam ederse, hücrelerin zayıflamasına ve zamanla ölmesine yol açar. Ancak düzenli fiziksel egzersiz bu süreci tersine çevirebilmektedir.³⁶⁷ Bu nedenle egzersiz, stresin bedensel etkilerine karşı güçlü ve doğal bir savunma mekanizması işlevi göstermektedir.

Egzersizin bedensel ve ruhsal birçok faydası bulunmaktadır. Kasların gevşemesini sağlar, zihinsel kapasiteyi artırır, kaygıyı azaltır, kalp hastalıklarına yakalanma riskini düşürür ve sırt-bel ağrılarını önler. Egzersizle birlikte bireylerin kendine olan güveni artar ve genel sağlık durumu iyileşir. Stresin vücut üzerindeki yıpratıcı etkileri, egzersiz sayesinde azaltılır ve kişi hem bedensel hem de ruhsal olarak yeniden enerji kazanır. Bilimsel çalışmalar, düzenli fiziksel aktivitenin yaşlanma sürecini yavaşlattığını ve bireylerin yaş ilerledikçe daha sağlıklı kalmasına yardımcı olduğunu göstermektedir.³⁶⁸ Kısacası, düzenli egzersiz hem fiziksel sağlığı koruyarak stresin etkilerini azaltmakta hem de bireyin ruhsal dengesini güçlendirerek yaşam kalitesini artırmaktadır.

2. Solunum Egzersizi

Stresle başa çıkma sürecinde fiziksel rahatlama sağlayan yöntemlerin başında solunum egzersizleri gelmektedir. Bedenin kontrol altına alınmasında ilk adım, solunumu bilinçli bir şekilde yönlendirmektir. Solunum hem istemli hem de istemsiz bir işlevidir. Bir yandan birey, istediğinde nefes alıp verebildiği için solunum iradesiyle kontrol edebilir; diğer yandan ise beyin sapındaki solunum merkezi, kandaki oksijen ve karbondioksit düzeyine göre bu süreci otomatik olarak yönetir. Nefes alıp verme eylemi, gevşemeyi sağlamak açısından etkili olduğu gibi birçok gevşeme tekniğinde de temel bir uygulama olarak yer almaktadır. Solunum egzersizlerinin en büyük avantajı ise, günlük yaşamda herhangi bir özel ortam ya da ekipman gerektirmeden kolayca uygulanabilir olmasıdır. Derin ve kontrollü alınan nefes, vücuttaki kas gerginliğini azaltarak bireyin rahatlmasına yardımcı olmaktadır.³⁶⁹ Bu alışkanlığın kazanılması için, birey rahat bir pozisyonda oturarak veya uzanarak yavaş ve derin bir şekilde nefes almalı, dakikadaki normal solunum sayısının yarısı kadar bir tempoyla beş dakika boyunca egzersizi sürdürmelidir. Bu uygulama günde iki kez tekrarlandığında, stresin

³⁶⁷ Leon J. Warshaw, **Managing Stress**, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1979, p.161

³⁶⁸ Özlem Baytar, **age.**, 93

³⁶⁹ Acar Baltaş, Zuhale Baltaş, **age.**, 336

oluşturduğu fiziksel ve zihinsel gerginliği azaltmada etkili sonuçlar vermektedir.³⁷⁰ Kısacası, solunum egzersizleri hem erişilebilirliği hem de etkili gevşeme sağlaması nedeniyle stresle başa çıkmada pratik ve güçlü bir yöntemdir.

3. Meditasyon

Zihinsel rahatlamaların arasında önemli bir yere sahip olan meditasyon, stresle başa çıkmada etkili ve çok yönlü bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Meditasyon, temel olarak zihnin günlük kaygılar, içsel çatışmalar ve sıkıntılardan arındırılarak dinginliğe ulaşmasını amaçlayan bir uygulamadır.³⁷¹ Zihin sakinleşmesi, vücudun da gevşemesine neden olduğundan, meditasyon stresin azaltılmasında etkili bir zihinsel gevşeme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Hem ruhsal hem de fiziksel sağlık üzerinde olumlu etkiler yaratan meditasyon, bireyin genel yaşam kalitesini artırmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalarda, meditasyon uygulayan çalışanların iş doyumlarının belirgin şekilde arttığı, performanslarının yükseldiği ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmüştür. Ayrıca bu kişilerin yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin de olumlu yönde geliştiği ortaya konmuştur.³⁷² Meditasyon uygulaması sonucunda bireyin ruhsal ve bedensel anlamda rahatlama yaşadığı, zihinsel huzurun sağlandığı be günlük yaşamın zorluklarıyla daha kolay başa çıkılabileceği belirtilmektedir.³⁷³ Kısacası, meditasyon kişinin zihinsel ve fiziksel dengesini güçlendirerek stres yönetiminde etkili bir araç sunmaktadır.

4. Biyolojik Geri Bildirim

Stresle başa çıkmada kullanılan tekniklerden biri olan biyolojik geri besleme yöntemi, bireyin fizyolojik tepkilerini tanımasına ve kontrol etmesine yardımcı olan bilimsel bir yaklaşımdır. Biyolojik geri besleme, bireyin vücudunda gerçekleşen fizyolojik süreçleri çeşitli ölçüm cihazları yardımıyla gözlemleyip denetim altına almasını sağlayan bir yöntemdir. Bu teknik sayesinde birey, normalde farkında olmadığı beden tepkilerini anlamaya başlar. Termometre, tartı veya yalan makinesi gibi araçlar, bu süreci kolaylaştırmada sıkça kullanılan örneklerdir.³⁷⁴ Biyolojik geri besleme eğitimiyle birey, vücut ısısı, kalp atış hızı, terleme, mide asidi üretimi ve

³⁷⁰ Salih Güney, Davranış Bilimleri, **age.**, 341

³⁷¹ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta ve Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006, s.449

³⁷² İnayet Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pegem Yayınları, Ankara, 1995, s.173

³⁷³ Ersin Altuntaş, **Stres Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s.58

³⁷⁴ İnci Artan, **age.**, s.140

oksijen kullanımı gibi otomatik olarak gerçekleşen fizyolojik işlevlerini belirli bir düzeyde kontrol etmeyi öğrenebilir. Bu da hem stres yönetiminde hem de genel sağlık durumunun iyileştirilmesinde etkili bir yöntem olarak öne çıkmaktadır.³⁷⁵ Sonuç olarak, biyolojik geri besleme yöntemi bireyin kendi bedensel süreçlerini fark etmesin ve bu sayede stresle daha bilinçli bir şekilde başa çıkmasını sağlayan etkili bir araçtır.

5. Gevşeme

Gevşeme teknikleri, bireylerde hem fiziksel hem psikolojik rahatlama dengeyi kurmanın temel yollarından biridir. Rahatlama ve gevşeme için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu yöntemlerin yalnızca stresli anlarda değil, günlük yaşamda düzenli olarak uygulanması, bireylerin stresle başa çıkma becerilerini büyük ölçüde artırmaktadır. Gevşeme uygulamaları, stres sırasında ortaya çıkan tepkilerin tersine işleyerek kişinin daha sakin ve dengeli hissetmesini sağlar. Örneğin, stres anında artan kas gerginliği, yüksek tansiyon, hızlanan solunum ve yükselen kan şekeri; gevşeme ile yerini kaslarda rahatlama, düşen tansiyona, derin ve yavaş solunuma, azalan kan şekere bırakır. Bu sayede vücudun verdiği olumsuz fizyolojik tepkiler baskılanır ve olası zararlar önlenmiş olur. Aynı zamanda bu teknikler zihinsel faydalar da sunmaktadır. Gevşeme eğitimi alan bireylerin dikkat seviyeleri artar, düşünme süreçleri netleşir ve çevresel uyaranlara karşı daha keskin bir algı geliştirmektedirler.³⁷⁶ Gerçek anlamda gevşemeyi başaran bir kişinin nefesi derin ve rahattır, elleri ve ayakları sıcak, kalp ritmi yavaş ve düzenlidir. Vücudu gevşemiş, hormon dengesi sağlanmış ve metabolizması yavaşlamıştır.³⁷⁷ Özetle, gevşeme yalnızca stresin olumsuz etkilerini azaltmakla kalmaz; aynı zamanda hem zihinsel netlik hem de fizyolojik denge sağlayarak bireyin genel yaşam kalitesini artırmaktadır.

6. Beslenme

Stresin birey üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmada beslenme önemli bir rol oynamaktadır. Beslenme ve stres arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre, bazı

³⁷⁵ İnayet Pehlivan, Yönetimde Stres Kaynakları, **age.**, s.174

³⁷⁶ Roger Allen, **Human Stress: It's Nature and Control**, Mc Millan Publish Company, New York, 1983, pp.140-141

³⁷⁷ İnayet Pehlivan, "Stresle Başa Çıkma Bireysel ve Örgütsel Stratejiler", **Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences**, 27(2) 803-815, 1994, s.807

yiyeceklerin stres düzeyini doğrudan etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Bu ilişki aşağıda sıralanmıştır:³⁷⁸

- Yetersiz kilo alımı, vücudu zayıf düşürerek strese bağlı hastalıklara yakalanmayı kolaylaştırır.
- Vitamin ve mineral eksiklikleri de vücudu zayıflatmaktadır. Özellikle B vitamini eksikliği; kaygı, uykusuzluk, kalp sorunları, mide problemleri ve kas zayıflığı gibi sorunlara yola açabilmektedir.
- Uzun süre stres durumlarında vücut normalden daha fazla vitamin harcamaktadır. Örneğin B1 ve B2 vitaminleri ile C vitamini ve bazı asitler stres sırasında hızla tükenmektedir.
- Fazla şeker tüketimi, başlangıçta enerji verse de zararlıdır. Şekerli yiyecekler diş çürüklerine yol açar, kan şekerini ve insülin dengesini bozmaktadır. Ayrıca şekerli gıdalar genellikle vitamin ve mineral bakımından fakirdir. Bu da vücudu yorar, B vitamini eksikliğine neden olarak kaygı ve sinirliliği artırır.
- Kahve, çay, kakao, çikolata gibi kafeinli ürünler fazla tüketildiğinde stres tepkisini tetiklemektedir. Günce üç fincandan fazla kahve içmek, kalp ritmini bozar, kan basıncını artırır ve kaygıya neden olabilmektedir.
- Yağlı, tuzlu ve kolesterolü yüksek yiyecekler kalp ve damar sağlığını tehdit eder. Bu da stresin vücuda olan etkilerini artırabilmektedir. Aşırı tuz ise vücutta su birikmesine ve huzursuzluk hissine neden olmaktadır.
- Sigara içmek ya da sigara dumanına maruz kalmak, vücudun daha fazla C vitamini tüketmesine yol açmaktadır. Ayrıca sigara doğrudan stres nedeni olduğu gibi, kişiyi diğer stres kaynaklarına karşı da daha savunmasız hale getirmektedir.
- Aşırı kilo alımı ve hareketsizlik kilo artışına neden olur. Fazla kilo hem fiziksel hem de psikolojik stres yaratmaktadır. Enerji azalır, kişi kendini kötü hisseder ve stresle başa çıkmakta zorlanmaktadır.

Sonuç olarak, ne yediğimiz stresle baş etme gücümüzü etkilemektedir. Bu nedenle daha sağlıklı bir yaşam için beslenme alışkanlıklarımızı gözden geçirmek önemlidir.

³⁷⁸ Walter Schafer, *age.*, pp.207-208

7. Sosyal Destek

Günlük yaşamda karşılaşılan stresle başa çıkmada en etkili yöntemlerden biri sosyal destektir. İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır ve diğer insanlarla kurduğu ilişkiler, onun duygusal ve psikolojik sağlığı için büyük önem taşımaktadır.

