

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TOKSİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK, DUYGUSAL BAĞLILIK İLE GÖREV  
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan  
**Birgöl DEMİR**

İstanbul, 2019

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TOKSİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK, DUYGUSAL BAĞLILIK İLE GÖREV  
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan  
**Birgöl DEMİR**

Öğrenci No  
110781033

Danışman  
Prof. Dr. Cemal ZEHİR

İstanbul, 2019

## YEMİN METNİ

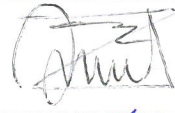
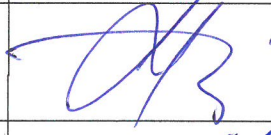
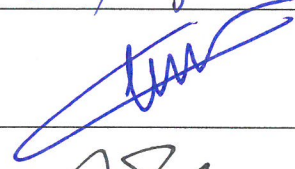

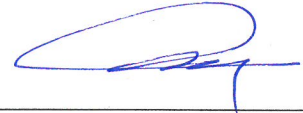
Doktora Tezi olarak sunduğum “**Toksik Liderlik Algısının alışan Sessizliği Duygusal Bağlılık ile alışan Performansı Arasındaki İlişki**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**01.11.2019**

**Aday: Birgl DEMİR**

## TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **110781033** no'lu **Birgül DEMİR**'in hazırladığı "**TOKSİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, DUYGUSAL BAĞLILIK İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**" konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 01/11/2019 günü saat 13:30'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **...KABULÜ...**'ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞUyla karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ  | KANAATI   | İMZA  |
|---|-----------|---|
| Prof. Dr. Cemal ZEHİR<br>(Yıldız Teknik Üniversitesi) (Danışman)          | Basarılı  |   |
| Prof. Dr. İbrahim Halil CANKUL<br>(İstanbul Arel Üniversitesi) (Üye)      | Basarıda  |  |
| Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ<br>(Beykent Üniversitesi) (Üye)                   | BASARILI  |  |
| Doç. Dr. Murat ÇEMBERCİ<br>(Yıldız Teknik Üniversitesi) (Üye)             | Basarılı, |  |
| Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN<br>FINDIKLI<br>(Beykent Üniversitesi) (Üye) | Basarılı  |  |

Adı ve Soyadı : Birgöl DEMİR  
Danışmanı : Prof. Dr. Cemal ZEHİR  
Türü ve Tarihi : Doktora 2019  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Toksik Liderlik, Çalışan Sessizliği, Duygusal Bağlılık,  
Görev Performansı

## ÖZ

### **TOKSİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, DUYGUSAL BAĞLILIK İLE GÖREV PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Örgütlerin etkinlik ve verimliliklerini sürdürebilmeleri için değer üreten çalışanların beceri ve yetenekleri, hiç şüphesiz örgütler için en temel kaynaklardır. Örgütlerin tüm soyut değerlerinin ürün ve hizmet olarak ortaya çıkmasında liderin takipçileri üzerindeki tutum ve davranışlarının niteliği, bu sürecin etkinliğinde oldukça önemlidir. Yönetici ve takipçi arasındaki uyum ve iletişim örgütlerin performansında ve diğer kaynakların etkin kullanımında rol oynamaktadır. Günümüze kadar yapılmış tüm alan yazın çalışmaları incelendiğinde liderlerin olumlu tutum ve davranışları üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Ancak, olumlu lider örgütü pozitif yönde desteklerken, olumsuz lider tam aksi yönde etkilemektedir. Hatta bazı çalışmaların sonuçlarına göre örgüt için olumsuz liderlik davranışının yıkıcı etkisi olumlu liderlik davranışının yapıcı etkisinden daha fazla olmaktadır.

Çalışmada örgüt amaç ve hedefleri önünde engel oluşturan Toksik Liderlik Algısının, Çalışan Sessizliği, Çalışan Duygusal Bağlılığı ve Görev Performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bunun için İstanbul ilinde Kamu ve Özel toplam dokuz hastanede çalışanlarla yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmış ve 507 geçerli anket üzerinden analiz edilmiştir. Çalışma sonunda modele uygun şekilde Toksik Liderlik ve Görev Performansı ilişkisinde Örgütsel Sessizliğin aracılık etkisi gözlenmemiştir. Fakat çalışma sonunda Duygusal Bağlılığın bahsi geçen ilişkide tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Örgütsel Sessizliğin ve Performans ilişkisinde Duygusal Bağlılığın kısmi aracılık etkisi ortaya konmuştur.

Name and Surname : Birgöl DEMİR  
Advisor : Prof. Dr. Cemal ZEHİR  
Degree and Date : Phd and 2019  
Major : Business Management  
Key Words : Toxic Leadership, Employee Silence, Emotional  
Commitment, Task Performance

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE, EMOTIONAL COMMITMENT AND TASK PERFORMANCE OF TOXIC LEADERSHIP PERCEPTION**

The skills and talents of employees who create value for organizations to maintain their effectiveness and productivity are undoubtedly the most essential resources for organizations. The quality of the attitude and behavior of the leader on her followers in the emergence of all abstract values of organizations as products and services is very important in the effectiveness of this process. The harmony and communication between the manager and the follower plays a role in the performance of the organizations and the effective use of other resources. When all the literature studies conducted to the present day are examined, it is observed that the focus is on the positive attitudes and behaviors of the leaders. However, the extent to which the negative leader has an impact on the organization is equally important. In fact, according to the results of some studies, the destructive effect of negative leadership behavior for the organization is more than the constructive effect of positive leadership behavior.

In this study, the relationship between Toxic Leadership Perception, Employee Silence, Employee Emotional Commitment and Task Performance, which is an obstacle to organizational goals and objectives, was investigated. For this purpose, a questionnaire was applied to the employees of nine public and private hospitals in Istanbul with face to face interview method and analyzed on 507 valid questionnaires. At the end of the study, the mediating effect of Organizational Silence was not observed in explaining the relationship between Toxic Leadership and Task Performance. However, Emotional Commitment has a full mediating effect in this relationship. On the other hand, a partial mediating effect of Emotional Commitment has emerged on the relationship between Organizational Silence and Performance.

# İÇİNDEKİLER

|                        | Sayfa No. |
|------------------------|-----------|
| ÖZ.....                | i         |
| ABSTRACT.....          | ii        |
| İÇİNDEKİLER.....       | iii       |
| TABLolar LİSTESİ ..... | viii      |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | ix        |
| KISALTMALAR .....      | X         |
| GİRİŞ.....             | 1         |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE TOKSİK LİDERLİK KAVRAMLARI

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Lider ve Liderlik .....                | 5  |
| 1.2. Liderlik Yönetim İlişkisi.....         | 10 |
| 1.3. Liderliğin Tarihsel Gelişimi .....     | 12 |
| 1.4. Liderlik Özellikleri .....             | 14 |
| 1.5. Liderlik Modelleri.....                | 18 |
| 1.5.1. Eğitici Liderlik.....                | 18 |
| 1.5.2. Vizyoner Liderlik.....               | 18 |
| 1.5.3. Otokratik Liderlik .....             | 19 |
| 1.5.4. İlişki Odaklı Liderlik .....         | 20 |
| 1.5.5. Demokratik Vekatılımcı Liderlik..... | 20 |
| 1.5.6. Destekleyici Liderlik.....           | 21 |
| 1.5.7. Liberal Liderlik .....               | 22 |
| 1.5.8. Hümanist Liderlik .....              | 23 |
| 1.5.9. Doğal Liderlik.....                  | 23 |
| 1.6. Liderlik Oluşturan Güçler .....        | 24 |
| 1.6.1. Yasal Güç.....                       | 24 |
| 1.6.2. Ödüllendirme Gücü.....               | 25 |
| 1.6.3. Uzmanlık Gücü .....                  | 27 |
| 1.6.4. Zorlayıcı Güç .....                  | 28 |

|   |    |
|---|----|
| 1.6.5. Karizmatik Güç.....  | 28 |
| 1.7. Liderlik Yaklaşımları.....   | 29 |
| 1.7.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....                            | 29 |
| 1.7.1.1. Özellikler Yaklaşımı.....                                      | 30 |
| 1.7.1.2. Davranışsal Yaklaşım.....                                      | 32 |
| 1.7.1.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması.....            | 33 |
| 1.7.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması.....                       | 33 |
| 1.7.1.2.3. R. Blake Ve Mouton Yönetim Biçimi Izgarası.....              | 34 |
| 1.7.1.2.4. Mcgregor'un X-Y Kuramı.....                                  | 35 |
| 1.7.1.2.5. Likert Sistem 4 Modeli.....                                  | 35 |
| 1.7.1.3. Durumsallık Yaklaşımı.....                                     | 36 |
| 1.7.1.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....                       | 38 |
| 1.7.1.3.2. Yol- Amaç Teorisi.....                                       | 38 |
| 1.7.1.3.3. Vroom, Yetton Ve Jago'nun Normatif Karar Modeli.....         | 39 |
| 1.7.1.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....         | 41 |
| 1.7.2. Modern Liderlik Yaklaşımları.....                                | 42 |
| 1.7.2.1. Etkileşimci Liderlik.....                                      | 42 |
| 1.7.2.2. Dönüşümcü Liderlik.....  | 43 |
| 1.7.2.3. Karizmatik Liderlik.....                                       | 45 |
| 1.8. Toksik (Zehirli) Liderlik.....                                     | 47 |
| 1.8.1. Toksik Kavramı - Toksik Örgüt.....                               | 48 |
| 1.8.2. Toksik Liderlik.....   | 53 |
| 1.8.3. Toksik Liderliğin Dayandığı Teoriler.....                        | 55 |
| 1.8.4. Toksik Liderlik Boyutları.....                                   | 55 |
| 1.8.5. Toksik Liderlerin Davranışları.....                              | 57 |
| 1.8.6. Toksik Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar.....                  | 61 |
| 1.8.7. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Stillerinden Farkı..... | 64 |
| 1.8.7.1. Küçük Tiranlık.....  | 64 |
| 1.8.7.2. İstismarcı Liderlik.....                                       | 65 |
| 1.8.7.3. Yıkıcı Liderlik.....   | 65 |
| 1.8.7.4. İş Yeri Zorbalığı.....   | 66 |
| 1.8.7.5. Narsist Liderlik.....  | 66 |



