

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**TOKSİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yunus Emre ÇAĞIRICI

İstanbul

Temmuz - 2021

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

TOKSİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yunus Emre ÇAĞIRICI

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

İstanbul

Temmuz - 2021

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Üye Dr. Öğr. Üyesi Canser BİLİR

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ali Güneş
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi**” adlı çalışmamın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Yunus Emre Çağırıcı

ÖN SÖZ

Tez çalışmamın tamamlanması sürecinde bilimsel katkıları, tecrübe ve bilgilerini benimle paylaşarak bana yol gösteren, ihtiyacım olduğu her an desteğini benden esirgemeyip her zaman yanımda hissettiğim kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Özgür KÖKALAN'a saygılarımı sunar, teşekkür ederim.

Yunus Emre ÇAĞIRICI

İSTANBUL - 2021

ÖZET
TOKSİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yunus Emre ÇAĞIRICI

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Temmuz – 2021, 88+xv Sayfa

Lider, her zaman sorumlu olduğu gruba karşı pozitif davranışlar sergileyemeyebilir. Kimi zaman negatif davranışlarda bulunduğu da görülmektedir. Bu tarz olumsuz davranış sergileyen liderler günümüzde toksik lider olarak adlandırılmaktadırlar. Toksik liderlik, liderlerin rahatsız edici tutum ve davranışlarının veya kişisel özelliklerinden dolayı liderlik ettiği gruplara, bağlı bulundukları örgüte ve etrafındaki bireylere karşı zarar verdiği bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu araştırma, çalışanların yöneticileri ile ilgili toksik liderlik algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin incelenmesini amaçlamaktadır. Günümüze kadar toksik liderlik alanında yapılan çalışmaların çoğu siyaset, eğitim, sağlık ve askeri alan üzerine yapılmıştır. Yapılan çoğu araştırmanın aksine, bu çalışma kamu alanında faaliyet gösteren belediyelerdeki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırma kolayda örnekleme yöntemi ile 323 kişi üzerinde yapılan online anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilerek, değişkenler arasındaki ilişki ve bulgular tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, toksik liderlik ve toksik liderliğin alt boyutlarından sadece “istismarcı yönetim” ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında ayrıca, toksik liderlik ve alt boyutlarından sadece “öngörülemezlik” ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan “kabullenici sessizlik”, “korunmacı sessizlik” ve “korumacı sessizlik” arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların yöneticileri ile ilgili toksik liderlik algılarının hem örgütsel sessizliği düzeylerini hem de işten ayrılma

niyetlerini pozitif olarak etkilediği saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlarda yöneticileri ile ilgili toksik liderlik algısının artması durumunda, alışanların sessizleşeceği ve işten ayrılma isteklerinin artacağı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, rgtsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti



ABSTRACT
THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP ON
ORGANIZATIONAL SILENCE AND INTENTION TO LEAVE

Yunus Emre ÇAĞIRICI

Master's Thesis, Business Management

Thesis Advisor: Doc. Dr. Özgür KÖKALAN

July - 2021, 88+xv Pages

The leader may not always behave positively towards the group that is responsible for. Sometimes it is seen that the leader behaves negatively. Leaders who display that kind of negative behavior are called toxic leaders. The aim of this study is to analyze the effect of toxic leadership perception on organizational silence and intention to leave and to reveal the relationship on these variables. The data within the scope of the research were obtained by using quantitative methods. Survey method was used in this study. Until today, most of the studies in the field of toxic leadership have been carried out on politics, education, health and the military. Contrary to most of studies, this study was conducted on employees in municipalities operating in the public sector. The research was carried out on 323 people, with the convenience sampling method and the online survey method. The data collected within the scope of the research were analyzed with SPSS and AMOS programs, and the relationship and findings between the variables were determined. Within the scope of the research, positive and significant relationships were determined between toxic leadership and its sub-dimensions, only "unpredictability" and organizational silence, and its sub-dimensions "acquiescent silence", "defensive silence" and "pro-social silence". In the result of study, it was determined that the toxic leadership perceptions of the employees regarding their managers positively affect both their organizational silence levels and their intention to leave. In other words, it is seen that if the toxic leadership perception

about their managers increases, the employees will become silent and their desire to leave the job will increase.

Key Words: Toxic Leadership, Organizational Silence, Intention to Leave



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1 LİDERLİK KAVRAMI	2
1.1.1 Lider ve Liderlik	2
1.1.2 Liderlik ve Yöneticilik.....	6
1.1.3 Modern Liderlik Teorileri.....	11
1.1.3.1 Karizmatik Liderlik.....	11
1.1.3.2 Dönüşümcü Liderlik	13
1.1.3.3 Etkileşimci Liderlik	14
1.1.3.4 Vizyoner Liderlik	15
1.1.4 Geleneksel Liderlik Tarzları	15
1.1.4.1 Demokratik Liderlik.....	15

1.1.4.2 Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	16
1.1.4.3 Otokratik Liderlik.....	16
1.2 TOKSİK LİDERLİK.....	17
1.2.1 Toksik Liderliğin Alt Boyutları	23
1.2.1.1 İstismarcı Yönetim.....	23
1.2.1.2 Otoriter Liderlik.....	24
1.2.1.3 Narsistlik	25
1.2.1.4 Kendi Reklamını Yapma.....	26
1.2.1.5 Öngörülemezlik	27
1.2.2 Toksik Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar.....	28
1.2.2.1 Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	28
1.2.2.2 Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	29
1.3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	30
1.3.1 Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları	33
1.3.1.1 Kabullenici	33
1.3.1.2 Korunmacı.....	34
1.3.1.3 Korumacı	34
1.3.2 Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	35
1.3.3 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	37
1.4 İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	38
1.4.1 İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri	40
1.4.2 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	42

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM.....	44
2.1 Araştırmanın Amacı	44
2.2 Araştırmanın Örneklemi	44
2.3 Veri Toplama Araçları.....	46
2.4 Araştırma Modeli ve Hipotezleri	50
ARAŞTIRMA BULGULARI.....	52
2.5 Toksik Liderlik Ölçüm Modeli	52
2.6 Örgütsel Sessizlik Ölçüm Modeli.....	54
2.7 Toksik Liderlik, Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler.....	57
2.8 Korelasyon Analizleri	58
2.8.1 Toksik Liderlik ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkilerinin Korelasyon Analizi	59
2.8.2 Toksik Liderlik ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları ile İlişkilerinin Korelasyon Analizi.....	60
2.9 Regresyon Analizleri.....	62
2.9.1 Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	62
2.9.2 Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkisi	63
2.9.3 Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	65
2.9.4 Toksik Liderliğin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	66
2.10 Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi	67
 ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
SONUÇ.....	69

KAYNAKÇA	72
EKLER.....	80
Toksik Liderlik Ölçeği.....	81
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	83
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	85
ÖZGEÇMİŞ.....	86



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Liderlik Tanımları

Tablo 1.2: Lider ve Yönetici Özellikleri

Tablo 1.3: Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar

Tablo 1.4: Karizmatik Liderlerin Bazı Olumsuz Sonuçları

Tablo 1.5: Literatürdeki Toksik Liderlik Tanımları

Tablo 1.6: Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Tablo 2.1: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Tablo 2.2: Toksik Liderlik Boyutlarını Açıklayan Ölçek İfadeleri

Tablo 2.3: Örgütsel Sessizlik Boyutlarını Açıklayan Ölçek İfadeleri

Tablo 2.4: İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Ölçek İfadeleri

Tablo 2.5: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Tablo 2.6: Toksik Liderlik Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

Tablo 2.7: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

Tablo 2.8: Toksik Liderlik, Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Tablo 2.9: Toksik Liderlik ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Tablo 2.10: Toksik Liderlik ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları ile İlişkisi

Tablo 2.11: Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Tablo 2.12: Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Parametre Tahmini

Tablo 2.13: Toksik Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Tablo 2.14: Toksik Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Parametre Tahmini

Tablo 2.15: Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Tablo 2.16: Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Parametre Tahmini

Tablo 2.17: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Tablo 2.18: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Parametre Tahmini

Tablo 2.19: Araştırma Sonuçlarının Teorik Sonuçlarla Karşılaştırılması

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İşten Ayrılma Niyetine Neden Olan Faktörler

Şekil 2.1: Araştırma Modeli

Şekil 2.2: Toksik Liderlik İlk Ölçüm Modeli

Şekil 2.3: Örgütsel Sessizlik İlk Ölçüm Modeli

Şekil 2.4: Örgütsel Sessizlik Nihai Ölçüm Modeli

KISALTMALAR LİSTESİ

TDK: Türk Dil Kurumu

Vd.: Ve diğerleri



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Literatürde, çalışanlarda olumlu etkileri olan liderlik türlerinin bulunmasına ek olarak, toksik liderlik türünün iş hayatında çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu bilinmektedir. İşgörenlere yönelik zorlayıcı, narsist, tahrip edici, zehirleyici gibi olumsuz davranışlar sergileyen liderlik türü, toksik liderlik olarak açıklanmaktadır. Toksik özelliklere sahip liderlerin, organizasyon ve çalışanlar üzerinde bazı olumsuz etkileri vardır. Bazı liderlik tarzlarının olumsuz taraflarının bir ardada bulunduğu liderlik tarzı toksik (zehirli) liderlik olarak isimlendirilmektedir. Bu liderlik biçiminde, işgörenler lider tarafından otorite ile sindirilmekte, yıldırma politikası ile karşı karşıya kalmakta ve rahatsız edilmektedir. Bu olumsuz etkiler, çalışanların örgütsel sessizlik seviyelerinin artmasına ve işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına sebebiyet verebilmektedir (Yalçınsoy ve Işık, 2018).

Çalışanların sessizlik davranışları, bireysel niteliklerine, organizasyon yönetimine, alt yönetim seviyelerine ve organizasyonun iletişim yapısına göre değişiklik göstermektedir. Ortaya çıkan veya var olan örgütsel sessizlik ortamı çalışanlar tarafından hissedildiği sürece, çalışanlar sessizlik davranışları sergileyeceklerdir. Bu davranışların hangi yönde (kabullenici, korunmacı, korumacı) olduğunu bilmek önemlidir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 145).

İşten ayrılma niyeti, işgörenin çalışmış olduğu işinden veya işyerinden belirli bir vakitte ayrılmasına kadar geçen zamanda ayrılma amaç ve fikrine sahip olması olarak ifade edilmektedir (Fong ve Mahfar, 2013: 35).

İşten ayrılma niyeti, işgörenin organizasyondan ayrılmayı planlaması ve iş ortamındaki şartlarla ilgili memnuniyetsizliği nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Planlama, organizasyonu gerçekten bırakma düşüncesinden önce gelmektedir ve isteyerek ayrılma kararının göstergelerindendir. İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışına evrilmesi bir süreçtir ve bu süreç bazı etkenlerden etkilenebilmektedir. Bu süreç; işten ayrılmayı düşünmeyi, yeni bir iş bulma çabasına girmeyi, olası iş imkanlarını değerlendirmeyi,

devam etmeye ya da ayrılmaya karar vermeyi de içermektedir (Seyfullahoğulları, 2018: 15).

1.1 Liderlik Kavramı

1.1.1 Lider ve Liderlik

İlk insan topluluklarından itibaren, insanoğlu daima bir lidere ihtiyaç duymuştur. İnsanoğlu topluluklar halinde yaşamaya başladıktan sonra, kendilerini ortak bir hedefe ulaştıracak bir yöneticiye veya lidere ihtiyaç içerisinde olmuştur. Lider, öncülük eden, yol gösteren, yönetmiş olduğu topluluğa ilham veren bir kişilik olduğu için önemini her daim korumuştur (Gündüz ve Vatandaşlar, 2014).

Liderlik, insan topluluklarının varoluşuyla birlikte düşünülmesi gereken bir kavram olmakla beraber, liderlik ile alakalı M.S. 300 ile 400 yılları aralığındaki Plato ve Aristo'nun düşünceleri haricinde eski kaynaklara ulaşılamamaktadır (Aslan, 2013: 23).

Lider kelimesinin kökünü incelediğimizde birkaç kaynakta belirtildiği gibi, lider; rehberlik eden, önderlik eden ve yol gösteren kişi anlamına gelmektedir. Lider, sahip olduğu vasıflar sayesinde organizasyon içerisinde sorumlu olduğu grubu bir araya getirerek yönetme ve yönlendirmektedir. Her zaman organizasyonun mutlak faydasını düşünerek hareket etmekte olduğu için, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında lider önemli bir yer tutmaktadır (Özler, 2013: .95-96).

Liderliğin bir çok tanımı mevcuttur. Bazı tanımlamalara göre başkalarını etkileme yolu vurgulanmaktadır. Başkalarını etkileme liderliğin olmazsa olmazlarından. Bununla beraber diğer açıklamalara göre liderlerin çoğunluğun iradesini nasıl yansıttığını, insanların liderlik ettikleri grup, organizasyon ya da toplum tarafından destek gördükleri için lider olarak ortaya çıktıklarını belirtilmektedir. Liderliğin güç perspektifli tanımlamasına göre, liderler liderlik ettiği grupların, organizasyon veya toplumsal amaçlara erişebilmek için yönetir ve etkiler (Humphrey, 2014: 6).

Lider, vizyon oluşturup hedefleri ortaya koyan bu hedeflere ulaşmada diğer kişileri etkileyip yönlendirebilen ve hedeflere ulaşmak için diğer kişilerle iyi bir biçimde iletişim kuran kişidir. Lider bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişidir. Tüm liderlerin

başarılarının en büyük niteliklerinden birisi, kendilerini diğer bireylerin yerine koyarak, onların düşünce ve kaygılarını anlayarak yaşadıkları problemleri çözebilmelerini sağlayan duygusal bir akla sahip olmaktır. Yani, etkili bir lider, empayi yapabilen ve problemlerin çözümü noktasını bunu tümüyle uygulayabilen kişidir (Yeşilyurt, 2019). Liderlik, örgütlerin hedeflerine ulaşmak için çok önem arz etmektedir. Liderlerin gösterdikleri davranışların işgörenler üzerinde etkisi vardır (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019).

Liderlik, insanoğlunun sosyal bir varlık olarak ortaya çıkmasından beri yaşamımızda yer alan bir kavramdır. Birçok toplumda muhtelif nedenlerden veya ihtiyaçlardan dolayı liderler hep var olmuşlardır. Liderlik kavramının ne manaya geldiği ve taşıdığı önem geçmişten günümüze kadar tartışılmıştır. Bu sebeple liderlik konusu, sosyal bilimciler tarafından yakından ilgilenilmiş ve üzerinde birçok araştırma yapılmıştır (İskit, 2019).

Lider, vizyonu olan ve başka bireyle bu vizyonu paylaşabilen kişidir. Ortak bir hedefe ulaşmanın yolu, tüm takımın gayretlerini ve isteklerini tek bir hedef doğrultusunda yönlendirmekle mümkündür. Lider, iz bıraktığı kişileri nasıl motive edebileceğini iyi bilen kişidir. Lider, motive etmek suretiyle amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çalışma arkadaşlarının sinerjisini ve potansiyelini ortaya çıkarır. Lider, ekibinin hizmetindedir, aksi düşünülemez. Ekip üyeleri, liderlerinin desteğini sezmeli, görevlerini yerine getirmek için gereken ekipmanlar kendilerine uygun olmakla birlikte gayretlerini takdir eden ve kötü alışkanlıklarını aşmak için liderin yanlarında olduğunu bilmelidir. Bunlar liderin birer özelliğidir. Tüm liderlerin başarılarının en büyük niteliklerinden birisi, kendilerini diğer bireylerin yerine koyarak, onların düşünce ve kaygılarını anlayarak yaşadıkları problemleri çözebilmelerini sağlayan duygusal bir akla sahip olmaktır. Yani, etkili bir lider, empayi yapabilen ve problemlerin çözümü noktasını bunu tümüyle uygulayabilen kişidir. Lider, amaçlara ulaşana kadar tüm süre boyunca ekiplerini kordine etmek ve idare etmek için hep en ön safta olmalıdır. Başka kişilerin almaktan kaçındığı sorumluluk ve riskleri alan kişidir lider. Lider, alınması gereken tüm karar süreçlerinde kendinde emin olan, kararlarda bir hata yapıldığından ekibine yansıtmadan hatayı onarma ve bütün yükümlülüğü üstüne olan cesur kişidir. Kabiliyetli liderler, bulundukları çağın ötesine geçen, diğerlerinin göremediği olanakları gören ve değerlendirmeye yönelik ön görüşünü ve heyecanını daima canlı tutan kişidir (Yeşilyurt, 2019).

Liderlik, üzerinde uğraşılan fakat buna karşın yeterli düzeyde kavranamayan konulardan biri olmakla birlikte uzun zamandır insanların ilgisini cezbeden bir konudur. Lider, oluşturduğu vizyon ve hedefler doğrultusunda organizasyondaki bireyleri bu hedeflere ulaşabilmeye yönelik yüreklendirmektedir. Genel olarak bakıldığında lider; inancı, güveni, dinçliği, cüretkarlığı, sahip olduğu bilgiyi ve akıllı kullanabilen birey olarak ifade edilmiştir. Bir diğer tanıma göre liderlik; bir bireyin, organizasyon faaliyetlerini mutlak bir hedefe ulaşılabilmesi yönünde organize etmesi veya yönlendirmesi durumunda, organizasyon üyeleri üzerinde sahip olduğu güç olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2020).

Liderlik kavramı kişilerin kafasında olumlu algılanmamaktadır. Lider, her zaman liderlik ettiği gruba karşı olumlu ve pozitif davranışlar sergileyemeyebilir. Kimi zaman negatif ve olumsuz davranışlarda bulunduğu da görülmektedir. Lider, bir yandan çalışma arkadaşlarına ilham verici tutum sergileyen, motive eden örnek bir görünüm verebiliyorken, diğer yandan da küçük düşürücü ve aşağılayıcı tutumlarda da bulunabilmektedir (Reed, 2015).

Liderlerin diğer insanlardan farklı olarak bazı özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. Bu özelliklere sahip olan bireylerin organizasyondaki diğer bireyleri etkileyebilme, arkalarından sürüklenme ve motive etme kuvveti oldukça yüksektir. Liderlerin öne çıkan özelliklerini incelediğimizde en çok göze çarpan özelliklerin; dürüstlük, doğruluk, motive edebilme, cüretkarlık, iletişime açık olma ve kendine güven olduğu bilinmektedir. Liderlerin organizasyondaki diğer bireyleri arkasından sürükleyebilmesi için liderin; dürüst, tutarlı, iletişime açık olabilme, özgüvene sahip olma ve bireyleri hedefler doğrultusunda motive edebilmesi oldukça önem arz etmektedir (Özler, 2013: 98-99).

Liderlik, liderin yaptığı işlerle alakalı bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranış sergilemeye sevk eden, onlara ilham veren ve etkileyen, o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlayan kişidir. Lider, kişilerin kendisini gönüllü olarak takip etmesini sağlayan, onları ortak bir hedef doğrultusunda çalışmaya yönlendiren ve onlara ilham vererek etkileyen kişidir. Başka bir ifadeyle, lider, eğer kendisini takip eden paydaşları var ise gerçek bir liderdir. Bu paydaşları oluşturan birey sayısı ölçüsünde, liderin önemi, başka bireylere vermiş olduğu ilham, almış olduğu kararların bireyler

üzerindeki etki ölçüsü ve ilgili grubun gelecek dönemdeki durumu gibi konular değişiklik gösterebilmektedir (Koçel, 2015: 668).

Eski dönemlerden itibaren toplumda heyecan uyandıran bir konudur liderlik. Lider, ordulara komuta eden, şirket topluluklarını yöneten ya da devletlerin gidişatını değiştiren, dayanıklı ve güçlü bir izlenim oluşturur. Liderlik, bireyler üzerinde bilinçli bir etki icra etmek suretiyle örgütteki faaliyetleri yönlendirerek bunları daha kolay yönetmeyi sağlayan bir süreçtir (Yukl, 2015: 1-2).

Belirli koşullar çerçevesinde başarıya ulaşmak için liderlik ettiği topluluğun davranış ve tutumlarına etki etme sanatı olarak ifade edilen liderlik, bütün süreçleriyle yönetim ve işleyiş mekanizmasının yapıtaşlarından biridir. Liderlik, mutlak bir hedef doğrultusunda işletme içerisindeki bireylerin davranışlarını yönetme biçimidir. Belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla ortaklaşa yürütülen bir süreç olarak ifade edilen liderlik, mutlak bir iletişimi zorunlu kılmaktadır. Bireylerin birbirleriyle olan etkileşimi sayesinde organizasyon harekete geçerek devamlılığını sağlamaktadır. Liderlik kabiliyeti sayesinde oluşan bu sürecin sonucunda lider, bireyleri etkileyebilmiş ve onları harekete geçirerek organizasyonun vizyonu doğrultusunda ilerlemesine katkıda bulunmuştur (Çelik ve Şimşek, 2015).