İnsanlar, sevgi, ilgi ve anlayışa ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaçlar önce ailede, sonra arkadaş çevresi ve sosyal gruplarda karşılanır. Aileden ya da yakın çevreden alınan destek, bireyin kendini güvende hissetmesini sağlar ve stresle baş etmesini kolaylaştırmaktadır. Aynı şekilde iş ortamında da yöneticilerin ve iş arkadaşlarının desteği, çalışanların stresini azaltır ve kuruma olan bağlılıklarını artırmaktadır. Örneğin, bir yöneticinin çalışanıyla samimi bir şekilde konuşması, onun ailevi ya da kişisel sorunlarını dinlemesi hem stresin azalmasına hem de çalışanın kuruma olan bağlılığının artmasına katkı sağlar.³⁷⁹ Özetle, sosyal destek hem özel hem de iş hayatında kişiyi psikolojik olarak güçlendirir, stresle başa çıkma kapasitesini artırır ve genel yaşam kalitesini iyileştirmektedir.

8. Sosyal ve Sportif Etkinliklere Katılma

İnsanlar stresli dönemlerde rahatlamaya ihtiyaç duyar ve bu noktada boş zamanları etkili bir şekilde kullanmak stresle başa çıkmada önemli bir hal alır. Günlük hayatın yoğunluğu içinde bireyler, ilgi alanlarına uygun aktivitelerle zaman geçirerek hem kendilerini daha iyi hisseder hem de sosyal bağlarını güçlendirirler. Bireylerin severek yaptığı kültürel ve sportif etkinlikler (sinema, tiyatro, konser vb.) yalnızca keyif vermekle kalmaz, aynı zamanda negatif duygular dışa vurulur ve kişi psikolojik olarak rahatlamaktadır. Bahçecilik, el işleri, sporun her türlü, kitap okuma, müzik dinleme gibi hobi odaklı uğraşlar da zihni meşgul ederek bireyin stres düzeyini azaltmasına yardımcı olmaktadır. Bu tür faaliyetler kişinin hem dinlenmesini sağlar hem de kendini ifade etmesine ve başarı hissi yaşamasına olanak tanır.³⁸⁰ Sonuç olarak, kişinin boş zamanlarını kendi ilgi ve zevklerine uygun bir şekilde değerlendirmesi, stresle başa çıkmada etkili bir yol sunar ve genel yaşam kalitesini artırmaktadır.

³⁷⁹ Feyzullah Eroğlu, *age.*, s.346

³⁸⁰ Şükran Kılbaş, “Ankara Yenimahalle ve Çankaya Gençlik Merkezi’ne Üye Gençlerin Gençlik Merkezleri’ne İlişkin Görüşler”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Ankara Üniversitesi, Ankara, 1989, s.19, Salih Güney, Davranış Bilimleri, *age.*, s.345, İnayet Pehlivan, “Stresle Başa Çıkmada Bireysel ve Örgütsel Stratejiler”, *age.*, s.810

9. Masaj

Masaj, stresin etkilerini azaltmak ve önlemek açısından oldukça faydalı bir yöntemdir. Özellikle kasların gevşemesine yardımcı olarak vücudu rahatlatmaktadır. Uygulanan fiziksel temas sayesinde kan dolaşımı düzenlenir ve kaslardaki gerginlik azalır. Bu durum, ağrıların hafiflemesine katkı sağlamaktadır. Masaj yapılırken bedene yatıştırıcı bir rahatlık hissi yayılır. Bu his, kişinin endişelerini azaltır ve zihinsel olarak düşüncelerinden uzaklaşıp duygulara odaklanmasına imkân tanır.³⁸¹ Bu yönüyle, bilinçli bir şekilde yapılan masaj, kişiyi stresin yoğunluğundan uzaklaştırarak bedensel ve zihinsel dinlenmeyi hedefler. Kısaca, masaj hem fiziksel hem de psikolojik rahatlama sunarak stresle başa çıkmada etkili bir gevşeme yöntemidir.

10. Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi stresle başa çıkmada önemli bir yere sahiptir. Çünkü zaman yönetiminin temel amacı, zamanı bireyin ihtiyaçlarına ve hedeflerine uygun şekilde kullanabilmektir. Etkili bir zaman yönetimi dört temel adıma dayanmaktadır. Bu adımlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır³⁸²:

- Öncelikle hedef belirlemek.
- Belirlenen hedefe ulaşmak için planlama yapmak.
- Planı uygulamaya koymak ve ne zaman tamamlanacağını belirlemek.
- Son olarak da hedefe ulaşana kadar kararlı bir şekilde çalışmaya devam etmek.

Zaman baskısından kaynaklanan stresi azaltmak için, zamanı iyi planlamak ve verimli kullanmak oldukça önemlidir. Kısacası, zamanı etkili yönetmek, sadece işleri kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda stresle başa çıkmada da önemli bir rol oynamaktadır.

İ. Stresle Başa Çıkmada Kurumsal Yöntemler

İş yerinde stresi azaltmak için yöneticilerin alabileceği bazı etkili önlemler bulunmaktadır. Çalışanların iş ortamında yaşadığı stresi azaltmak ya da önlemek için, yöneticiler tarafından yapılan düzenlemelere *örgütsel düzeyde stresle başa çıkma*

³⁸¹ Walter Schafer, *age.*, pp.295

³⁸² Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, *age.*, s.345

yöntemleri denir. Bu önlemler, hem çalışanların daha rahat hissetmesini sağlar hem de iş verimini artırır.

Kuzeybatı Ulusal Yaşam Örgütü'nün yaptığı bir araştırmaya göre, katılımcıların dörtte biri için en büyük stres kaynağı iş hayatıdır. Başka bir araştırmada ise, işte yaşanan sorunların, maddi ya da ailevi problemlerden daha fazla sağlık sorunlarına neden olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, Amerika'daki bazı büyük şirketler, çalışanlarına stresle başa çıkmaları için özel programlar sunmaya başlamıştır. Örneğin; IBM, Hewlett-Packard, Glaxo-Welcome, DukePowe ve Northwestern Mutual Life gibi büyük firmalar, "The Highlands Program" adlı stres yönetimi programına katılarak personele destek vermektedir. Bu yaklaşımın temelinde, işverenlerin şu gerçeği farketmesi yatmaktadır: Stresi azaltmak, hem verimi artırır hem de iş kalitesini yükseltir.³⁸³

Genel olarak yönetimin uygulayabileceği bazı temel stratejiler aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;³⁸⁴

- Destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmak
- İşeri daha anlamlı hale getirmek
- Görev ve sorumlulukları netleştirmek
- Eğitim ve gelişim imkanları sunmak
- Danışmanlık hizmeti sunmak

Sonuç olarak, stresle etkili bir şekilde başa çıkmak için yöneticilerin planlı ve çalışanı merkeze alan uygulamalar geliştirmesi gereklidir. Bu hem çalışan sağlığını korur hem de kurumun genel başarısını olumlu yönde etkiler.

J. Stresin Azaltılmasında Yöneticilere Düşen Görevler

Çalışanların iş yerinde yaşadığı stresi azaltmak, sadece bireylerin değil, aynı zamanda kurumların verimliliği açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu noktada yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir.

İyi bir yönetici, yalnızca kısa vadeli başarıyı değil, çalışanların sağlıklı ve memnun olmasının uzun vadede kuruma büyük katkılar sağlayacağını bilir. Aynı zamanda başarılı yöneticiler, belirli bir düzeyde stresin verimlilik açısından gerekli

³⁸³ Özlem İlgar, "Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stresle Başa Çıkma Yolları", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001, s.84

³⁸⁴ Salih Güney, Davranış Bilimeri, age., s.345

olduğunu da kabul eder. Ancak bu stresin aşırıya kaçmaması için bazı önlemler alınmalıdır. Bu doğrultuda, çalışanların stres seviyesini düşürmek için yöneticilerin uygulayabileceği bazı öneriler aşağıda sıralamak mümkündür:³⁸⁵

- İş ortamını cazip hale getirmek: Çalışanların işlerinden keyif almalarını sağlamak, motivasyonu ve iş tatminini artırmaktadır.
- Görev belirsizliğini azaltmak: Her çalışanın ne yapması gerektiğini bilmesi, kafa karışıklığı ve stresi önler.
- Aşırı iş yükünü dengelemek: Gereğinden fazla sorumluluk, çalışanları yıpratır. Bu yüzden iş yükü adil bir şekilde dağıtılmalıdır.
- Değişim ve istikrar arasında denge kurmak: Sürekli değişim çalışanları yorabilir, hiç değişmeyen bir yapı da verimsizlik yaratabilir. İkisinin dengede tutulması önemlidir.
- Karar süreçlerine çalışanları dahil etmek: Katılım sağlamak, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine yardımcı olur.
- Stres azaltıcı destek hizmetleri sunmak: Danışmanlık, rehberlik veya dinlenme alanları gibi imkanlar oluşturmak faydalı olabilir.
- Çalışanlara stres hakkında bilgi vermek: Stresle başa çıkabileceklerini anlatmak, farkındalık yaratır.

Sonuç olarak, bireysel ya da örgütsel düzeyde alınacak bu tür önlemler, stres kaynaklarını azaltarak daha sağlıklı, verimli ve tatmin edici bir iş ortamı oluşturur. Bu da hem iş süreçlerinin aksamadan ilerlemesine hem de çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını korunmasına katkı sağlar.

³⁸⁵ Salih Güney, Davranış Bilimleri, **age.**, s.346, İnyet Pehlivan, “Stresle Başa Çıkma Bireysel ve Örgütsel Stratejiler”, **age.**, ss.813-814

IV. YÖNTEM VE BULGULAR

A. Toksik Liderliğin Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Stresin Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz iş yerlerinde liderlik tarzları, çalışanların motivasyonu, performansı ve işte kalma isteği üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. İş dünyasında giderek daha fazla karşılaşılan toksik liderlik ve bunun çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri yer almaktadır. Özellikle yoğun rekabetin ve yüksek performans beklentilerinin olduğu iş ortamlarında, bazı yöneticiler otoriter, baskıcı, küçümseyici ya da destek vermeyen bir tutum sergileyebilmektedir. Bu tür toksik liderlik davranışları, çalışanların kendilerini değersiz, güvensiz ve baskı altında hissetmelerine yol açmakta, bu da hem örgütsel stresi artırmakta hem de işten ayrılma niyetini tetikleyebilmektedir. Dolayısıyla bu konu, iş yerlerinde çalışan bağlılığının azaldığı, tükenmişlik hissinin arttığı ve iş devri hızının yükseldiği durumların nedenlerini daha iyi anlayabilmek için önemlidir.

Yapılan bu araştırmanın amacı; İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan farklı pozisyonlardaki bireylerin üzerinde, toksik liderlik tarzının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide örgütsel stresin aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu çerçevede;

- Toksik liderliğin örgütsel stres üzerindeki etkisi
- Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi
- Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stresin aracı rolü incelenecektir.

2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

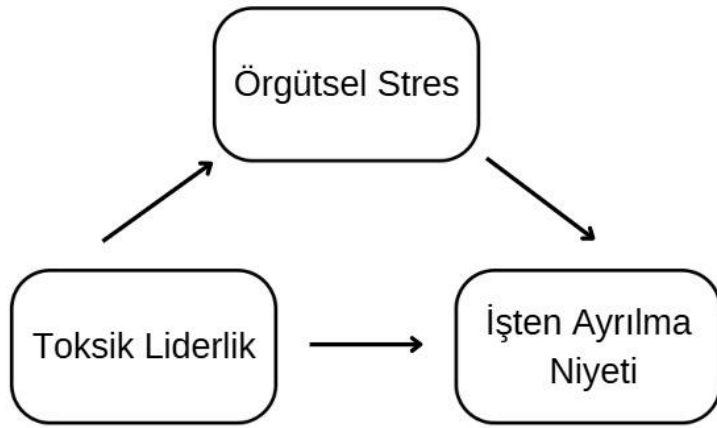
Bu çalışmada araştırma evreni olarak İstanbul, Güngören bölgesindeki tekstil ve konfeksiyon atölyelerinde farklı pozisyonlarda aktif olarak çalışan personeller ile sınırlandırılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular örnekleme yer alan

kişilerin algıları ile sınırlıdır. Bundan dolayı bulgu ve neticelerin genellenebilmesi doğru olmayabilir. Araştırma süresi 2025 yılı Şubat – Mart aylarında belirli bir sürede gerçekleştirilmiş ve sadece anket yönteminden yararlanılmıştır.