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Sessizlik - Örgütsel Sessizlik.....        | 67 |
| 2.1.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri .....       | 71 |
| 2.1.1.1. Bekleyiş Teorisi .....                 | 71 |
| 2.1.1.2. Fayda-Maliyet Analizi .....            | 72 |
| 2.1.1.3. Sessizlik Sarmalı.....                 | 72 |
| 2.1.1.4. Kendini Uyarılma Teorisi .....         | 73 |
| 2.1.1.5. Sosyal Takas Kuramı .....              | 73 |
| 2.1.1.6. Ajzen Planlı Davranış Kuramı.....      | 74 |
| 2.1.1.7. Abilene Paradoksu .....                | 75 |
| 2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları ..... | 76 |
| 2.1.2.1 Kabullenici Sessizlik.....              | 76 |
| 2.1.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik.....          | 77 |
| 2.1.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik.....          | 78 |
| 2.1.2.4. Fırsatçı Sessizlik .....               | 79 |
| 2.1.3. Sessiz Kalma Nedenleri .....             | 80 |
| 2.1.3.1. Bireysel Nedenler .....                | 81 |
| 2.1.3.2. Örgütsel Nedenler .....                | 83 |
| 2.1.3.3. Yönetimsel Nedenler.....               | 85 |
| 2.1.4. Sesli Sessizlik .....                    | 87 |
| 2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....     | 89 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Örgütsel Bağlılık.....                          | 90 |
| 3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Kurumlar İçin Önemi ..... | 92 |
| 3.1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....   | 92 |
| 3.1.3. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları .....       | 94 |
| 3.1.3.1. Davranışsal Bağlılık.....                   | 95 |
| 3.1.3.2. Tutumsal Bağlılık .....                     | 96 |
| 3.1.3.3. Duygusal Bağlılık .....                     | 96 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1.3.4. Devam Bağlılığı .....                         | 98  |
| 3.1.3.5. Normatif Bağlılık .....                       | 99  |
| 3.1.3.6. Çok Boyutlu Bağlılık .....                    | 99  |
| 3.1.4. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri.....               | 100 |
| 3.1.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....                 | 100 |
| 3.1.4.2. Orta (İlımlı) Örgütsel Bağlılık .....         | 101 |
| 3.1.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....                 | 101 |
| 3.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....             | 101 |
| 3.2. Çalışan Performansı.....                          | 103 |
| 3.2.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler ..... | 105 |
| 3.2.1.1. Motivasyon .....                              | 106 |
| 3.2.1.2. İş Tatmini .....                              | 108 |
| 3.2.1.3. Çalışma Ortamı .....                          | 109 |
| 3.2.1.4. Stres .....                                   | 109 |
| 3.2.1.5. Diğer Faktörler.....                          | 110 |
| 3.2.2. Çalışan Performansını Artırma Yöntemleri .....  | 111 |
| 3.2.3. Çalışan Performansının Boyutları.....           | 112 |
| 3.2.4. Performans Türleri.....                         | 112 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER**

|   |     |
|---|-----|
| 4.1. Toksik Liderlik ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki.....    | 115 |
| 4.2. Toksik Liderlik ve Görev Performansı Arasındaki İlişki .....   | 116 |
| 4.3. Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....   | 117 |
| 4.5. Örgütsel Sessizlik ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki..... | 120 |
| 4.6. Örgüt Bağlılık ve Görev Performansı Arasındaki İlişki .....    | 121 |

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

|  |     |
|--|-----|
| 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....           | 123 |
| 5.2. Araştırmanın Metodolojisi Ve Tasarımı ..... | 124 |
| 5.2.1. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi .....    | 124 |

|  |            |
|--|------------|
| 5.2.2. Araştırma Kısıtları .....   | 124        |
| 5.2.3. Araştırma Varsayımları.....   | 125        |
| 5.2.4. Araştırma Ölçekleri.....  | 125        |
| 5.2.4.1. Toksik Liderlik Ölçeği.....   | 125        |
| 5.2.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....  | 126        |
| 5.2.4.3. Görev Performansı Ölçeği .....  | 126        |
| 5.2.4.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği.....   | 126        |
| 5.2.5. Araştırmanın Analiz Yöntemleri .....  | 126        |
| 5.3. Araştırmanın Modeli.....  | 127        |
| 5.4. Araştırmanın Hipotezleri .....  | 128        |
| 5.5. Tanımlayıcı İstatistikler .....   | 130        |
| 5.6. Faktör Analizi Sonuçları.....   | 132        |
| 5.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....   | 136        |
| 5.8. Korelasyon Analizi Sonuçları.....   | 137        |
| 5.9. Regresyon Analizleri ve Bootstrap Yöntemi ile Hipotez Testlerinin<br>Değerlendirilmesi..... | 138        |
| <b>SONUÇ .....</b>   | <b>148</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>   | <b>159</b> |
| <b>EKLER .....</b>   | <b>197</b> |
| <b>Ek 1.</b> Etik Kurul Belgesi .....  | 197        |
| <b>Ek 2.</b> Anket Uygulama Devlet Hastaneleri İzin Belgesi. ....                                | 198        |
| <b>Ek 3.</b> Ölçeklerin Kullanımına Yönelik İzinler .....  | 199        |
| <b>Ek 4.</b> Anket Tablosu.....  | 200        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>  | <b>205</b> |

## TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 1.</b> Kronolojik Liderlik Tanımları .....                                   | 6   |
| <b>Tablo 2.</b> Literatürdeki Liderlik Tanımları .....                                | 8   |
| <b>Tablo 3.</b> Liderlik Teorilerinin Tarihi Gelişimi .....                           | 13  |
| <b>Tablo 4.</b> Bir Liderde Aranması Gereken Özellikler .....                         | 14  |
| <b>Tablo 5.</b> Lider Etkililiğiyle İlgili Özellikler .....                           | 31  |
| <b>Tablo 6.</b> X-Y Teorisi Varsayımları .....  | 35  |
| <b>Tablo 7.</b> Likert Sistem 4 Modeline Göre Lider Tipleri ve Özellikleri .....      | 36  |
| <b>Tablo 8.</b> Fiedler Etkin Liderlik Teorisi Durumsal Faktörleri.....               | 38  |
| <b>Tablo 9.</b> Vroom -Yetton - Jago Modeli Liderlik Stilleri ve Karar Tarzları ..... | 40  |
| <b>Tablo 10.</b> Karizmatik Liderlerin Genel Özellikleri.....                         | 45  |
| <b>Tablo 11.</b> Olumsuz Liderlik Alan Yazın Çalışmaları .....                        | 48  |
| <b>Tablo 12.</b> Çalışma Yaşamında Toksik İşletmelerin Belirgin Özellikleri.....      | 51  |
| <b>Tablo 13.</b> Alan Yazında Toksik Liderlik Tanımları.....                          | 54  |
| <b>Tablo 14.</b> Çalışma Hayatında Toksik Davranış Göstergeleri.....                  | 60  |
| <b>Tablo 15.</b> Türkiye’de Toksik Liderlik Çalışmaları .....                         | 62  |
| <b>Tablo 16.</b> Yurtdışında Toksik Liderlik Çalışmaları .....                        | 62  |
| <b>Tablo 17.</b> Kabullenici –Savunmacı Sessizliğin Boyutları.....                    | 78  |
| <b>Tablo 18.</b> Örgüte Bağlılığın Farklı Boyutları.....                              | 100 |
| <b>Tablo 19.</b> Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin Sonuçları .....                      | 102 |
| <b>Tablo 20.</b> Performans İçeriğini Belirleyen Alan Yazın Çalışmaları .....         | 105 |
| <b>Tablo 21.</b> Tanımlayıcı İstatistikler .....                                      | 130 |
| <b>Tablo 22.</b> KMO ve Bartlett Test Sonuçları .....                                 | 132 |
| <b>Tablo 23.</b> Toksik Liderlik için Faktör Analizi Sonuçları .....                  | 133 |
| <b>Tablo 24.</b> Örgütsel Sessizlik için Faktör Analizi Sonuçları .....               | 134 |
| <b>Tablo 25.</b> Duygusal Bağlılık ve Görev Performansı için Faktör Analizi Sonuçları | 135 |
| <b>Tablo 26.</b> Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                   | 137 |
| <b>Tablo 27.</b> Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Korelasyonu.....                   | 138 |
| <b>Tablo 28.</b> Toksik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi .....     | 140 |
| <b>Tablo 29.</b> Toksik Liderlik, Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi .....      | 142 |
| <b>Tablo 30.</b> Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi .....   | 144 |
| <b>Tablo 31.</b> Hipotez Sonuçları .....  | 146 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