Tablo 1.1: Liderlik Tanımları

<i>Tanım</i>	<i>Yazar - Sene</i>
Liderlik, bir kişinin bir ekipteki faaliyetleri ortak bir amaca yönlendirmesi hareketidir.	Hemphill ve Coons, 1957: 7
Liderlik, organizasyonun olağan yönlendirmelerine mekanik itaatin üstesindeki ve ötesindeki itaatin seviyesidir.	Katz ve Kahn, 1978: 528
Liderlik, koordineli bir ekibin faaliyetlerini amaçlara ulaşma yönünde etkileme aşamasıdır.	Rauch ve Behling, 1984: 46
Liderlik, bir vizyon ortaya çıkarmak, değerlere yön vermek ve bir şeylerin başarılabileceği atmosferi oluşturmak ile alakalıdır.	Richards ve Engle, 1986: 206

Liderlik, ortak çaba ile bir hedefe (anamlı bir yön) ulaştırma ve hedefi gerçekleştirme istikametinde istekli çaba uyarma sürecidir.	Jacobs ve Jaques, 1990: 281
Liderlik, daha adaptif (uyarlanıcı) evrimsel değişimler başlatmak için, mevcut kültürel sınırların dışına çıkma kabiliyetidir.	Schein, 1992: 2
Liderlik, bireylerin birlikte yaptıkları faaliyetler anlam yükleyerek onların bunu kavraması ve buna bağ kurmasını sağlama sürecidir.	Drath ve Palus, 1994: 4
Liderlik, bir kişinin diğer kişiler ile organizasyonun başarısına katkı sağlama yönünde etkileme ve motive etme becerisidir..	House ve diğ., 1999: 184

Kaynak: Yukl, G., 2018: 3

1.1.2 Liderlik ve Yöneticilik

Bulunduğu yere fayda sağlayan, ekibin sürekli alışkanlıklarında köklü dönüşümler başaran, çevresini yönetmek için sorumluluk alan, aklını ve bilgisini yerinde kullanan, almış olduğu kararlar ve kararların sonuçları ile insanların yöneten kişiye lider denir. Türkçe’de karşılığı “idare ve sevk” olan yönetim kavramı, bireylere iş yaptırtma, onlar aracılığıyla işin ya da sorumluluğun tamamlanması halinde kullanılan bir kavramdır. İnsanları yönlendirerek işleri yaptıran kişidir yönetici. Yöneticiler, işlerini belli bir ekip içerisinde yürütürler. Ekipler bilinçli olarak organize olmuş birimlerdir. Ekip iki veya daha fazla kişiden oluşur ve daima belli hedeflere ulaşma noktasında görevlerini sürdürürler. Benzer özelliklere sahip olan yönetici ve liderlerin bir özelliği de, ekiplerinde yer alan üyeleri belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirip onları sevk ve yönetme gayretinde bulunarak ana hedefe ulaştırma çabasında bulunmalarındır. Bilim insanları ve uzmanlar zamanla, yöneticilik ve liderlik kavramları arasındaki ince farklılığa değişik yorumlarda bulunmuşlardır. Bir yorumda, yöneticiliğin tanımı; görevi yerine getirmek, iş yüklemek ve işleri devam ettirmektir. Liderliğini tanımı ise; yönlendirmek, öncü olmak ve fizili olarak etkilemektir. Yönetici, süreçteki ilişkileri kontrol etmeye konsantre olurken, lider güven hissine konsantre olur. Yönetici, mevcut durumdaki sorunları

çözmeyi kendine görev edinirken, lider bir vizyon oluşturup ekibine ilham veren kişidir (Canbolat, 2016).

Yönetici, günlük süreçlerin yönetilmesi, işin yaptırılması ve sonuçların incelenmesi ile ilgilenirken, lider ise kişisel ilişkilerle geleceğe konsantre olarak değişim ve gelişim süreçlerindeki etki ve başarıyla ilgilenir. Lider, şirketin tüm bireyleri için rekabet ortamında sağlanabilecek maksimum katkıyı sağlamalarına olanak vererek fırsatlar oluşturur. Yönetici, şirketin sürekliliğini sağlarken lider yöneticinin etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olur. Diğer bir ifadeyle, lider doğru olan işleri yapmaya çalışırken, yönetici süreci doğru yönetmeye odaklanır (Genç, 2007: 44).

Yönetici, bireyleri etki altına alma gücünü resmi olarak; lider ise bireylerle edinmiş olduğu sosyal etkileşim ile elde eder. Bu açıdan liderlik için resmi bir örgüte gerek duyulmadığı gibi resmi yetkilendirmeye de gerek yoktur. Bu nedenle, yetkisi bulunmadığı halde, büyük çocunlukları arkasından sürükleyen liderlerin var olacağı gibi çok geniş yetki ve sorumluluklara sahip olmasına rağmen kimseyi etki altına alamayan yöneticiler de bulunmaktadır (Aslan, 2013: 29). Literatürde değişmeyen bir kural da, “Her yöneticinin, lider olmalı; ancak her lider, yönetici olamayabilir” mottosudur. Bu açıdan, aktif yöneticiliğin, liderlik vasıflarına sahip olmasıyla mümkün olunacağına vurgu yapılmaktadır (a.g.e.: 28).

Tablo 1.2: Lider ve Yönetici Özellikleri

<i>Yönetici</i>	<i>Lider</i>
Taklit eder	Yenilikçidir
Yetkidir	Yetenektir
Sistem ve yapılara odaklanır	İnsanlara odaklanır
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Değiştirir ve geliştirir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir

İşlerin nasıl yapılacağına odaklanır	Sonuçlara odaklanır
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa bakış açılarıdır	Uzun bakış açılarıdır
Zorla çalıştırır	Motive ederek çalıştırır
Emir verir	Danışır, görüş ve fikir alır
Kontrol eder	Yetkilendirir
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve niçin sorularına önem verir
Mevcut durumu kontrol eder	Mevcut durumu sorgular
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar

Kaynak: Aytürk, N., 2007: 35

Yöneticilik bir meslek (kariyer) uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir. Yöneticilik belirlenmiş amaçlara ulaştıracak işlerin en verimli şekilde yaptırılması ile alakalıdır, liderlik ise amaçların ve yapılacakların belirlenmesi ile alakalıdır. Yöneticinin bireyleri etkileme aracı, var olduğu mevkiye tanınmış olan yetki ve yaptırım uygulayabilme hakkıdır, liderin bireyleri etki altına alırken kullandığı araç kişisel nitelikleri, davranışları, bireylere verdiği öngörü, güven ve bakıştır. Yöneticinin görev tanımı var iken, liderin bir görev tanımı bulunmamaktadır. Yöneticilik; eğitim, düşünce, hesaplama, veri, yönetmelik, yönetmeliklere dayanan “bilimsel” tarafı baskın bir iş, liderlik ise bireyleri kendi talepleri ile davranmaya yönlendiren, bireylere ileriye yönelik ulaşmaya değer gördükleri amaçlar verebilme yani “sanat” tarafı baskın bir iştir. Yöneticilik, belirlenen hedeflere erişme, liderlik ise değişim ve dönüşüm gerçekleştirebilme işidir. Yöneticilik, organizasyonun “iç süreç ve dinamiklerine”, liderlik ise “organizasyonun dış yapısına ve dinamiklerine” odaklanabilme işidir (Koçel, 2015: 674).

21.yüzyıl liderlerini, yöneticilerden ayıran bazı özellikler, Warren Bennis tarafından sınıflandırılmıştır. Bennis’in liderlikle yöneticilik arasındaki ayrımı ilişkin bakış açısı

içinde en öne çıkan ifadesi; “Yöneticinin işleri doğru yapan; liderin ise doğru işleri yapan kişi olduğu” ayrımıdır. Bennis, bu manada yönetimle, liderliğin birbirlerinden farklı şeyler olduğunu ifade etmeyi hedeflemiştir (Aslan, 2013: 30).

Yöneticiler liderin niteliklerine vakıf iken liderler yöneticilerin niteliklerine vakıf olmak zorunluluğunda değildirler. Liderlikle yöneticilik arasındaki ayrımı tam anlayabilmek için örgütsel etkilerini karşılaştırmak gerekmektedir. Kişi, lider ve yönetici niteliklerinin her ikisine de sahip olabilir. John Kotter’e göre yöneticiliğin karmaşık durumları yönetebilmek olduğunu belirtirken liderliğin değişim ve ilerleme ile uğraşır. Kısaca belirtmek gerekirse, yönetici, başka bireyler vasıtasıyla işini yaptıran kişi olarak adlandırılmaktadır. Lider, ekibi belirlenmiş hedefler doğrultusunda bir araya getiren, bu hedefler için insanları etkileyerek harekete geçirme yetenek ve özelliklerine sahip olan kişidir. Lider, diğer bireyleri etkileyebilen, neyi ne şekilde yapacağını ve nereye ne şekilde gidileceğini göstererek belirlediği hedeflere ulaşma amacıyla olarak diğerlerine öncülük eden rehber gibidir. Yönetici ise, başka kişiler için çalışan, belirlenen amaçlara erişmek için çabalayan, iş akışını planlayıp uygulayan ve kontrolünü yapan kişidir (Demir, 2020). Günümüzde, yöneticiler hem lider hem de yönetici vasıflarına sahip olabilmektedir. Yönetici, örgütün personeli materyal vb. kaynaklarının idaresini ve kontrolünü sağlayan kişidir. Lider ise çalışanların kalpleriyle çalışmasını sağlar (Aslan, 2013: 31). Liderliğin yöneticilikten ayrımı ve liderin hangi vasıflara sahip olması ile ilgili konularda ise öncelikle liderlikle, hangi liderlik biçimlerinin kullanıldığıyla alakalı yani, liderin, bireyleri hangi yönleriyle etki altına alabildiğiyle de alakalıdır (a.g.e.: 34).

Tablo 1.3: Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar

<i>Yönetici</i>	<i>Lider</i>
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.

Denetime güvenir.	Dürüştür, doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadede perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Kaynak: Demir, R., 2010: 16

Düşününce insanları, yöneticilerin belirlenmiş olan kurallara uyduklarında başarının geleceğini düşündüklerinden dolayı yönetici ve lideri benzer anlamlarda kullanmış ve her yöneticiyi olası bir lider olarak benimsemişlerdir. 21.Yüzyılda, her yöneticinin lider vasıflarına sahip olamayacağı fakat liderin vasıflarını taşıdığı düşünülmektedir. Liderlik, bir otoritenin işlevi olmaktan ziyade, “bazı şeyleri başka bireylerden istetmek suretiyle yaptırabilme çabasına sahip kişi olarak belirtilen lider ile takipçileri arasında belirli durumlarda ön plana çıkan ve etkileşim olarak ifade edilebilen karşılıklı hislerin bir işlevi olarak açılanabilmektedir. Lider olarak kabul edilebilmek için, liderin izleyicileri üzerinde güç kullanmak suretiyle ya da onlarına desteklerini sağlayarak tutum ve hareketlerini etkileme sanatı olduğu da ifade edilebilmektedir. Lider, yeteneklerini organizasyonun başarısından ziyade kendi kişisel amaçları doğrultusunda kullanmayı isteyebilir. Organizasyon çalışanlarının istenen yönde tutumlarını sağlamak için yöneticilerin sorumluluğunda ve komutasında birçok kaynak mevcuttur. Bunları yaparken, yönetici, sadece bir üst yönetime kademesine karşı sorumlu iken lider, izleyicilerini istediği yönde davranmaya ikna edebilmek için sadece kişisel kaynaklarını kullanmak mecburiyetindedir. Sonuç olarak belirtmek gerekirse, alt, orta ve tepe kademedeki yöneticiler organizasyonel yapının gereği olarak üyesi oldukları yönetim kademelerinin kendilerine verdiği sorumluluğun sınırları içerisinde yönetim kabiliyetlerini sergilemeye çabalarlar (Şimşek ve Çelik, 2018: 9-11).

1.1.3 Modern Liderlik Teorileri

1.1.3.1 Karizmatik Liderlik

Weber'den beri birçok alanda karizmatik liderlike alakalı bir çok çalışma yapılmıştır. Ancak 1980'lere kadar yapılan çalışmaların neredeyse hepsi karizmanın açıklaması, siyasi, toplumsal ya da dinlere önderlik eden etkilerini tanımlama şeklinde yürütülmüştür. 1980'lerin sonrasında o zamana kadar anlaşılmaması mümkün olmayan bir terim gibi incelenmiş, karizmanın ekipsel liderlik anlamında açıklanmasına, araştırılmasına yönelik çalışmalar giderek artmıştır. Ekibin üyelerini peşinden sürükleyen bir stilleri vardır. Çok aktiftirler. Karar verme süreçlerinde işlerini kendileri yürütürler ve ifade ettikleri her şey emir niteliğindedir. Bunun dışında izleyicilerine kendilerini güvende hissedecekleri ortamı sağlayarak değişimlere dair birçok girişim yapmalarına olanak sağlamaktadır (Canbolat, 2016).

Karizma ya da karizmatik lider denildiğinde çoğunlukla ulusların hayatında önemli dönüşümler yapmış, tanınmış devlet adamları, komutanlar, bilim adamı ve sanatçılar, sporcular akla gelebilmektedir. Bu konuda ilk akla gelen kişiler Cumhuriyetimiz boyunca dönüm noktası olarak farz edilen dönüşümleri gerçekleştiren devlet yöneticileri ile birçok yabancı yönetici akla gelebilmektedir. Bütün liderlerin birbirinden değişik sebeplere dayanan karizmatik liderlik dönemleri olmuştur. Örnek vermek gerekirse Mahatma Gandhi'yi karizmatik lider yapan vasıflar ile Winston Churchill'i karizmatik lider yapan vasıflar birbirinden ne kadar farklı ise, J. F. Kennedy'yi karizmatik lider yapan vasıflar ile Charles De Gaulle'ün karizmatik vasıfları da farklıdır. Bunun gibi birçok örnek verilebilmektedir. Hangi çeşit liderlik türü olursa olsun, tüm liderlik türlerinde, liderin takipçilerini etki altına alabilmesi ve yönetmesi hususunda karizmatik liderlik vasıfları önemli bir rol oynamaktadır (Koçel, 2015). Karizmatik liderin izleyicilerin tutum ve hareketlerini nasıl etkilediklerini tanımlayan liderlik davranışları şu şekildedir;

- İlgi çekici bir vizyon oluşturmak,
- Vizyonunu anlatırken etkileyici iletişim biçimleri kullanmak,
- Şahsi riskler alarak vizyona erişmek için özverili bir şekilde çalışmak,
- Beklentileri yüksek tutmak,
- İyimser olmak ve izleyicilerine güven vermek,

- Vizyonu ile aynı yönde tutumlar göstererek örnek teşkil etmek,
- İzleyicilerin lider hakkındaki görüşlerini yönetmek,
- Organizasyon ya da örgütle bütünleşmeyi arttırmak,
- İzleyicilere sorumluluk vermek (a.g.e.).

Karizmatik liderler, izleyicilerin değer ve tecrübelerine hitap edebilmek için belirli sembol ve slogan içeren bir dil kullanmaktadırlar. Karizmatik liderlere yönelik yapılan çalışmalarda, karizmatik liderlerin etkileşim tarzlarının ilgi çekici ve iyimser bir metod kullanmaya yardım eden önemli tarafları belirtilmiştir (Mio vd., 2005).

Karizmatik liderler, hislere hitap eder, ve bir problemin nasıl halledileceğini ve amaçlanan hedeflere erişmek için engellerin nasıl aşılabileceğini ifade edebilmesi açısından izleyicilerin lidere güven hissetmesini sağlayan bir vizyon gösterirler. Bu vizyon, organizasyonun, lidere güvenmesini ve sadık kalmasını sağlayan izleyicilerin olmasını sağlayabilmektedir (Yukl, 2018: 312). Karizmatik liderlik çoğunlukla olumlu sonuçları gün yüzüne çıkarmaktadır fakat bazı sosyal bilimciler karizmanın karanlık tarafını da vurgulamışlardır. Karizmatik liderler tarafından idare edilen organizasyonlarda olması muhtemel olumsuz sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1.4: Karizmatik Liderlerin Bazı Olumsuz Sonuçları

Liderden korkmaları takipçilerin iyi önerilerinin sayısını azalır.
Lider kabulüne duyulan istek takipçilerin eleştiri yapmasını engeller.
Takipçilerin hayranlığı, liderin yanılmaz olduğu yanılgısını yaratır.
Aşırı özgüven ve iyimserlik lideri gerçek tehlikelere karşı körleştirir.
Problemlerin ve başarısızlıkların inkarı örgütsel öğrenmeyi azaltır.
Riskli ve görkemli projelerin başarısız olma ihtimali daha yüksektir.
Liderin başarıyı sahiplenmesi bazı kilit takipçileri yabancılaştırır.
Dürtüsel, sıra dışı davranışlar inanlar kadar düşmanlar da yaratır.

Lidere bağımlılık yetkin takipçilerin yetişmesini engeller.
Halef yetiştirme konusundaki başarısızlık nihayetinde bir liderlik krizi yaratır.

Kaynak: Yukl, G., 2018: 319

1.1.3.2 Dönüşümcü Liderlik

1973 yılında Dawston tarafından yazılan “İsyen Liderliğı” (Rebel Leadership) eserde ilk olarak dönüşümcü liderlik ifade edilmiştir. Daha sonrasında 1978 yılında James McGregor Burns tarafından yazdığı “Liderlik” isimli kitabında “dönüşümcü liderlik” kavramı sistemsel bir yapı haline getirilip literatüre kazandırılmıştır. Burns’ün dönüşümcü liderlik tanımı, 1985 senesinde Bass’ın “Liderlik ve Beklentilerine Ötesinde Performansı” isimli kitabında daha da geliştirilmiştir. Modern liderlik biçimlerinden dönüşümcü liderlik, izleyicileri ile lider arasındaki psikolojik etkileşim vasıtasıyla izleyicilerden ne bekleniyorsa daha fazlasının yapılmasının talep edilmesi olarak açıklanabilir. Bu tarz liderler izleyicilerinin davranış, tavır ve kavramlarında dönüşümü gerçekleştirebilen liderlerdir. Bu liderliğin diğer liderlik tarzlarından farkı ise izleyicilerine odaklı olmasıdır. Dönüşümcü liderler, izleyicilerine güvenerek çift taraflı iletişim sağlamaktadır (Canbolat, 2016).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider takipçilerinin ihtiyaç, inanç ve değerlerini değiştirebilen kişi olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü lider, örgütü, dönüşüm ve yenilenmeyi gerçekleştirerek performansı arttırabilen kişidir. Bu şekilde, liderin vizyon ortaya koyabilmesi için takipçilerine kabullendirmesi ile mümkün gözükmektedir. Örgütsel yaşamı anlamlı hale getirerek, izleyicilerin heyecanını arttırarak, izleyicilerin hedeflere ulaşabilmesi hususunda kendilerine güvenmelerini sağlayarak takipçileri için bir rol medel olabilmektedir (Koçel, 2015).

Dönüşümcü liderlik, organizasyonda hızlı bir dönüşümü gerçekleştirmeye dair bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderin takipçileri, lidere güven duyrlar, inanarak sadakat ve saygı gösterirler.. Dönüşümcü liderlik, çalışanların dönüşüm hususunda şevklendiren, onlara değişimin coşku ve hissini aşıl原因 bir liderlik tarzıdır (Genç, 2007).

Dönüşümcü liderlikte, izleyiciler lidere güven duyar, takdir eder, sadakat ve saygı göstererek beklenenden daha fazlasını yapabilmelerine olanak sağlayacak bir motivasyonla çalışırlar. Lider, izleyicileri, işten kavranacak bulguların öneminin daha fazla farkında olmalarına olanak sağlayarak onları organizasyon ya da ekip için kendi şahsi çıkarlarını aşmaya olanak sağlar ve üst seviye gereksinimlerini harekete geçirerek dönüştürür ve güderler (Yukl, 2018: 322). Dönüşümcü liderler genellikle, kişilere ya da ekiplere önemli sorumluluklar, izleyicilerinin yeteneklerini ve özgüvenlerini geliştirmek, önemli bilgilere erişmelerini sağlamak, gerekli olmayan kontrolleri yapmamak, yetkilendirmeyi destekleyecek güçlü bir ortam oluşturmak gibi izleyicileri güçlendirecek ve onların lidere daha az bağımlı olmalarını sağlayacak şeyleri yaparlar (a.g.e.: 329).

Dönüşümsel liderliğin gün yüzüne çıkmasını sağlayacak ilk çalışmalar Max Weber tarafından yürütülmüştür. Dönüşümcü lider, olası takipçilerin talep veya ihtiyaçlarının farkına varan, bu talep veya ihtiyaçları karşılamaya yönelik davranış sergileyen, takipçilerin ne şekilde konsantre olacaklarını kavrayan ve takipçilerin olağandan daha fazla hedeflere yönelmelerine olanak sağlayan kişidir (Ayrancı ve Öge, 2010: 39).

Avalio ve Bass (2002) dönüşümcü liderlerin aşağıda maddelendirildiği gibi eğilimde olduklarını ifade etmektedirler. İdealleştirilmiş ve ilham verici: örnek kişi gibi davranırlar; tahmin edilmiş riskler alırlar; yüksek etik tutum standartları sergilerler; ve takipçileri tarafından ilgi görür, saygı görür ve güvenilirler. Bu tarz liderler meydan okumaya açıktırlar. Ekip ruhunu canlandırırlar, başarılı gelecek öngörürler ve sabit bir hedef duygusu ile misyona sadakat gösterirler. Akıl ile uyarıcı: Sorunları belirler, olasılıkları hesaplar, takipçileri ve meslektaşları yaratıcı düşünme ve yeniliğe teşvik ederler. Bireysel düşünceli: Beraber çalıştıkları her bireyin refahı için çalışır ve her birine sınırsız ihtiyaçları ve becerileri olan bir kişi olarak davranırlar. Her bir kişinin mutlak potansiyeline ulaştırma konusunda hayli özen gösterirler (a.g.e.: 6).

1.1.3.3 Etkileşimci Liderlik

İlk olarak Max Weber, etkileşimci liderlik hakkındaki düşüncelerini organizasyon yapısının sosyo-ekonomik açıklamalarında bahsetmiştir. Max Weber, Bernard Bass tarafından 1981 yılında kabul edilen etkileşimci liderliğin tarzlarını ve temel kurallarını tanımlamıştır (Nikezic, Puric & Puric, 2012: 285).

Etkileşimci liderlik, ekip hedeflerine yönelik fazla performansa dair kişisel ihtiyaçların karşılanması tarzıyla takipçilerin motivasyonunu sağlayan, geleneğe ve geleceğe dair kültür benimseten bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci lider, amaca ulaşma konusunda izleyicilerine fayda sağlayan ve amaca ulaşıldığında da olumlu geri dönüş vererek, izleyicilerinin para, konum gibi somut şeylerle de onure etmelidir (Canbolat, 2016).

1.1.3.4 Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, ekibin ne tarafa doğru gittiğini ifade eder fakat oraya ne şekilde ulaşacaklarını belirtmez ve bireyleri yenilik yapmaya yönlendirirken olası riskleri alma konusunda serbest bırakırlar. Tüm bireylerin ortak amaçlar için çalıştığı hissi ise grubun sadakatini geliştirmektedir. İnsanlar organizasyonlarından gurur duyar ve severek şevkle çalışırlar. Vizyoner lider, kendisine uygun gözüken bir hedef belirleyerek onu liderlik ettiği ekibin ortak kültürüne uygun hale getirir. Vizyona içtenlikle inandığı için takipçilerine kararlı bir biçimde yön vererek önderlik eder. Liderin vizyonu samimi olmaz ve bireyler bunu hissederse lider yalnız kalmış hisseder. Diğer bireylerin ne yaptığını hissetme, empati yapma becerisi liderin gerçekten ilham alacağı bir vizyon oluşturacağı anlamında olur ve sadece bireyleri yanıli okuyan bir lider asla ilham kaynağı olamaz (Canbolat, 2016).