Yapılan araştırmaya uygun ölçekler kullanıldığı, araştırmaya katılan kişilerin araştırmada kendilerine yöneltilen soruları anlayabildikleri ve samimiyetle doğru yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 5 Araştırmanın modeli

4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada teorik ve uygulamalı olmak üzere iki temel araştırma yöntemi kullanılmıştır Teori bölümünde, toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel stres gibi anahtar kelime içeren kitaplar, dergiler, yüksek lisans tezleri ve doktora tezleri incelenerek gerekli verilere ulaşılmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formları Google forms üzerinden çevrimiçi olarak gönderilmiştir. Anket formu toplamda dört bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, katılımcının demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki ve toplamdaki iş tecrübesi gibi demografik sorular yöneltilmiştir.

İkinci bölümde toksik liderlik ölçeği için Andrew A. Schmidt'in (2008) tarafından geliştirilmiş olan "Development and Validation of the Toxic Leadership Scale" ölçek, Nurhayat Çelebi vd. (2015) tarafından yeniden düzenlenerek geliştirilen toksik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali olmak üzere dört alt boyuttan ve toplam 30 maddeden oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde Meryem Berrin Bulut (2017) tarafından geliştirilmiş olan işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 7 madde ve tek faktörden oluşmaktadır. Ölçekten alınabilecek puanlar 7 ile 35 arasında değişmektedir. Yüksek puanlar, işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeği güvenilirliği oldukça yüksektir: Cronbach Alfa katsayısı .94, iki yarım güvenilirlik katsayısı ise .90 olarak belirlenmiştir.

Dördüncü bölümde örgütsel stres ölçeği için Theorell vd. (1988) tarafından geliştirilmiş olan "Short Version of Job Stress Scale" ölçek, M. Yalçın Taşmektepligil vd. (2011) tarafından yeniden düzenlenerek geliştirilen kısa versiyon örgütsel stres ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; sosyal destek, iş yükü, beceri kullanımı ve karar verme olmak üzere dört alt boyuttan ve toplam 14 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada form gönderilen 420 anketten, 403 geçerli anket analiz edilmiştir.

5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'un Avrupa yakasındaki tekstil ve konfeksiyon işletmelerinde farklı pozisyonlarda çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, Güngören bölgesindeki tekstil ve konfeksiyon atölyesinde çalışanlardır. Kolayda örneklem metodu ile dağıtılan total 420 anketten, eksik yanıtlanan veya yanıtlanamayan anketler doğrultusunda 403 anket geçerli anket ile çalışma yapılabilmektedir.

6. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel stresin aracılık etkisi vardır.

H2: Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde iş yükünün aracılık etkisi vardır.

H3: Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde becerinin aracılık etkisi vardır.

H4: Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde karar vermenin aracılık etkisi vardır.

H5: Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde sosyal desteğin aracılık etkisi vardır.

7. Araştırmanın Bulguları

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde AMOS 24. kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlendi.

a. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışmada, toksik liderlik, örgütsel stress ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış olup, Cronbach's Alpha değerleri Çizelge 3'te gösterilmiştir. Her bir ölçek için ayrı ayrı iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış olup, toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti Cronbach's Alpha katsayısı 0,70 üzerinde bulunmuştur ve bu da güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermiştir.

Çizelge 3 Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Toksik Liderlik	0,984	30
Örgütsel Stres	0,878	14
İşten Ayrılma Niyeti	0,970	7

b. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Demografik bilgilere ilişkin analiz tablosu çizelge 4’te gösterilmiştir.

Çizelge 4 Demografik bilgilerin analizi

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	226	56,1
Erkek	177	43,9
Toplam	403	100
Yaş		
21-25	43	10,7
26-30	60	14,9
31-35	83	20,6
36+	217	53,8
Toplam	403	100
Medeni Durum		
Evli	247	61,3
Bekar	156	38,7
Toplam	403	100
Eğitim		
Lise	88	21,8
Ön Lisans	57	14,1
Lisans	207	51,4
Yüksek Lisans	45	11,2
Doktora	6	1,5
Toplam	403	100
Kurum Süre		
0-1 yıl	68	16,9
2-3 yıl	93	23,1
4-6 yıl	58	14,4
7+ yıl	184	45,7
Toplam	403	100
Toplam Süre		
0-1 yıl	7	1,7
2-3 yıl	31	7,7
4-6 yıl	50	12,4
7+ yıl	315	78,2
Toplam	403	100
İşteki Pozisyon		
Yönetici	76	18,9
Orta Kademe Yönetici	85	21,1
Uzman	137	34,0
Asistan / Destek Personeli	46	11,4
Diğer	59	14,6
Toplam	403	100

Demografik bilgiler incelendiğinde, katılımcıların %56,1 kadın ve %43,9'u erkektir. En çok katılımın yaş grupları için 36+ yaş grubu (%53,8), medeni durum için evli (%61,3), eğitim durumu için lisans (%51,4), bu iş yerindeki çalışma süresi için 7+ yıl hizmet süresi olanlar (%45,7), toplam hizmet süresi için 7+ yıl hizmet süresi olanlar (%78,2) ve işteki pozisyon için uzmanların (%34,0) olduğu görülmüştür.

c. Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen puanlara ait tanımlayıcı istatistikler tablosu çizelge 5'te gösterilmiştir.

Çizelge 5 Toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen puanlara ait tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	n	Mean	Std. Deviation	Median	Min	Max	Skewness	Kurtosis
TL	403	2,62	1,11	2,60	1	5	0,20	-0,95
ÖS	403	3,59	0,66	3,71	1	5	-1,16	1,29
İAN	403	2,94	1,30	2,86	1	5	0,10	-1,22

Çizelge incelendiğinde, TL puan ortalamasının $\bar{x} = 2,62$, ÖS için $\bar{x} = 3,59$ ve İAN için $\bar{x} = 2,94$ olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçekler için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 aralığında olduğundan verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

d. Cinsiyete Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Cinsiyete göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve T test sonuçları çizelge 6'da gösterilmiştir.

Çizelge 6 Cinsiyete göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve T test sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Mean	Std. Deviation	t	p
Değer Bilmezlik	Kadın	226	2,37	1,03	-0,629	0,530
	Erkek	177	2,44	1,07		
Çıkarıcılık	Kadın	226	2,59	1,22	-0,258	0,796
	Erkek	177	2,62	1,22		
Bencillik	Kadın	226	2,88	1,28	-0,006	0,995
	Erkek	177	2,88	1,36		
Olumsuzluk	Kadın	226	2,92	1,28	0,623	0,534
	Erkek	177	2,84	1,34		
Toksik Liderlik	Kadın	226	2,61	1,08	-0,181	0,857
	Erkek	177	2,63	1,14		
İş Yüğü	Kadın	226	3,67	0,83	2,321	0,021
	Erkek	177	3,47	0,88		
Beceri	Kadın	226	3,57	0,72	0,257	0,797
	Erkek	177	3,55	0,96		
Karar	Kadın	226	3,47	0,94	0,341	0,733
	Erkek	177	3,44	1,14		
Sosyal Destek	Kadın	226	3,71	0,80	1,436	0,152
	Erkek	177	3,58	1,00		
Örgütsel Stres	Kadın	226	3,64	0,56	1,585	0,114
	Erkek	177	3,53	0,77		
İAN	Kadın	226	2,95	1,28	0,184	0,854
	Erkek	177	2,93	1,34		

Çizelge incelendiğinde iş yükü puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Kadınların iş yükleri erkeklerden anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni, toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanan çoklu sorumluluklar (ev işleri, çocuk bakımı, yaşlı bakımı gibi), duygusal emek (ekip içi ilişkileri yürütmek, iletişim krizlerini yönetmek gibi), ayrımcılık yapılması (daha fazla veya daha karmaşık işlerin kadınlara verilmesi gibi) gibi etkenler olabilir.

e. Yaş Gruplarına Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Yaş gruplarına göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları çizelge 7’de gösterilmiştir.

Çizelge 7 Yaş gruplarına göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Mean	Std. Deviation	F	p
Değer Bilmezlik	21-25	43	2,47	1,17	1,101	0,349
	26-30	60	2,34	0,97		
	31-35	83	2,24	1,06		
	36+	217	2,47	1,03		
Çıkarıcılık	21-25	43	2,58	1,34	1,155	0,327
	26-30	60	2,41	1,12		
	31-35	83	2,50	1,30		
	36+	217	2,70	1,18		
Bencillik	21-25	43	2,74	1,37	2,090	0,101
	26-30	60	2,61	1,18		
	31-35	83	2,77	1,40		
	36+	217	3,02	1,29		
Olumsuzluk	21-25	43	2,80	1,44	0,800	0,494
	26-30	60	2,74	1,26		
	31-35	83	2,78	1,32		
	36+	217	2,97	1,29		
Toksik Liderlik	21-25	43	2,60	1,25	1,228	0,299
	26-30	60	2,47	1,01		
	31-35	83	2,50	1,17		
	36+	217	2,71	1,07		
İş Yükü	21-25	43	3,39	0,83	1,657	0,176
	26-30	60	3,74	0,88		
	31-35	83	3,51	0,94		
	36+	217	3,59	0,81		
Beceri	21-25	43	3,40	0,74	0,667	0,573
	26-30	60	3,63	0,69		
	31-35	83	3,59	0,85		
	36+	217	3,57	0,89		
Karar	21-25	43	3,15	0,93	1,919	0,126
	26-30	60	3,43	0,88		
	31-35	83	3,40	1,09		
	36+	217	3,55	1,06		
Sosyal Destek	21-25	43	3,57	0,81	0,343	0,795
	26-30	60	3,64	0,81		
	31-35	83	3,60	1,01		
	36+	217	3,69	0,89		
Örgütsel Stres	21-25	43	3,43	0,61	1,145	0,331
	26-30	60	3,63	0,61		
	31-35	83	3,55	0,71		
	36+	217	3,62	0,66		
İAN	21-25	43	2,78	1,24	0,263	0,852
	26-30	60	2,95	1,21		
	31-35	83	2,94	1,40		
	36+	217	2,97	1,30		

Çizelge incelendiğinde toksik liderlik tarzı, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve alt boyutlarının yaş gruplarına göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

f. Medeni Duruma Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Medeni duruma göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve T test sonuçları çizelge 8’de gösterilmiştir.

Çizelge 8 Medeni duruma göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve T test sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Mean	Std. Deviation	t	p
Değer Bilmezlik	Evli	247	2,41	1,02	0,274	0,785
	Bekar	156	2,38	1,08		
Çıkarıcılık	Evli	247	2,68	1,22	1,575	0,116
	Bekar	156	2,49	1,20		
Bencillik	Evli	247	2,95	1,33	1,406	0,160
	Bekar	156	2,77	1,28		
Olumsuzluk	Evli	247	2,97	1,32	1,774	0,077
	Bekar	156	2,74	1,29		
Toksik Liderlik	Evli	247	2,68	1,11	1,240	0,216
	Bekar	156	2,54	1,11		
İş Yüğü	Evli	247	3,60	0,85	0,541	0,589
	Bekar	156	3,55	0,87		
Beceri	Evli	247	3,60	0,83	0,989	0,323
	Bekar	156	3,51	0,84		
Karar	Evli	247	3,53	1,05	1,891	0,059
	Bekar	156	3,33	0,99		
Sosyal Destek	Evli	247	3,68	0,91	0,991	0,322
	Bekar	156	3,59	0,88		
Örgütsel Stres	Evli	247	3,62	0,66	1,413	0,158
	Bekar	156	3,53	0,66		
İAN	Evli	247	3,01	1,31	1,377	0,169
	Bekar	156	2,83	1,28		

Çizelge incelendiğinde toksik liderlik tarzı, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve alt boyutlarının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

g. Eğitim Durumuna Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Eğitim durumuna göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları çizelge 9’da gösterilmiştir.