|   |     |
|---|-----|
| Şekil 1. Liderlerin İşletmedeki Etki Alanları.....  | 9   |
| Şekil 2. Liderin Sahip Olmak Zorunda Olduğu Özellikler.....   | 15  |
| Şekil 3. Liderin 8 Temel Fonksiyonu .....   | 16  |
| Şekil 4. Otokratik Liderlik Özellikleri.....  | 19  |
| Şekil 5. Liderlikte Ödüllendirme Yolları.....   | 26  |
| Şekil 6. Durumsallık Yaklaşımı Varsayımları.....  | 37  |
| Şekil 7. Dönüşümcü Liderliğin Karakteristik Özellikleri.....  | 44  |
| Şekil 8. Toksik (Zehirli) Davranışın Birey ve Örgüte Etkileri ve Sonuçları.....                       | 49  |
| Şekil 9. Örgütteki Toksik Davranışın Anahtarı .....   | 52  |
| Şekil 10. Sessiz Kalma Tercih Modeli .....  | 80  |
| Şekil 11. Araştırma Modeli .....  | 127 |
| Şekil 12. Aracılık Modeli ve Değişkenlerin Aracılık İlişkisi .....                                    | 139 |
| Şekil 13. Toksik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisinin Grafikselsel Gösterimi.....   | 141 |
| Şekil 14. Toksik Liderlik, Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisinin Grafikselsel Gösterimi.....    | 143 |
| Şekil 15. Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisinin Grafikselsel Gösterimi..... | 145 |
| Şekil 16. Ana Modelin Aracılık İlişkisi.....  | 145 |

## KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri  
**DB** : Duygusal Bağlılık  
**GP** : Görev Performansı  
**KMO** : Kaiser - Meyer - Olkin  
**ÖS** : Örgütsel Sessizlik  
**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences  
**TDK** : Türk Dil Kurumu  
**TL** : Toksik Lider  
**Vd.** : ve diğerleri

## GİRİŞ

Liderlik kavramı insanlık boyunca var olmuştur. Her dönemde topluluk, grup ve toplumlara yol yöntem gösteren, önderlik eden, farklılığı ile ön plana çıkan bir birey olarak tanımlanmıştır. Liderler takipçilerini ve buldukları örgütleri hep daha ileri standartlara taşıdığı gibi, tam tersi olgu ve olaylar yaşatmış hata tarih boyunca çöküntü ve yok oluşlara kaynaklık etmişlerdir. Kavramın akademik anlamda ortaya çıkışı 19. Yüzyıla dayanmaktadır. Liderlerin gerek kişisel özellikleri, olaylar, olgular karşısında ki davranışları, durumlara özgü yaklaşımları, bakış açıları, inançları ve bunların olası sonuçları örgütler ve çalışanlar üzerine etkileri sosyal bilimlerde araştırma konusunu teşkil etmiştir.

Liderin lider olarak kabul görüp özelliklerini ve işlevini ortaya çıkarması için üç temel bileşene ihtiyaç vardır. Bunların birincisi yapısının liderliğe uygun olmasıdır. İkincisi onu izleyenleri, peşinden sürüklediği takipçileri üçüncü olarak da kaotik kriz ortamının doğurduğu güçlü lidere olan ihtiyaçtır. Tam da Mustafa Kemal Atatürk'ün Osmanlı son döneminden Cumhuriyetin kuruluşu sürecinde liderlik ettiği kaotik ülke sendromuna müdahalesinde olduğu gibi, liderlik vasıflarını anlatan örneği vermek yerinde olacaktır. Geçmişte özellikler, durumsallık ve davranışçılık olmak üzere üç farklı aşamadan geçen liderlik kavramı günümüzde modern liderlik şekilleri ile kendisini ön plana çıkarmaktadır. Liderlerinin etkinliği ve etkililiği yapıcı olduğu kadar yıkıcı da olabilmektedir. Toksik liderlik bu yıkıcı tarzlardan biridir. Kelime manası ile de zehir/zehirlenme anlamına gelen toksik kelimesi liderlik ile örtüştüğünde bir bakıma örgütleri zehirleyebilmekte özellikle de yönetimde var olması çalışanları negatif yönde etkilemektedir. Literatürde yapılan çalışmaların çoğu toksik duygu hissinin enerji tüketen, çalışanları işten soğutan ve örgüt bağlılığını engelleyen bir etki olduğu konusunda hem fikirdir.

Toksik ile zehirlenmiş örgütlerde genelde kısıtlılık ve aşırı kontrol ön plana çıkmaktadır. “Ben” merkezli işleyen ve çıkar gözetiminin çok olduğu bu örgütlerde işin yapılmasına veya problemleri süreçlerin yönetimine yönelik genelde korku yaptırımı uygulanmaktadır. Toksik bir liderde, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum ve değer bilmezlik davranışları sıklıkla görülmektedir. Aynı zamanda bu tarz bireylerin sürekli kaygı taşıdıkları ve başarıyı ego tatmini olarak algıladıkları da yine

çalışmalarda gözlemlenmiştir. Kaba ve zorba kişilik yapısı sergileyen toksik liderler, çalışanların hem ruhsal hem de fizyolojik sağlığını negatif etkilemektedirler.

Toksik liderlik üzerine yapılan çalışmalar ülkemizde kısıtlı olsa da yurt dışında oldukça fazladır. Toksik davranışın bir kişilik özelliği olması neticesinde işletme, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, yönetim vb. pek çok farklı disiplin konu ile ilgili çalışmalar yapmaktadır. Çalışma sonuçlarında rastlanan ortak sonuçlar ise toksik liderliğin diğer kötü liderlik türlerinden toksik davranışın süresi itibari ile farklı olduğu, örgütü zehirlediği ve özellikle örgüt bağlılığına negatif etki ettiği, çalışan sessizliğini artırdığı ve iletişim kanallarını yok ettiği yönünde olmuştur.

İnsan, var olduğu günden itibaren toplumsal açıdan birliktelikler kurup, gruplar halinde yaşamayı tercih etmiştir. İletişim onun için o kadar önemlidir ki her şeyden önce dili ve yazıyı bulmuştur. Çok çeşitli iletişim araçları icat etmiştir. İnsan için haberleşmek, konuşmak, sohbet etmek bu kadar değerli iken gün gelip de neden susmayı tercih eder? Hatta bu susmak tüm vücut dilini de tepkisiz hale getirip neden mutlak bir sessizlik haline gelir? Bu soruların yanıtını toksik lider ve sessizlik kavramlarının arasındaki ilişki temelinde teorik olarak açıklanabilmektedir.

Örgütsel problemler zamanında ve yerinde etkin bir şekilde çözümlenmesinde çalışanların çok önemli katkıları bulunmaktadır. Birebir sorunlarla karşılaşan, olayların içerisinde, sorunların kaynağına en yankın hatta direkt yaşayanlar olduğundan ilk etapta olaya müdahale edecek onlardır. Dolayısıyla sorunların sebeplerine ve çözümlerine çoğu zaman bir yöneticiden daha fazla vakıf olmaktadırlar. Örgütlerde çalışanları dikkate almayıp saf dışı bıraktığında, aşağılandığında, korkutularak tehditvari davranış gösterdiğinde, çalışan olaya susmak daha güvenli algısıyla yaklaşıp sessizliğe bürünmektedir. Geçmişte, çalışanların sessizlik davranışı göstermesi uyum ve itaat olarak algılansa da, günümüzde kurum açısından potansiyel problemlerin görmezden gelinmesi, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık, örgütsel performansı vb. için büyük bir tehdittir. Diğer taraftan çalışanlar için ise konunun görmezden gelinmesinin ötesinde, içerisinde gizli ya da derin anlamlar içeren tepki; geri çekilme, muhalefet etme, beğenmeme göstergesidir. Bununla birlikte, yöneticilere ve örgüte bir baskı mekanizması olarak da kabul edilmektedir.



Bağlılık herhangi birine veya bir olguya duyulan yakınlık ve sadakat olarak tanımlanırken, duygusal bağlılık örgüte olan kuvvetli ilgi olarak düşünülmektedir. Kavramsal bağlamda örgütsel bağlılık, çağdaş yönetim anlayışında önemli görülmesi gereken olgulardan biridir. Çalışanların daha verimli olabilmesi için örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olması gerekir. Örgütsel bağlılık türleri, Davranışsal, Duygusal ve Tutumsal bağlılık ve Devam Bağlılığı biçimindedir.

Örgüt değerlerine değer katan çalışanın her eylemi performans göstergesidir. Sektörel fark gözetmeksizin işletmenin çıktılarının hedeflenen doğrultuda gelişmesinde, yöneticilerin rolü son derece önemlidir. Çalışan performansının pozitif sonuçlar oluşturmasında ilk sorumlu kişi hiç kuşkusuz yöneticidir. Dolayısıyla çalışanın yönetsel tutum ve davranışların etkisi altında örgütsel memnuniyet, bağlılık derecesi performansla direk ilişkilidir.

Performans kurumlar için önemli olduğu kadar çalışan bireyler için de üreterek kendini gerçekleştirme bağlamında oldukça önemlidir. İlgili alan yazın incelendiğinde performansı negatif yönde etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan belli başlıları motivasyon azlığı, iş tatmini(doyumu)düşüklüğü, stres ortamının yüksekliği vb. olumsuz durumlar sayılabilir. Bu kavramların varlığı ve sürekliliği halinde kurumsal performansı azalmaktadır.