1.1.4 Geleneksel Liderlik Tarzları

1.1.4.1 Demokratik Liderlik

Batıdaki birçok siyasi sistemde bu liderlik tarzı, ideal olan liderlik tarzıdır. Demokratik lider, iletişimi çift taraflı olarak en üst seviyeye çıkarmak için çaba harcar. Liderlik yapar ama ekip üyelerinin kendi kararların dair geri dönüşüne de değer verirler. Aslında, bu tarz liderlik türünün en belirgin niteliği sürekli olarak danışma unsuru olmasıdır. Demokratik liderler, hazırlanmış ama fazla konsantre olmayan ekipler için de uygundur. Dinlenildiğini hissetme, bu tarz problemler için en iyi çözüm olabilir ve bu şekilde yönerge ve amaçlara olan alakaları önemli bir derecede artar (Yeşilyurt, 2019: 26).

Demokratik liderden yardım almayı, denge sağlamayı, iş konstantre olmayı ve müsaade edici tutum sergilemeyi de göstermektedir. Böyle iş yapanlar kendilerinin de bulunduğu karar alım süreçleriyle beraber örgütün aktifliğini birlikte arttıracaklarını bilirler.

Örgüttekiler sorumluluklarını, riski alırlar ve aynı konumdaki iş arkadaşlarıyla rahatlıkla kontakt kurarlar (Canbolat 2016).

1.1.4.2 Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan lider, çalışanlarına daha fazla şey yapabilmeleri için müsaade eden bir liderdir. İş, sorumluluk dağıtmak olan bir idarecidir. Bu tarz liderlik türü, iyi eğitim almış ve motivasyonu yüksek olan takipçilerine doğru tarafa yönlendirecek kişiyi bekleyen insanlarda özellikle etkilidir. Bu tarz liderlik türünde, lider, rehberlik eden ve ekibin üyeleri arasında iletişimi oluşturan kişidir (Yeşilyurt, 2019: 24).

1.1.4.3 Otokratik Liderlik

Geleneksel liderlik tarzlarında en çok ön plana çıkan liderlik türlerinden birisi de otokratik liderliktir. İsminden de anlaşıldığı üzere, bu tarz hayat biçimi benimseyen bir lider, insanların katılımcı olmasını benimsememekte ve tüm sorumluluğu kendi elinde bulundurmaya çalışır. Toplumun kültürel yapıları liderlik biçimlerinin gün yüzüne çıkmasında bir hayli etkilidir. Yani, Türk toplumundaki aile yapılarının çoğunlukla otokratik bir biçimde olması ve disiplinli bir yetiştirme tarzı benimsemeleri otokratik liderliğin ülkemizde faaliyet gösteren organizasyonlarda da etkin bir şekilde var olmasına olanak sağlamaktadır (Özler, 2013: 101).

Diğer liderlik tarzlarından ziyade otokratik lider, bireylere müdahale eden bir niteliğe sahiptir. Tarzları tek yönlüdür, idare ettikleri ekibe konuşma yapar ama onları konuşma fırsatı vermeyerek onları hiçbir zaman dinlemezler. Kontrol altında tutmayı severler. Bu özellikleri ile, çok fazla konstantre olan ama kendilerine verilen sorumlulukları gerçekleştirme hususunda fazla tereddütü olan bireylerin oluşturduğu ekiplerde özellikle ön plana çıkmaktadır. Otokratik liderler, idare ettikleri insanlara karşı bir üstünlük duyabilmektedirler (Yeşilyurt, 2019: 25).

Otokratik liderlerin çoğunlukla güçlerini merkezden alırlar. Ekipte son sözü kendileri söylerler. Otokratik liderler, ekiplerini motive ederken yasal güçlerini ödüllendirme yetkisini ve baskı altına alan tutumunu kullanmayı seçmektedirler. Otokratik liderler, iş ile ilgili konuların tümünü önceden belirleyerek kendisine bağlı çalışanlara iletirler ve onlara ne yapacaklarını bu biçimde önceden göstererek öğretirler. Bu tarz liderler güç ve yetkinin tüm niteliklerini benimsemişlerdir. Bu tarz liderlik tarzında lider, ekibin

hedeflerini, politikalarını ve planlarını kendisi oluşturmaktadır. Karar alma ve güç süreçleri lidere bağlıdır. Otokratik liderlik tarzı; liderin bencilce tutum göstermesi ile örgüte bağlı bireylerin karar, inanç ve duygularının göz ardı edilmesi gibi birçok dezavantaja sahiptir. Bu husus örgüt üyelerinde psikolojik manada memnunsuzluk oluşturmaktadır. Bir süre sonra, yönetime yönelik nefret, motivasyon eksikliği, örgüt içerisinde zıtlasma, çatışma ve anlamsızlıklar olabilmektedir (Canbolat, 2016).

1.2 Toksik Liderlik

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2015) göre, toksik kelimesi; kuramsal anlamda zehirli, sağlığa zararlı olan madde olarak ifade edilmiştir. Toksik kelimesi, bir toksin ya da başka bir zehrin etkisinde kalmış, yaralanmaya veya ölüme sebep olma kapasitesi anlamına gelmektedir. Toksik kelimesi, Yunancadan gelen, “toksikon” olarak açıklanırken ileriki zamanlarda Latince “toksikus” olarak ifade edilmiştir. İki sözcükte “zehirli” anlamına gelmektedir. İsim olan “toksiklik” basitçe toksik olma koşulu ve vasfı anlamına gelmektedir. “Toksine” ise, bilhassa canlı hücrelerin veya organizmalar tarafından üretilmiş bir protein olmakla birlikte zehirli bir maddedir (Gangel, 2008: 2).

Whicker (1996) tarafından ilk olarak kullanılmış olan toksik liderlik kavramı, bir liderlik türü olmakla beraber diğer liderlik türleriyle de alakalıdır. Whicker'a (1996) göre toksik lider, uyum sağlayamayan, kötü niyetli ve huzur bozucu bir lider olarak tanımlanmıştır.

Toksik liderlik, insanları, kurumları, heyecanları, yaratıcılığı, buluşu, özgürlüğe engel olan ve nihayetinde zehirleyen bir liderlik yaklaşımıdır. Toksik liderler, aşırı kontrol yoluyla zehirlerini yayarlar. Liderliği kontrol altında tutma olarak tanımlarlar (Wilson-Starks, 2003).

Toksik liderlik, insanları, kurumları, heyecanları, yaratıcılığı, buluşu, özgürlüğe engel olan ve nihayetinde zehirleyen bir liderlik tutumudur. Toksik liderler, aşırı kontrol ile zehirlerini bulaştırmaktadırlar.

Lipman-Blumen'e (2005) göre toksik liderlik, liderlerin rahatsız edici tutum ve davranışlarının veya kişisel özelliklerinden dolayı liderlik ettiği gruplara, bağlı bulundukları örgüte ve etrafındaki bireylere karşı zarar verdiği bir süreç olarak tanımlanmıştır. Kellerman'a (2004) göre toksik liderliğin kolaylıkla ifade edilebilecek kadar dar bir açıdan bakılabilecek bir kavram olmadığı ve toksik liderliğin coşku,

yaratıcılık, bağımsızlık ve inovatif tutumların zehirlenmesi ile bireylere ve organizasyonlara zarar veren bir liderlik türü olduğu tanımlanmıştır. Toksik lider, izleyicilerinin ekip tutumunu göstermesini işlevsizleştirmekte ve onları korkutarak kontrol altına almaktadır (Wilson-Starks, 2003). Toksik lider, çalışanların fiziksel ve ruhsal haline zarar vermektedir (Dyck, 2001). Toksik lider, işgörenler arasında duygusal gerilim ve devamsızlık oluşumuna olanak sağlamaktadır (Macklem, 2005).

Toksik liderlik, organizasyon ve görev performansı, ben merkezli tutum, motivasyon ve astlar üzerinde olumsuz etkileri olan davranışlar bir kombinasyonudur (Ulmer, 2012). Toksik liderlik; tahrip eden, baskıcı, yıkıcı gibi birçok negatif özellikleriyle beraber bulunduğu organizasyona yönelik ağır ve geri dönüşü olmayan zararlar veren bir liderlik biçimi olarak bilinmektedir. Genellikle olumsuz sonuçlara sebep olan lider davranışlarını tanımlayan toksik liderlik, son yıllarda birçok örgüt için ilgi çekici olmaya başlamıştır. Toksik liderlik anlayışında, çalışanlar üzerinde bazı olumsuz etki bıraktığı görülmüştür. Bu etkiler arasında organizasyona karşı güvenini kaybetme, kendini değersiz görme, adaletsizlik hissi, olumsuz iletişim, örgüt içerisinde sessizleşme, çalışanların performanslarının ve yapılan işin zarar görmesi, bir hayli derecede devam sorunu ve iş yerinden ayrılmalar sayılabilmektedir (Tepebaşı, 2021: 12). Toksik liderler, astlarının ve birimin pahasına ben merkezli kariyercilik tarafından yönlendirilen ve tarzı sağlıksız bir örgütsel iklimi teşvik eden istismarcı ve diktatörce davranışla karakterize edilen davranış sergileyen bireylerdir (Ulmer, 2012: 48).

Toksik liderlik konusunda yapılan çalışmalarda araştırmacılar toksik liderliğin belirtileri üzerine odaklanırken, bireylerde toksik liderliğe sebep olan bireysel, kültürel ve toplumsal sebepler de hastalık olarak değerlendirilmemektedir (Aubrey, 2012).

Lipman-Blumen'e (2005) göre kasıtlı olarak, başkalarına bilerek zarar veren veya ne olursa olsun diğerleri üzerindeki etkisini arttıran liderler kasıtlı toksik lider olarak adlandırılmaktadır. Zehirli liderliğin karışıklığını kavrayabilmek için çok yönlü bir çerçeveye ihtiyaç bulunmaktadır. Böyle bir yapı, toksik liderlerin yönelmişliğini, toksiklik yoğunluk seviyesini, hizmet ettikleri yıpratıcı davranış çeşitlerini, kararlarını ve eylemlerini yönlendiren kullanışsız kişisel özellikleri ile kararlarının ve faaliyetlerinin neticelerinin önemini ele almalıdır (Lipman-Blumen, 2005).

Wilson-Starks’a (2003) göre insanlar, toksik bir liderlik ortamında yönetici benzer düşüncede oldukları için mükafatlandırılır ve başka şekilde düşündükleri için cezalandırılır. Toksik liderlik ortamında, insanlar mükafatlandırılır ve liderlik sıfatlarına terfi edilirken, zihinsel kapasiteleri, tenkitçi düşünme ve sorgulama becerilerini daha iyi kullanan kişiler karar verme süreçlerinden ve nüfuzlu konumlardan uzak tutulur.

Tablo 1.5: Literatürdeki Toksik Liderlik Tanımları

Whicker (1996)	Toksik liderler, uyumsuz, memnun olmayan, ve çoğunlukla kötü niyetli, hatta kötücüdür. Başkalarını yıkarak başarılı olurlar. Kökleşmiş ama iyi saklanmış bir şahsi yetersizlik duygusu, bencil değerlere odaklanma ve aldatma konusundaki zekasıyla bu liderler gerçekten de çok zehirlidir.
Lipman-Blumen (2005a)	Toksik liderler, bazı zarar verici davranış sergileyen ve bozulmuş işlevsel tutum gösteren liderlerdir. Toksik sayılabilmesi için, bu davranış ve karakteristik özellikleri, takipçilerine ve kuruluşlarına makul ölçüde ciddi ve kalıcı zararlar vermeli.dir. Başkalarına zarar verme veya kendini geliştirme niyeti, ciddi şekilde zehirli liderleri dikkatsiz veya kastı olmayan zehirli liderlerden ayırır ve bu da olumsuz etkilere neden olur.
Wilson-Starks (2003)	Zehirli liderlik, coşku, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçi ifadenin zehirlenmesi yoluyla insanlara ve nihayetinde şirkete zarar veren bir yaklaşımdır. Zehirli liderler, aşırı kontrol yoluyla zehirlerini yayarlar. Zehirli liderler liderliği kontrolün elinde olarak tanımlar.
Reed (2004)	Zehirli liderlik davranışı, tek bir zehirli kabul eden belirli bir davranış türü değildir; motivasyonsuz davranışların birim moral ve iklim üzerindeki kümülatif etkisidir. Toksik lider sendromunun üç temel unsuru şunlardır: 1) Astların refahı için bariz bir ilgi eksikliği, 2) Örgütsel iklimi olumsuz etkileyen bir kişilik veya kişilerarası teknik,

	3) Liderin öncelikle kişisel çıkar tarafından motive edildiğine dair astların mahkumiyeti.
Flynn (1999)	Zorbalık yapan, tehdit eden, bağırarak yönetici. Ruh hali değişen yönetici, herhangi bir iş gününde ofisin iklimini belirler. Çalışanları odalarda ve koridorlarda anlayış içinde fısıldamaya zorlayan. Gıybetçi, cehennemden gelen küçümseyen patron.

Kaynak: Schmidt, A., 2008: 73

Başlangıçta karşısındakini büyüleyen fakat nihayetinde takipçilerini manipüle eden, kötü davranan ve onlara zarar veren zehirli liderler, çok çeşitli yıkıcı davranışlarda bulunurlar. Aşağıdaki yer alan davranışlardan bir veya daha fazlasını sergileyen liderler "zehirli lider" olarak adlandırılmaktadır;

- Takipçilerini (ve bazen takipçileri olmayanları) kasıtlı olarak zayıflatarak, aşağılayarak, baştan çıkararak, marjinalize ederek, göz korkutarak, moral bozarak, haklarından mahrum bırakarak, etkisiz hale getirerek,
- Kendi destekçilerinin ve diğerlerinin temel insan haklarını ihlal etmek,
- Yolsuzluk, suç ve / veya diğer etik olmayan faaliyetlerde bulunmak,
- Takipçilerinin en temel korkuları ve ihtiyaçları ile oynamak,
- Yapıcı eleştiriyi göz ardı etmek ve destekçileri (bazen tehditler ve otoriterlik yoluyla) liderin yargılarını ve eylemlerini sorgulamak yerine bunlara uymalarını öğretmek,
- Kendi takipçilerine olumlu tavır sergilemek, ancak onları başka bireylerden hoşnut olmamaya ve / veya kötü davranmaya yönlendirir,
- Sorumluları tespit etmek ve diğer bireyleri onları kınamaya yönlendirmek,
- Sorunları yanlış teşhis ederek ve kabul edilen sorunlara çözüm getiremeyerek yetersiz davranmak (Lipman-Blumen, 2005: 2):

Gürültücü, kararlı, çok şey isteyen bir lider mantıken toksik değildir. Yumuşak bir sese ve samimi bir dış görünüme sahip bir lider de toksik bir lider olabilir. Nihayetinde, bir kişiyi toksik olarak kabul eden belirli bir davranış yoktur. Toksik liderler, öngörüsü de olmadan oldukça işin ekli ve etkili olabilirler, ancak görev sürelerinin çok ötesine uzanan

sonuçlarıyla sağlıklı bir emir komuta iklimine katkı verirler. Toksik liderlerin 3 temel belirtisi vardır;

- Astların refahı için bariz bir ilgi eksikliği,
- Örgütsel iklimi olumsuz etkileyen bir kişilik veya kişilerarası bir yöntem,
- Liderin öncelikle kişisel çıkarları için motive olduğuna dair bir kanaat (Reed, 2004: 67).

Toksik lider, organizasyon içinde çalışanlara kötü davranış sergileyen, onları sürekli aşağılayan, narsist davranışları olan bir liderlik türüdür. Kendisini çalışanlarına benimsetmek için, çoğunlukla otoriter yetkisini kullanması çalışanların tatmin, motivasyon ve etkinliğini azaltmakta, organizasyon için tahrip edici olmakta, örgütsel iklimi aksi şekilde etkilemektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Toksik liderlik, çalışanlara karşı kötü yönetime, kötü niyetlere veya harap olmuş ruhsal sağlığa sahip olmayan belirgin, kendine has bir yapıdır. Büyük liderler kötü kararlar verebilirler ve en kötü niyetli insanların bile bazılarının daha kuvvetli liderlik vasıfları vardır. Endişe veya kişilik bozukluklarından rahatsız olan liderler, ruhsatlı profesyonellerden tedavi alabilirler. Ancak toksik liderlik, evrensel olarak, kendine bağlı çalışanları tahmin edilebilir biçimde olumsuz yönde etkileyen benzersiz bir liderlik davranışı kümesi olarak kabul edilebilir ve ayırt edilebilir (Schmidt, 2008: 3). Literatürde “liderlikte hubris sendromu” olarak isimlendirilen bu tarz liderlik davranışları ve tutumları organizasyona zararlı ve tahrip edici etkilere sahip olmakla birlikte, bu “toksiklik” organizasyonun tüm evrelerini sarabilmektedir (Koçel, 2014: 676).

Toksik liderler, aşırı kontrolün toksik sonuçlar doğurduğunu fark etmeden her şeyi kontrol etmeleri gerektiğini düşünürler. Ve toksik liderler, fazla kontrolden belli bir seviyede ego tatmin ederler. Toksik liderlerin, toksik liderlik yaparak uzak durdukları halledilmemiş psikolojik sorunları (bilinmeyenden korkma, başarısızlık korkusu, bireylere güven duymama, yetersizlik duyguları, güven eksikliği veya fazla güven gibi) bulunmaktadır. Tüm bu etkilerin sonucu olarak, toksik liderlerin insan olmanın farklılıklarını takdir edememeleri ve bu karmaşık insan doğası görüşü, onlar için çalışan insanlarla ilişki kurma biçimini şekillendirir. Toksik lider, bireylere lider tarafından tanımlanmış yerine getirilmesinin beklediği işleri yaptırdığı bir robot olarak davranır. Böylece toksik liderler, sadece az bir miktar insanlarla ilgilenirler (Wilson-Starks, 2003).

Yapılan akademik araştırmalara göre, toksik yönetim biçimi, umutsuzluk, kızıgnlık hali, moral düşüklüğü, zayıf iletişim gibi negatif etkilerin yayılmasında doğruca etkilidir. Toksik liderlerin, toksik bir kurum kültürünün oluşturulmasında ve mevcut kültürün devam ettirilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Bununla beraber iřęörenlerin yönetim kadrosunun otoritesi hakkında bir kaygılanmalarına ve tehlikelerle rastlaşmalarına sebep olabilir. Bu organizasyonlarda toksik özellikler sergilemeyen ve buna uyak uydurmak istemeyen çalışanlar hariç tutulmakta ve bu sebeple kendini organizasyona ait hissetmemekte ve tatmin düzeyleri azalmaktadır (Kırba , 2013: 12).

Toksik liderliğin başlıca özellikleri bencillik ve anlık bir huzur için kişisel mücadele sergilenmesidir. Toksik liderliğin diğer özellikleri ise aşağıdaki gibidir;

- Uyumsuz
- Tatminsiz
- Kötücül
- Egoist
- İhtiraslı (Quincy, 2016: 15).

Toksik liderliğin 5 adet davranış türü vardır. Aşağıda yer alan davranış  eşitleri, toksik liderlerin birçoğunu tanımlar:

Zorba: Kavgacı, amansız, dünyaya karşı aşırı derece kızgın ve kendisinden daha iyi performans gösteren kişileri şiddetli bir şekilde kıskanır.

Kötü: Zorba liderin gaddarlığı acımasız davrandığı noktada fiziki şiddete dönüşür.

Yozlaşmış: G   ve a ğ zl l k ile motive olmuş. Paraya ve güce olan ihtiya ını gidermek için yalan söyler, aldatır ve  alar.

Savaşçı: Cezbedici, bencil, cana yakın, ne pahasına olursa olsun kazanmak için rekabetçi bir vizyon ortaya koyar.

Hissiz: Umursamaz, kırıcı, diğerlerinin ihtiyaç, istek ve dilekleri için ilgisiz (a.g.e.).

Yukarıda ifade etmiş olduğumuz tanımlamalara istinaden toksik liderlerin aşağıdaki gibi özelliklere sahip oldukları ifade edilebilir;

- Toksik liderler liderlik ettiği kişilere şevk kırıcı sözler söylemekte, kötü söz söyleyebilmektedirler.
- Sömürücü bir karakterleri vardır.
- Toksik liderler astlarının mutluluklarını gözardı ederler, hatta onlara karşı sinsi olup hasar verebilirler.
- Toksik liderin aksi davranışları herhangi bir çalışandan öte, tüm organizasyonu etkileyen bir davranışa sahiptir.
- Toksik liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini, kontrolü bunaltıcı biçimde sonuna kadar istismar ederler.
- Toksik lider kendini beğenmiş bir kişiliğe sahiptir.
- Toksik liderler astların morallerini bozabilen bir yapıya sahiptir.
- Toksik lider organizasyon içinde devamlı olumsuz bir ortam oluşturabilir.
- Toksik liderlerin çoğunlukla menfaatçi, kendini düşünen bir karakteri vardır.
- Diğerlerine karşı hassas ve hassas değildirler.
- Kendi düşüncelerinin kati suretle doğru olduğuna inanırlar (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

1.2.1 Toksik Liderliğin Alt Boyutları

1.2.1.1 İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim, liderler tarafından fiziksel temas haricinde sergilenen sözlü ve sözlü olmayan düşmanca davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İstismarcı yönetim, sözlü olmayan ve kasıtlı yıkıcı davranışları barındırdığından dolayı toksik liderlikle daha yakından alakalıdır (Tepper, 2000: 178). Toksik liderler çalışanlarını istismar ederler. Personellerini açıkça aşağılar ve duygusal olarak istismar ederler, geçmişteki başarısızlıklarını sıklıkla hatırlatırlar (Schmidt, 2015).

Tepper'e (2007) göre istismarcı yönetimin tanımının birkaç önemli özelliği bulunmaktadır. *Birincisi*; istismarcı yönetim, astların yöneticilerinin davranışlarına dair gözlemlerine dayanarak yaptıkları öznel bir değerlendirmedir. Bu değerlendirme, gözlemcinin veya astın özelliklerine (kişilik, demografik profil) ve değerlendirmenin yapıldığı kaynağın niteliğine göre (iş çevresi, meslektaş sezgisi) çeşitlendirilebilir.