Çizelge 9 Eğitim durumuna göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Mean	Std. Deviation	F	p	Fark
Değer Bilmezlik	Lise	88	2,07	1,00	3,348	0,010	3>1
	Ön Lisans	57	2,35	0,95			
	Lisans	207	2,51	1,06			
	Yüksek Lisans	45	2,56	1,05			
	Doktora	6	2,74	1,09			
Çıkarıcılık	Lise	88	2,11	1,12	6,825	0,000	3,4>1
	Ön Lisans	57	2,41	1,04			
	Lisans	207	2,79	1,26			
	Yüksek Lisans	45	2,88	1,15			
	Doktora	6	3,37	0,86			
Bencillik	Lise	88	2,25	1,25	9,225	0,000	3,4,5>1
	Ön Lisans	57	2,68	1,17			
	Lisans	207	3,12	1,31			
	Yüksek Lisans	45	3,10	1,16			
	Doktora	6	4,03	1,07			
Olumsuzluk	Lise	88	2,25	1,29	8,447	0,000	3,4,5>1
	Ön Lisans	57	2,78	1,24			
	Lisans	207	3,09	1,29			
	Yüksek Lisans	45	3,19	1,12			
	Doktora	6	3,80	0,90			
Toksik Liderlik	Lise	88	2,14	1,08	7,054	0,000	3,4>1
	Ön Lisans	57	2,50	0,97			
	Lisans	207	2,79	1,12			
	Yüksek Lisans	45	2,85	1,01			
	Doktora	6	3,32	0,93			
İş Yüğü	Lise	88	3,17	1,00	7,199	0,000	2,3,4>1
	Ön Lisans	57	3,61	0,82			
	Lisans	207	3,68	0,78			
	Yüksek Lisans	45	3,80	0,76			
	Doktora	6	4,00	0,37			
Beceri	Lise	88	3,31	1,09	3,469	0,008	3>1
	Ön Lisans	57	3,63	0,75			
	Lisans	207	3,61	0,75			
	Yüksek Lisans	45	3,70	0,69			

Çizelge 9 (devamı) Eğitim durumuna göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları

	Doktora	6	4,17	0,46			
Karar	Lise	88	3,27	1,26	1,036	0,388	
	Ön Lisans	57	3,46	0,95			
	Lisans	207	3,51	0,95			
	Yüksek Lisans	45	3,57	0,99			
	Doktora	6	3,25	0,99			
Sosyal Destek	Lise	88	3,41	1,14	2,418	0,048	3>1
	Ön Lisans	57	3,70	0,82			
	Lisans	207	3,75	0,82			
	Yüksek Lisans	45	3,62	0,74			
	Doktora	6	3,50	0,74			
Örgütsel Stres	Lise	88	3,32	0,93	4,983	0,000	2,3,4>1
	Ön Lisans	57	3,63	0,56			
	Lisans	207	3,67	0,55			
	Yüksek Lisans	45	3,67	0,52			
	Doktora	6	3,71	0,32			
İAN	Lise	88	2,36	1,21	7,090	0,000	3,4>1
	Ön Lisans	57	2,88	1,32			
	Lisans	207	3,15	1,28			
	Yüksek Lisans	45	3,27	1,21			
	Doktora	6	2,45	1,47			

Çizelge incelendiğinde toksik liderlik ve alt boyutları, iş yükü, beceri, sosyal destek, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamasının eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Lisans mezunların değer bilmezlik, beceri ve sosyal destek puan ortalaması lise mezunlarından yüksektir. Lisans ve yüksek lisans mezunların çıkarıcılık, toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti puan ortalaması lise mezunlarından yüksektir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi arttıkça, çalışanların iş yeri koşullarına yönelik farkındalıkları ve beklentilerinin artmasından dolayı olabilir. Bu da onları toksik liderlik, stres ve işten ayrılma niyeti gibi konularda daha duyarlı ve eleştirel hale getirebilir. Lisans, yüksek lisans ve doktora mezunların bencillik ve olumsuzluk puan ortalaması lise mezunlarından yüksektir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi arttıkça, liderlik davranışlarını daha duyarlı, eleştirel ve beklenti temelli bir bakış açısıyla değerlendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, çoğu zaman daha katılımcı ve demokratik yönetim tarzı bekler. Otoriteyi veya iletişimi zayıf liderlik tarzları, bu gruplar tarafından daha rahatsız edici bulunabilir. Bu da “olumsuzluk” ve “bencillik” algısını artırabilir. Ön Lisans, Lisans ve yüksek lisans mezunların iş yükü ve örgütsel stres puan ortalaması lise mezunlarından yüksektir. Bunun nedeni, eğitim düzeyi arttıkça, görevlerin

karmaşılaşması, bireyin beklenti düzeyinin yükselmesi, zihinsel yükün artması ve iş ortamına yönelik farkındalığın daha güçlü olması olabilir. Lise mezunları, örgütsel aksaklıkları daha fazla tolere etmeye yatkın olabiliyorken, eğitilmiş bireyler, yöneticilerden daha sistemli, adaletli ve destekleyici davranışlar bekler.

h. Toplam Çalışılan Süreye Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Toplam çalışılan süreye göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları çizelge 10'da gösterilmiştir.

Çizelge 10 Toplam çalışılan süreye göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları

Değişkenler	Toplam Süre	n	Mean	Std. Deviation	F	p
Değer Bilmezlik	0-1 yıl	7	2,31	1,20	0,601	0,615
	2-3 yıl	31	2,38	1,06		
	4-6 yıl	50	2,22	1,03		
	7+ yıl	315	2,43	1,04		
Çıkarıcılık	0-1 yıl	7	2,49	1,68	1,081	0,357
	2-3 yıl	31	2,51	1,17		
	4-6 yıl	50	2,34	1,21		
	7+ yıl	315	2,66	1,21		
Bencillik	0-1 yıl	7	2,89	1,54	1,818	0,143
	2-3 yıl	31	2,66	1,22		
	4-6 yıl	50	2,54	1,23		
	7+ yıl	315	2,96	1,32		
Olumsuzluk	0-1 yıl	7	2,91	1,66	1,611	0,186
	2-3 yıl	31	2,88	1,33		
	4-6 yıl	50	2,50	1,23		
	7+ yıl	315	2,94	1,30		
Toksik Liderlik	0-1 yıl	7	2,56	1,40	1,229	0,299
	2-3 yıl	31	2,55	1,10		
	4-6 yıl	50	2,36	1,08		
	7+ yıl	315	2,67	1,10		
İş Yüğü	0-1 yıl	7	3,29	1,11	0,551	0,648
	2-3 yıl	31	3,45	0,83		
	4-6 yıl	50	3,61	0,98		
	7+ yıl	315	3,59	0,83		

Çizelge 10(devamı) Toplam çalışılan süreye göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları

Beceri	0-1 yıl	7	3,33	0,67	0,863	0,461
	2-3 yıl	31	3,43	0,65		
	4-6 yıl	50	3,46	0,81		
	7+ yıl	315	3,60	0,86		
Karar	0-1 yıl	7	3,21	1,35	0,878	0,453
	2-3 yıl	31	3,39	0,92		
	4-6 yıl	50	3,27	0,92		
	7+ yıl	315	3,50	1,05		
Sosyal Destek	0-1 yıl	7	4,02	0,77	0,527	0,664
	2-3 yıl	31	3,71	0,69		
	4-6 yıl	50	3,59	0,98		
	7+ yıl	315	3,64	0,90		
Örgütsel Stres	0-1 yıl	7	3,60	0,29	0,252	0,860
	2-3 yıl	31	3,55	0,48		
	4-6 yıl	50	3,52	0,80		
	7+ yıl	315	3,60	0,66		
İAN	0-1 yıl	7	3,29	1,42	0,593	0,620
	2-3 yıl	31	2,86	1,10		
	4-6 yıl	50	2,75	1,18		
	7+ yıl	315	2,97	1,34		

Çizelge incelendiğinde toksik liderlik tarzı, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve alt boyutlarının toplam çalışılan süreye göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$)

i. İşteki Pozisyona Göre Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

İşteki pozisyona göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları çizelge 11’de gösterilmiştir.

Çizelge 11 İşteki pozisyona göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları

Değişkenler	İş Pozisyon	n	Mean	Std. Deviation	F	p
Değer Bilmezlik	Yönetici	76	2,39	1,00	0,369	0,831
	Orta Kademe Yönetici	85	2,37	1,00		
	Uzman	137	2,37	1,05		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,38	1,00		
	Diğer	59	2,55	1,18		
Çıkarıcılık	Yönetici	76	2,69	1,14	0,500	0,736
	Orta Kademe Yönetici	85	2,61	1,15		
	Uzman	137	2,56	1,28		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,44	1,16		
	Diğer	59	2,73	1,30		
Bencillik	Yönetici	76	2,94	1,20	1,389	0,234
	Orta Kademe Yönetici	85	3,05	1,26		
	Uzman	137	2,80	1,42		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,55	1,22		
	Diğer	59	3,00	1,31		
Olumsuzluk	Yönetici	76	2,97	1,27	0,581	0,677
	Orta Kademe Yönetici	85	2,93	1,19		
	Uzman	137	2,82	1,37		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,68	1,31		
	Diğer	59	3,00	1,39		
Toksik Liderlik	Yönetici	76	2,67	1,03	0,513	0,727
	Orta Kademe Yönetici	85	2,65	1,02		
	Uzman	137	2,57	1,17		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,48	1,06		
	Diğer	59	2,75	1,21		
İş Yüğü	Yönetici	76	3,77	0,82	2,183	0,070
	Orta Kademe Yönetici	85	3,40	0,82		
	Uzman	137	3,60	0,86		
	Asistan / Destek Personeli	46	3,46	0,89		
	Diğer	59	3,63	0,88		
Beceri	Yönetici	76	3,66	0,84	0,483	0,749
	Orta Kademe Yönetici	85	3,53	0,90		
	Uzman	137	3,58	0,84		
	Asistan / Destek Personeli	46	3,49	0,62		
	Diğer	59	3,50	0,88		

Çizelge 11(devamı)İşteki pozisyona göre toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti puan ortalamaları, standart sapmaları ve anova test sonuçları

Karar	Yönetici	76	3,54	1,08	0,303	0,876
	Orta Kademe Yönetici	85	3,41	1,09		
	Uzman	137	3,48	0,97		
	Asistan / Destek Personeli	46	3,36	1,02		
	Diğer	59	3,43	1,08		
Sosyal Destek	Yönetici	76	3,49	0,98	1,342	0,254
	Orta Kademe Yönetici	85	3,70	0,84		
	Uzman	137	3,61	0,86		
	Asistan / Destek Personeli	46	3,78	1,00		
	Diğer	59	3,79	0,85		
Örgütsel Stres	Yönetici	76	3,59	0,71	0,143	0,966
	Orta Kademe Yönetici	85	3,56	0,68		
	Uzman	137	3,58	0,65		
	Asistan / Destek Personeli	46	3,59	0,57		
	Diğer	59	3,64	0,69		
İAN	Yönetici	76	3,12	1,32	0,914	0,456
	Orta Kademe Yönetici	85	2,85	1,27		
	Uzman	137	3,01	1,32		
	Asistan / Destek Personeli	46	2,75	1,22		
	Diğer	59	2,83	1,35		

Çizelge incelendiğinde toksik liderlik tarzı, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ve alt boyutlarının işteki pozisyona göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

j. Toksik Liderlik, Örgütsel Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen puanlara ait pearson korelasyon katsayıları çizelge 12’de gösterilmiştir.