Yaşadığımız değişim, dönüşüm döngüsünün yoğunluğu içinde örgüt, lider ve çalışan üçlüsünün uyumlu çalışması iyi bir örgütsel iletişime olanak sağlamaktadır. Çalışanın beklenti, istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan örgütsel politikalar çalışanın duygusal bağlılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Örgüt iç işleyiş yapısı toksik lider toksik örgüt oluşumuna izin vermeyen stratejik yönetim anlayışları sayesinde örgüt iklimi, örgüt kültürünün enfekte olmasının önüne geçilebildiği yapılan çalışmalar gösterilmiştir. Çalışanların fikir ve önerilerini rahatça, korkmadan ifade etmesine olanak sunan ortamlar da çalışanların daha özverili, istekli çalıştıkları gözlenmektedir. Ne var ki başarılı ve üretken örgütler sağlıklı, mutlu, coşkulu ve istekli çalışanlar tarafından yaratılmaktadır.

Toksik Liderlik davranışları örgütsel sessizliğe neden olduktan bu yüzden gelişen sorunlara zamanında müdahale edilememekte, çalışanların örgütten

uzaklaşmasına, bununla ilişkili olarak da duygusal bağlılığın neğatif etkilenmesine ve görev performansında beklenen sonuçlara ulaşılmamaktadır. Bu çalışma ile sağlık sektöründen elde edilen veriler aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişki test edilmiştir. Bu amaç çerçevesinde yapılan çalışmada değişik kavramların bir araya getirilerek oluşturulan konu, alanyazında ilk olması nedeniyle hem alan yazına hem de çalışma hayatına özgün katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özet olarak bu çalışmada toksik liderlik sonucunda oluşan, lider üye neğatif etkileşiminin çalışana, örgüte, topluma ve ekonomiye zarar verici sonuçlarının ortaya konulması, bu zararların önlenmesine yönelik alınacak tedbirlere katkı sağlanması ve çözüm önerileri sunulması hedeflenmiştir.

Bu bağlamda çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik ve toksik liderlik kavramlarına yönelik alan yazın çalışması yapılmıştır. İkinci bölümde örgütsel sessizlik, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ve görev performansı kavramları incelenmiştir. Dördüncü bölümde bahsi geçen kavramların birbirleri ile ilişkisine ve alan yazın temelinde incelendiği çalışmalara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise çalışmanın nicel uygulama kısmını oluşturan “Toksik Liderlik Algısının, Çalışan Sessizliği, Çalışan Duygusal Bağlılığı ve Görev Performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır”. Ayrıca Toksik Liderlik ile Görev Performansı arasındaki Örgütsel Sessizliğin aracılık etkisi, Toksik liderlik, Görev Performansı arasında Duygusal bağlılığın aracılık etkisi ve Örgütsel Sessizlik ve Görev performansı arasında Duygusal Bağlılığın aracılık etkisinin olup olmadığı ölçümlenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE TOKSİK LİDERLİK KAVRAMLARI

#### 1.1. Lider ve Liderlik

Sosyal bir canlı olan insanoğlu, hayatta kalıp varlığını ve türünün devamlılığını içgüdüsel olarak sağlamaktadır. Tek başına bu sürecin yönetmesi ve sürdürmesi mümkün olmadığından, örgütlü yaşama yönelmiş ve dolayısı ile lider ihtiyacı hissetmiştir. Örgütlü grup ve toplulukları çekip çeviren, toplumsal fayda üretme konusunda heveslendiren, motive eden, coşku ve heyecan uyandıran bireylere gereksinim her daim duyulmuştur. Amaç ve hedefler etrafında gönüllü birlikteliklerin gücünü, liderin öngörüsü, bakış açısı, değer yargıları vb. soyut nesnel özellikleri yol göstermektedir. Gruplar, topluluk içerisinde bulunan örgüt üyeleri her daim grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak önderler ile aralarında hiyerarşik bir bağ kurmaktadır. İnsanoğlunun mensubu olduğu her grubun muhakkak ki bir amacı mevcuttur ve bu grupları nihai amaçlara yönlendirilmesi ikna ve beceri işidir (Şama ve Korkmaz 2011, 313).

Kelime köküne bakıldığında liderlik İngilizce olan “*leader*” sözcüğünden türemiştir. Rehber, önder, yönlendiren gibi anlamlar taşımaktadır. Sözcüğün tam olarak kökü olan “*lead*” ise yol göstermek, yönlendirmek anlamlarına gelmektedir. Bu süreç yaşamın farklı alanlarında gerçekleşebilmektedir. Çocuk oyunlarından, sivil toplum örgütlerine kadar birçok amaca hizmet eden gruplar içerisinde liderliğe rastlanmaktadır (Koçel 2003, 171). Kavram olarak bakıldığında liderlik kelimesi birçok yazar tarafından açıklanmıştır. Liderlik sadece formel organizasyonlara dair bir olgu olmamakla beraber, herhangi bir grup içerisinde belirli bir kişinin izlenmesidir.

Güçlü, yetkin bireylerin oluşturduğu bir örgüt kendisine yakışan bir yönetim ekibi ortaya koyar ve hak ettiği şekliyle yönetilmektedir. Bununla beraber bir örgütün yapısı, kendi kültürel değerlerinin oluşumuna dayanır. Liderlerin bu oluşumdaki rolü oldukça etkindir (Conger 1990, 55). Uzun dönemde çalışanların kolektif deneyimlerinin ve gelişimlerinin onlara en yararlı olduğu ya da olmadığı normlar dizisini, olaylara tepki verme tarzlarını oluştururlar. Liderler bütün bunları iyi bir şekilde temsil eden, örgüt içinde yansıtan ve geliştiren kişilerdir. Vizyon Yönetimi adlı

kitabında yaptığı kronolojik sınıflandırmaya göre Akdemir'in tanımları Tablo 1.' de ki şekildedir:

**Tablo 1.** Kronolojik Liderlik Tanımları

| <i>Sene</i> | <i>Tanım</i>  |
|-------------|---|
| 1902        | Liderlik, ekip faaliyetlerinin odak noktasıdır.   |
| 1906        | Liderlik, ekip içindeki yönetimi sağlayan bir kişinin olmasıdır.  |
| 1911        | Liderlik, bütün ekibin yeteneğini kendi başarısı ile ortaya koymak.   |
| 1921        | Liderlik, ters düşünceleri en aza indirip ortak çalışma gücünü kuvvetlendirerek başarıyı sağlama yetisidir.                       |
| 1924        | Liderlik, ekibin ortak faaliyetleri üzerine ekstra çaba göstermektir  |
| 1927        | Liderlik, ekip içindekilerin arzu ve isteklerine hâkim olup gerekenleri yerine getirebilmektir.                                   |
| 1930        | Liderlik, çalışanlara iş motivasyonu sağlamak, ona göre yönlendirebilmektir   |
| 1935        | Liderlik, ideal olanın özelliklerini barındırmaktır.  |
| 1939        | Liderlik, amaçlar doğrultusunda tam motivasyon sağlamaktır.   |
| 1942        | Liderlik, çalışanları hem görsel hem de duyuşsal olarak etkileyebilmektir.  |
| 1948        | Liderlik, ekibin ilgi alanlarına hâkim olmaktır.  |
| 1950        | Liderlik, amaçların belirlenmesi ve sonuca ulaşması arasındaki bağıntıyı sağlayabilmektir   |
| 1955        | Liderlik, amaçlar doğrultusunda ekibin motivasyon ve hevesini belli bir düzeyde tutabilmektir.                                    |
| 1960        | Liderlik, ekibin hedeflerine heyecan katabilmek konusunda isteğe bağılı çalışma eğilimi gösteren bir harekettir.                  |
| 1964        | Liderlik, hedefler doğrultusunda kurumun amaçlarına uygun bir oluşum sağlayabilmektir.  |
| 1968        | Liderlik, yetkinliğini kullanacak yaptığı işi daimi hale getirmektir.   |
| 1978        | Liderlik, ekibe çalışmaları doğrultusunda gerekli motivasyonu sağmaktır.  |
| 1986        | Liderlik, diğer kişilerin çalışmalarını pozitif yönde etkileyebilme yeteneğidir   |
| 1990        | Liderlik, duyuşsal ve mantıksal düşünceyi bir araya getirerek ortaya bir ürün çıkarmaktır.  |
| 1991        | Liderlik, grubu aynı amaçlar etrafında toplayabilmektir   |
| 1992        | Liderlik, anlayış ve yetkinliği bir araya getirip buna yönelim tutumlar sergilemektir   |
| 1993        | Liderlik, zorluklar karşısında çekimser kalmamaktır   |
| 1994        | Liderlik, ani gelişen olaylar karşısında herkesten değişik düşünebilmektir.   |
| 1995        | Liderlik, ekip içi iletişimi her yönden değerlendirebilmektir.  |
| 1997        | Liderlik, aynı amaçlar doğrultusunda bütün ekibi harekete geçirebilmektir.  |
| 2007        | Liderlik, beklenmeyen durumların geliştiğı zamanlarda uygun kararları verip ekibi profesyonelliğı ile örgütleyebilme yeteneğidir. |

**Kaynak:** Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Ekin Basım Yayım, s. 74

Liderlikleri ile öne çıkan kimseler ele alındığında görülmektedir ki farklı çevrelerden ve eğitim düzeylerinden gelen değişik kişilik yapısında ki kimseler başarılı liderler olabilmektedirler. Çünkü liderlerin şekillenmesinde çevre oldukça etkindir. Bir liderin davranışı belli bir yerde veya zamanda iyi diye tanımlanırken, başka bir durumda ve zamanda kötü olarak nitelendirilebilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 74).Liderlerin belirli özellikleri, içinde bulunduğu grup ona ihtiyaç duyduğunda önem kazanmaktadır. Farklı durumlar ve koşullar, farklı türde liderlerin ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.