İkincisi; istismarcı yönetim, fiziksel olmayan düşmanlığın devamlı olarak yapılması anlamına gelir. İstismarcı yönetim, hiyerarşik düzende kötü muameleye devamlı olarak maruz kalınmasına yol açmaktadır. Yani, örneğin, kötü bir gün geçiren ve bu kötü günün sonunda astlarına karşı parlayan bir yönetici, bu tür bir davranışın kendisinin normal bir davranışı haline gelmemesi halinde istismarcı bir yönetici olarak kabul edilmeyecektir.

İnsanlar, yöneticinin tutarlı olması şartıyla istismarcı bir yöneticiye tahammül edebilirler. Tahmin edilemez bir şekilde, istismarcı bir yönetici toksik lider alanına yükselebilir. Yapılacak olan araştırmalar, istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek literatüre fayda sağlayabilir (Schmidt, 2008: 69). İstismarcı yönetim, tahmin edilemezlik kadar olmasa da, otoriter liderlik, narsizm ve kendi reklamını yapmadan daha fazla kaynak israfına sebep olmaktadır (Schmidt, 2014: 20). Bu tarz liderlerin cesurca dalga geçme, sinir krizleri yaşama, sorgusuz sualsiz zorlama ve cezalandırma, terbiyesizlik içeren düşüncesiz tutumlar sergileme gibi davranışları bulunmaktadır (Pelletier, 2010: 374).

1.2.1.2 Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik, liderin işgören üzerinde kesin bir otorite ve kontrol uyguladığı ve kendilerinden tartışmasız mutlak bir itaat beklediğin davranışlar bütünü olarak tanımlanır (Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004). Otoriter liderlerin çoğunluğu, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda başarılıdır. Bununla beraber, bu tarz liderlerin başarılı olabilmeleri için iyi bir geçmişlerinin olması ve kendilerine emir verilmesini isteyen ve emir bekleyen astlarının bulunması gerekir. Genellikle sadık olan, planlama ve karar verme durumlarına destekte bulunmayı isteyen astlar ve işgörenler için bu tarz bir liderlik türü, büyük çapta ilgi çekmektedir (Arıkan, 2001: 240). Toksik liderler, çalışanlarını çok yakından kontrol ederler. Çalışanlarını işin tek sorumluluğunu üstlenmeleri için yetkilendirmezler ve çoğunlukla en basit rutin işler dışında herhangi bir şey konusunda yetkilendirmekte isteksizdirler. Yetkilendirmek zorunda kaldıklarında, işi dikkatlice kontrol eder ve çalışanların işi sadece liderin tarzında yaptıkları konusunda emin olurlar (Schmidt, 2015) Otoriter liderlik, toksik liderlikle alakalı gibi gözüken diğer bir az gelişmiş toksik liderlik alt boyutudur. Yine de, otoriter liderlik, yakından kontrol etme ve

hükmedici bir tarzda davranma gibi toksik liderliğin önemli unsurlarını bünyesinde barındırmaktadır (Schmidt, 2008: 11).

İfade etmiş olduğumuz açıklamalara istinaden otoriter liderlerin aşağıdaki gibi özelliklere sahip oldukları söylenebilir;

- Otoriter lider, ekibin hedeflerini ve politikalarını tamamıyla kendisi oluşturur.
- Otoriter lider, hangi işlerin yerine getirileceğini ve bu işlerin nasıl yapılacağını sadece kendisi belirler.
- Otoriter lider, kendisini ekip aktivitelerinden hariç tutar. Otoriter lider, işgörenleri hakkında yaptığı olumlu veya olumsuz düşüncelerinde kişisel bir tavır sergiler.
- Otoriter lider, sadece emir verir ve bu emirlerin örgüt üyelerince gerçekleştirilmesini bekler. Emirlerine gerçekleştirenler, ödüllendirir, gerçekleştirmeyenleri ise cezalandırır.
- Otoriter liderin otoritesi, elinde bulundurduğu güç ve kuvvete dayanır. Verdiği emirler için hiçbir sebep göstermez ve kendisine getirilen teklifleri de göz ardı eder.
- Otoriter lider, ödül paylaşımında tamamen kişisel harekete eder, neden belirtmeden ekip üyelerini tenkit eder. Bu tip lider, aktif ekip iştiraklerinden uzak durur (Güney, 1999).

1.2.1.3 Narsistlik

Narsisizm kavramı Yunan mitolojisinde, sudaki yansımasını görerek kendine aşık olan ve hayatını hiç erişemeyeceği bu sevgiliyi izleyerek geçiren Narkissos'dan türemiştir (Gülmez, 2009). Narsizm, kendisini büyük hissetme, kibirli olma, kendini beğenme, hak iddiasında olma, kırılğan benlik saygısı ve düşmanca tutum gibi özellikleri içeren bir kişilik türüdür. Narsist lider, kendisinin farklı olduğunu hayal etmekte bu farklı olma biçimine hayran olmakta ve diğerlerinin de kendisini takdir etmesini ummaktadır (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Narsizm, öncelikle sadece kendi eylemlerine odaklı, kendi amaçlarına ulaşmaya yönelik tasarlanmış bir kişilik özelliğidir. Narsizm ve liderlik arasındaki ilişkiyi kapsayan birçok çözülmemiş problem olmasına rağmen narsizm'in toksik liderliğin önemli bir parçası olduğu açıkça gözükmektedir (Schmidt, 2008: 10).

Toksik liderliğin bir yapı taşı olarak narsisizm, kendisini sıradışı bir birey olarak gören ve kendisini başkalarından daha kabiliyetli gören bir lidere sevk edebilir. Bu durumda

narsisizm boyutu, başkalarıyla empati kurma gönülsüzlüğüne ve liderin başkalarının başarısına ve gayretine de saygı duymamasına neden olabilmektedir (Çeken, 2020: 36).

Toksik lider, organizasyon içinde astlarına kötü muamele eden, onları sürekli aşağılayan, narsist davranışları olan bir lider türüdür. Kendini işgörenlerine kabul ettirmek için, önemli ölçüde kontrol yetkisini kullanması çalışanların mutluluk, motivasyon ve performansını azaltmakta, organizasyon için tahrip edici olmakta ve örgütün havasını olumsuz olarak etkilemektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Narsistik kişilik özellikleri gösteren kişiler liderlik vasıfları yönünden sınıflandırıldığında ise üretken ve üretken olmayan narsist lider terimlerine rastlanmaktadır. Üretken narsist liderler, narsistik vasıflarını hem kendilerini hem de organizasyonlarını daha iyi pozisyona getirmek için bir vasıta olarak kullanırken, üretken olmayan narsist lider, bu vasıfların neden olduğu, aykırı ve eşikaltı beklentilerinin arkasından giderek organizasyonları için tahrip edici sonuçlara sebep olabilirler. Narsist liderlerin elinde bulundurdıkları güçlü tarafları ile organizasyonlarda vazgeçilmez konuma gelmeleri, liderlerin narsistik vasıflarının organizasyonel açıdan değerlendirilmesinin önemini git gide yükseltmektedir (Gülmez, 2009: 16).

Toksik liderler, kendileri ve düşünceleri hakkında gerçekçi olmayan olumlu görüşlere sahiptir. Büyük şeylerin kaderlerinde olduğuna inanırlar. Fikrin kendilerine ait olmadığına fikrin iyi olmadığını varsayarak, çalışanların önerilerini sıklıkla görmezden gelir ve önemsemezler. Toksik liderler, kendilerinin kuralların üzerinde olduğuna inanır ve açıkça politickaları görmezden gelirler. Ama, diğer herkesten de benzer standart prosedürü takip etmesini umarlar (Schmidt, 2015).

1.2.1.4 Kendi Reklamını Yapma

Schmidt'e (2008) göre narsizm, öz yönelimli eylemlere odaklanırken, kendi reklamını yapma, kendisine bağlı olarak çalışanları düşünmeden kendi çıkarları için etki alanını arttırarak kendini tanıtmaya eylemidir.

Kendi reklamını yapma alt boyutu, toksik liderlikle ilişkili ancak kavramsal olarak önceki teoriler tarafından açıklanmayan farklı bir parçasıdır. Aslında, toksik liderler tarafından kullanılan istismarcı, otoriter ve narsist davranışların çoğu, liderlerin görüntüsünü üst düzey yöneticilere tanıtmak ve sürdürmek amacıyla uygulanır. Kendi reklamını yapma,

toksik liderliğin bir teması olarak kabul edilmektedir. Bazı liderler, çoğu zaman, liderlik hiyerarşisinin üst seviyelerindeki olumlu imajını sürdürmek için, rehberlik ettikleri birimlerin çıkarlarının ötesinde kendi çıkarları için kendi reklamını yapmaktadır (Schmidt, 2008: 28).

Toksik liderler, gruplarının başarı ve çalışanlarının iyi çalışmasının karşılığına sık sık övülürler. Ekiplerini hatalarından dolayı suçlar ve hataların sorumluluğunun alınması için caydırırlar. Yönetimde iyi izlenim bırakmak konusunda oldukça iyidirler. Nihayetinde, daha kıdemli yöneticiler toksik liderleri yükselen yıldız olarak algırlar. Yöneticilere göre, toksik liderler eksik kadroya rağmen iyi sonuçlar için kişisel olarak sorumlu olarak görülürler (Schmidt, 2015).

1.2.1.5 Öngörülemezlik

Schmidt'e (2008) göre liderler kimi zaman tutum ve davranışlarında tutarlılık sergileyememektedirler. Zaman zaman değişen şartlar altında farklı tepkiler gösterirken kimi zaman negatif kimi zaman pozitif reaksiyon sergileyebilmektedirler. Bu tarz değişken davranış ve tutumlar bütününe öngörülemezlik denmektedir. Öngörülemezliğin olumsuz etkileri olmakla birlikte kimi zaman daha kötü etkilere yol açmaktadır.

Toksik liderliğin başlıca davranışlarından biri de karşısındaki tarafından önceden tahmin edilemeyen davranışlar sergilemesidir. Bu tarz liderlerin örgütsel mekandaki ruhsal durumları organizasyonun o günkü atmosferi haline dönüşebilmektedir. Benzer biçimde, herhangi bir sebep göstermeden çalışanlara nedensizce öfkelenebilmektedir. Toksik liderliğin beş boyutundan en tahrip edici ve zarar verici boyutu öngörülemezlik boyutudur. Öngörülemeyen davranışlar sergileyen lider, astların daha fazla kaynak tüketmesine sebep olmakta ve onlara örgüt içerisinde "neredeyse negatif bir durum yaşanabilir" psikolojisi yaşatmaktadır (Schmidt, 2014).

Toksik liderler arasında emsalsiz bir özellik, özellikle diğer ofis olaylarında veya işyeri zorbalıklarıyla karşılaştırdıklarında, tahmin edilemez olmalarıdır. Toksik liderler sıklıkla bir an sıcak ve misafirperver olurlar, sonra tekrar şiddetli ve acımasız olurlar. Çalışanlar ne çeşit bir davranış bekleyeceklerini hiçbir zaman bilemezler ve bu öngörülemezlik herkesi her zaman gergin yapar. Aslında, bu "öğrenilmiş çaresizlik" olarak adlandırılan psikolojik bir etki oluşturur (Schmidt, 2015).

1.2.2 Toksik Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar

Bu kısımda toksik liderlik alanında yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalar açıklanmıştır. Yurtiçinde ve yurtdışında olmak üzere eğitim, sağlık ve askeriye alanlarından bazı sınırlı çalışmalar yürütülmüştür.

1.2.2.1 Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Reyhanoğlu ve Akın (2016) yapmış oldukları çalışmada toksik liderlik tarzının örgütsel sağlığı etkileyip etkilemediğini konusunda araştırmalar yapmış, her iki kavramın özelliklerini ve boyutlarını karşılaştırarak önermelerde bulunmuşlardır. Toksik liderlik ve örgütsel sağlık kavramları incelenmiş, bu kavramlar ile ilgili önermelerde bulunarak toksik liderliğin örgüt sağlığına zarar verdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Kırbaç (2013) “Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik” isimli çalışmasında, toksik örgütlerin ve liderlerin eğitim örgütleri üzerinde etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda tüm eğitim örgütlerin toksik vasıfların bünyesinde barındırdığı sonucuna ulaşarak etik dışı davranışın, kötü karar süreçlerinin ve toksik iletişimin okullarda toksik kültürün oluşmasına sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çelebi, Yıldız ve Güner (2013) okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki algısına göre toksik liderlik geçerliliği ve güvenilirliği olan toksik liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Ulaştıkları analiz sonuçlarına göre. Toksik liderliğin okula, okul ortamına geri dönüşü olmayan olumsuz etkiler bırakabileceği ve bu sebeple öğretmenlerdeki toksik liderlik oranının ölçülmesi ile yöneticilerin daha olumlu duruma getirilmesinde kullanılabileceğini ifade etmişlerdir.

Uzunbacak, Yıldız ve Uzun (2019) “Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi” isimli çalışmalarında, toksik liderliğin doğrudan davranış türüyle alakalı olduğu değerlendirilen toksik lider ve otokratik liderlik boyutu ile tükenmişlik algıları arasında ilişki incelemiş, buna göre, çalışanların liderlerinin olumsuz davranışını ve toksik tarzda yönetim gösterdiğinde yüksek seviyede algılamaları durumunda tükenmişlik düzeyleri de artmaktadır.

İskit (2019) yapmış olduğu çalışmada toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkisini araştırmış, liderlik modelleri, motivasyon, iş tutumları ile olan ilişkisini

incelemiş ve toksik liderliğin iç motivasyona ve iş tatminine olumsuz ve anlamlı etki ettiğini kısmen tespit etmiştir.

Demir (2019) “Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında, toksik liderliğin işgören sessizliği, duygusal bağlılığı ve görev performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

1.2.2.2 Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Schmidt (2008) “Toksik Liderlik Ölçeğinin Gelişimi ve Doğruluğu” isimli çalışmasında toksik liderliğin boyutlarını deneysel olarak tanımlamak, toksik liderlik boyutlarını ölçen güvenilir ve geçerli bir anket oluşturmak ve toksik lider yönetiminde çalışmaktan dolayı kaynaklanan problemlerin incelenmesi amacı ile askeri ve sivil sektörlerde hem nitel hem de nicel yöntemleri kullanarak bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma ile, toksik liderliğin alt boyutları olan istismarcı yönetim, otoriter liderliği, narsistlik, kendi reklamını yapma ve öngörülemezlik olmak üzere toplamda 5 boyuttan oluşan bir ölçek oluşturmuştur. Araştırma ile, toksik liderlik boyutlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ve yönetici tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Wilson-Starks (2003) çalışmasında toksik liderliğin tanımı, toksik liderliğin belirtileri, toksik liderliği tanımlayan özellikleri, bir kişinin toksik lider olmasına sebep olan nedenleri, toksik liderin bir örgüt üzerinden ne gibi etkileri olabileceğini, toksik liderlerin değişip değişemeyeceğini açıklamıştır.

Williams (2005) “Amerika Ordusunda Toksik Liderlik” isimli çalışmasında, toksik liderliğin varoluşunu, aşamasını ve durdurulacağını incelemiştir. Çalışma sonucunda orduda toksik liderliğin varoluşunu tespit ederken bu tarz liderin kariyerinin erken tespit edilmesinin kötü sonuçlarını azaltmanın en iyi yolu olacağını belirtmiştir.

Lipman-Blumen (2005) çalışmasında toksik liderin davranış tarzlarından, toksik liderlin kişisel özelliklerinden ve toksik liderin takipçilerinin toksik lideri takip etmekteki amaçlarından bahsederek bir liderin toksik lider olarak kabul edilebilmesi için örgüte ve çalışanlara vermiş olduğu zararın uzun süreli olması gerektiğini açıklamıştır.

Ulmer (2012) çalışmasında Amerikan ordusundaki toksik liderlik davranışlarından, toksik liderliğin neden ordu kültüründe yer aldığına bahsetmiş ve buna çözüm önerileri sunmuştur.

Aubrey (2012) “Toksik Liderliğin Etkisi” isimli çalışmasında toksik liderlik ve örgütsel kültür arasındaki neden-sonuç ilişkisini incelemiş, daha sonra toksik liderliği tanımlayarak örgüt üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Araştırma sonunda, toksik liderliğin, örgüt üyelerinin sadakatını ve motivasyonunu azalttığını ve örgüt kültürüne zarar verdiğini açıklamıştır.

Pelletier (2010) toksik liderliğin organizasyonel bağlamda davranışsal ve sözbilimsel olarak toksik liderlik boyutlarını ve işgören tecrübelerini araştırmıştır. Çalışan tecrübelerini ölçerken dışlama, dürüstsüzlük, çalışanın öz alanlarına saldırı, çalışanların güvenliğini ihlal etme, ayrımcılık, adaletsizliği yayma, korkutma, kötü söz ve hakaret olmak üzere sekiz davranış boyutunu açığa çıkarmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, toksik liderlik davranışının tipolojisini ve söylemlerini incelenmiş ve örgütsel çıkarımlara ulaşılmıştır.

Schmidt (2014) “Toksik Liderlik, İş Hedefleri ve Ordu Mevzilenmesinin Etkisinin İncelemesi” isimli çalışmasında toksik liderliğin tanımlanmasında deneysel çalışmalar yapmış, toksik liderlerin ayrıcalıklarını incelemiş ve beş farklı toksik lider davranışı ortaya çıkarmıştır. Boyutlar; istismarcı yönetim, kendi reklamını yapma, öngörülemezlik, otoriter liderlik ve narsistliktir.

1.3 Örgütsel Sessizlik

TDK’ya (2020) göre, sessizlik kelimesi; ortamda gürültü olmaması olarak ifade edilmiştir. Örgütsel sessizlik, çalışanların işletmeleri ile ilgili fikir, düşünce, endişe ve kaygılarını ifade edememe şeklinde ortaya çıkan davranış ve tutum olarak tanımlanmakla olup, örgütlerde yoğunlukla görülmekle birlikte, örgütsel sessizliğin etkili olduğu işletmelerde iş süreçlerinde başarıyı getirecek fikirlerin ortaya çıkamaması ve örgütün gelişimi için menfi sonuçlar doğurabilmektedir (Acaray 2014: 1). Örgütsel sessizlik, çalışanların farklı sebeplerden dolayı, düşüncelerini ve görüşlerini belirtmekten çekinerek sessiz kalmayı tercih ettikleri durum olarak ifade edilebilir (Öztürk, 2019). Örgütsel sessizlik, şirket çalışanlarının organizasyonu bulunduğu konumdan daha iyi bir konuma getirmek için

lazım olan iş ile alakalı düşünce, görüş ve taleplerini isteyerek yönetimle paylaşmak istememesi ve sessizliği tercih etmesi olarak tanımlanmaktadır (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125).

İşgörenlerin örgütsel sorunlar ya da düzeltmeler hakkındaki bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmemeleri anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramının organizasyonun faaliyetlerinin etkisi bulunmaktadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Morrison ve Miliken'e (2000) göre örgütsel sessizlik, organizasyonel dönüşüm ve gelişim açısından olası tehlike gibi gözükmektedir. Ayrıca, örgütsel sessizliğin çoğulcu organizasyonların gelişmesinin önünde ciddi bir engel oluşturması muhtemel bir tehlike olarak gözükmektedir. Morrison ve Miliken, ayrıca, örgütsel sessizliği ortaklaşa bir seviyede olgu olarak göz önünde bulundurdıklarını ve böylece, yapmış oldukları örgütsel sessizlik modellerinin bireysel seviyedeki değişkenlerden ziyade içeriksel seviyede değişkenlere odaklandığını ifade etmişlerdir.

Çalışanlar, organizasyonun başarısı için kritik bir öneme sahip olan değişim, yaratıcılık, gelişme ve yeniliğin ana kaynağı olarak farz edilirler. Ancak, bazı çalışanlar, organizasyondaki meselelerle ilgili düşünce ve tedirginliklerini ifade etmemeyi tercih ederler. Günümüz dünyasında, organizasyonlar görüşlerini açık bir şekilde belirten çalışanlara ihtiyaç duyarken, ayrıca, çalışanlar kendi görüşlerini belirtebilecekleri organizasyonları seçerler. Sessizliğin olmadığı organizasyonlarda, çalışanlar ve yöneticiler yüksek motivasyonlu ve iyi performansa sahip olurlar (Liu, Wu & Ma, 2009: 1647). Araştırmacılar, çalışan sessizliğini “dönüşüme etki edebilme ya da düzeltebilme kabiliyetinde olduğu algılanan bireylere, örgütsel durumlara dair konularda, bireyin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal düşünceleri hakkındaki samimi görüşlerini esirgemesi” olarak açıklamaktadırlar (Çakıcı, 2008: 118). İşgörenler kendi kişisel koşullarını ve ailelerini korumak için veya çıkarlarının zarar görmesi endişesi ile sessiz kalmaya eğilimlidirler (Nartgün ve Demirer, 2012: 142).

Örgütsel sessizlik, menşegini yöneticilerin negatif geribildirimden korkmalarına ve çoğunlukla yöneticiler tarafından sahip olunan bir takım gizli inanca borçlu olan bir sonuçtur. Örgütsel sessizlikte bayı bulunan yönetsel inanışlar, üst yönetim grubunun ekonomik veya finansal geçmişe sahip kişilerin egemen olduğu örgütler daha yaygın

olacaktır (Morrison & Milliken, 2000: 711). Çağımız organizasyonlarında paylaşımcılık ve uyumun önemi günden güne artmaktadır. Organizasyonun rekabet gücü işgörenlerin uyumu ile benzer şekilde değişiklik göstermektedir. Sorunların çözümünde daha fazla düşüncenin uyumlu bir şekile birlikte uygulanması başarılı ve verimli sonuçlar doğurmaktadır. Ancak bazen yönetim isteyerek ya da istemeden işgören sessizliğini tetiklemektedir. Önceden bir uyum şekli olarak görülebilen sessizlik durumu çağımızda geri çekilme, gerçekleşmesi mümkün sorunları gözardı etme olarak algılanmakta ve organizasyona zarar verici boyutlara ulaşabilmektedir (Demir, 2019: 67).