Çizelge 12 Toksik liderlik, örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden elde edilen puanlara ait pearson korelasyon katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Değer Bilmezlik	—										
Çıkarıcılık	,856**	—									
Bencillik	,751**	,861**	—								
Olumsuzluk	,780**	,850**	,875**	—							
Toksik Liderlik	,930**	,963**	,913**	,920**	—						
İş Yüğü	,256**	,261**	,289**	,307**	,292**	—					
Beceri	-0,031	-0,008	0,041	0,029	0,000	,516**	—				
Karar	-,184**	-,112*	-0,053	-,105*	-,132**	0,09	,480**	—			
Sosyal Destek	-,176**	-,104*	-0,064	-0,093	-,126*	,150**	,423**	,529**	—		
Örgütsel Stres	-0,080	-0,016	0,042	0,015	-0,022	,524**	,765**	,685**	,854**	—	
İAN	,514**	,540**	,498**	,500**	,553**	,355**	0,022	-,122*	-0,045	0,051	—

Çizelge incelendiğinde, değer bilmezlik arttığında, iş yükünün ve işten ayrılma niyetinin arttığı, karar verme ve sosyal desteğin azaldığı görülmüştür. Değer bilmezlik toksik liderliğin önemli bir alt boyutudur. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarına değer vermemesi, çalışanların iş yükünün daha fazla hissetmesine ve buna istinaden işler fazla olsa da karşılığını almadıkları hissine kapılmalarına sebep olurlar. Bu durumda aynı görevler bile daha yoğun ve yıpratıcı algılanabilir. Bu değersizlik hissi, çalışanlarda işten ayrılma niyetinin artmasına, karar süreçlerinden uzaklaşmalarına ve sosyal destek algısının zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, değer bilmez liderlik tutumları, örgütsel sağlık açısından kritik bir risk faktörüdür.

Çıkarıcılık arttığında, iş yükünün ve işten ayrılma niyetinin arttığı, karar verme ve sosyal desteğin azaldığı görülmüştür. Çıkarıcılık, toksik liderliğin önemli bir alt boyutudur. Bu bağlamda, yöneticilerin çıkarıcı tutumları, çalışanlarının ihtiyaçlarını göz ardı etmesi anlamına gelmektedir. Bu tutumdaki yöneticiler, sorumlulukları adil bir şekilde dağıtmak yerine, çalışanlarını kendi amaçları doğrultusunda fazladan yormaya meyilli olabilirler. Bu durum çalışanların iş yükünü artırır ve daha yoğun stres yaşamalarına neden olabilir. Çalışanlar daha fazla yük altında kalmakta, karar alma ve destek alma konusunda yalnızlaşmakta ve bu durum işten ayrılma niyetlerini güçlendirmektedir. Bu bulgu, çıkarıcı liderliğin çalışan bağlılığı ve örgütsel sağlığı tehdit ettiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Bencillik arttığında, iş yükünün ve işten ayrılma niyetinin arttığı görülmüştür. Toksik liderliğin bir diğer alt boyutu ise bencilliktir. Bu bağlamda, yöneticilerin bencil tutumları, çalışanların ihtiyaçlarını ve sınırlarını görmezden gelmesi, yalnızca kendi

çıkarlarını ve konforunu gözetmesidir. Bu tutumdaki yöneticiler, genellikle görev ve sorumlulukları adil şekilde paylaşmak yerine, kendilerini rahatlatmak amacıyla işleri çalışanlara yıkabilirler. Bu da çalışanların hem daha fazla iş yükü altında hissetmesine hem de işten ayrılmayı daha ciddi biçimde düşünmelerine sebep olabilmektedir. Bu bulgu, bencil liderliğin örgütsel verimlilik ve çalışan bağlılığı açısından riskli olduğunu ortaya koymaktadır.

İşyerindeki olumsuzluk arttığında, iş yükünün ve işten ayrılma niyetinin arttığı, karar vermenin azaldığı görülmüştür. Toksik liderliğin önemli bir alt boyutu ise olumsuzluk halidir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilediği sert, eleştirel, duygusal olarak yıpratıcı ve destekleyici olmayan davranışlardır. Bu tür olumsuz davranışlar, çalışanların iş ortamını güvensiz ve yıpratıcı algılamalarına neden olur. Bu sebeple çalışanlar, normalden daha fazla baskı altında hissettikleri için iş yükü algısını artırmaktadır, örgütsel bağlılığı zayıflamakta ve karar verme becerileri olumsuz etkilenmektedir. Bu da hem bireysel verimliliği düşürmekte hem de uzun vadede işten ayrılma eğilimini güçlendirmektedir.

Toksik liderlik tarzı arttığında, iş yükünün ve işten ayrılma niyetinin arttığı, karar verme ve sosyal desteğin azaldığı görülmüştür. Toksik liderler, görev ve sorumlulukları adil şekilde dağıtmak yerine çalışanlara fazladan yük bindirme eğilimindedir. Aynı zamanda, destek ve rehberlik sunmadıkları için çalışanlar işlerini yalnız başına yürütmek zorunda kalır. Bu da algılanan iş yükünü artırmaktadır. Değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz liderlik tarzı, çalışanlarda tükenmişlik, güvensizlik ve değersizlik duygularını artırır. Bu duygular, örgütsel bağlılığı zayıflatır ve çalışanın işten ayrılma eğilimini kuvvetlendirir. Kısaca, toksik liderlik, çalışanların iş yükünü artırmakta, karar alma becerilerini ve sosyal destek algılarını zayıflatmakta, ayrıca işten ayrılma niyetlerini güçlendirmektedir. Bu bulgular, toksik liderliğin yalnızca bireysel değil, örgütsel verimlilik açısından da ciddi bir tehdit olduğunu ortaya koymaktadır.

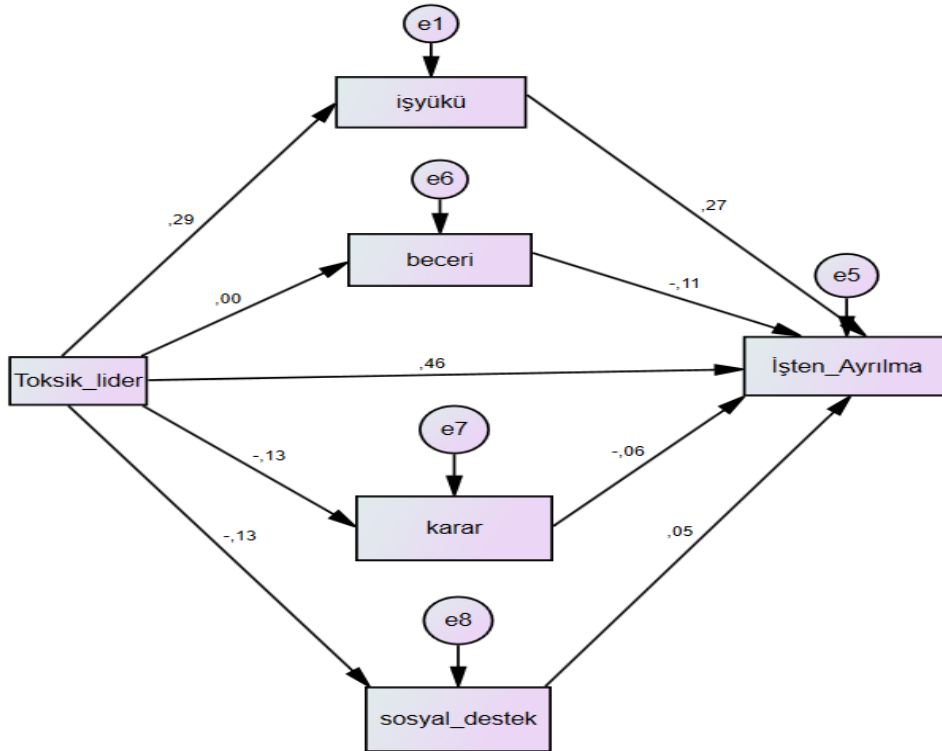
İş yerindeki iş yükü arttığında, işten ayrılma niyetinin arttığı görülmüştür. İş yerlerinde yüksek iş yükü, çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak tükenmelerine neden olur. Sürekli yetiştirilmeye çalışılan işler, zaman baskısı ve dinlenememe hali; bireylerde bıkkınlık, yorgunluk ve motivasyon kaybına neden olur. Bu durum uzun

vadede çalışanların işe olan bağlılıklarını zayıflatır ve işten ayrılmayı bir çıkış yolu olarak görmelerine neden olabilmektedir.

Örgütsel stres ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Bu bulgu, her stres yaşayan çalışanın mutlaka işten ayrılmayı düşünmediğini göstermektedir. Örgütsel stresin, işten ayrılma niyetiyle ilişkisiz çıkması, çalışma ortamı, bireysel direnç, ekonomik koşullar ve kültürel faktörler gibi çok sayıda etmenin bu ilişkiyi etkileyebileceğini düşündürmektedir. Bunlara ek olarak, katılımcılar stresli bir ortamda çalışıyor olsa bile, ekonomik koşullar, iş bulma zorlukları veya iş güvencesi, kurdukları duygusal bağ, uzun süreli çalışma alışkanlıkları ya da mesleki aidiyet duygusu gibi sebeple işten ayrılma niyetini bastırabilir. Bu nedenle, bu konu daha derinlemesine nitel araştırmalarla desteklenmelidir.

k. Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Stres Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stres alt boyutlarının aracılık rolüne ait şekil ve çizelgeler aşağıdaki gibidir:



Şekil 6 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

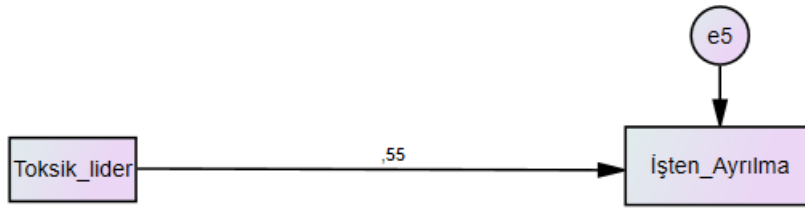
Çizelge 13 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
işyükü	<---	Toksik_lider	,226	,037	6,121	***	
karar	<---	Toksik_lider	-,123	,046	-2,662	,008	
sosyal_destek	<---	Toksik_lider	-,102	,040	-2,548	,011	
beceri	<---	Toksik_lider	,000	,038	,009	,993	
İşten_Ayrılma	<---	Toksik_lider	,555	,050	11,142	***	
İşten_Ayrılma	<---	işyükü	,416	,064	6,549	***	
İşten_Ayrılma	<---	karar	-,074	,051	-1,467	,142	
İşten_Ayrılma	<---	sosyal_destek	,076	,058	1,309	,191	
İşten_Ayrılma	<---	beceri	-,176	,062	-2,838	,005	

Çizelge 14 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
işyükü	<---	Toksik_lider	,292
karar	<---	Toksik_lider	-,132
sosyal_destek	<---	Toksik_lider	-,126
beceri	<---	Toksik_lider	,000
İşten_Ayrılma	<---	Toksik_lider	,464
İşten_Ayrılma	<---	işyükü	,269
İşten_Ayrılma	<---	karar	-,058
İşten_Ayrılma	<---	sosyal_destek	,052
İşten_Ayrılma	<---	beceri	-,111

Aracılık testi kapsamında ile toksik liderlik tarzı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel stres alt boyutlarının aracılık rolü araştırılmıştır. Beceri, karar verme ve sosyal destek alt boyutlarının aracı olduğu modeller istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>0,05$). Bu yüzden bu değişkenler analizden çıkarılarak model tekrar ele alınmıştır.



Şekil 7 Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stres alt boyutlarının aracılık rolü

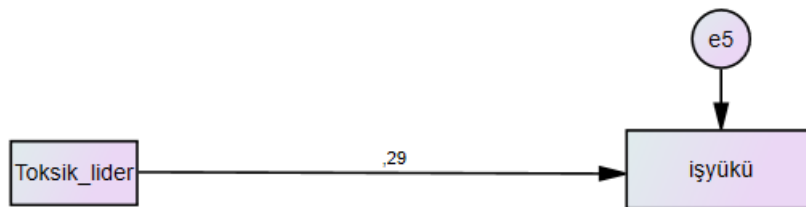
Çizelge 15 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
İşten_Ayrılma <--- Toksik_lider	,650	,049	13,298	***	

Çizelge 16 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
İşten_Ayrılma <--- Toksik_lider	,553

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken toksik liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında TL'nin İAN'yi ($\beta = .55$, $p < .001$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.