Lider, kendisini takip edenlerin önünde bireylere yol gösterir, brifingler verir, rehber olup hedeflere ulaştırmaktadır. Diğer bir ifade ile verdiği talimatlarla takipçilerin dikkatini, farkındalığını kendi inisiyatifi doğrultusunda yönetmektedir (Koçel 2003, 66). Liderlik ve liderin işletmedeki yeri, kurumun en önemli meselelerinden biridir. İşletme yöneticilerinin aldıkları yükümlülükleri ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirip bu durumu liderlikleri ile özdeşleştirmeleri beklenmektedir. İşletmelerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik tanımı da değişim göstermekte ve önemi artmaktadır. 1999 Atlanta ve 2000 Dallas olmak üzere Dünya'nın birçok ülkesinde eğitim amaçlı yapılan toplantılarda, yaşanan yüzyılın son yıllara damga vuran konulardan birisi; “*her alanda daha fazla liderlik davranışına olan ihtiyaç*” olarak belirtilmiştir (Acar 2001, 55).Anlaşıldığı üzere liderlik mevhumu, bireyler üzerinde yoğun çabalarla elde edilen uzun bir sürecin sonucudur. Gerçekleşen bu sürece, takipçilerin liderlik algısı hâkimdir.

Literatürde liderlik üzerine yapılmış bazı tanımlar Tablo 2.'deki gibi özetlenebilir:

**Tablo 2.** Literatürdeki Liderlik Tanımları

| <i>Sene - Yazar</i>  | <i>Tanım</i>   |
|--|--|
| Stogdill 1950, Akt. Houston ve Todd 2013, 273-287.             | Örgüt üyelerini amaç ve hedefler doğrultusunda etkileyerek harekete geçirme sürecidir.   |
| Hemphill ve Coons 1957, Akt. Biggart ve Hamilton 1987, 429.441 | Grup üyelerini amaç doğrultusunda hareket ettirmek liderliktir.  |
| Etzioni 1964, Akt. Antonakis 2012, 256-288.                    | Etkili kişisel özelliğe bağlı güç liderliktir  |
| Katz ve Kahn 1978, 529.  | Örgüt rutinlerine etkin bir şekilde uyumlanmadır.  |
| Behling ve Rauch 1985, 51-61.                                  | Grup üyelerini amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme sürecidir.   |
| Bass vd. 1987, 73-78.  | Grubun etkinliğini hedeflere ulaşma doğrultusunda etkilemedir.   |
| House vd. 1991, 216-220.                                       | Örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda çalışanları etkileme ve motive etme yetenekleridir  |
| Schein 1994, 1-14.   | Mevcut kültürün dışına çıkabilme ve evrimsel değişim sürecini başlatabilme yeteneğidir.  |
| Sosik 1997, 335  | Liderler grup sürecini, faaliyetlerini, ilişkisini ve değişimin merkezini teşkil eden bireylerdir.   |
| Paksoy 2002, 55.   | Çalışanları etkileyebilmek, rehberlik etmek, etkin faaliyetler oluşturabilmektir.  |
| Koçel 2003, 65.  | Kişisel veya genel amaçlar doğrultusunda diğerlerinin faaliyetleri üzerine etki edebilmektir.  |
| Bass vd. 2003, 208.  | Etkileme ve güç kullanarak etkileme sanatıdır.   |
| Tengilimoğlu 2005, 2.  | Kitleyi belirlenen amaç doğrultusunda yönlendirme yeteneğidir.   |
| Leithwood, Harris ve Hopkins 2008, 28.                         | Gerekli önlem ve takibin izini sürmektir.  |
| Yukl 2010, 708   | Yapılması gereken görev ve görevin nasıl yapılacağına anlaşılması için beraberindeki bireyleri etkileme sürecidir.   |
| MacPhee vd. 2013, 22   | Etkileme ve Etkilenme sürecinin istenen yönünde yönetilmesidir.  |
| Barutçugil 2014, 21.   | Liderler örgütü iyi temsil eden, koruyan ve geliştiren kişiler olarak ortaya çıkarlar.   |
| Kılıç, Keklik ve Yıldız 2014, 250.                             | Duruma, zamana ve koşullara gereken müdahaleyi yapma yetenek ve becerisidir.   |
| Önen ve Kanaryan 2015, 45                                      | Güven veren, ikna yeteneği kuvvetli ve motivasyon sağlayan kişidir.  |
| Clough ve McClellan 2016, 2397.                                | Amaçların gerçekleşebilmesi için bireyleri harekete geçirme yeteneğidir.   |
| Yahaya ve Ebrahim 2016, 191.                                   | Grubu belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirerek etkili şekilde harekete geçirebilmektir.   |
| Adams, Kutty ve Zabidi 2017, 3                                 | Bireylerin gizli yeteneklerini ortaya çıkarma amaçlı fırsatlar oluşturmak, bireylerin gelişimi için kılavuzluk etmektir.   |
| Bomah vd. 2018, 2.   | İnsanları belirlenen amaçlara yönelik harekete geçirmektir.  |
| Hoch vd. 2018, 3.  | Yapılacak işin ve işi yapacak kişinin belirlenmesi, bu kişi veya kişilerin güdülenmesi, amacın belirlenmesi ve bu kişilere destek sağlayarak sürecin takip edilmesi işi liderliktir. |
| Jensen vd. 2019, 4   | Amaçlara ulaşmak için topluluk davranışlarını yöneltme ve yönlendirmedir.  |
| Wang ve Haoying. 2019, 919.                                    | Kitleyi belirlenen hedefe doğru yöneltmektir.  |
| Ginnett 2019, 74   | Yanlışlardan ders çıkaran, dinleyen, vizyon sahibi, sonuç odaklı yaklaşım sergilemektedir.   |

Lider, çoğunluk tarafından fark edilmeyeni gören, olaylar ve olgular arasında karmaşık ilişki kurabilen, çıkmazları öncesinde sezebilen özellikleri ile diğerlerinden ayrılmaktadır. Sosyal bir varlık olan insan kolektif davranış bilinci sayesinde, ihtiyaç

ve isteklerini karşılamak için, bir araya gelip örgütlü topluluk halinde üretir (Ginnett 2019, 75). Örgütsel soyut ve somut üretim çıktılarının niteliğini belirleyen, liderin takipçileri üzerindeki iyi ve kötü niyetinin tutum ve davranış biçiminde ortaya çıkmasıdır.

Başka bir yazar görüşüne göre, lider ve takipçileri zaman içerisinde birbirleri ile etkileşim haline geçerek birbirlerini değiştirme eğilimine gittiklerinden söz etmektedir. Çünkü onun düşüncesine göre amaç doğrultusunda ilerlemekten ziyade birbirlerinin gelişimine katkı sağlayan bir ortamı inşa etmek daha elzem bir meseledir (Burns 1998, 133).

Liderin işletmedeki etki alanları Yukl ve Chaves (2002,140-141) tarafından Şekil 1.'de ki gibi belirtilmiştir;



Şekil 1.Liderlerin İşletmedeki Etki Alanları

**Kaynak:** Yukl Gary ve Carolyn Chavez "Influence Tactics & Leader Effectiveness." *Leadership* (2002) s.140.

Takipçisi olmayan bireyin lider olabilmesi mümkün değildir. Liderler takipçilerinin faaliyetlerini örgüt yararına yetenek ve becerilerini açığa çıkaracak şekilde yönetmektedir. Aslında liderlerin temel işlevinden biri tavsiyelerde bulunup, farkındalık oluşturmaktır. Bunun oluşması için öneride bulunacağı bir grubun var olması gerekmektedir. Lider; grup sürecini, faaliyetlerini, ilişkisini ve değişimin merkezini teşkil eder (Sosik 1997, 335; Eraslan 2004, 3). Genel anlamda kabul görmüş

liderlik tanımı, grup üyelerini etkileyerek örgütsel amaç ve hedeflere ulaştırma sürecinin yönetilmesidir (Lunenburg 2010, 2). Tüm bu tanımlara rağmen literatürde ortak bir uzlaşının sağlandığı liderlik tanımına rastlanamamıştır.

Liderin istekleri, hırsları, gözü pek, korkusuz, kararlı, ölümüne arzuları, inançlarına bağlı oluşları gibi daha pek çok özellikleri takipçilerini hep etkilemiş ve birlikte hareket etmenin gücünü oluşturmuştur. Etkilenme derecesi, istenen durumlara gidilen yolun uzunluğunu ve kısalığını belirlemektedir. Liderin çekip çevireceği, yön verip yönetebileceği takipçileri ise olmazsa olmazdır. Bu bir topluluk, grup veya toplum olabilir aksi durumda lider işlevini gerçekleştiremez. Arzulanan sonuçlara yönelik eyleme geçirmek, liderin temel işlevlerinden biridir.