İşgörenlerin sık sık iş ve çalışma organizasyonlarını iyileştirmek için yapıcı fikirlere, bilgilere ve görüşleri vardır. Bazen işgörenler fikirlerini sözlü olarak ifade eder ve düşüncelerini, bilgilerini ve belirtirler; ve başka zamanlarda sessizliğe girer ve fikirlerini, bilgilerini ve düşüncelerini gizlerler. Görünüşte, davranışlarını ifade etmede ve gizlemede kutupsal karşıt olarak gibi görülebilirler çünkü sessizlik konuşmama anlamına gelirken, söz hakkı örgütteki önemli konu ve problemler hakkında açıkça konuşmak anlamına gelmektedir (Dyne, Ang & Botero, 2003).

Örgütsel sessizlik kavramı, olumsuz bir olgu olarak işgörenlerin sessiz kalmaları ve iş veya işyerleri ile alakalı teknik veya davranış ile alakalı konulara dair fikir ve düşüncelerini iyileştirme ve geliştirme amacıyla olsa bile saklamaları olarak ifade edilebilmektedir (Çakıcı, 2007).

İşgörenlerin sessiz kalmayı tercih ettikleri konular sekiz madde ile ele alınmıştır;

- Yöneticiler veya işgörenlerin yetkinlik veya performanslarıyla ilgili kaygı ve endişe,
- Organizasyonel süreç veya performans ile ilgili problemler,
- Ücret veya ücret eşitliği ile ilgili duyulan endişe ve kaygılar,
- Organizasyon politikaları veya kararları ile ilgili düşünce farklılıkları,
- Kişisel kariyer problemleri ve bunlara ilişkin endişeler,
- Etik veya eşitlik ile ilgili problemler,
- Taciz veya istismar sorunları,
- Meslektaşlarla yaşanan çatışma ve ihtilaflar (Milliken vd., 2003:1460).

İşgörenler organizasyon içinde yöneticilerin ve diğer işgörenlerin performanslarına ve yaşanan problemlere ilişkin yorum yapmak ve bu konudaki kaygılarını ifade etmek istememektedirler. Milliken vd (2003), tarafından yapılan bir çalışmada işgörenlerin sessiz kalmayı en çok tercih ettikleri konular ifade edilmiştir.

Örgütsel sessizlik, bireyin organizasyonel, davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleriyle ilgili herhangi bir gerçek ifade biçimini, değişim ya da telafi etme yeteneğine sahip olduğu düşünülen kişilerin fikirlerini gizlemesi olarak ifade edilmektedir (Pinder & Harlos, 2001: 334).

Pinder ve Harlos (2001) yapmış oldukları örgütsel sessizlik tanımını aşağıda yer alan 5 çıkarım üzerine ana hatlarıyla belirlemişlerdir:

- İlk olarak, adaletsizlik bağlamında sessizliğin (yani hem kavram olarak hem de sesle ilişkisi ile ilgili olarak) çeşitli bireysel ve durumsal etkenlere cevap olarak davranan ve dönüşen dinamik bir aşamadır.
- İkinci tanım özelliği, işgörenlerin kendilerinin ya da başkalarının durumlarıyla alakalı olarak, bu şartlar kişiyi doğrudan etkilediği durumlarda işgörenlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal durumlarıyla alakalıdır.
- Üçüncü tanım özelliği, sessizliğin çeşitli iletişim araçları ya da eylemlerinin herhangi biri veya hepsi tarafından sonlandırılabilirliği.
- Dördüncü tanım özelliği, bir bireyin bilinçli farkındalığı olmadan olumlu ya da olumsuz durumlarda sessiz kalmasına izin verme durumudur. Bununla beraber, bireylerin bilinçli bir şekilde farkında oldukları şahsi olarak tecrübe edilen adaletsizliklere bir cevap olarak çalışanların sessiz kalmalarıdır.
- Beşinci ve son tanım ise, başkalarının sessizliğini izlemenin zor olmaya devam edebileceğidir

1.3.1 Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları

1.3.1.1 Kabullenici

Dyne, Ang ve Botero (2003) kabullenici sessizliği, organizasyondaki gelişmeler karşısında razı olmaya dayalı olarak ilgili fikirleri, bilgileri ya da düşünceleri saklama olarak tanımlamışlardır. Kabullenici sessizlik, özünde serbest olan kişileri temsil

etmektedir. Kabullenici sessizliği tercih edenler, mevcut duruma teslim olurlar ve koşulları değiştirmek için ses yükseltmeye, dahil olmaya ve durumu değiştirmeye çalışmaya istekli değillerdir. Kabullenici sessizlik, bilinçli olarak pasif davranışı ve bir teslim olma hissine ve anlamlı değişikliklerin ekibin kabiliyetlerinin ötesinde olduğu hissine dayanan bilgiyi saklamaya sebep olabilir. Kabullencisi sessizlik pasif bir kabullenme anlamına gelse de, sessizlik genelde farklıdır, çünkü konuşma endişesine ve değişim için tekliflerde bulunmanın sonuçlarından korkmaya dayanmaktadır (a.g.e.).

Kabullenici sessizlik, bireylerin organizasyon içerisindeki adaletsizlikleri, örgütsel sessizlik davranışı oluşturan ve güçlendiren olay ve durumları olarak kabul etme seviyesi olarak açıklanmaktadır. rnek vermek gerekirse, bazı çalışanlar, en küçük bir kışkırtma ya da imkanda sessizliklerini sonlandırmaya yakinken susarlar. Sessiz kalan diğer çalışanlar, düşüncelerini ifade etmeye çok daha az yakın ve bu durumlar için daha az dikkatlidirler. Ayrıca bazı çalışanlar da, kendi sessizliklerinin, durumlarının veya sessiz kalışlarının sonuçlarının asgari düzeyde farkındayken, uzun dönemler süresince haksız gördükleri olay ve durumları normal karşırlarlar (Pinder & Harlos, 2001: 348).

1.3.1.2 Korunmacı

Korunmacı sessizlik daha koruyucudur, farkındalık ve alternatiflerin değerlendirilmesini içerir, sonrasında o anda en iyi şahsi strateji olarak fikirleri, bilgileri ve düşünceleri gizlemek için bilinçli bir karar verilir (Dyne, Ang & Botero, 2003). Kabullenici sessizlik uysal bir şekilde teslim olmayı ifade ederken, korunmacı sessizlik temelde farklıdır, çünkü konuşma korkusuna ve değişim için önerilerde bulunmanın sonuçlarından korkmaya dayanır (a.g.e.: 1367).

Pinder ve Harlos (2001) korunmacı sessizliği, işgörenlerin, mevcut durumu dönüştürebilecek düşünce ve görüşlere sahip olmasına karşın bunu ifade etmekte gönülsüz davranış sergileme olarak tanımlamışlardır.

1.3.1.3 Korumacı

Korumacı sessizlik, organizasyona ve diğer çalışanlara yardım etme amacıyla iş ile alakalı fikir, bilgi ve düşünceleri gizleme olarak tanımlanmaktadır (Dyne, Ang & Botero, 2003: 1368). Korumacı sessizlik, organizasyonun faydasına olan sessizlik olarak da

tanımlanmaktadır. Bu anlamda korumacı sessizlik, çaba ve gayrete bağlı olarak işe dair görüş, bilgi ve düşüncelerin organizasyonun ya da diğer işgörenlerin faydalanması için gizlenmesi anlamına gelmektedir (Kulualp ve Çakmak, 2016).

Korumacı sessizlik farkındalık ve alternatiflerin göz önünde bulundurulmasına ve düşünceleri, bilgileri ve görüşleri gizlemeye yönelik bilinçli bir karara dayandırılmaktadır. Korunmacı sessizliğin aksine, korumacı sessizlik, konuşmaktan kaynaklanabilecek negatif şahsi sonuçlardan sakınmak yerine diğerleri için endişelenmekle odaklanır (Dyne, Ang & Botero, 2003: 1368).

Kabullenici ve korunmacı sessizlik, kendini koruma ve bir şeyler ifade etmenin hiç bir şey değiştirmeyeceği bu sebeple konuşmanın gerekli olmadığı fikriyle oluşan kasti niyetli sessizlik biçimleridir. Aksine, korumacı sessizlik, organizasyon faydasına olan sessizlik anlamına gelen güzel niyetli bir sessizlik tavrıdır. Bundan dolayı, örgütsel sessizliğin organizasyona olumlu etkileri olmakla beraber, olumsuz etkileri de vardır (Kulualp ve Çakmak, 2016: 139). İşgörenler, diğer çalışanların ve organizasyonun menfaatini göz önünde bulundurarak, organizasyona veya çalışanlara yarar sağlamak için herhangi bir olay karşısında bilgi ve düşünce sessizliğinden ziyade, düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmesinin olumsuz sonuçlarından çekinmekten ziyade diğer çalışanların ve organizasyonun faydası için sessiz kalmaktadırlar (akt. Öztürk, Çakıcı, 2010: 34).

1.3.2 Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

(Milliken & Morrison & Hewlin, 2003) yapmış oldukları çalışmada, işgörenlerin genellikle yöneticileriyle organizasyonel problemler veya kendilerini ilgilendiren meseleler hakkında görüşlerini ifade etmekten çekindiklerini belirtmişlerdir. Sessizliğim, bir dizi kurumsal sorunu kapsadığını ve çalışmalarına katılanların bazılarının, herhangi bir problem veya endişe hakkında yöneticileriyle konuşmaktan çekindiklerini ifade etmişlerdir. Sessiz kalmanın en sık belirtilen sebebi, olumsuz olarak görülme veya algılanma endişesi ve bunun sonucunda önemli ilişkileri yıpratma korkusu duyulmasıdır.

Yöneticilerin özellikle işgörenlerden olumsuz bir geri dönüş alma endişesinin örgütlerde sessizlik ortamının oluşumuna sebep olduğu düşünülür. Problem işitmek istemeyen yöneticilerin bulunduğu ast-üst kademeli sistem içinde yer alan çalışanlar bu tercihte olabilmektedirler. Olumsuz bir geri dönüş alındığında ya geri dönüş alınan etken göz ardı

edilmekte, kaynağa güvensizlik oluşmakta veya geri dönüşte bulunan işgörene reaksiyon sergilenmektedir. Bu sebeple, işgörenlerin kendileri ile ilgili veya organizasyon ile ilgili konularda eğer mümkünse, muhalif veya farklı bir düşünce belirtmeleri göz ardı edilmektedir (Cingöz ve Karacaoğlu, 2017).

İnsanların kişilik vasıfları, konum ve model anlayışları, tavırları örgütsel sessizliğe götüren bireysel nedenli etkenler olarak açıklanabilir. Ayrıca, işgörenlerin işverenlere karşı güven duymamaları, iş sürecinde tecrübe ettiği olumsuzluklar, sosyal manada yalnızlaştırılma endişesi, iş sürecindeki ilişkilere harap etme endişesi ve psikolojik tacize uğrama endişesi de çalışanların sessizleşmeye sebep olan etkenlerdendir (Olğun, 2017).

Morrison ve Milliken (2000) yapmış oldukları çalışmada çalışanların yöneticileri tarafından ceza almaktan çekindikleri için yöneticilerin işitmek istemeyecekleri konularda sessiz kalmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir.

Vakola ve Bouradas (2005) yapmış oldukları çalışmada çalışanlar doğrudan bağlı oldukları yöneticilerin tavır ve yaklaşımlarının organizasyonun belli bir kısmında sessizlik tutum ve davranışlarının görülmesine veya görülmemesine sebep olduğunu belirtmişlerdir.

İşgörenler, organizasyonel başarıda önemli etkenler; öğrenme, inovasyon, yaratıcılık ve dönüşümün önemli faktörleridir. Organizasyon yöneticileri her ne kadar güçlü, ileri görüşlü olursa olsun, eğer işgörenler düşünce, görüş, birikim ve bilgilerini paylaşmaz, sessiz olurlarsa; organizasyonlar amaçlarından uzakta kalır ve başarısız olurlar. Bu sebeple, organizasyon yönetimlerinin işgörenlerin sessizleşmesi ile ilgili tavır ve davranışlarını doğru ve iyi bir şekilde tahlil edip, yönetebilmeleri önemli olmaktadır. İşgörenlerin niçin ve nasıl sessizleştikleri konusu yöneticilerin hakkında düşünmesi gereken önemli bir yönetim sorunu olmaktadır (Acaray, 2014: 99). Örgütsel sessizlik organizasyonları etkilediği kadar kişileri de etkilemektedir. Sosyal bir varlık olarak adlandırılan insan, diğer bireyler ile iletişim kurarak sosyalleşebilmektedir. Fakat, iletişim kanallarının kapalı olduğu organizasyonlarda çalışanların konuşmaları kendileri açısından tehlike oluşturmakla beraber konuşmamaları bazı problemler yaşamalarına sebep olmaktadır (Yalçınsoy, 2017).

Örgütsel sessizliğe sebep olan etkenler aşağıdaki tabloda bireysel, örgütsel ve sosyal olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 1.6: Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Bireysel Nedenler	Örgütsel Nedenler	Sosyal Nedenler
Motivasyon	Yönetim biçimi	Organizasyondaki sosyal kopukluk
Kişilik	Örgütsel iletişim yapısı	Birey-grup ilişkileri
Kısa Yola Başvurma	Geri bildirim korkusu	Grup normları
Algı, ön yargı, kaygı	Adaletsizlik	Kültür
Özgüven eksikliği	Değersiz hissetme	
Statükoyu koruma isteği	Kontrol	
Kendini izleme ve dinleme	Üst yönetimin kültürel ve demografik özellikleri	
Demografik özellikler		

Kaynak: Şimşek ve Aktaş., 2015: 86

1.3.3 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Devamlı olarak değişen ve gelişen üretim şartları içerisinde organizasyonlar yaşamlarını devam ettirebilmek için ilgili yüzyılın gereksinimlerini edinmeli, pazar içerisinde üretimin sürdürülebilirliğini oluşturmalıdır. Üretimde sürdürebilirliğin oluşturulabilmesi için, organizasyon gelişimine etki edecek fikir ve görüşler ciddi manada önem arz etmektedir. Ancak, yapılan çalışmalar ile organizasyon içerisinde kişiler; çeşitli nedenlerden dolayı görüşlerini ifade etmekten korkmakta, yöneticileri ile iletişim kuramamakta ve sessizleşmektedirler. Bu durum, işgörenler ve organizasyonlar açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olmakta ve gelişen rekabet ortamında dikkate alınması gereken bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır (Duman, 2020: 24).

Sessizlik; organizasyonun büyümesine, değişime uyum sağlamasına ve gelişmesine büyük oranda katkı sağlayan faktördür. Çalışanların bilerek ya da bilmeyerek kendi düşünce, görüş, teklif, bilgi ve düşüncelerini saklamayı tercih etmeleri yeteneklerini sergileyememelerine, iş memnuniyetsizliğine ve organizasyonlarına olan sadakatlerinin azalmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların sadakati, iş memnuniyeti, sosyal memnuniyeti yöneticilerine ve organizasyona olan güveni her geçen vakit eksiltecektir. Bu durumun neticesinde, çalışanların kendileri değersiz hissetmelerine, organizasyondan uzaklaşmalarına ve dolayısıyla performans düşüklüğüne neden olacaktır (Vardarlier, 2020).

Organizasyonların, işgörenlerin düşüncelerini ve geri bildirimlerini göz ardı etme çabası, yalnızca kurumsal karar alma süreçlerini ve değişimi riske atmaz, ayrıca, işgörenlerden beklenmeyen tepkiler alınması da mümkündür. Organizasyon içerisinde kendisinin önemsenmediğini hisseden, bilişsel olarak uyumsuz tutum sergileyen işgörenlerin sessizlik davranışları sergilemesine sebep olacaktır (Morrison & Milliken, 2000, 720).

Örgütsel sessizliğin sonuçları, hem çalışanları hem de organizasyonları negatif anlamda etkileyebilmektedir. Organizasyondaki yöneticiler, işgörenleri tanıyarak onlar için uyumlu olan eğitim planlarını oluşturmalıdır. Böyle eğitim programının oluşturulduğu organizasyonlarda, işgörenler organizasyon ile olan güven ilişkilerini yenileyecek olmalarından dolayı kendilerini daha iyi hissedebilecektir. Böyle bir örgütte, işgörenler hem fikir ve düşüncelerini kolaylıkla ifade edebilecek ve alanlarında çeşitli teklifler sunma olanağı oluşturabilecekler (Olğun, 2017).

1.4 İşten Ayrılma Niyeti

Dönüşüm, belirsizlik, tehlike ve karmaşık ortamın olduğu bugünün iş dünyasında, organizasyonların, amaçlarına ulaşmak için iş gücü istihdamına ulaşma ve bu iş gücünün organizasyonda devamlılığını sağlama çabasında olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, işgörenler ise çeşitli nedenlerle iş değiştirmekte ve daha iyi koşullarda çalışabilecekleri organizasyonlarda çalışmayı düşünmektedirler (Polat ve Meydan, 2010: 146).

İşgücü döngüsü, bir organizasyonun yaşam döngüsünde, özellikle beşeri olanaklarında (eğitim, tecrübe, yetenek, vb.) önemli oranda yatırım yapan verimli ve tecrübeli çalışanlar, gönüllü olarak ayrıldığında, fazla parasal ve parasal olmayan maliyetleri içinde ihtiva eden

bir kavramdır. İş gücü döngü modelleri, bir çalışanın işini bırakma karar sürecindeki belirleyici biyodemografik, organizasyonel, iş özellikleri ve işgücü piyasası etkenlerini içermektedir (Weisberg, 1994: 4).

İşten ayrılma niyeti, organizasyondan ayrılmak için kendi isteğiyle bir çabası veya kararı verme süreci olarak adlandırılmaktadır. İşten ayrılma niyeti, iş şartlarının çalışanları memnun edemediği, ihtiyaçlarını karşılayamadığı koşullarda sergiledikleri yıpratıcı ve olumsuz olaylar olarak ifade edilmektedir (Olğun, 2017).

İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin iş şartlarından memnun olmamaları halinde göstermiş sergiledikleri zarar verici ve aktif davranış bütünü olarak ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin örgütte isteyerek ve farkında olarak düşük performans sergilemeleri ve çalıştıkları örgütten ayrılma eğiliminde olma olarak tanımlanmaktadır (Günday & Keleş, 2017).

Genel anlamda, çalışanın iş yerini bilinçli ya da isteyerek terk etmesi işten ayrılma olarak açıklanmaktadır. Ayrılma çoğunlukla belli bir aşama içerisinde gerçekleşmektedir. Bu aşama çalışanda işten ayrılma niyeti ile başlamaktadır. Çalışanlar, kendileri ve organizasyonların ilerideki başarılarına doğrultusunda karşılaştırarak olası başarı beklentisinin alçak tutulması halinde organizasyon dışında diğer iş olanakları için arayışlara başvurabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma tutumundan önceki bir aşama olarak söylenebilir (Yalçınsoy ve Işık, 2018).

Organizasyonlarda mutsuz ve huzursuz olan çalışanlarda işten ayrılma niyeti belirtileri ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte, çalışanlar yeni iş imkânları için hazırlıklarına başlayarak olası alternatif iş olanaklarını karşılaştırarak örgütteki memnuniyetine göre işe devam etme ya da işten ayrılma kararı verecektir (Akça, 2017).

Önceden, organizasyonlar açısından çalışan bir maliyet etmeni olarak algılanırken günümüzde bu durum değişmeye başlamış ve çalışanlar organizasyonlar için önemli bir kaynak olmuştur. Çalışanlar; gerek aldıkları eğitimlerle, gerek kabiliyetleri ile yaptıkları seçimlerde istihdam sürecine dahil olmaktadır. Bu sürece dahil olurken kişisel seçimlerin yanı sıra bulundukları ortamda var olan politikalar, ekonomik şartlar, kültürel yapı gibi faktörlerin çalışanların seçimlerinde önemli bir etkisi vardır. Tüm bu süreçler içerisinde çalışanlar, hayatlarına devam edebilmek için bazen becerileri ile uyuşmayan

iş sahalarına yönelmektedir. Bulunduğu çalışma alanından ve şartlarından mutsuz olan çalışanlar, yeni iş arayışlarına girerek işten ayrılmayı düşünmektedirler (Duman, 2020).

İşten ayrılma niyeti ile gerçek manada işten ayrılma farklı şeylerdir. İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin organizasyonda devam etmek ya da istifa etmek amacıyla kendisini ölçme sürecidir. Yapılan çalışmalar, işten ayrılma niyetinin en göze çarpan etkisinin işten ayrılma davranışı sergilenmesi olduğunu göz önüne sermektedir. Bireysel manada işten ayrılmanın parasal ve manevi bazı yönden kayıplarının olduğu gözükmetedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

İşgörenlerin işe alınması, eğitim verilmesi, ücret ile sağlanan diğer olanaklar masrafları, sigorta ve yasal diğer ödenekler organizasyonlar için önemli bir maliyet kalemidir. İşgörenlerle ilgili en önemli maliyet kalemlerinden birisi de işten ayrılma süreçleridir. Organizasyon için kalifiyetli eleman gücünün kaybı, yeni işgörenlerin işe alım ve eğitim süreçleri ile çalışma ortamına uyum sağlamaları da ayrıca bir maliyet oluşturmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar, işgörenlerinin işe odaklanması ve beklenen performansı sergileyen işgörenlerinin işlerinden ayrılmamaları için gerekli eforu sergilemelidirler. İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin olup olmadığını görmek ve işten ayrılmaların engel olacak önlemleri de almaları büyük önem arz etmektedir. İşten ayrılma niyeti çalışanın iş sürecinde ya da çalışma şartlarından ötürü yaşadığı bir hoşnutsuzluk sonucu ortaya çıkar. İşten ayrılma niyetinin eyleme dönüşmesi bir aşamadır. Bu aşama işten ayrılma olarak sonuçlanmak zorunda değildir. Sürecin tamamı yeni iş arayışına girmeyi, alternatifleri değerlendirmeyi ve gitmeye ya da kalmaya karar verme durumlarının tamamını kapsar (Seyrek ve İnal, 2017).

İşgörenler işten ayrılma düşüncesinden önce sahip olduğu işi ve işe karşı tatminkarlığını değerlendirir. Sonrasında işten ayrılma görüşü ile beraber olası iş süreçlerini araştırır. Bulunan alternatif iş olanaklarını kendi işleri ile karşılaştırarak değerlendiren işgörenler, son olarak ya işten ayrılmayı ya da mevcut işinde devam etmeyi değerlendirirler (Duman, 2020: 28).