Şekil 8 Toksik Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

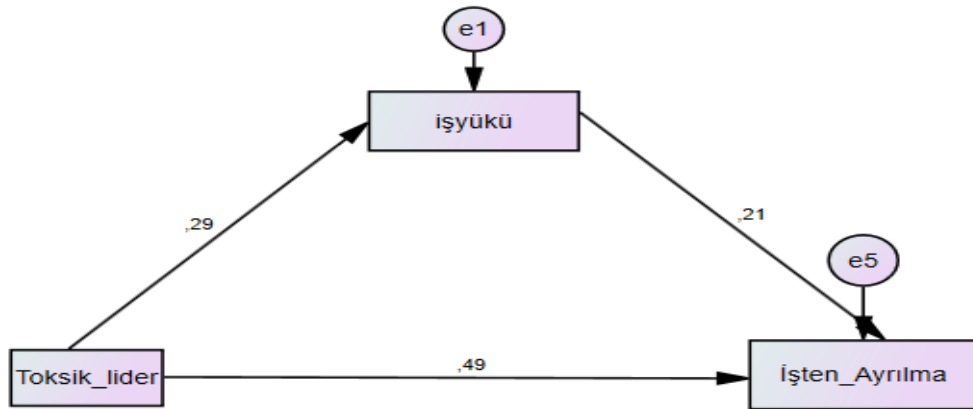
Çizelge 17 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
İş yükü <--- Toksik_lider	,226	,037	6,121	***	

Çizelge 18 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
İş yükü <--- Toksik_lider	,292

İkinci adımda TL'nin aracılığı araştırılan İY'ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, TL'nin İY'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .29$, $p < .001$) tespit edilmiştir.



Şekil 9 Toksik Liderlik Tarzının İş Yükü Üzerindeki Etkisi

Çizelge 19 Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yükünün aracılık rolü

Aracılık Etkisi	Direkt Etki	Endirekt Etki	Bootstrap Güven Aralığı	Sonuç
TL → İY → İAN	0,491***	0,062***	0,037-0,091	Kısmi Aracılık

Son adımdaki tablo toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde iş yükünün aracılık etkisini göstermektedir. Toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ($R=0,55$; $p<0.001$), iş yükü aracı değişken olarak ele alındığında bu etkinin azaldığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği görülmüştür ($R=0,49$; $p<0.001$). Yani toksik liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkisinde iş yükünün kısmi aracılık etkisi vardır.

Yukarıdaki tabloda ayrıca %95 oranında yanlılığı düzeltilmiş güven aralıklarının alt ve üst limitleri verilmiştir. Eğer sıfır bu güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Diğer bir tabirle, bu durumda aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmayacaktır.³⁸⁶ Bootstrap sonuçları incelendiğinde her iki değerin de 0'ın üstünde olduğu görülmüştür. Kısmi aracılık etkisinin varlığı desteklenmiştir.

³⁸⁶ Andrew F. Hayes, Michael D. Slater, Leslie B. Snyder, **The Sage Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research**, Sage Publication Inc., USA, 2008, pp.13-54

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu etkide örgütsel stresin alt boyutlarının aracı rol oynayıp oynamadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, toksik liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığını açık bir şekilde ortaya koymuştur.

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, toksik liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Yani, yöneticiler tarafından sergilenen değersizleştirici, çıkarıcı, bencil ya da olumsuz davranışlar, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır. Bu bulgu, literatürdeki çalışmalarla uyumludur ve toksik liderliğin çalışan üzerindeki yıpratıcı etkilerini desteklemektedir.

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri ise, örgütsel stresin yalnızca “iş yükü” alt boyutunun aracılık etkisinin anlamlı çıkmasıdır. Bu durum, çalışanların yaşadığı fiziksel ve zihinsel iş yükünün, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi kısmen açıkladığını göstermektedir. Yani çalışanlar, toksik bir liderin baskısı altında yalnızca psikolojik olarak değil, aynı zamanda iş yükü açısından da zorlandıklarında, bu durum işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir. Buna karşılık, örgütsel stresin diğer alt boyutları olan karar verme, sosyal destek eksikliği ve beceri kullanamama gibi unsurların aracılık etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu da gösteriyor ki, çalışanlar üzerinde toksik liderliğin yarattığı olumsuzluklar içinde, özellikle ağır iş yükü belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışma, özellikle sadece “iş yükü” alt boyutunun anlamlı çıkmasıyla daha ileri düzeydeki çalışmalar için ilham oluşturabilmektedir. Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek başka faktörler (örneğin, tükenmişlik, iş tatmini, psikolojik güvenlik gibi) daha kapsamlı modellerle yeniden test edilebilir.

Sonuç olarak, toksik liderlik sadece bireysel düzeyde çalışan memnuniyetini ve bağlılığını azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda işten ayrılma niyetini artırarak örgütsel verimliliği ve sürekliliği tehdit eden bir unsur haline gelebilmektedir. Bu durum, örgütlerin liderlik biçimlerini yeniden değerlendirmeleri ve çalışan refahını gözetim yönetim anlayışlarını benimsemeleri gerektiğini göstermektedir. Özellikle

Çalışanların iş yüküyle başa çıkabilmesi için destekleyici politikalar ve yönetim yaklaşımları geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.



V. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AAMODT MICHAEL G., **Industrial/Organizational Psychology An Applied Approach**, 6th Edition, Wadsworth Cengage Learning Nelson Education, Ltd., USA, 2010

ALLEN ROGER, **Human Stress: It's Nature and Control**, Mc Millan Publish Company, New York, 1983

ALTUNTEPE NIHAT, CANKURTARAN YELİZ, **Uygulamalı Örgütsel Davranış**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2024

ARTAN İNCL, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul, 1986

ALTUNTAŞ ERSİN, **Stres Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003

AYDIN ESRA, **Güncel Örgütsel Davranış Yaklaşımları**, Eke Akademi Yayınları, İstanbul, 2023

AYDIN PEHLİVAN İNAYET, **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002

BALTAŞ ACAR, BALTAŞ ZUHAL, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Doğan Yayınları, İstanbul, 2024

BARUTÇUGİL İSMET, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004

BAŞARAN İBRAHİM ETHEM, **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1992

BENNIS WARREN, **On Becoming A Leader**, Perseus Books Group., USA, 2009

BOURNOİS FRANK, DUVAL-HAMEL JÉRÔME, ROUSSILLON SYLVIE, SCARINGELLA JEAN-LOUIS, **Handbook of Top Management Teams**, Macmillan Publishers, USA, 2010

- CÜCELOĞLU DOĞAN, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992
- DEITZER BERNARD, SHILLIFF KARL, JUCIUS MICHAEL, **Contemporary Management Concepts**, Grid Publishing Inc., 1979
- EREN EROL, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- EREN EROL, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 11. Baskı, İstanbul, 2013
- EROĞLU FEYZULLAH, **Davranış Bilimleri**, Beta ve Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006, s.449
- ERTEKİN YÜCEL, **Stres ve Yönetim**, TODAİE Yayınevi, Ankara, 1993
- GENÇ NURULLAH, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara, 20024
- GEORGE JENNİFER M., JONES GARETH R., **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 2012
- GİBSON JAMES L., IVANCEVİCH JOHN M., DONNELLY JAMES H., KONOPASKE JR. ROBERT, **“Organizations Behaviour, Structure, Processes”**, McGraw Hill, Inc., Fourteenth Edition, USA, 2012
- GÖKSEL ATAMAN, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 2009
- GRAHAM HELEN, **Stresi Kendi Yararınıza Kullanın**, Alfa Yayınları, Çev. Murat Sağlam, Türkan Tezcan, İstanbul, 1999
- GÜLER ZEKİ, BAŞPINAR NURAN Ö., GÜRBÜZ HÜSEYİN, **İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, Eskişehir, 2001
- GÜNEY SALİH, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınevi, 4.Baskı, Ankara, 2006
- GÜNEY SALİH, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2015
- GÜNEY SALİH, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2011

GÜN GÜL, **Örgüt kültürü Tipleri Mobbing ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2018

HAYES ANDREW F., SLATER MICHAEL D., SNYDER LESLIE B., **The Sage Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research**, Sage Publication Inc., USA, 2008

HICKS HERBERT G., GULLETT C. RAY, **Management**, McGraw Hill, Inc., 4th Edition, USA, 1981

HISLI ŞAHİN NESRİN, **Stresle Başa Çıkma**, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, 1994

KELLERMAN BARBARA, **Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters**, Harvard Business School Press, 2004

KELLERMAN BARBARA, **Kötü Liderlik**, Çev. Fadime Kahya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008

KOÇEL TAMER, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul, 2010

KOÇEL TAMER, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 14. Baskı, İstanbul, 2013

LUTHANS FRED, LUTHANS BRETT C., LUTHANS KYLE W., **“Organizational Behaviour An Evidence-Based Approach”**, Information Age Publishing, Inc., Fourteenth Edition, USA, 2021

LUTHANS FRED, **Organizational Behavior an Evidence-Based Approach**, McGraw-Hill Companies Inc., 12th Edition, New York, 2011

NORFOLK DONALD, **İş hayatında Stres Kaynakları**, çev. Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları, İstanbul, 1989

NORTHHOUSE PETER G., **Leadership Theory and Practice**, Sage Publication, Inc., Seventh Edition, USA, 2016

PAŞA MUAMMER, KAYMAZ KURTULUŞ, **Stres Yönetimi**, Alfa Yayınevi, Bursa, 2011

Pehlivan İnayet, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Pegem Yayınları, Ankara, 1995

- PETER G. CAMPBELL, **The Last Straw: Stress Needn't Make You Ill**, Arlington Books, London, 1990
- PINAR TINAZ, **İşyerine Psikolojik Taciz: Mobbing**, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2008
- ROBBINS STEPHEN P., COULTER MARY, **Management**, 11th Edition, Prentice Hall, USA, 2012
- ROBBINS STEPHEN P., JUDGE TIMOTHY A., **Organizational Behaviour**, 15th Edition, Pearson Education Inc., USA, 2013
- SABUNCUOĞLU ZEYYAT, TÜZ MELEK, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1995
- SELYE HANS, "Stress Without Distress", **Psychopathology of Human Adaptation**, Ed. George Serban, Springer US, New York, 1976
- SELYE HANS, **Stress Without Distress**, J.B. Lippincott Co., New York, 1974
- SCHAFER WALTER, **Stress Management for Wellness**, Mc Graw Hill, New York, 1987
- ŞİMŞEK M. ŞERİF, AKGEMCI TAHİR, ÇELİK ADNAN, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008
- TOSUN KEMAL, **İşletme Yönetimi Genel Esaslar**, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 1992
- TOSI HENRY L., RIZZO JOHN R., CARROLL STEPHEN J., **Managing Organizational Behavior**, Harper & Row Publishers, New York, 1990
- TUTAR HASAN, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000
- TUTAR HASAN, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004
- Tütüncü Özkan, Demir Mahmut, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002

UNCU AYKAN, **Narsizm ve Liderlik Toksik Liderlik Örnekleri: Hitler & Stalin**,
Urzeni Yayınevi, İstanbul, 2020

UYGUR AKYAY, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınevi, 7. Basım, 2023

VRİES MANFRED KETS DE, **İşletmelerde Liderlik Davranışı, Liderliğin Gizemi**,
Çeviren: Zülfü Dicleli, Acar Basım ve Cilt San. Tic. A.Ş., İstanbul, 2007

YILMAZ FATMA, UYSAL TEZCAN, AKSOY CENK, **LİDERLİK Tarzları
Çağdaş Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma**, Nobel Yayınevi, Ankara,
2020

YÖNDEM ZEYNEP DENİZ, **Kişilik Dinamikleri ve Stresle Baş Etme**, İstanbul
Morpa Yayıncılık, 2006

YUKL GARY, **Leadership in Organizations**, Prentice Hall, Eight edition, 2013,
USA

WARSHAW LEON J., **Managing Stress**, Addison-Wesley Publishing Company,
New York, 1979

TEZLER

AGİN ÖZGÜR, “İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”,
(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2010

AKKAŞ HANDAN, “Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti
ABD-Türkiye Örneği”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Hacettepe
Üniversitesi, Ankara, 2020