## **1.2. Liderlik Yönetim İlişkisi**

Liderlik ve yönetim çokça karıştırılan iki kavramdır. Ancak bu iki kavram bazı noktalarda birleşirken bazı noktalarda da birbirinden ayrılmaktadır. Yönetim, süreçler, teknoloji, standartlar, sistemler, kontrol, ölçümler ve planlamayı içermektedir. Bu süreci işler kılan işleri gerçekleştirmek, yönlendirme, tepki vermek sürekli iyileştirme çabasıdır. Liderlik ise insanlarla, yapı, kültür, ilkeler, arzulanan gelecek kurgusuna ulaşma eylemlerini içermektedir. Liderlik, yenilikçi ve yaratıcı bir biçimde hizmeti, girişimciliği ve kalıcılığı destekler. Örgütler, yöneticilerden liderlik vasıflarını da kapsayan liderlik becerilerine gereksinim duymaktadırlar. Tüm örgütler her iki becerinin başarılı bir şekilde icrasının beklentisi içindedirler. Yöneticiler mevcut çerçeveler ve dizinler içerisinde yönetirken liderler ise mevcut olanları tartışırlar ve tercih yaparak yol gösterirler (Erdem ve Dikici 2009, 198). Uzunçarşılı ve Özdayı (1997, 359-367) okul yöneticilerinin yaratıcılık ve liderlik özelliklerini inceledikleri araştırmada özellikle üst düzey yöneticilerin çalışanlar ile birlikte yapmış oldukları çalışmalarda kendi stratejilerini saptamaları gerektiğini ayrıca değişime açık bir ortam oluşturmalarını belirtmişlerdir. Çalışmada, yöneticilerin çalışanların yaratıcılığını aktif olarak desteklediğinde, çalışanların fikirlerini rahat, korkmadan dile getirebildiğini, bu koşullar ve ortam oluşturulduğunda da çalışanların motivasyonun arttığına dair vurgu yapılmaktadır.



Liderliğe sadece hiyerarşik yapılarda değil aynı zamanda biçimsel olmayan yapılarda ve ilişkilerde de rastlanabilir (Erkutlu 2014, 4). Buradan yola çıkarak lider ve yöneticinin de aynı şey olmadığını rahatlıkla ifade edebiliriz. Yönetici yaklaşımında formel ilişki ön plana çıkmaktadır. Resmi hiçbir yetkisi olmamasına rağmen arkasından kitleleri sürükleyen liderler olabildiği gibi birçok yetkiyle donatılmasına rağmen tek bir kimseyi bile arkasına alamayan çokça yöneticiye rastlamak mümkündür (Koçel 2003,272). Liderlerin ortaya çıkması için yöneticilikte olması gerektiği gibi resmi bir yetkiye ihtiyaç yoktur.

Cankul vd. (2002, 428-435) eğitim hastanesindeki yönetici hekimler ile ilgili yaptıkları araştırmada Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yedi önderlik davranışını (geri bildirim, haberleşme, karar verme, üstlerle çatışma, yeni bir şey deneme ve hedefler) incelemişlerdir. Yazarların çalışmasında göre yönetici hekimlerin %7,4 oranında pasif önderlik, %12,0 şehir kulübü, %23,1 ekip önderi ve aynı oranda iş merkezli oldukları gözlemlenmiştir. Yazarlar yönetici hekimlerin göreve atanmalarının ardından önderlik tarzları, yönetim psikolojisi, örgüt geliştirme ve motivasyon teorileri gibi konularda eğitim alması gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Yöneticiler, genellikle rasyonellik ve süreklilik ile öne çıkarken, liderler ise ruha, tutkuya ve yaratıcılığa sahip kimselerdir (Ertürk 2009,39). Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklar aşağıdaki şekliyle özetlenebilir (Koçel 2003, 274) :

- Yöneticilik bir meslek iken liderlik insanları etkileme ve harekete geçirebilmeye dayanan bir iştir.
- Yöneticilik formel bir yapı içerisinde gerçekleştirilirken, liderler için formel yapının varlığı bir zorunluluk değildir.
- Yönetici insanları yetkileri ve yaptırımları ile etkilemeye çalışırken, lider kişisel özellikleri, davranışları, vizyonu, güveni ve ilhamı ile etkiler.
- Yöneticilerin görev tanımları varken, liderlerin yoktur.
- Liderlik sanatsal yönü ağır bir işken yöneticilik bilimsel açıdan ağır basmaktadır.
- Yöneticilik hedeflere ulaşmaya, liderlik ise değişime ve dönüşüme odaklıdır.

- Yöneticiler işleri doğru yapan kişiler iken liderler doğru işleri yapan kişilerdir.

Yukarıda sayılan bunca farklılığı barındırmalarına rağmen yöneticiler ve liderler benzerlikler de taşımaktadır. Bu benzerlikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel 2003,272) :

- Yöneticiler de liderler de insanları belirli hedeflere yöneltirler.
- Etkileme gücünü her ikisi de etkin olarak kullanmaktadır.
- Yönetici de lider de birlikte çalıştığı kimselerle yakın ilişkidir.
- Bir işletmede her ikisine de ihtiyaç vardır.

Yöneticilerin, krizleri iyi yönetebilen, mevcut durumu muhafaza eden, öngörü sahibi kimseler olması beklenmektedir. Bu durumlar karşısında liderden de beklenen yaratıcı, parlak çözümlerdir. Yöneticiler süreçlerle ilgili vizyonerlerken, liderler sonuçlarla ilgili vizyonerlerdir (Ertürk 2009, 39).Liderlerin ve yöneticilerin rolleri birbirini tamamlamaktadır. Yöneticiler kaynakları en etkin şekilde kullanmayı, mevcut yeteneklerden en etkin biçimde faydalanmayı ve etkili yönetimin gerektirdiği kalite standartlarını yerine getirmeyi amaçlamaktadırlar.

### **1.3. Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

Liderliğin kelime anlamı 12. yy sonlarına kadar gitmektedir. Liderlik tanımı öncelikle 1900'lü yıllarda İngiliz parlamentosu ile ilgili hukuki işlemlerde kullanım görmeye başlamıştır (Akbaba ve Erenler 2008, 22).

Geçmişe dönük liderlik evrimsel süreci incelendiğinde liderliğin üç farklı aşamadan geçerek günümüze geldiği gözlemlenmiştir. Bu aşamaları özellikler, davranışçılık ve durumsallık yaklaşımları olarak değerlendirilmektedir. Özellikler aşaması incelendiğinde 20. yy başlarında hâkim olduğu ve kişisel özelliklerin liderlik tanımı üzerinde ne gibi etkileri olduğunu tanımlamaktadır (Turan 2014, 88).Yani bu tanıma göre liderlik özellikleri sonradan kazanılmayıp doğuştan gelmektedir.

Bass (1990, 108) yazmış olduğu kitapta liderlik teorilerinin tarihi gelişimini şu şekilde belirtmiştir:

**Tablo 3.** Liderlik Teorilerinin Tarihi Gelişimi

|   | <i>Teoriler<br/>(T)/Modeller(M)</i> | <i>Yazarlar</i>  |
|---|-------------------------------------|--|
| <b>Durumsal Teoriler</b>                      | Mükemmel İnsan T.                   | Galton (1869);Woods (1913);Wiggam (1931); Jennings (1960)  |
|   | Özellikler T.                       | Il. Bernard (1926);Tead (1935);D.P.Page (1935);Bird (1940).  |
|   | Durumsal T.                         | Person (1958); A.J. Murphy 1941, Bennis 1961, Fiedler ve Ark. 1976                                       |
|   | Kişi ve Durum T.                    | Gerth ve Mills 1953, Bass 1960, Stogdill 1975  |
|   | Psiko Analitik T.                   | Freund 1922, Zaleznik 1977, Kets de Vries 1971   |
|   | Hümanist T.                         | Mc Gregor 1960-1966, Argyris 1957-1962, Likert 1961-1967, Blake ve Mouton 1964, Hersey ve Blanchard 1972 |
| <b>Sosyal Öğrenme ve Etkileşim Teorileri</b>  | Destek Değişim T.                   | Bass (1960).   |
|   | Durumsal T.                         | Fiedler (1967).  |
|   | Yol Amaç T.                         | House (1971);Desler ve House (1974).   |
|   | Lider Rol T.                        | Obsom, Hunt ve Martin (1981).  |
| <b>Etkileşim Süreçleri Model ve Teorileri</b> | Çoklu Bağlantı M.                   | Yukl(1971)   |
|   | Çoklu Ekran M.                      | Greene (1975)  |
|   | Değişim T.                          | Grean (1976)   |
|   | Davranışsal T.                      | W.E.Scott (1977);Davisand Luthans (1979)   |
|   | İletişim T.                         | Sharf (1978)   |
|   | İki Yönlü Bağlantı M.               | F. Wendler (1982).   |
| <b>Bilişsel ve Algısal Teoriler</b>           | Atfetme T.                          | Katz & Kahn (1966)   |
|   | Bilgiyi İşleme T.                   | Vroom & Yetton (1974)  |
|   | Rasyonel Tümden Gelim Yaklaşımı T.  | Pfeffer (1977)   |
|   |                                     |  |
| <b>Modern Teoriler</b>                        | Dönüşümcü Liderlik T.               | Burns (1978);Winter (1979); Johnston (1981); Bass (1990).  |
|   | Karizmatik Liderlik T.              | Conger & Kanago (1994).  |
|   | 5.Düzey Liderlik                    | Collins (2002).  |

**Kaynak:** Bass Bernard M. ve Ralph Melvin Stogdill, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster, 1990,s.185.

Tarihi süreç incelendiğinde liderlik oluşumunun insanlığın gündeminden hiç düşmemiş olduğu gözlemlenmektedir. Öyle ki kavimlerin, imparatorlukların, krallıkların, grup ve toplulukların varlığını sürdürmesi, gelişimi ve yok olması liderlerle özdeşleşmiştir. Hatta tarihsel dönemler, Kanuni Sultan Süleyman dönemi,

Lenin dönemi, Hitler dönemi liderleriyle anılır olmuştur. Kavram, insanlığın var oluşundan beri sosyal gruplara ve topluluklara önderlik ve öncülük eden, yol gösteren, başta giden bilgi, beceri ve yetenekleri ile fark yaratan karizmatik bir kişilik olarak literatürde tanımlanmaktadır.