1.4.1 İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

Vakitlerinin çoğunluğunu iş yerinde geçiren çalışanlar, fiziksel ve psikolojik etkenlerden kaynaklı faktörlerden dolayı bazen stres yaşamaktadırlar. Bu durumun, çalışanın

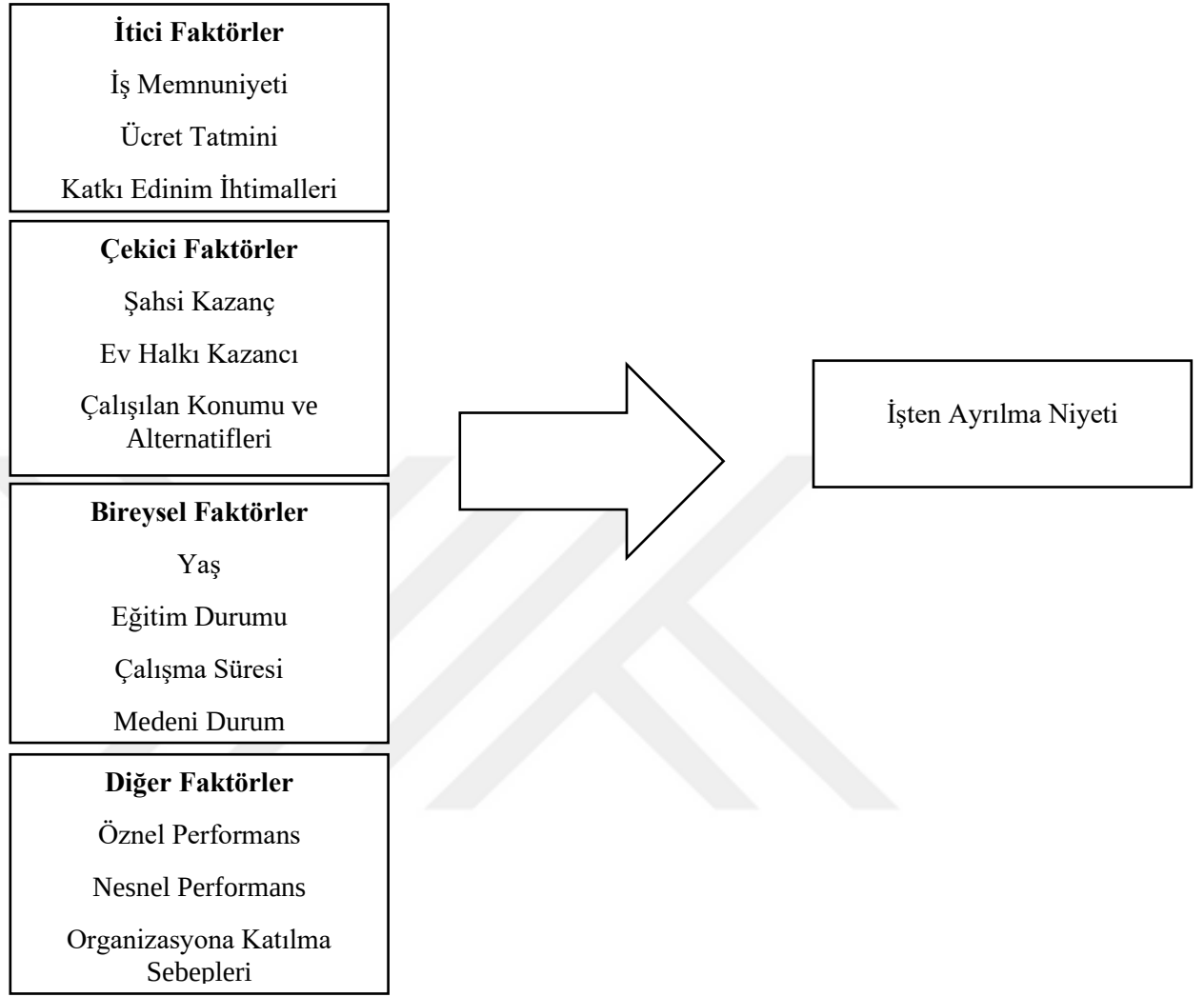
davranışlarını ve performansını etkilemekte, organizasyona dair his ve fikirlerinin oluşmasında önemli bir rolü vardır. Uzun bir süre için strese maruz kalan çalışan, organizasyona olan aidiyetini kaybetmeye ve olası iş olanaklarını değerlendirmek için düşünmeye başlar. Çözüm bulunamayan stres durumu, bireyi işten ayrılma niyetine yönlendirmektedir (Günday ve Keleş, 2017: 682).

Demografik özellikler; bireyin yaş, cinsiyet, medeni hali ve bireyin kendisini tanımlaması gibi etkenleri de içermektedir. Kişinin yaşının verdiği olgunlukla aldığı karar ile daha genç yaşta aldığı karar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bununla beraber, medeni hali, aile yapısı gibi faktörler de işten ayrılma niyetinde önemli bir etkiye sahiptir (Erbil, 2013: 39).

İşgörenlerin organizasyonel güven ve adalet duyguları, işverenlerin ve yönetim kademesinin işgörenler hakkındaki düşünce ve tutumları, organizasyon kültürü, organizasyon iklimi, ücret, terfi imkanları, başarı süreçleri, insan kaynakları pratikleri ve uygulamaları gibi etkenler işten ayrılma niyetine sebep olan organizasyonel etkenlerdir. İşverenler ve yönetim kademesinin işgörenler ile alakalı düşünce ve tavırları ile işten ayrılma niyeti arasında bağlantılı bir ilişki vardır. İşgörenler için işverenler, organizasyonun bir kolu olarak öngörülmektedir. Bu sebeple, işverenler organizasyon için görev yaptığının bilincinde olmalı ve organizasyon için en etkili unsur olan çalışanı, organizasyon içerisinde tutmanın çözümünü aramalıdır (Olğun, 2017: 102).

İşten ayrılmanın nedenleri arasında işe alım aşamalarındaki aksilikler, iş iklimi ile devam eden bir süreç içerisindeki birçok etken sayılabilir. İşten ayrılma literatürü analiz edildiğinde, işten ayrılma niyetini etkileyen birçok bireysel ve organizasyonel etken olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerde işten ayrılma niyetine sebep olabilecek organizasyonel etkenlerin analiz edilmesi gereken önemli sorunlar olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu etkenler, işgörenlerin organizasyona dair yıkıcı düşünce ve tutum sergilemesine sebep olabilmektedir (Premeaux & Bedeian, 2003).

Aşağıdaki şekilde, işten ayrılma niyetine neden olan itici, çekici, bireysel ve diğer faktörler açıklanmıştır.



Şekil 1.1: İşten Ayrılma Niyetine Neden Olan Faktörler

Kaynak: Yanık, O., 2014: 124

Yukarıda şekilde belirtildiği üzere: itici faktörleri; iş memnuniyeti, ücret tatmini, ve katkı edinim ihtimalleri, çekici faktörleri; şahsi kazanç, ev halkı kazancı ve çalışılan konum ve alternatifler, bireysel faktörleri; yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve medeni durum oluşturmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen diğer faktörleri ise; öznel performans, nesnel performans ve organizasyona katılma sebepleri oluşturmaktadır.

1.4.2 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti, organizasyon çerçevesinde problem olmakta, zaman kaybı, maliyet gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu yüzden, işten ayrılma niyetinin yüksek düzeyde olduğu organizasyonlarda yetersizlikten ötürü işgücü devir hızı etkilenmekte, müşteri tatmini ve

hedeflenen kar ve kazanç oranları olumsuz olarak etkilenmektedir (Zimmerman, 2008: 309).

İşten ayrılma niyetinin organizasyon üzerindeki sonuçları aşağıdaki gibidir;

- Toksik lider kendini beğenmiş bir kişiliğe sahiptir.
- Düzenlenen eğitimler ve işe alım sonrası ortaya çıkan masraf.
- Yeni işgören bulmak ve alışma süresi.
- Aksayan üretim aşamalarının sonucunda ortaya çıkan masraf.
- Performans kaybı.
- İletişim ve organizasyon için yapının bozulması.
- Organizasyon içerisinde deneyim, bilgi, başarılı ve performansı yüksek işgören kaybı.
- İşten ayrılma sonucunda diğer işgörenlerin iş memnuniyetlerinin azalması.
- İşten ayrılan işgörenlerin organizasyon ile ilgili olumsuz yorum yapması (Özdevecioğlu, 2004: 112).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı bu alanda daha önce yapılmış olan araştırmaların sonuçlarından yola çıkarak kavramlar arasında anlamlı bir ilişki olabileceği varsayımı ile yapılmıştır. Bu araştırma, çalışanların yöneticileri ile ilgili toksik liderlik algılamalarının, örgütsel sessizlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin incelemeyi amaçlamaktadır.

2.2 Araştırmanın Örneklemi

Yapılan çoğu araştırmanın aksine, araştırmanın evreni kamu alanında faaliyet gösteren belediyelerdeki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırma kolayda örnekleme yönetimi ile 323 kişi üzerinde yapılan online anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. 323 anket verisi, araştırma örneklemini temsil etmektedir. Araştırma, katılımcılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışılan kurum türü, çalışma süreleri ve gelir durumu gibi sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2.1’de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 2.1: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Özellikler	Değişkenler	Sıklık	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	198	61,3
	Kadın	125	38,7
	Toplam	323	100
Medeni Durum	Evli	222	68,7
	Bekar	101	31,3
	Toplam	323	100

Yaş	25 ve altı	8	2,4
	26-35	171	53
	36-45	99	30,7
	46-55	43	13,3
	56 ve üzeri	2	0,6
	Toplam	323	100
Eğitim Durumu	Lise	51	15,8
	Önlisans	29	9
	Lisans	168	52
	Lisansüstü	75	23,2
	Toplam	323	100
Çalışma Süresi	5 yıldan az	102	31,6
	6-10 yıl	140	43,3
	11-15 yıl	46	14,2
	16-20 yıl	15	4,7
	20 yıldan fazla	20	6,2
	Toplam	323	100
Gelir Durumu	İyi	52	16
	Kötü	26	8
	Orta	245	75,9
	Toplam	323	100

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi, katılımcıların 198’i (%61,3) erkek, 125’i (%38,7) kadındır. Erkek katılımcıların sayısı kadın katılımcıların sayısından daha fazla olmakla birlikte hem erkek katılımcı hem de kadın katılımcı sayısında yeterli seviyede katılımcı sayısına

ulaşılmıştır. Medeni durumlar incelendiğinde katılımcıların 222'si (68,7) evli, 101'i (31,3) bekar. Yaş durumlarına bakıldığında, katılımcıların %2,4'ü 25 ve altı, %53'ü 26-35, %30,7'si 36-45, %13,3'ü 46-55 ve %0,6'sı 56 ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğu 26-35 ve 36-45 yaş aralığındaki orta yaş aralığından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların, %15,8'i lise, %9'u ön lisans, %52'si lisans ve %23,2'si lisansüstü eğitim gördüğü anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma süreleri göz önünde bulundurulduğunda, katılımcıların, %31,6'su 5 yıldan az, %43,3'ü 6-10 yıl, %14,2'si 11-15 yıl, %4,7'si 16-20 yıl, %6,2'si 20 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma süresi dağılımında %43,3 ile en yüksek aralığın 6-10 yıl aralığında çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Gelir durumu incelendiğinde katılımcıların, %16'sının iyi, %8'inin kötü, %75,9'unun orta düzeyde gelire sahip olduğu anlaşılmaktadır. Gelir durumu dağılımında çalışanların %75,9'unun orta düzeyde gelire sahip olduğu anlaşılmaktadır.

2.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel araştırma metodları kullanılmıştır. Birincil veri toplama metodlarından olan anket yöntemi ile veriler Google Forms üzerinden online olarak toplanmıştır. Anket dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemeyi amaçlayan demografik sorular sorulmuştur. Bu kısımda cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışılan kurum türü, çalışma süresi ve gelir durumu ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci kısmında toksik liderlik ölçeği, üçüncü kısımda örgütsel sessizlik ölçeği ve dördüncü kısımda ise işten ayrılma niyeti ölçeği bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan Toksik Liderlik Ölçeğini, Andrew A. Schmidt (2008) geliştirmiş ve 5 boyutu açıklayan 30 ifadeden oluşmaktadır. Toksik liderlik ölçeğinin “İstismarcı Yönetim”, “Otoriter Liderlik”, “Narsistlik”, “Kendi Reklamını Yapma” ve “Öngörülemezlik” olmak üzere beş alt boyutu vardır. Kullanılan bu ölçekte 7 soru istismarcı yönetimi, 6 soru otoriter liderliği, 5 soru narsistliği, 5 soru kendi reklamını yapmayı, 7 soru öngörülemezliği ölçmeye yöneliktir. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 2.2'de verilmiştir.

Tablo 2.2: Toksik Liderlik Boyutlarını Açıklayan Ölçek İfadeleri

T11L	Çalışanlarıyla alay eder	İstismarcı Yönetim
T2L	Çalışanlarını görev tanımlarının dışındaki işler için sorumlu tutar.	İstismarcı Yönetim
T3L	Çalışanlarının iş dışındaki sorumluluklarına anlayış göstermez.	İstismarcı Yönetim
T4L	İşyerindeki diğer insanlara, çalışanları ile ilgili olumsuz konuşur.	İstismarcı Yönetim
T5L	Çalışanlarını herkesin önünde aşağılar.	İstismarcı Yönetim
T6L	Çalışanlarına eski hataları ve başarısızlıklarını hatırlatır.	İstismarcı Yönetim
T7L	Çalışanlarına yetersiz olduklarını söyler.	İstismarcı Yönetim
T8L	Çalışanların görevlerini nasıl tamamladıklarını kontrol eder	Otoriter Liderlik
T9L	Çalışanların gizliliklerini ihlal eder.	Otoriter Liderlik
T10L	Çalışanlarının amaçlarına ulaşmaları için yeni yöntemler denemelerine izin vermez.	Otoriter Liderlik
T11L	Kendisinininkine muhalif olan fikirleri görmezden gelir	Otoriter Liderlik
T12L	Kurumsal politikalar konusunda çok katıdır, özel durumlarda bile.	Otoriter Liderlik
T13L	Önemli olsun olmasın tüm kararları birim içerisinde alır.	Otoriter Liderlik
T14L	Kişisel olarak çok şeye hakkı olduğunu düşünür.	Narsistlik
T15L	Kurumumuzda en üst seviyedeki konumların kendisinin hakkı olduğuna inanır.	Narsistlik
T16L	Diğerlerinden daha kabiliyetli olduğunu düşünür.	Narsistlik
T17L	Kendisinin olağanüstü birisi olduğuna inanır.	Narsistlik
T18L	Kendisine iltifat edilmesini ve övülmeyi sever.	Narsistlik

T19L	Yöneticisinin bulunduğu ortamlarda davranışları keskin bir şekilde değişir.	Kendi Reklamını Yapma
T20L	Biriminde yapılan hataların sorumluluğunu almayı reddeder.	Kendi Reklamını Yapma
T21L	Sadece kendi ilerlemesine katkısı olabilecek kişilere yardım teklif eder.	Kendi Reklamını Yapma
T22L	Kendisine ait olmayan başarılar için övgüleri kabul eder.	Kendi Reklamını Yapma
T23L	Sadece bir sonraki terfisine yarar sağlayacak şekilde davranır.	Kendi Reklamını Yapma
T24L	Şiddetli patlamaları vardır.	Öngörülemezlik
T25L	İşyerindeki iklimi anlık kişisel duygu durumu belirler.	Öngörülemezlik
T26L	Bilinmeyen nedenlerle çalışanlarına öfkesini yansıtır.	Öngörülemezlik
T27L	Duygu durumunun sesinin tonunu ve şiddetini etkilemesine izin verir.	Öngörülemezlik
T28L	Kendisine yaklaşılabirlik düzeyi değişiklik gösterir.	Öngörülemezlik
T29L	Çalışanlarının kendisinin duygu durumunu “anlamaya” çalışmalarına sebep olur.	Öngörülemezlik
T30L	Coşkulu hali çalışanların duygularına etki eder.	Öngörülemezlik

Araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeğini, Dyne, Ang ve Botero (2003) geliştirmiş, Yanık (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır ve 3 boyutu açıklayan 15 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin “Kabullenici”, “Korunmacı” ve “Korumacı” olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Kullanılan bu ölçekte 5 soru kabulleniciliği, 5 soru korunmacılığı, 5 soru ise korumacılığı ölçmeye yöneliktir. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 2.3’de verilmiştir.

Tablo 2.3: Örgütsel Sessizlik Boyutlarını Açıklayan Ölçek İfadeleri

O1S	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta gönülsüzümdür.	Kabullenici
O2S	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	Kabullenici
O3S	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim.	Kabullenici
O4S	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	Kabullenici
O5S	Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	Kabullenici
O6S	İşletmedeki devamlılığımı korumak ve yöneticimin tepkisinden korktuğum için çoğunlukla değişime yönelik önerilerimi açıklamamayı tercih ederim.	Korunmacı
O7S	İşletmedeki devamlılığımı korumak için hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	Korunmacı
O8S	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumlar görmezden gelirim.	Korunmacı
O9S	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	Korunmacı
O10S	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	Korunmacı
O11S	Kurumumla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim	Korunmacı
O12S	Kurumuma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	Korunmacı
O13S	Kurumuma ait sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	Korunmacı
O14S	Kurumuma yarar sağlamak amacıyla özel, açıklanmaması gereken bilgileri korur ve saklarım.	Korunmacı
O15S	Kurumum ile işbirliğine dayanarak, gizli kalması gereken bilgi	Korunmacı

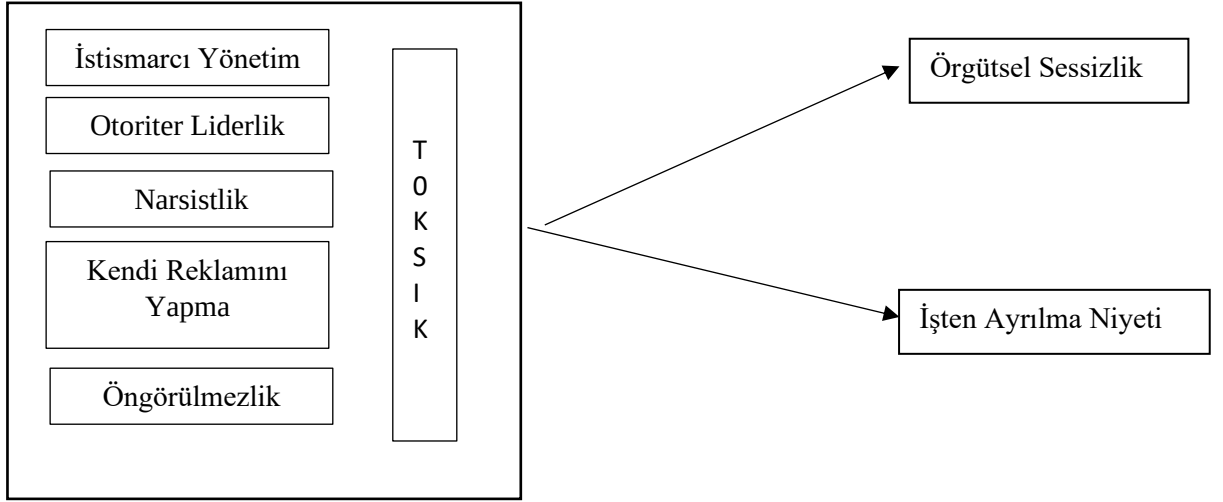
Araştırmada kullanılan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğini, Cammann, Fichman, Jenkins, ve Klesh (1979) tarafından geliştirmiş ve “Sıklıkla işimi bırakmayı düşünüyorum”, “Önümüzdeki yıl aktif olarak yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksek” ve “Önümüzdeki yıl içerisinde işimden ayrılacağım” şeklinde belirtiden 3 ifadeden oluşturulmuştur. Ölçekte yer alan ifadeler Tablo 2.4’de verilmiştir.

Tablo 2.4: İşten Ayrılma Niyetini Açıklayan Ölçek İfadeleri

IAN1	Sıklıkla işimi bırakmayı düşünüyorum.
IAN2	Önümüzdeki yıl aktif olarak yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksek.
IAN3	Önümüzdeki yıl içerisinde işimden ayrılacağım.

2.4 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında oluşturulan model Şekil 2.1’de yer almaktadır. Modele ait hipotezler de aşağıda ifade edilmiştir.



Şekil 2.1: Araştırma Modeli

Oluşturulan bu modele göre kullanılacak hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir:

H₁: Çalışanların yöneticilerine ilişkin toksik liderlik algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.

H_{1a}: Çalışanların yöneticilerine ilişkin istismarcı yönetim algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.

H_{1b}: Çalışanların yöneticilerine ilişkin otoriter liderlik algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.

H_{1c}: Çalışanların yöneticilerine ilişkin narsistlik algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.

H_{1d}: Çalışanların yöneticilerine ilişkin kendi reklamını yapma algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.

H_{1e}: Çalışanların yöneticilerine ilişkin öngörülmezlik algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.

H₂: Çalışanların yöneticilerine ilişkin toksik liderlik algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.

H_{2a}: Çalışanların yöneticilerine ilişkin istismarcı yönetim algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.

H_{2b}: Çalışanların yöneticilerine ilişkin otoriter liderlik algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.

H_{2c}: Çalışanların yöneticilerine ilişkin narsistlik algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.

H_{2d}: Çalışanların yöneticilerine ilişkin kendi reklamını yapma algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.

H_{2e}: Çalışanların yöneticilerine ilişkin öngörülmezlik algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA), AMOS 23 programı ile gerçekleştirilmiştir. DFA’da, orijinal ölçek ve ölçeğe ait boyutları doğrulanması aşamasında uyum indeksleri ile modelin uygunluğunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada, uyum indekslerinden, Normlu ki-kare değeri (χ^2/df), GFI (Uyum iyiliği indeksi), RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü), CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi) ve AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi) kullanılmıştır. Bu indekslere ait eşit değerler Tablo 2.5’de yer almaktadır.