AKKUM EMRE, “Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve
Stresle Başa Çıkma Yolları, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),
Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2024

AKTAŞ ABDUSSAMET, “Okul Müdürlerinin Otokratik, Demokratik, İşbirlikçi ve
Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Öğretmen Performansına Etkisi”,
(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
İstanbul, 2020

- AKYÜREK SALİM, “Lider Yöneticilerin Öğrenme Biçimleri Ve Kontrol Odaklarının Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri Ve Buna Yönelik Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2016
- ALTUN BİLAL, “Kurumsal Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma: Beylikdüzü Belediyesi’nde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2017
- AYDINAY MURAT, “Yıkıcı Liderliğin Çalışanların Öz-Yeterlilik Algısı ve Üretim Karşıtı Davranış Geliştirme Eğilimleri Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Mersin Üniversitesi, Mersin, 2019
- BAKIR MERVE, “Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Mutlukları Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2022
- BALLI FUNDA ERYILMAZ, “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Gösterdiği Karizmatik Liderlik Davranışlarının Okullarda Görülen Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Ünivresitesi, İstanbul, 2018
- BATILI SABİRE BURÇİN, “Oryantasyon Eğitimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi ve Finan Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010
- BAYTAR ÖZLEM, “İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010
- BELOW HAYDEN C., “Multiple Predictors of Tardiness Behavior”, **(Unpublished Master Thesis)**, Lamar University, Texas, 2015
- BESTER FRANCOIS, “A model of Work Identity in Multicultural Work Settings”, **(Unpublished DPhil thesis)**, University of Johannesburg, Johannesburg, 2012
- BİÇER TUNÇ, “Toksik Liderlik Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Ve Genel Sağlık Durumu İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2023

- CANSÜNGÜ OYLUM, “İlk Ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2016
- ÇAM ALİCAN, “Girişimcilik Eğiliminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2021
- ÇANKAYA BÜŞRA ÖZLEM, “Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2019
- ÇİMENDERELİ SEDEF, “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1994
- CERTEL ESRA, “Çalışanların İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2018
- DİKMEN BAHAR, ““Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma” **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012
- DOĞRAMACI MELİKE, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya Sanayi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, 2019
- DOĞRAR CANSU CEVİZ, “Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti Kavramları ve Aralarındaki İlişkiler: Akademik Yayınlar Bağlamında Bir Değerlendirme”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir, 2019
- DÜZGÜN ARİFE, “Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Hotel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2014

- ERGUN GONCA, “Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008
- FİDANOĞLU AHMET, “Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Lidere ve Takıma Olan Güvene Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde Deneme Modelli Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 2016
- GÜLHAN SULTAN ESRA, “İş Hayatında Stres ve Tükenmişlik Sendromu”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ, 2019
- HARPUTLUOĞLU DAMLA DEMİR, “İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 2015
- İLGAR ÖZLEM, “Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stresle Başa Çıkma Yolları”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001
- İNANÇ MUSTAFA, “Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2013
- İSKİT BERKAY, “Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2019
- KANİ ŞULE, “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Yenilik Yönetimi Yeterliliği İlişkisinde pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2019
- KAYA HANDENUR, “İşyeri Nezaketsizliği ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Rolünün İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2022

- KILIÇ İLKER, “Örgütsel Güven, İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinin Belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2016
- KILBAŞ ŞÜKRAN, “Ankara Yenimahalle ve Çankaya Gençlik Merkezi’ne Üye Gençlerin Gençlik Merkezleri’ne İlişkin Görüşler”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1989
- KOÇOĞLU MERVE, “Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2012
- KÜÇÜK BURCU AYDIN, “Toksik Örgüt İklimi, Narsist Lider ve İş Yerinde Kıskançlığın Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışı, İşe Yönelik Tükenme ve Bağlamsal Performans Bireysel Sonuçları Üzerindeki Etkisi: Algılanan Öz-Saygı ve Öz-kontrolün Roller”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019
- KÜÇÜKODACI ZEKİYE BURCU, “Birey-Örgüt Uyum, Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2014
- MADENOĞLU CANAN, “Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Benlik Saygısı Düzeyleriyle Olan İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2010
- MANSUROVA SABİNA, “İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama” **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2017
- MENİŞA ÖZEN, “Perceived Employment Discrimination and Its Relation To Job Satisfaction and Intention to Turnover”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006

- NAKTIYOK SERKAN, “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2015
- OFLAZ MÜBERRA, “İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018
- OKAN YUSUF TAHA, “Çalışanların Stres ve Kaygı Düzeyleri ile Özgüvenleri Arasındaki İlişkide Kamu Liderliğinin Moderatör Etkisinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, 2023
- ORUÇ ŞÜKRAN, “Toksik Liderlik Algısının Hizmet İnovasyon Davranışı ve İşte Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Metanetin Düzenleyici Rolü”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Aksaray Üniversitesi, Aksaray, 2021
- ÖZALP YELİZ BAYKAL, “Öğretim Elemanlarında İş Stresine Neden Olan Örgütsel Etmenler ve Öğretim Elemanlarının Örgütsel Stresle Baş Etme Stratejileri (Trakya Üniversitesi Örneği), **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2014
- ÖZGAN MEHMET, “Çalışma Yaşamı Stresi ile Alkol Kullanımı Arasındaki İlişki: Maden Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2011
- ÖZTUNÇ EMRAH, “Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2019
- SARIDEDE UFUK, “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2004
- SAYAN İLKNUR, “Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018

- SCHMIDT ANDREW A., “Development and Validation of The Toxic Leadership Scale”, University Of Maryland, (Unpublished Master of Science, USA, 2008
- SELÇUK HAMIDE, “Yapıcı ve Yıkıcı Liderlik Özelliklerinin Örgütsel İklim ve Çalışan Performansına Etkisi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze, 2022
- SERDAR MAHMUR, “Türk İmalat Sanayinin Örgütsel Stres Faktörlerinin Ölçülmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2010
- SIZAN BAYRAM, “İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2006
- SILKÜ HIDAYE AYDAN, “Halkla ilişkiler Açısından İletişim Becerileri Ve Liderlik” **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ege Üniversitesi, İzmir, 2008
- SİNCER SAKİNE, “Öğretmen Performansı, Örgütsel Sadakat ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Araştırması”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2021
- TANŞU MELEK, “Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009
- TEKİN GÜRKAN OZAN, “Çalışma Yaşamında Stres Kaynakları ve Kamu Kurumlarında Çalışanlar Üzerine Etkileri: Edirne Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2010
- TUTİ GAMZE, “Karizmatik Liderlik, Lidere Güven ve Duygusal Emeğe Yönelik Öğretmen Görüşleri: Trabzon İli Örneği”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2021
- YAĞCI EDA, “Toksik Liderliğin Yöneticiye Güven Aracılığı İle Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2020
- YAMAN UĞUR, “Örgütsel Stres ve Kurum İçi İletişim Algılarının Çalışan Performansına Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ege Üniversitesi, İzmir, 2020

- YILMAZ FAZİLET, “Mobbingin Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde, 2018
- YOUSUF NİLAY İNAN, “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2015
- YÜKSEL AYÇA, “Örgütsel Stres Kaynakları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2017
- YÜZER BENGÜ, “Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019
- WHELAN ANTHONY PETER, “A Study of Catholic Schools Consultants In New South Wales: Their Leadership, Relationship With Principals And Influence on Schools”, (**Unpublished Degree of Doctor**), Australian Catholic University, Australia, 2000

MAKALELER

- ABBASI SAMİ M., HOLLMAN KENNETH W., “Turnover: The Real Bottom Line”, **Public Personnel Management**, 29(3), 2000, pp.333-342
- ADIGÜZEL ORHAN, “İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(3), 2012, ss.163-169
- AKÇA YAŞAR, KARAGÜZEL AYNUR, “Teoride ve Pratikte İşten Ayrılma Niyeti”, **Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi**, 8(2), 2023, ss.9-18
- AKGEYİK TEKİN, “Çalışanın Mesaiye Gecikmesine Neden Olan Faktörler (Bir Atık Yönetim Tesisinin Örneklemi Üzerine Ampirik Bir Araştırma)”, **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 8(20), 2019, pp.78-95

- A.R. ELANGO VAN, “Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis”, **Leadership&Organizational Development Journal**, 22(4), 2001, pp.159-165
- ALTAN SENEM, “Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar”, **Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2(3), 2018, ss.137-158
- APPELBAUM STEVEN H., ROY-GİRARD DAVID, “Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees”, **Corporate Governance**, 7(1), 2007, pp.17-28
- ARICAN KEMAL, “Örgütsel Stres Kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, 2(4), 2011, ss.55-76
- ASFORTH BLAKE, “Petty Tyranny in Organizations”, **Human Relations**, 47(7), 1994, pp.755-778
- ASLAN ŞEBNEM, UYAR SEDA, “Sağlık Yöneticilerinde Liderlikte Özellikler Teorisi Uygulamaları”, **International Journal of Sciences and Education Research**, 3(2), 2017, s. 519-530
- ASLAN ZEYNEP, ETYEMEZ SENEM “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7(3) 2015, ss.482-507
- BALLI ERDİNÇ, ÇAKICI AYŞEHAN, “Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25(3), 2016, ss.167-180
- BEGLEY THOMAS M., LEE CYNTHIA, CZAJKA JOSEPH M., “The Relationships of Type A Behaviour and Optimism with Job Performance and Blood Pressure”, **Journal Of Business and Psychology**, 15(2), 2000, pp.215-227
- BIÇER CAN, “Mirror, Mirror, On the Wall, Who’s the Fairest of Them All? Narcissistic Leaders In Organizations and Their Major Effects on Employee

- Work Behaviours”, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 10(1), 2020, pp. 280-291
- BLAU GARY, “On the Aggregation of Individual Withdrawal Behaviors Into Larger Multi-Item Constructs”, **Journal of Organizational Behaviour**, 19(5), 1998, pp.431-538
- BOTHMA CHRIS F.C., ROODT GERT, “The Validation of the Turnover Intention Scale”, **SA Journal of Human Resource Management**, 11(1), 2012, pp.1-12
- CHENG SHENG, KUO CHIEN-CHIH, CHEN HUAI-CHIEH, LIN MEI-CHI, KUO VINCENT, “Effects of Workplace Gossip on Employee Mental Health: A Moderated Mediation Model of Psychological Capital and Development Job Experience”, **Frontiers in Public Health**, 10(791902), 2022, pp.1-11
- COLLIGANMSW THOMAS W., HIGGINS EILEE M., “WORKPLACE STRESS”, **Journal of Workplace Behavioral Health**, 21(2), 2008, pp.89-97
- COTTON JOHN L., TUTTLE JEFFREY M., “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”, **Academy of Management Review**, 11(1), 1986, pp.55-70, 1986
- ÇALIŞKAN ABDULLAH, NAZMIYE ÜLKÜ PEKKAN, “Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kişi-Örgü Uyumunun Aracılık Rolü”, **Business and Economics Research Journal**, 10(2), 2019, ss.469-481
- ÇALIŞKAN ABDULLAH, “Örgütsel Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), 2021, ss.42-59
- ÇELEBİ NURHAYAT, GÜNER HALİM, YILDIZ VEYSEL, “Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 4(1), 2015, ss.249-268
- DAVY JEANETTE A., KINICKI ANGELO J., SCHECK CHRISTINE L., “A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions”, **Journal of Organizational Behavior**, 18, 1997, pp.323-349