Kavramın akademik manada kullanılmaya başlaması 19. Yüzyılın başlarına uzanmaktadır. Yapılan araştırmaların odak noktasını etkili liderin özelliklerinin belirlenmesi üzerine olmuştur. Sosyal bilimciler, liderlik özelliklerinin neler olduğunu, yeteneklerini, davranışlarını, güç kaynaklarını ya da durumlara özgü yaklaşımlarını, görevlerinin neler olduğunu, başarılı bir liderin takipçileri nasıl etkilediği üzerine araştırmalar yapmışlardır.

#### 1.4. Liderlik Özellikleri

Tekin (2018, 292-293) göre bir liderde aranması gereken özellikler Tablo 4.'de ki gibidir.

**Tablo 4.** Bir Liderde Aranması Gereken Özellikler

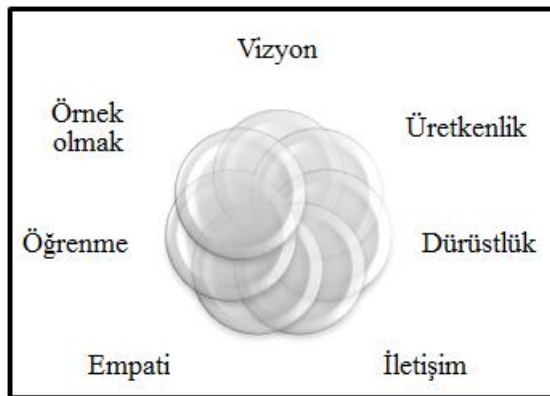
|   |   |
|---|---|
| Lider iş süreçlerinin önemini farkındadır   | Liderlikte etik ve şeffaflık kurallar göz önünde bulundurulmalıdır                        |
| Kar elde etme ve büyüme önemli iken bunun şeffaf kurallarla uygulanması gerekmektedir   | Liderlikte bir vizyon sahibi olma özelliği aranmaktadır                                   |
| Hem küresel vizyon, hem yerel özellikler lider tarafından bilinmesi gereken noktalardır | Önemli olan sadece aranan pozisyon için lider olmak değildir                              |
| Liderler yönettikleri bölümü bir çalışan olarak değil, kendiışleri gibi görmelidirler   | Liderler yeri geldiğinde yetkilerini devredebilen kişiler olmalıdırlar                    |
| Liderler iyi işbirliği yapabilen kişiler olmalıdırlar                                   | Liderler ortak girişimler yapabilen kişiler olmalıdırlar,                                 |
| Liderler stratejik işbirlikleri yapabilmeli ve dış dünyayı tanımalıdırlar.              | Liderler sadece insanları değil yenilikleri de fark edip yönetebilen kişiler olmalıdırlar |
| Liderler maliyetleri azaltabilen kişiler olmalıdırlar                                   | Liderler verimliliği artırabilir kişiler olmalıdırlar                                     |

**Kaynak:** Tekin, Erol "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü." *Business & Management Studies: An International Journal* 6(1) (2018). 291-314.

Liderlikte doğuştan gelen kişisel özelliklerin önemli bir yer tutmasına rağmen liderlik özelliklerinin bir kısmı ilerleyen dönemlerde alınan eğitimler sonucunda da geliştirilebilir. Ancak güven duygusu oluşturma, karar verebilme ve gözetim yeteneği liderin sahip olması gereken sonradan edinilmeyen, üstün kişilik karakter özellikleri arasındadır (Doğanay ve Erdal 2007, 326). Liderlerini iyi bir model olarak gören çalışanlar liderlerin yaptıklarını yapacaklardır. Bu durumda çalışanların liderin belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri kaçınılmaz olacaktır (Uğurluoğlu ve Çelik2009, 122).Liderin söyledikleri ve yaptıkları arasında bir uyum olmalıdır. Çalışanlar liderleri model olarak benimseyip davranışlarından bir mana çıkararak kendileri de zamanla benzer davranış içine girmektedirler.

İlk araştırmaların ardından gelen liderlikte davranışçılık süreci 1940'lardan sonra görülmeye başlamıştır. Yaklaşım, lider konumundaki insanların kişisel özelliklerinden ziyade, takipçilerine gösterdiği tutumlar ve etraftakilere sergilediği davranışların bıraktığı izler vurgulanmaktadır. Bu etkilerin oluşturduğu örgütsel sonuçlarından yola çıkarak, liderin başarı ve başarısızlığı, lider davranışları ile ilişkilendirilmiştir. Endüstri sonrası döneme bakıldığında, liderlik tanımı evrimleşmiş takım değerleri ön planda, dönüşümcü ilkelerin temelinde hiyerarşik düzeni reddeden bakış açıları egemen olmuştur. (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 75).Kırmaz (2010, 208-210) liderin sahip olmak zorunda olduğu özellikleri sekize ayırmaktadır.

Yazara göre bu özellikler Şekil 2.'de ki gibidir:

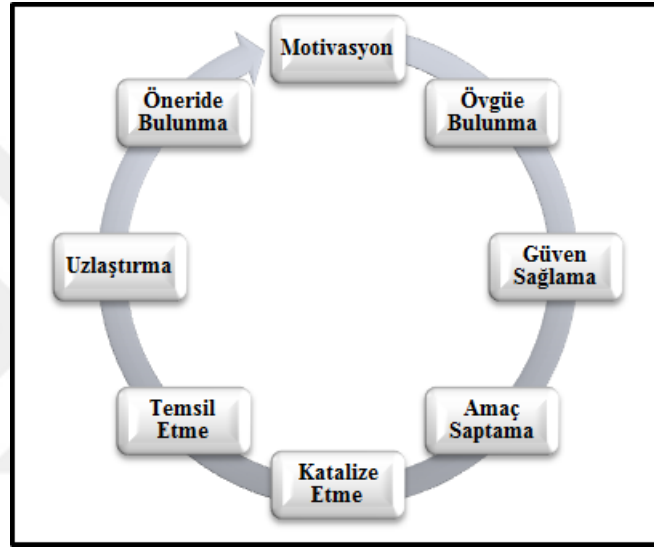


Şekil 2. Liderin Sahip Olmak Zorunda Olduğu Özellikler

**Kaynak:** Kırmaz Birol. "Bilgi Çağı Lideri." *Ankara Barosu Dergisi* (3) (2010), 209-210.

Lider, sahip olduğu vizyonu geleceğin Şekillenmesinde, örgüt içi çalışanlarla geliştirdiği iletişim biçimiyle, yaratıcı üretken tutum ve davranışlarıyla astlarına model oluşturmaktadır. Çalışanları ile empati temelinde ilişki kurması, örgüt içi çalışma başarısını, çalışma isteğini, örgütü sahiplenme dürtüsünü tetikleyerek örgütsel bağlılığı sağlayacaktır.

Kırmaz'ın belirtmiŐ olduğu fonksiyonlara benzer Şekilde Yeşil'e (2013) göre de liderin sekiz tane temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar Şekil 3.'de ki gibidir:



**Şekil 3.** Liderin 8 Temel Fonksiyonu

**Kaynak:** Yeşil Salih. "Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 12(44) (2013),54-55.

Yeşil'de liderin misyonunu yerine getirmesi için sahip olması gereken temel özelliklerin geleceğe yönelik bakış açısının, çalışanların fikir ve önerilerinin değer verildiğinde örgüt amaç yakınlılaŐtıracađından, olası sapmaların önleneneğine vurgu yapmaktadır. alıŐana güven veren örgütsel politikalar, eŐitlikçi ödöl sistemi, kendini ifade etmesini destekleyen ortamların sunulması motivasyonu artıracaktır (Yeşil 2013, 54-55).

Söz konusu özelliklerin açıklaması kısaca şu şekildedir (Kırmaz 2010, 208-210):

**Vizyon;** geleceğe yönelik belirlenen bir çizgi veya görünüm anlamlarına gelmektedir. Ayrıca vizyon geçmişteki yaşananlardan dersler çıkararak elde edilmek istenen kazanımların bir resmi olarak da tanımlanabilmektedir (Çetin 2008, 77). Liderin iyi bir vizyona sahip olması gerekmekte ve ilerleyen dönemlerde neler olabileceğini fark edip, geleceği geniş bir perspektif açısından görebilmelidir.

**Üretkenlik;** bu özellik özellikle de günümüz bilgi çağında gereklidir. Artık günümüzde sorunlara “ne” sorusu yerine “niçin ve nasıl” soruları sorulmaktadır. Bir örgütün başarılı olması için sorulması gereken soru “ne” olduğundan ziyade bu işin nasıl ve niçin gerçekleştiği ya da gerçekleşmesi gerektiğidir.

**İletişim;** geçmişle kıyaslandığında günümüzde liderlik kavramı büyük değişiklikler yaşamaktadır. Bu değişikliklerin temel sebebi teknolojik gelişmelerdir. örgüt içerisinde iyi bir iletişim kanalı oluşturan liderler başarılı olabilmektedirler.

**Dürüstlük;** Örgüt içerisinde bir doğruluk kültürü oluşturulmalıdır. Örgütte oluşturulan doğruluk kültürü, bireylerin birbirlerine güven duyması, tüm çalışanların fikir ve görüşlerini rahat şekilde dile getirebilmesine ortam hazırlamaktadır.