Tablo 2.5: Uyum Ölçüleri ve Kesim Noktaları

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA < 0,08$	$0,08 \leq RMSEA < 0,10$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	$0,85 \leq GFI < 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	$0,80 \leq AGFI < 0,85$

Kaynak: Meydan ve Şeşen., 2001

2.5 Toksik Liderlik Ölçüm Modeli

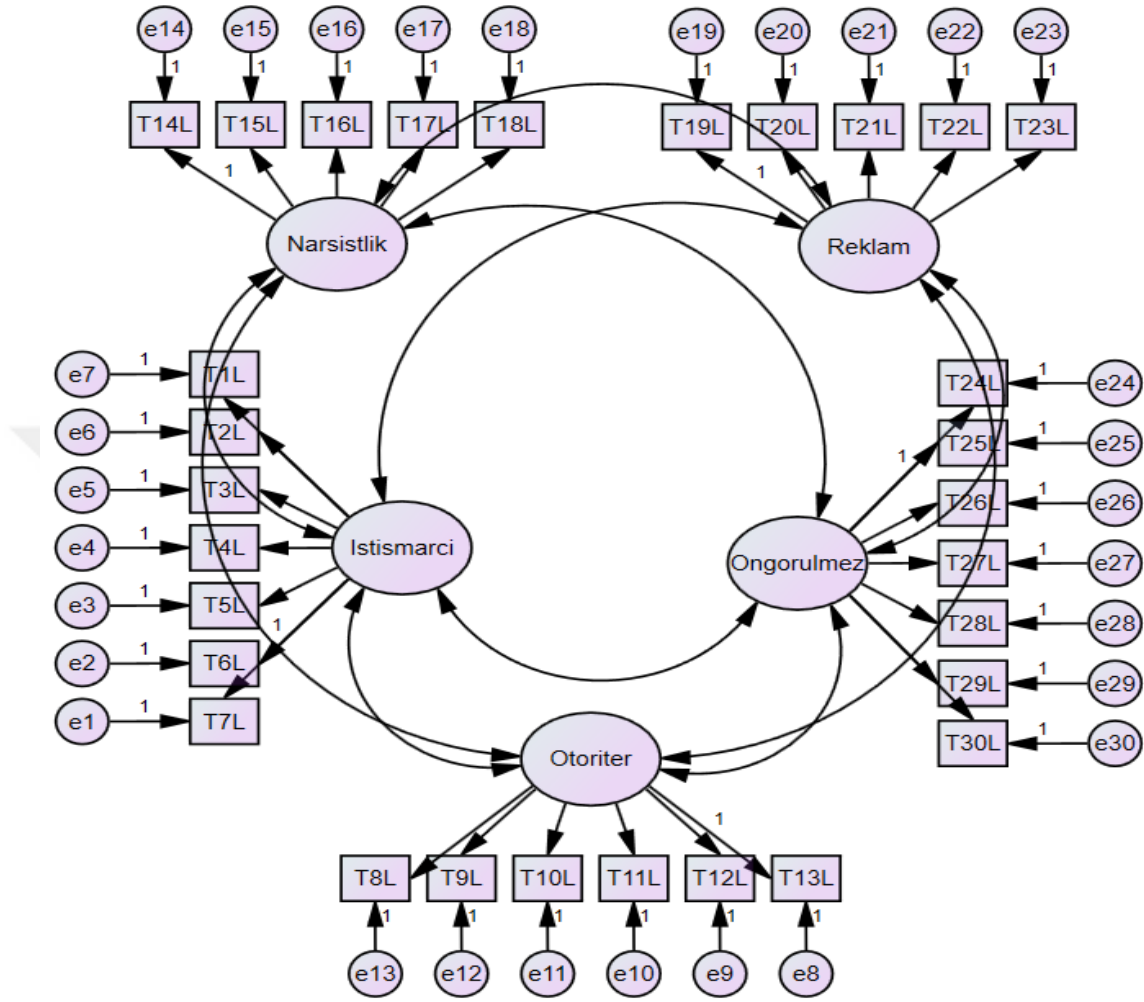
Bu kısımda toksik liderlik ölçeği için DFA yapılarak verilerin güvenilirliği ve tutarlılığı test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinin ilk aşamasında “Harman Tek Faktör Testi (Harman’s Single Factor Test)” ile yaygın metot yanlılığı durumu incelenmiştir. Tablo 2.5’ de anlaşıldığı üzere yapılan analizin sonucunda, tek bir faktörün, (% 47,130) değişkenliğin çoğunu açıklamadığı görülmüştür. Bunun sonucunda yaygın metot yanlılığı bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 2.6 : Toksik Liderlik Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareleri Toplamı		
	Toplam	% Varyans	% Birikimli	Toplam	% Varyans	% Birikimli
1	8,140	47,130	47,130	8,140	47,130	47,130
2	1,276	5,546	52,675			
3	1,156	5,026	57,701			
4	,860	3,738	61,439			
5	,811	3,525	64,964			

Bu kısımda, toksik liderlik ölçeğinin güvenirlik testi için Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve 1'e yakın olan Alfa katsayısı güvenilir olarak açıklanır (Yıldırım, 2007). Toksik liderlik ile ilgili toplamda 30 soru sorulmuştur. 30 değişkenin Cronbach Alfa değerine bakılarak içsel tutarlılık güvenilirliği analiz edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,959 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin son derece yüksek olduğunu açıklamaktadır. Sonrasında Amos programında model oluşturulmuş ve model test edilmiştir.

Toksik liderliğe ilişkin ilk ölçüm modeli Şekil 2.2'de verilmektedir.



Şekil 2.2: Toksik Liderlik İlk Ölçüm Modeli

Oluşturulan model neticesinde ortaya çıkan uyum indeksleri $X^2/df = 4.211$, $GFI = 0.87$, $AGFI = 0.82$, $CFI = 0.90$, $RMSEA = 0.097$ olarak hesaplanmıştır. Bu duruma göre uyum indekslerinin sonucu, ölçeğin ana model ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

2.6 Örgütsel Sessizlik Ölçüm Modeli

Bu kısımda, örgütsel sessizlik ölçeği için DFA yapılarak verilerin güvenilirliği ve tutarlılığı test edilmiş ve Doğrulayıcı faktör analizinin ilk aşamasında “Harman Tek Faktör Testi (Harman’s Single Factor Test)” ile yaygın metot yanlışlığı durumu incelenmiştir. Tablo 2.7’de anlaşıldığı gibi, analiz sonucunda, tek bir faktörün, (% 35,806)

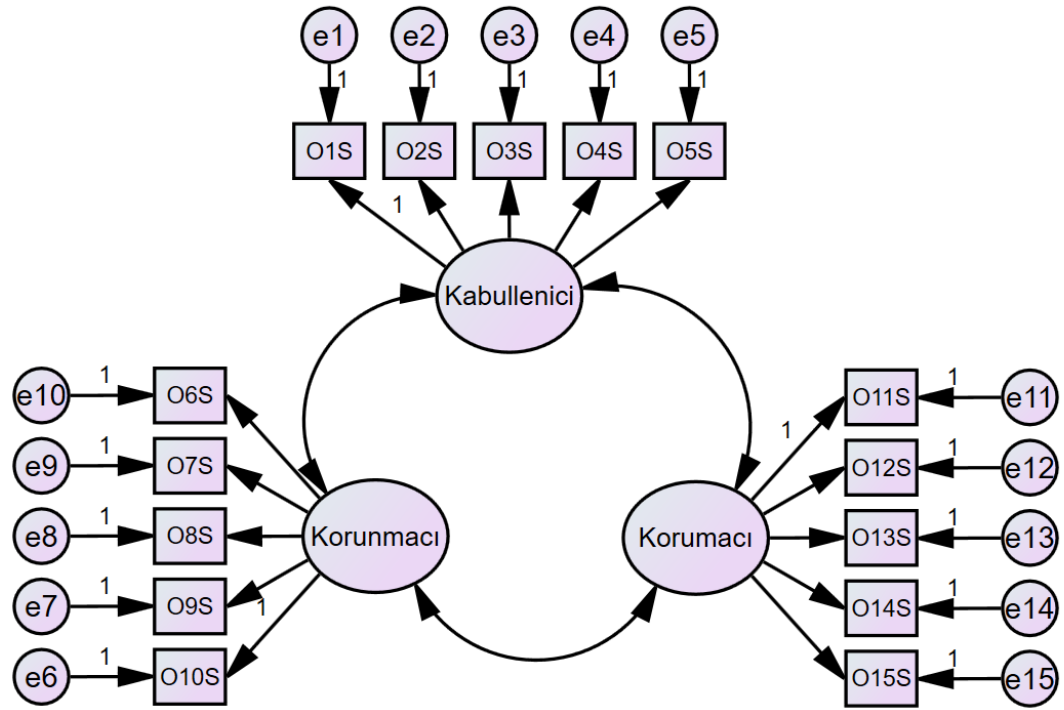
değişkenliğin çoğunluğunu açıklamadığı anlaşılmaktadır. Bunun sonucunda yaygın metot yanlılığı bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 2.7: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Harman Tek Faktör Testi

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özvektörleri			Yüklerin Kareleri Toplamı		
	Toplam	% Varyans	% Birikimli	Toplam	% Varyans	% Birikimli
1	5,371	35,806	35,806	5,371	35,806	35,806
2	3,357	22,380	58,186			
3	1,172	7,817	66,002			
4	,873	5,822	71,824			
5	,737	4,914	76,738			

Sonrasında, örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenirlik testi için Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve 1'e yakın olan Alfa katsayısı güvenilir olarak açıklanır (Yıldırım, 2007). Örgütsel sessizlik ile ilgili toplamda 15 soru sorulmuştur. 15 değişkenin Cronbach Alfa değerine bakılarak içsel tutarlılık güvenilirliği analiz edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,768 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenirliğinin son derece yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun sonrasında Amos programında model oluşturulmuş ve test edilmiştir.

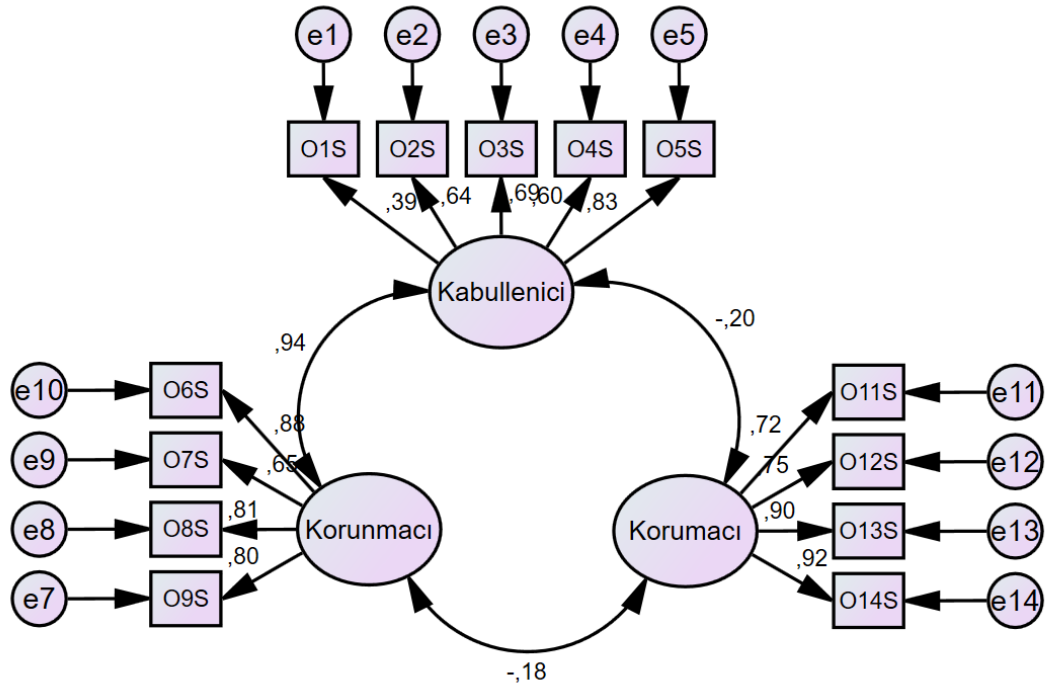
Örgütsel sessizliğe ilişkin ilk ölçüm modeli Şekil 2.3'de verilmektedir.



Şekil 2.3: Örgütsel Sessizlik İlk Ölçüm Modeli

Oluşturulan model sonucunda ulaşılan uyum indeksleri $X^2/df = 6.470$, $GFI = 0.82$, $AGFI = 0.76$, $CFI = 0.84$, $RMSEA = 0.130$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre, uyum indekslerinin sonucu, ölçeğin ana model ile uyumlu olmadığını göstermektedir. O10S ve O15S soruları çıkartılarak model yeniden çalıştırılmıştır. Yeniden oluşturulan modele göre hesaplanan uyum indeksleri $X^2/df = 3.840$, $GFI = 0.89$, $AGFI = 0.84$, $CFI = 0.92$, $RMSEA = 0.094$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu uyum indeksleri ile ölçeğin ana model ile kabul edilebilir uyum seviyesinde olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel sessizliğe ilişkin nihai ölçüm modeli Şekil 2.4’de verilmiştir.



Şekil 2.4: Örgütsel Sessizlik Nihai Ölçüm Modeli

2.7 Toksik Liderlik, Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Araştırmanın bu kısmında, toksik liderlik, örgütsel sessizlik, ve işten ayrılma niyeti ve alt boyutları ile ilgili tanımlayıcı istatistik analizler yapılmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 2.8’de verilmiştir.

Tablo 2.8: Toksik Liderlik, Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
Toksik Liderlik	2,4609	,74789
Istismarcı Yönetim	2,2862	,76993
Otoriter Liderlik	2,4391	,65273
Narsistlik	2,4576	,99141
Kendi Reklamını Yapma	2,3084	,95424

Öngörülemezlik	2,8134	,83621
Örgütsel Sessizlik	2,8151	,45738
Kabullenici Sessizlik	2,0545	,66351
Korunmacı Sessizlik	1,9489	,74851
Korumacı Sessizlik	4,4420	,72548
İşten Ayrılma Niyeti	2,0898	,74014

Toksik liderliğe ilişkin ortalama 2,46'dır. Buradan çalışanların toksik liderlik algısının orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Toksik liderliğin alt boyutlarını incelediğimizde ise, ortalama seviyede 2,81 ile öngörülemezliktir , en düşük ortalama ise 2,28 ile istismarcı yönetim alt boyutudur.

Çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik algısına ilişkin ortalama 2,81'dir. Buradan işgörenlerin örgütsel sessizlik algısının orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarını incelediğimizde ise, en yüksek ortalama 4,4 ile korumacı sessizlik, en düşük ortalama ise 1,94 ile korunmacı sessizlik alt boyutudur.

İşten ayrılma niyetine ilişkin ortalamanın ise, 2,08 gibi düşük bir seviyede olduğu görülmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetinin çok sınırlı olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyetinin düşük olmasının nedeni çalışmanın koronavirüs döneminde yapılmış olması ve katılımcıların yeni iş bulma endişesinin burada önemli olduğu anlaşılmıştır.

2.8 Korelasyon Analizleri

Araştırmanın bu kısmında, oluşturulan hipotezler ile toksik liderlik ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ve toksik liderlik ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik ile alt boyutları arasındaki ilişkileri analiz edilmiştir. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişki durumu ve ilişkinin yönünü ortaya çıkarmaktadır. Yapılan korelasyon analizlerinden verilere dair normallik analiz edilmiş ve verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Bu sebeple verilerin analizinde Pearson korelasyon analizinden

faýdalanılmıştır. Korelasyon analizine ait sonuçlar aşğıdaki başlıklarda ayrı olarak açıklanmıştır.

2.8.1 Toksik Liderlik ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkilerinin Korelasyon Analizi

Toksik liderlik ve alt boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2.9’da yer almaktadır.

Tablo 2.9: Toksik Liderlik ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

		İşten Ayrılma Niyeti
Toksik Liderlik	P. Cor.	,293**
	Sig.	.000
	N	323
İstismarcı Yönetim	P. Cor.	,297**
	Sig.	.000
	N	323
Otoriter Liderlik	P. Cor.	,250**
	Sig.	.323
	N	323
Narsistlik	P. Cor.	,264**
	Sig.	.000
	N	323
Kendi Reklamını Yapma	P. Cor.	,251**
	Sig.	.000
	N	323
Öngörülemezlik	P. Cor.	,241**
	Sig.	.000

	N	323
--	---	-----

- Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,293$, $p<0,05$).
- İstismarcı yönetim boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,297$, $p<0,05$).
- Otoriter liderlik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,250$, $p<0,05$).
- Narsistlik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,264$, $p<0,05$).
- Kendi reklamını yapma boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,251$, $p<0,05$).
- Öngörülemezlik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,241$, $p<0,05$).

2.8.2 Toksik Liderlik ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları ile İlişkilerinin Korelasyon Analizi

Toksik liderlik ve alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonucu ile elde edilen sonuçlar Tablo 2.10'da yer almaktadır.

Tablo 2.10: Toksik Liderlik ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutları ile İlişkisi

		Örgütsel Sessizlik	Kabullenici	Korunmacı	Korumacı
Toksik Liderlik	P. Cor.	,218**	,245**	,357**	-,181**
	Sig.	,000	,000	,000	,001
	N	323	323	323	323
İstismarcı Yönetim	P. Cor.	,143*	,181**	,291**	-,197**
	Sig.	,010	,001	,000	,000
	N	323	323	323	323

Otoriter Liderlik	P. Cor.	,127*	,135*	,251**	-,143**
	Sig.	,023	,015	,000	,010
	N	323	323	323	323
Narsistlik	P. Cor.	,204**	,228**	,312**	-,146**
	Sig.	,000	,000	,000	,009
	N	323	323	323	323
Kendi Reklamını Yapma	P. Cor.	,214**	,271**	,370**	-,225**
	Sig.	,000	,000	,000	,000
	N	323	323	323	323
Öngörülemezlik	P. Cor.	,258**	,245**	,340**	-,087
	Sig.	,000	,000	,000	,120
	N	323	323	323	323

• Toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,218$, $p<0,05$). Toksik liderlik ile kabullenici boyutu arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,245$, $p<0,05$). Toksik liderlik ile korunmacı boyutu arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,357$, $p<0,05$). Toksik liderlik ile korunmacı boyutu arasında negatif, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=-0,181$, $p<0,05$).

• İstismarcı yönetim boyutu ile örgütsel sessizlik arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,143$, $p<0,05$). İstismarcı yönetim boyutu ile kabullenici boyutu arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,181$, $p<0,05$). İstismarcı yönetim boyutu ile korunmacı boyutu arasında pozitif, zayıf anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,291$, $p<0,05$). İstismarcı yönetim boyutu ile korunmacı boyutu arasında negatif, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=-0,197$, $p<0,05$).

• Otoriter liderlik boyutu ile örgütsel sessizlik arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,127$, $p<0,05$). Otoriter liderlik boyutu ile kabullenici boyutu arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,135$, $p<0,05$). Otoriter liderlik boyutu

ile korunmacı boyutu arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,241$, $p<0,05$). Otoriter liderlik boyutu ile korunmacı boyutu arasında negatif, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=-0,143$, $p<0,05$).

- Narsistlik boyutu ile örgütsel sessizlik arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,204$, $p<0,05$). Narsistlik boyutu ile kabullenici boyutu arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,228$, $p<0,05$). Narsistlik boyutu ile korunmacı boyutu arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,312$, $p<0,05$). Narsistlik boyutu ile korunmacı boyutu arasında negatif, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=-0,146$, $p<0,05$).

- Kendi reklamını yapma boyutu ile örgütsel sessizlik arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,214$, $p<0,05$). Kendi reklamını yapma boyutu ile kabullenici boyutu arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,271$, $p<0,05$). Kendi reklamını yapma boyutu ile korunmacı boyutu arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,370$, $p<0,05$). Kendi reklamını yapma boyutu ile korunmacı boyutu arasında negatif, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=-0,225$, $p<0,05$).

- Öngörülemezlik boyutu ile örgütsel sessizlik arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,258$, $p<0,05$). Öngörülemezlik boyutu ile kabullenici boyutu arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,245$, $p<0,05$). Öngörülemezlik boyutu ile korunmacı boyutu arasında pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r=0,340$, $p<0,05$). Öngörülemezlik boyutu ile korunmacı boyutu arasında negatif, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=-0,087$, $p<0,05$).

2.9 Regresyon Analizleri

Araştırmanın bu kısmında, toksik liderlik ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerindeki etkileri, toksik liderlik ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri için yapılan regresyon analizleri incelenmiştir. Analizlerden önce regresyon analizini normallik, çoklu bağlantı problemi, eşit varyanslılık problemi gibi tüm varsayımları incelenmiş ve bir problemle karşılaşılmasıdır. Regresyon sonuçlarına ait analiz sonuçları aşağıda görüldüğü üzere açıklanmıştır.

2.9.1 Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Araştırma kapsamında ilk olarak toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.11 ve Tablo 2.12’de açıklanmıştır. Araştırma kapsamında toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu farzedilmektedir.

Tablo 2.11: Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,218 ^a	,047	,044	,44709
a. Sabit: Toksik Liderlik Bağımlı: Örgütsel Sessizlik				

Tablo 2.11’de determinasyon katsayısı (R²) 0,04 olarak hesaplanmıştır. Buna göre toksik liderlik örgütsel sessizliğin yaklaşık % 4,7’sini açıklamaktadır.

Tablo 2.12: Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Parametre Tahmini

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Standard Sapma	Beta		
(Sabit)	2,487	,086		29,032	,000
Toksik Liderlik	,133	,033	,218	3,999	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik					

Tablo 2.12’de görüldüğü gibi, toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). H₁ hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda, bir birimlik toksik liderlik artışı, örgütsel sessizliği 0,133 kadar arttırdığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon aşağıda yer almaktadır.

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 2,48 + 0,133 (\text{Toksik Liderlik})$$

2.9.2 Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkisi

Bu kısımda toksik liderlik alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.13 ve Tablo 2.14’de açıklanmıştır. Araştırma kapsamında toksik liderlik alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkileri olduğu farzedilmektedir.