- DEMIRCAN NIGAR, CEYLAN ADNAN, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, 10(2), 2003, ss.139-150
- EFEOĞLU İ. EFE, ÖZGEN,HÜSEYİN “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(2), 2007, ss.237-254
- EĞİNLİ AYŞEN TEMEL, BITİRİM SELİN, “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim, **Selçuk Üniversitesi Dergileri**, 5(3), 2008, ss.124-140
- EINARSEN STALE, AASLAND MERETHE SCHANKE, SKOGSTAD ANDERS, “Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model”, **The Leadership Quarterly**, 18, 2007, pp.207-216
- EMRE ONUR, “İş Yolcuğunun kavramsal Anlamda İncelenmesi ve Geri Çekilme Davranışları”, **Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 9(16), 2018, pp.1613-1633
- GEURTS SABINE, SCHAUFELI WILMAR, JONGE JAN DE, “Burnout and Intention to Leave Among Mental Health- Care Professionals: A Social Psychological Approach”, **Journal of Social and Clinical Psychology**, 17(3), 1998, pp.341-362
- GLAD BETTY, “Why Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power”, **International Society of Political Psychology**, 23(1), 2002, pp.1-37
- GOLDMAN ALAN, “High Toxicity Leadership Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization”, **Journal of Managerial Psychology**, 21(8), 2006, pp.733-746
- GÜÇLÜ NEZAHAT, “Stres Yönetimi”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21(1), 2001, ss.91-109
- GÖKSEL AYKUT, TOMRUK ZEYNEP, “Akademisyenlerde Stres Kaynakları ile Stresle Başa Çıkmada ve Stres Durumunda Gösterilen Davranışların İlişkisi”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 20(2), 2016, ss.315-343
- GRIFFETH RODGER W. HOM PETER W., GAERTNER STEFAN, “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update,

- Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”, **Journal of Management**, 26(3), 2000, pp.463-488
- HOVARDAOĞLU SELİM, “Stres Belirtileri ile Durumsal ve Sürekli Kaygının Yordanması”, **Kriz Dergisi**, 5(2), 1997, ss.127-134
- HOWELL JANE M., AVOLIO BRUCE J., “The Ethics of Charismatic Leadership: Submission of Liberation?”, **Academy of Management Executive**, 6(2), 1992, pp.43-54
- KAMA BÜLENT, POYRAZ KEMAL, “Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(2), 2008, ss.143-164
- KASALAK MURAD ALPASLAN, YURCU GÜLSEREN, AKINCI ZEKE, KASALAK GAMZE, “Investigation of Toxic Behaviour in Tourism Business: Antalya Area Research”, **Journal of Tourism and Research**, 5(2), 2019, ss.239-249
- KAYA EMRAH, KÜÇÜKÇENE MEHMET, “Türkiye’de Liderlik Çalışmaları (1983-2021): Bibliyometrik Bir Analiz” **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21(1), 2023, ss.75-94
- KAYGIN ERDOĞAN, GÜLLÜCE ALİ ÇAĞLAR, ZENGİN YUNUS, BAĞCIOĞLU DENİZ, “Otantik Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Enerji Sektörü Örneği”, **ETÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(7), 2018, ss.197-224
- KIM SANG-WOOK, PRICE JAMES L., MUELLER CHARLES W., WATSON THOMAS W., “The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital”, **Human Relations**, 49(7), 1996, pp.971-973
- KOSLOWSKY MENI, DISHON-BERKOVITS MIRIAM, “Self-report Measures of Employee Lateness: Conceptual and Methodological Issues”, **European Journal of Work Organizational Psychology**, 10(2), 2001, pp.145-159

- KÖSE SEVİNÇ, TETİK SEMRA, ERCAN CUMA, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 7(1), 2001, pp.220-242
- KRASIKOVA DINA V., GREEN STEPHEN G., LEBRETON JAMES M., “Destructive Leadership: A Theoretical Review, Intehroration, and Future Research Agenda”, **Journal of Management**, 39(5), 2013, pp.1308-1338
- LEE CHAY HOON, BRUVOLD NORMAN T., “Creating Value for Employees: Investment in Employee Development”, **The International Journal of Human Resourse Management**, 14(6), 2003, pp.981-1000
- Lee Thomas W., Mitchell Terence R., “An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover”, **Academy of Management Review**, 19(1) , 1994, pp.51-89
- LEE THOMAS W., MOWDAY RİCHARD T., “Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday’s Model of Turnover”, **Academy of Management Journal**, 30(4), 1987, pp. 721-743
- LEYMANN HEİNZ, “The Content and Development of Mobbing at Work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), 1996, pp.165-184
- LEWIN KURT, LIPPITT RONALD, WHITE RALPH K., “Patterns of Aggressive Behaviour In Experimentally Created Social Climates”, **Journal of Social Psychology**, 10(2), 1939, pp.271-299
- LIPMAN-BLUMEN JEAN, “The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches?”, **Ivey Business Journal**, 2005, pp.1-8
- LIPMAN-BLUMEN JEAN, “Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions”, **Leader to Leader Institute**, Issue 36, 2005, pp.29-36
- MEHTA SUNITA, MAHESWARI G.C., “Consequence of Toxic Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **The Journal Contemporary Management Research**, 8(2), 2013, pp.1-23

- MET ÖMER L., SARIOĞLAN MEHMET, “Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(5), 2010, ss.200-213
- MEYER JOHN P., ALLEN NATALIE J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Recourse Management Review**, 1(1), 1991, pp.61-89
- MCBEY KENNETH, KARAKOWSKY LEONARD, “Examining sources of Influence on Employee Turnover in the Part-time Work Context”, **Career Development International**, 6(1), 2001, pp.39-48
- MOBLEY WILLIAM H., “Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover”, **Journal of Applied Psychology**, 62(2), 1977, pp.237-240
- MOORMAN ROBERT HM., “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviours: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship”, **Journal of Applied Psychology**, 76(6), 1991, pp.845-855
- MORRELL KEVIN, LOAN-CLARKE JOHN, WILKINSON ADRIAN, “Unweaving leaving: The Use of Models in the Management of Employee Turnover”, **International Journal of Management Reviews**, 3(3), 2001, pp.219-244
- MOWDAY RICHARD T., STEERS RICHARD M., PORTER LYMAN W., “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behaviour**, 14, 1979, pp.224-247
- NICHOLSON PETER J., GOH SWEE C., “The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments”, **Academy of Management Journal**, 26(1), 1983, pp.148-155
- O’CONNOR JANNIFER, MUMFORD MICHAEL D., CLIFTON TIMOTHY C., GESSNER THEODORE L., “Charismatic Leaders and Destructiveness: An Histometric Study”, **The Leadership Quarterly**, 6(4), 1995, pp.529-555

- ÖZDEMİR MURAT, PEKTAŞ VAROL, “Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması”, **Hacettepe Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), 2020, ss.1-18
- ÖZGEN HANDE MIMAROĞLU, ÖZGEN HÜSEYİN, “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19(1), 2010, ss.1-19
- ÖZKAYA FERİT, KAZAK ENDER, “Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel ve Örgütsel Etkileri”, **Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi**, 11(2), 2023, ss.362-386
- ÖZTÜRK DEMİR SİBEL, ÇETİN MÜNEVVER, “Narsist Liderlik Tarzının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, 15(30), 2024, s.441-469
- PADİLLA ART, HOGAN ROBERT, KAİSER ROBERT B., "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments", **The Leadership Quarterly**, 18, 2007, pp.176-194
- PEHLİVAN İNAYET, “Stresle Başa Çıkmada Bireysel ve Örgütsel Stratejiler”, **Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences**, 27(2), 1994, ss.803-815
- PELLETIER KATHIE L., “Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behaviour and Rhetoric”, **Leadership**, 6(4), 2010, pp.373-389
- PRICE JAMES L., MUELLER CHARLES W., “A Casual Model of Turnover for Nurses”, **Academy of Management Journal**, 24(3) , 1981, pp.543-565
- REYHANOĞLU METİN, AKIN ÖZDEN, “Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 5(3), 2016, ss.442-459
- ROSENTHAL SETH A., PITTINSKY TODD L., “Narcissistic Leadership”, **The Leadership Quarterly**, 17, 2006, pp.617-633
- RUSBULT CARYL E., FARRELL DAN, “A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of

- Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments”, **Journal of Applied Psychology**, 68(3), 1983, pp.429-438
- SALIHOĞLU GÜNEŞ HAN, “Örgütsel Yabancılaşma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6(2), 2014, ss.1-11
- SCHAUFELI WILMAR B., BAKKER ARNOLD B., “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study”, **Journal of Organizational Behaviour**, 25, 2004, pp.293-315
- SCHAUBROECK JOHN, WALUMBWA FRED O., GANSTER DANIEL C., KEPES SVEN, “Destructive Leader Traits And The Neutralizing Influence of an Enriched Job”, **The Leadership Quarterly**, 18 2007, pp. 236-251
- SCHUH C., ZHANG XIN-AN, TIAN PENG, “For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviours”, **Journal of Business Ethics**, 116(3), 2013, pp.629-640
- SCHYNS BİRGİT, SCHILLING JAN, “How Bad Are The Effects of Bad Leaders? A Meta-analysis of Destructive Leadership And Its Outcomes”, **The Leadership Quarterly**, 24, 2013, pp.138-158
- SEZICI EMRE, “İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları”, 23. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sözlü Bildiri**, 14-16 Mayıs, 2015, ss.106-121
- SHAPIRA-LISHCHINSKY ORLY, “Israeli Teachers’ Perception of Lateness: A Gender Comparison”, **Sex Roles A Journal of Research**, 57(3-4), 2007, pp.187-199
- SHERIDAN JOHN E., ABELSON MICHAEL A., “Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover”, **Academy of Management Journal**, 26(3) 1983, pp.418-436
- SHIFMAN ANNIE, KOSLOWSKY MENİ, “Predicting Employee Lateness”, **Current Advances in Psychology Research**, 2(1), 2014, pp.40-51

SHORE LYNN MCFARLANE, MARTİN HARRY J., “Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intention”, **Human Relations**, 43(7), 1989, pp.625-638

SNOW NICOLA, HICKEY NIAMH, BLOM NICOLAAS, MAHONY LIAM O., MANNIX-MCNAMARA PATRICIA, “An Exploration of leadership in Post-Primary Schools: The Emergence of toxic Leadership, **Societies**, 11(54), 2021, p.2-21

SOYSAL ABDULLAH, “İş yaşamında Stres”, **Çimento İşveren Dergisi**, İstanbul, 3(23), 2009, ss.17-37

SÖKMEN ALPTEKİN, “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1(1), 2005, ss.1-27

STEERS RICHARD M., “Antecedents and Outcomes of Organizastional Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 1977, pp.46-56

ŞİŞMAN SELMAN, “Örgütlerde Toksik Liderlik ve Bununla Baş Etme Stratejileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 7(1), 2024, ss.39-50

TAVANTİ MARCO, “Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them”, **Human Resource Management**, 1(3), 2011, pp.127-136

TEPPER BENNET J., “Abusive Supervision in work Organizastions: Review, Synthesis, and Research Agenda”, **Journal of Management**, 33(3), 2007, pp.261-516

TEPPER BENNET J., “Consequences of Abusive Supervision”, **Academy of Management Journal**, 43(2), 2000, pp.178-190

TETT ROBERT P., MEYER JOHN P., “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, 46(2), 1993, pp.259-293

TUNÇBİLEK MEHMET M., KAYA MUHAMMET, “Otoriter, Demokratik ve Serbestçi Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir

- Araştırma”, **Journal of Politics, Economy and Management**, 3(2), 2020, ss.31-52
- UYGUÇ NERMİN, ÇIMRIN DİLEK, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 19, 2004, ss.91-99
- UYMAZ ALİ OSMAN, “Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 24(75), 2013, ss. 37-57
- YAMUÇ VESİLE AYÇA, TÜRKER DUYGU, “Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerinde İnceleme”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 13(25), 2015, pp.389-423
- YENER SERDAR, “İşten Ayrılma Niyetinin Belirleyeni Olarak Psikolojik Rahatlık”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18(3), 2018, ss.169-192
- YEŞİL ABDULLAH, “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(3), 2016, ss.158-180
- YILDIRIM MEHMET HALİL, ERUL EMEL EYLÜL, KELEBEK PINAR, “Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6(1), 2014, ss.34-44
- YILMAZ ABDULLAH, EKİCİ SÜLEYMAN, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 10(2), 2003, ss.1-19
- WASTI S. ARZU, “Commitment profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, **Journal of Vocational Behaviour**, 67, 2005, pp.290-308
- WEBSTER VICKI, BROUGH PAULA, DALY KATHLEEN, “Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership”, **Stress and Health**, 32, 2014, pp.346-354

ÖZGEÇMİŞ