Tablo 2.13: Toksik Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,258 ^a	,067	,064	,44259
a. Sabit: Öngörülemezlik b. Bağımlı: Örgütsel Sessizlik				

Toksik liderliğin 5 boyutu olan istismarcı yönetim, otoriter liderlik, narsistlik, kendi reklamını yapma ve öngörülemezlik modele tek tek dahil edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda sadece öngörülemezlik boyutunun örgütsel sessizliği % 6,7 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo 2.14: Toksik Liderliğin Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Parametre Tahmini

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	2,418	,087		27,937	,000
Öngörülemezlik	,141	,029	,258	4,782	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik					

Tablo 2.14’de görüldüğü gibi, toksik liderliğin alt boyutlarından öngörülemezlik üzerinde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$). Yani bir birimlik öngörülemezlik artışı, örgütsel sessizlik davranışını 0,141’e kadar arttırmaktadır. Bu durumda H_{1e} hipotezi kabul

edilmiştir. H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri kabul edilmemiştir. Modele ilişkin regresyon aşağıda verilmiştir:

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 2,418 + 0,141 (\text{Öngörülemezlik})$$

2.9.3 Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Bu kısımda toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.15 ve Tablo 2.16’da açıklanmıştır. Araştırma kapsamında toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu farzedilmektedir.

Tablo 2.15: Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,293 ^a	,086	,083	,70883
a. Sabit: Toksik Liderlik				

Tablo 2.15’de determinasyon katsayısı (R²) 0,086 olarak hesaplanmıştır. Buna göre toksik liderlik işten ayrılma niyetinin %8,6’sını açıklamaktadır.

Tablo 2.16: Toksik Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Parametre Tahmini

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	1,377	,136		10,137	,000
Toksik Liderlik	,290	,053	,293	5,484	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti					

Tablo 2.16’da görüldüğü gibi, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). H_2 hipotezi doğrulanmıştır. Yapılan analizin sonucunda, bir birimlik toksik liderlik artışının, işten ayrılma niyetini 0,290 yani %29 kadar arttırdığı görülmektedir. Modele ilişkin regresyon aşağıda verilmiştir:

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = 1,37 + 0,29 (\text{Toksik Liderlik})$$

2.9.4 Toksik Liderliğin Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Bu kısımda toksik liderlik alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2.17 ve Tablo 2.18’de açıklanmıştır. Araştırma kapsamında toksik liderlik alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkileri olduğu farzedilmektedir.

Tablo 2.17: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Modelin Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,297 ^a	,088	,085	,70795
a. Sabit: İstismarcı Yönetim b. Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti				

Toksik liderliğin 5 boyutu olan istismarcı yönetim, otoriter liderlik, narsistlik, kendi reklamını yapma ve öngörülemezlik modele taker teker dahil edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda sadece istismarcı yönetim boyutunun işten ayrılma niyetini % 8,8 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo 2.18: Toksik Liderlik Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Parametre Tahmini

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	1,438	,124		11,635	,000

İstismarcı Yönetim	,285	,051	,297	5,563	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti					

Tablo 2.18’de görüldüğü göre, toksik liderlik alt boyutlarından istismarcı yönetim boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Yani bir birimlik istismarcı yönetim artışı işten ayrılma niyetini 0,285 yani %28 arttırmaktadır. Otoriter liderlik, narsistlik, kendi reklamını yapma ve öngörülemezlik boyutlarının anlamlı bir etkiye gücü olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre H_{2a} hipotezi doğrulanmıştır. H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} ve H_{2e} hipotezleri kabul edilmemiştir Modele ilişkin regresyon aşağıdaki gibidir:

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = 1,4 + 0,28 (\text{İstismarcı Yönetim})$$

2.10 Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ve yapılan analizler sonucunda ulaşılan sonuçlar toplanmış ve teoride ulaşılmış sonuçlarla karşılaştırma yapılmıştır. Yapılan karşılaştırma aşağıda yer alan Tablo 2.19’da özetlenmiştir.

Tablo 2.19: Araştırma Sonuçlarının Teorik Sonuçlarla Karşılaştırılması

Hipotezler ve Alt Hipotezler	Teori	Araştırma Sonucu
H_1 : Çalışanların yöneticilerine ilişkin toksik liderlik algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.	+	+
H_{1a} : Çalışanların yöneticilerine ilişkin istismarcı yönetim algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.	+	Bulunamadı
H_{1b} : Çalışanların yöneticilerine ilişkin otoriter liderlik algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.	+	Bulunamadı
H_{1c} : Çalışanların yöneticilerine ilişkin narsistlik algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.	+	Bulunamadı
H_{1d} : Çalışanların yöneticilerine ilişkin kendi reklamını yapma algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.	+	Bulunamadı

H _{1e} : Çalışanların yöneticilerine ilişkin öngörülemezlik algısı örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı olarak etkiler.	+	+
H ₂ : Çalışanların yöneticilerine ilişkin toksik liderlik algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.	+	+
H _{2a} : Çalışanların yöneticilerine ilişkin istismarcı yönetim algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.	+	+
H _{2b} : Çalışanların yöneticilerine ilişkin otoriter liderlik algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.	+	Bulunamadı
H _{2c} : Çalışanların yöneticilerine ilişkin narsistlik algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.	+	Bulunamadı
H _{2d} : Çalışanların yöneticilerine ilişkin kendi reklamını yapma algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.	+	Bulunamadı
H _{2e} : Çalışanların yöneticilerine ilişkin öngörülemezlik algısı işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak etkiler.	+	Bulunamadı

Tablo 2.19’da görüldüğü gibi, teoride toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve çalışanların toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetlerini olumlu ve anlamlı olarak etkilediği ve ayrıca araştırma sonuçlarının da teoriyi desteklediği düşünülmüştür. Fakat ulaşılan araştırma sonucu ile, toksik liderlik ve toksik liderliğin alt boyutu olan öngörülemezlik alt boyutunun örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Toksik liderliğin alt boyutları olan istismarcı yönetim, otoriter liderlik, narsisizm ve kendi reklamını yapma boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Toksik liderlik ve toksik liderliğin alt boyutu olan istismarcı yönetim alt boyutunun işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Toksik liderliğin alt boyutları olan, otoriter liderlik, narsisizm kendi reklamını yapma ve öngörülemezlik boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

Bu bölümde, araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara yönelik sonuç ve değerlendirmeye yer verilmiştir.

Günümüzde liderlik alanında yapılan çalışmaların sayısının çok olmasına rağmen, liderlik davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan toksik liderliğe dair yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Yapılan çalışma ile toksik liderlik kavramının ülkemizde çok fazla çalışılmamış olması ve literatürde az sayıda çalışma bulunması nedeniyle literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Günümüze kadar toksik liderlik alanında yapılan çalışmaların eğitim, sağlık ve askeri alan üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma, kamu alanında faaliyet gösteren belediye kurumlarında çalışan bireyler üzerinde yapılmış olup, literatüre bu alanda önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmamızda toksik liderliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, oluşturulan anketler çevrimiçi form olarak hazırlanmış ve internet ortamında katılımcılar üzerinde uygulanmıştır. Anket içeriğinde ilk olarak, demografik bilgi formu ile katılımcıların demografik özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. İkinci bölümde, katılımcıların toksik liderlik algılarını ölçmek için toksik liderliğin “istismarcı yönetim”, “otoriter liderlik”, “narsistlik”, “kendi reklamını yapma” ve “öngörülemezlik” alt boyutlarına dair sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde, katılımcıların örgütsel sessizlik boyutlarını ölçmek için örgütsel sessizliğin “kabullenici”, “korunmacı” ve “korumacı” alt boyutlarına dair sorular sorulmuştur. Son bölümde ise katılımcıların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için üç temel soru sorulmuştur. Araştırmada, çalışanların yöneticileri ile ilgili toksik liderlik algılarının hem örgütsel sessizlik düzeylerini hem de işten ayrılma niyetlerini pozitif olarak etkilediği gözlemlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlarda yöneticileri ile ilgili toksik liderlik algısının artması durumunda, çalışanların sessizleşeceği ve işten ayrılma isteklerinin artacağı gözlemlenmiştir. Kısacası, yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizliği ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkileri

bulunmaktadır. Teoride toksik liderlik ile alt boyutlarının örgütsel sessizlik ile alt boyutları ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olacağı öngörülmüş olup, fakat araştırma bulgularında, toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Toksik liderliğin beş boyutundan, “istismarcı yönetim”, “otoriter liderlik”, “narsistlik”, “kendi reklamını yapma” ve “öngörülemezlik”, sadece “öngörülemezlik” boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Toksik liderliğin, “istismarcı yönetim”, “otoriter liderlik”, “narsistlik”, “kendi reklamını yapma” ve “öngörülemezlik” boyutlarından sadece “istismarcı yönetim” boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Teoride öngörülenlerin araştırma sonucunda farklı çıkmasının nedeni çalışanların liderleri üzerindeki toksik liderlik algısının kişiden kişiye değişiklik göstermesi ve toksik liderlik alt boyutlarında sadece birer tanesinin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olması o boyutların ilgili kamu kurumlarında liderlerin liderlik davranışlarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma, toksik liderliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Literatür incelendiğinde, toksik liderlik alanında yapılan çalışmalar ile toksik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların sayısının da benzer oranda kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, anketler çevrimiçi form olarak hazırlanmış ve internet ortamında katılımcılar üzerinde uygulanmıştır. Dünya çapında etkisi hala devam etmekte olan koronavirüs sebebiyle anketler fiziki olarak uygulanamamakla beraber anketlerin internet ortamında uygulanması süreci kolaylaştırırken, soru sayısının fazla olması katılımcıların katılımını etkilemiştir. İnternet üzerinden anketlerin doldurulması, anket konusunda tecrübeli olup olmamak, internet erişimine sahip olmamak gibi birçok etmen çalışmaya katılımı etkilemiştir. Bundan sonraki çalışmaların daha verimli olması adına bu etkenler göz önünde bulundurulabilir. Bunlara ek olarak, katılımcılara sorulan soruların özneliği kişilerde hassasiyet yaratmış olabilir. Bu çalışmaya katılan katılımcıların kamu alanında faaliyet gösteren belediyelerde çalıştığı görülmektedir. Daha sonraki çalışmalarda özel sektörde çalışan bireyler üzerinde

de araştırma yapılması ile konu özelinde farkındalık oluşturulabilir. Özel sektörde çalışan bireyler üzerinde yapılacak çalışma ile sosyo-demografik özelliklerinde dengeli bir şekilde dağılması dikkat edilmesi gereken hususlardandır. Bu çalışma, İstanbul ilindeki kamu sektöründe faaliyet gösteren belediyelerde çalışan kişiler üzerinde uygulandığı için kurumdan kuruma ele alınan konuların ve ulaşılan sonuçların değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Toksik liderlik alanında yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde, kamu alanında faaliyet gösteren belediyeler üzerinde yapılmış çalışma bulunmamakla beraber, kamu alanında yapılacak çalışmaların yaygınlaştırılmasıyla gerek ülkemizde gerekse de dünyada yer alan diğer ülkelerde liderlerin toksik liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Akça, M. (2017). The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(04): 285-298.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24): 205-230.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6): 136-147.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 231-257.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. Eğitim Yayınevi.
- Aubrey, D. W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership*. Pennsylvania: United States Army War College.
- Avalio, B. J., & Bass, B. M. (2002). Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership. *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Ayrancı, E., & Öge, E. (2010). Dönüşümcü Liderlik Kavramı Hakkında Önde Gelen Teoriler ve Türkiye'de Kavramı Ele Alan Çalışmalar. *ABMYO Dergisi*, 17(1): 37-46.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı: Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri*. Nobel Yayın Dağıtım.

- Canpolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi.
- Cheng, B.-S., Wu, T.-Y., Farh, J.-L., & Huang, M.-P. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1): 89-117.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 145-162.
- (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Noktalar, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 117-134.
- (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Çeken, S. (2020). *The Relationship Between Psychological Capital and Work Engagement: The Role of Toxic Leadership Perception*. Master Thesis, Marmara Üniversitesi.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). *Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi*. Bartın: Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(1): 249-268.
- Demir, A. Z. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik*. Ankara: İksad Publishing House.
- Demir, B. (2019). *Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık İle Görev Performansı Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi.
- Demir, R. (2010). *Liderlik ve Motivasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Duman, K. A. (2020). *Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Dyck, D. (2001). The Toxic Workplace. *Benefits Canada*, 52-57.

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs . *Journal of Management Studies*, 40(6): 1360-1392.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi.
- Fong, Y. L., & Mahfar, M. (2013). Relationship Between Occupational Stress and Turnover Intention Among Employees in a Furniture Manufacturing Company in Selangor. *Jurnal Teknologi*, 64(1): 33-39.
- Gangel, K. O. (2008). *Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools, and Christian Organizations*.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Günday, F. D., & Keleş, H. N. (2017). Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 16(1): 682-694.
- Gündüz, Y., & Vatandaşlar, S. E. (2015). Yıkıcı Liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1): 95-100.
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Humphrey, R. H. (2014). *Effective Leadership: Theory, Cases, and Applications*. Washington: Sage Publication.
- İskit, B. (2019). *Toksik Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri*. Kocaeli Üniversitesi.
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* (s. 155-167). içinde Ankara: İlke Yayınevi.

- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What it is? How it Happens, Why it Matters*. Harvard Business School Press.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Beta Basım Yayın.
- Kulualp, H. G., & Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Fektörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 12(1): 123-146.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *Toxic Leadership: A Conceptual Framework*. Claremont Graduate University.
- Liu, D., Wu, J., & Ma, J.-C. (2014). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. *Renmin University*, 13(1): 1647-1651.
- Macklem, K. "The Toxic Workplace". <https://archive.macleans.ca/article/the-toxic-workplace> [31.01.2005].
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Explanatory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453-1476.
- Mio, J. S., Riggio, R. E., Levin, S., & Reese, R. (2005). Presidential Leadership and Charisma: The Effects of Metaphor. *The Leadership Quarterly*, 16(2): 287-294.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.
- Nartgün, Ş. S., & Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 7(2): 139-156.

- Nikezic, S., Puric, S., & Puric, J. (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes. *International Journal for Quality Research*, 6(3): 285-296.
- Olgun, S. (2017). *Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(10): 335-358.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 4(2): 97-115.
- Özler, N. D. (2013). D. Paşaoğlu, N. Tokgöz, N. Şakar, N. D. Özler, & İ. Özalp, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 94-123). Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2): 365-379.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric. *Sage Publication*, 373-389.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20(1): 331-369.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1): 145-172.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1538-1562.
- Quincy, D. L. (2016). *A Comprehensive Review of Toxic Leadership*. A Research Report, Air War College, Air University.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4): 67-71.

- (2015). *Tarnished: Toxic Leadership in The U.S. Military*. University of Nebraska Press.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 442-459.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *Center for Public Leadership, John F. Kennedy School of Government, Harvard University*, 17(1): 617-633.
- Schmidt, A. "What is Toxic Leadership?" <https://www.linkedin.com/pulse/what-toxic-leadership-andrew-schmidt-phd> [04.05.2015].
- (2008). *Development And Validation of The Toxic Leadership Scale*. Master Thesis, University of Maryland.
- (2014). *An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, And The Impact of Military Deployment*. Master Thesis, University of Maryland.
- Seyfullahoğulları, Ç. A. (2018). *İşten Ayrılma Niyeti*. Türkmen Kitabevi.
- Seyrek, İ. H., & İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1): 63-74.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Tepebaşı, B. (2021). *Turizm Öğrencilerinin Toksik Liderlik Algıları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Bilişsel Haritalama Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Tepper, B. J. (2000). Consequence of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(1): 261-516.
- Ulmer, W. F. (2012). Toxic Leadersip: What Are We Talking About? *Army*, 2(48): 48-52.

- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., & Uzun, S. (2019). Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 211-219.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *The Emerald Research*, 27(5): 441-458.
- Vardarlier, P. "İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Sonuçları".
<https://www.kobiaktuel.com.tr/isletmelerde-orgutsel-sessizligin-sonuclari-makale,2755.html> [05.03.2020].
- Weisberg, J. (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave. *International Journal of Manpower*, 15(1): 4-14.
- Whicker, M. (1996). *Toxic Leadership: When Organizations Go Bad*. Praeger.
- Williams, D. (2005). *Toxic Leadership in the U.S. Army*. U.S. Army War College.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic Leadership*. Transleadership.
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 67-77.
- Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*. 17(3): 1016-1025.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşilaydın, G., & Bayın, G. (2015). Türkiye'de Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4): 103-120.
- Yeşilyurt, F. (2019). *Liderlik Eğitimi: Nasıl Lider Olunur?* Ders Notları.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. çev. Şahin Çetin ve Resul Baltacı. Nobel Akademik Yayıncılık.

Zimmerman, R. D. (2008). Understanding The Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model. *Personnel Psychology*, 61(2): 309-348.



EKLER

Bu çalışma, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans alanında Doç. Dr. Özgür Kökalan danışmanlığında Yunus Emre Çağırıcı tarafından yapılan bilimsel bir araştırma için veri toplamayı amaçlamaktadır. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmada sizden kimlik belirleyici herhangi bir bilgi istenmemektedir. Cevaplarınız 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili mevzuat uyarınca tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacı tarafından değerlendirilerek elde edilecek bilgiler bilimsel yayınlar kapsamında kullanılacaktır.

Ölçekler, genel olarak kişisel rahatsızlık verecek soruları içermemektedir. Ancak katılım sırasında sorulardan ya da herhangi bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz ölçekleri cevaplamayı bırakıp çalışmayı sonlandırabilirsiniz. Araştırma ve ölçeklerle ilgili gerekli bilgiler araştırmacı tarafından size açıklanacaktır. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Demografik Bilgi Formu

1. **Cinsiyetiniz** () Kadın () Erkek

2. **Medeni Durumunuz** () Bekar () Evli

3. **Yaşınız** () 25 ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri

4. **Eğitim Durumunuz** () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

5. **Çalıştığınız Kurumun Türü** () Özel Sektör () Kamu

6. **Çalıştığınız Üniversitedeki Çalışma Süreniz** () 5 yıldan az () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıldan fazla

7. **Gelir Algınız** () Kötü () Orta () İyi

Toksik Liderlik Ölçeği

	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İstismarcı Yönetim:					
1. Çalışanlarıyla alay eder.					
2. Çalışanlarını görev tanımlarının dışındaki işler için sorumlu tutar.					
3. Çalışanlarının iş dışındaki sorumluluklarına anlayış göstermez.					
4. İşyerindeki diğer insanlara, çalışanları ile ilgili olumsuz konuşur.					
5. Çalışanlarını herkesin önünde aşağılar.					
6. Çalışanlarına eski hataları ve başarısızlıklarını hatırlatır.					
7. Çalışanlarına yetersiz olduklarını söyler.					
Otoriter Liderlik:					
1. Çalışanların görevlerini nasıl tamamladıklarını kontrol eder					
2. Çalışanların gizliliklerini ihlal eder.					
3. Çalışanlarının amaçlarına ulaşmaları için yeni yöntemler denemelerine izin vermez.					
4. Kendisinininkine muhalif olan fikirleri görmezden gelir					
5. Kurumsal politikalar konusunda çok katıdır, özel durumlarda bile.					
6. Önemli olsun olmasın tüm kararları birim içerisinde alır.					
Narsistlik:					
1. Kişisel olarak çok şeye hakkı olduğunu düşünür.					
2. Kurumumuzda en üst seviyedeki konumların kendisinin hakkı olduğuna inanır.					

3. Diğerlerinden daha kabiliyetli olduğunu düşünür.					
4. Kendisinin olağanüstü birisi olduğuna inanır.					
5. Kendisine iltifat edilmesini ve övülmeyi sever.					
Kendi Reklamını Yapma:					
1. Yöneticisinin bulunduğu ortamlarda davranışları keskin bir şekilde değişir.					
2. Biriminde yapılan hataların sorumluluğunu almayı reddeder.					
3. Sadece kendi ilerlemesine katkısı olabilecek kişilere yardım teklif eder.					
4. Kendisine ait olmayan başarılar için övgüleri kabul eder.					
5. Sadece bir sonraki terfisine yarar sağlayacak şekilde davranır.					
Öngörülemezlik:					
1. Şiddetli patlamaları vardır.					
2. İşyerindeki iklimi anlık kişisel duygu durumu belirler.					
3. Bilinmeyen nedenlerle çalışanlarına öfkesini yansıtır.					
4. Duygu durumunun sesinin tonunu ve şiddetini etkilemesine izin verir.					
5. Kendisine yaklaşılabiliirlik düzeyi değişiklik gösterir.					
6. Çalışanlarının kendisinin duygu durumunu “anlamaya” çalışmalarına sebep olur.					
7. Coşkulu hali çalışanların duygularına etki eder.					

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Uysal Boyutu					
1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta gönülsüzümdür.					
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim.					
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5. Beni ilgilendirmedigini düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
Savunmacı Boyutu					
6. İşletmedeki devamlılığımı korumak ve yöneticimin tepkisinden korktuğum için çoğunlukla değişime yönelik önerilerimi açıklamamayı tercih ederim.					
7. İşletmedeki devamlılığımı korumak için hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
8. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumlar görmezden gelirim.					
9. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
Uzlaşmacı Boyutu					

11. Kurumumla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim					
12. Kurumuma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
13. Kurumuma ait sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14. Kurumuma yarar sağlamak amacıyla özel, açıklanmaması gereken bilgileri korur ve saklarım.					
15. Kurumum ile işbirliğine dayanarak, gizli kalması gereken bilgi					



İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Sıklıkla işimi bırakmayı düşünüyorum.					
2. Önümüzdeki yıl aktif olarak yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksek.					
3. Önümüzdeki yıl içerisinde işimden ayrılacağım.					

ÖZGEÇMİŞ

A.EĞİTİM

Lisans: Bahçeşehir Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, 2018, İstanbul

B.MESLEKİ DENEYİM

2014 – 2015: Bahçeşehir Üniversitesi Hükümet ve Liderlik Okulu (Stajyer)

2019 – Türk Hava Yolları A.O., Uzman

C.VAKIF DENEYİMİ

2017 – 2019: Türkiye Gençlik Vakfı (Gönüllü)

D.SERTİFİKALAR

Bahçeşehir Üniversitesi Hükümet ve Liderlik Okulu (2014);

Yerel Yönetimler Akademisi (4 Hafta)

Global Liderlik Formu (2 Gün)

Diplomat Okulu (5 Hafta)

Siyaset Okulu (12 Hafta)