**Güven;** çalışanların etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi, hem çalışma arkadaşlarına hem de liderlerine karşı dürüst olabilmeleri için onlara güvenmeleri gerekmektedir. İyi bir örgütte lider ve çalışanlar karşılıklı güven içerisinde olmalıdırlar.

**Örnek olma;** liderin başında bulunduğu grubu sıkıntı yaşamadan yönetebilmesi için onlara iyi örnek olması gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar liderin izinden gidecektir aynı zamanda liderin iyi örnek olması çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini öğretmenin en iyi yollarından biridir.

**Öğrenme;** bir lider için öğrenme hiç bitmeyecek bir süreçtir. Zira günümüzdeki hızlı değişim bilgilerin de yenilenmesini gerekli hale getirmektedir. Bu aşamada lider yeni fikirlere açık olmalı, yeni fikirler aramalı, karşısına çıkacak tüm önerileri dikkatli bir şekilde dinlemeli ve ciddiye alınmalıdır.

**Empati;** liderin önceliği, insani ilişkileri ve etkileşimi konusundaki yetenek ve becerileridir. Liderler takipçilerinin belirlenen hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak için onları iyi anlamalı, algılamalı ve tanımalıdır. Çalışanlara empati temelinde yaklaşım örgüt içi bağlılık, güven ve motivasyon unsurunu güçlendirecektir.

### **1.5. Liderlik Modelleri**

Daha önceki dönemlerde, liderlik şekillerinin görev merkezli ve çalışan merkezli, otokratik ve demokratik, yönlendiren ve katılan diye ikili önermeler halinde incelendiği görülmüştür. Bugün bakıldığında liderlik tanımını içerisinde barındıran 66 tane kuram bulunduğu iddia edilmektedir (Dirks ve Donald 2002, 615).Diğer taraftan durumsal ve uyumlu yaklaşımlar tarafından baktığımızda, liderlerin örgüt içi değişen durumlar karşısında nasıl davranışlar sergilediği ne kadar uyum sağladığı incelenmiştir.

#### **1.5.1. Eğitici Liderlik**

Eğitici liderlik türünde sürekli ileriye dönük etkin eğitim faaliyeti çalışmaları görülmektedir. Liderler daimi olarak yönetime dair yeteneklerini geliştirirken çalışanlar da örgüt içi ve dışı eğitime alınmaktadır (Turan 2014, 83). Çünkü günümüz liderleri yoğunlukları arasında eğitim açığını kapatamamaktadırlar. Aslında eğitimci liderlik türü şahıslar tarafından da oldukça dikkat çekmekte ve etkili olmaktadır. Eğitici liderlik türü bazen birebir gözlemlenemese de arka plandan yürütülebilir (Uslu 1992, 430; Pekdoğan 2019, 625).Burada liderlerin her şeyden önce daima iyi bir eğitimci olmaları gerektiği konusuna vurgu yapılmaktadır. Fakat bütün bunlara rağmen bu tarz liderlik çok yaygın değildir.

#### **1.5.2. Vizyoner Liderlik**

Bu liderlik türü benimsediği tarz itibariyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Vizyoner lider daima yeni olanı farklı olanı deneyerek bu deneyimlerden kazanılar elde ederek ilerlemelidir. Karşısındaki insanları yetiştirmeyi hedefleyerek iletişim becerilerini aktarmaya yönelik çalışmalarla kurumu ve içinde bulunduğu topluluğu ileri taşımaya çalışmaktadırlar (Aaltio-Marjosola ve Takala 2000, 147 Ekip çalışmasını benimseyen bu liderlik türünde geçmişten gelen deneyimler ile geleceğe dair varsayımlar birleştirilerek bir bütün oluşturmaya çalışılmaktadır. Burada amaçlanan en iyi sonucu elde ederek ideali yakalamaktır (Turan 2014, 95).Vizyoner



liderler, ikna kabiliyeti yüksek kişilerdir. ). Kuruma kimlik kazandırma konusunda belirleyici rol oynaması da onun vizyoner liderliğini ortaya çıkartan özelliklerdendir. Örgütün var olan sorunlarını çözmeye yönelik daima arayış içindedir.

### 1.5.3. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler otoriteyi kendinde toplamakta ve aslarının karar süresine etki etmesine fırsat vermemektedirler. Bu tür liderliğin gelişimi çok eski zamanlara ve yüklü bir bilgi birikimine dayanmaktadır. Uygulama alanlarında ve tanımında görüldüğü üzere gelişime ve yeniliğe de açık bir liderlik türü değildir. Otoriter liderlikte standartlar vardır ve bu standartlara uyulması gerekmektedir. Gerçekleştirilen faaliyetler otoriter liderlikte olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerle desteklenmektedir (Uysal vd. 2012, 26).

Otokratik liderlik özellikleri kısaca Şekil 4.' de özetlenmiştir:



Şekil 4. Otokratik Liderlik Özellikleri

**Kaynak:** Hacitahiroğlu, Kürşat. The leader's role in productivity. *Journal of Human Sciences*, 9(1),(2012),846-848.

Otoriter liderliğin olumlu yönlerinden de bahsedilebilir. Örneğin özellikle başıboş gruplarda liderin varlığı işleri düzene sokabilir (Çetin ve Beceren 2007, 112). Astlarını harekete geçirmek konusunda çok başarılı olduğu söylenemeyen bu liderlik türü bunu daha çok bürokratik baskı ile sağlamaktadır ve bu konuda sıkça eleştiri almaktadır (Turan 2014, 99). Otoriter lider, ortam ve durumların gerektirdiği ölçünün sınırlarını aşıp, çalışana zor süreçler yaşatan lider olmadığında olumlu karşılanırken, tersi durumda toksik lidere yakın özellikler gösterdiği yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur.

#### **1.5.4. İlişki Odaklı Liderlik**

İlişki odaklı liderlikte takım çalışması oluşturulması adına insanlar mutlu tutulmakta ve uyum yaratılmaktadır. İlişki odaklı lider örgüt içi ve örgüt dışında iletişimini maksimum düzeyde tutmaktadır. İlişki odaklı lider yapılan iyi işlerin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi yönünden geniş ölçüde geri iletim sağlamaktadır. Genellikle olumlu etkisi sayesinde iyi bir liderlik türü olduğu her şart altında ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009, 55).

İlişki odaklı liderler takipçileri ile iyi ilişkiler geliştirmeye özen göstermektedir. İzleyenleri arasında yakınlık ve güven geliştirmeye odaklanır, bu tutum takipçilere bireysel güçlerini kullanma yönünde cesaretlendirmektedir. Kaygısız çalışanlar daha sadık takipçi olma yönünde motive edilmektedir. Takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarına hassasiyetle yaklaşan bu liderler onlarla yüz yüze iletişim kurmaya, onlara destek sağlamaya ve özellikle güven duygusu oluşturmaya çalışmaktadırlar (Avolio, Bass ve Dong 1999, 444). İlişki odaklı liderler çalışanları ile güven temelinde kurdukları samimi, güçlü bağlar sayesinde örgütsel amaçlara istenen ve beklenen sürede ulaşabilmektedir.

#### **1.5.5. Demokratik ve Katılımcı Liderlik**

Katılımcı liderlik türünde elinde olan yetkiyi yayma söz konusudur. Demokratik davranmaya özen gösterirken bir taraftan ast-üst arasındaki ilişkiyi de koruyan bir tutum sergilemektedirler. Bundan dolayı çalışanlarından aldığı öneriler doğrultusunda şirket amaç ve stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayan liderlik türü

olarak betimlenir (Bakan ve Büyükbeşe 2010,76).Günümüzde liderin her şeyi kontrol etmesini beklemek hata olacaktır. Artık işi yapan kişi olan çalışanların karar alma süreçlerine katılması etkinlik ve verimlilik açısından faydalı olmaktadır.

Demokratik ve katılımcı liderlik bu ihtiyaca bir cevap olarak ortaya çıkmıştır. Bu liderlik türünde çalışanlar aktif olarak karar alma sürecine katılmakta fikir ve önerilerini dile getirmektedirler. Bu durumun örgüt ve çalışanlara önemli getirileri bulunmaktadır. Öncelikle çalışanlar işi yapan kişiler oldukları için bu işin eksikliklerini, hatalarını ve gereksinimlerini çok daha iyi fark edebilmektedirler. Bu sebeple çalışanların görüş ve önerileri çok daha faydalı olmaktadır. Zira çalışanlar liderlerin göremedikleri noktaları çok iyi bir şekilde görüp belirleyebilmektedirler (Gastil 1994, 954).

Politikaların ve hedeflerin belirlenmesinde ve bu durumlara uygun planların hazırlanmasında diğer çalışanların görüşlerine başvurulması sebebiyle diğer çalışanların karar alma süreçlerine içten ve samimi bir şekilde katılmaları önemlidir(Harris ve Chapman 2004, 168). Demokratik ve katılımcı liderlikte lider görevlerini çalışanlarla paylaşmak istediği için onların aktif bir şekilde katılımlarını desteklemelidirler. Demokratik liderlikte liderler, yetkinin dağıtım ve paylaşımını teşvik eden, kişisel görüşleri ön planda tutarken, çalışanlar, kendilerini örgüte karşı sorumlu hisseder, örgüt için pozitif düşünceler geliştirir ve liderin olmadığı durumlarda da sistem çalışmasına devam eder. Bu liderlik türündeki bir diğer önemli nokta, örgütsel kararlara katılımın teşvik edilmesi yönünde izlenen politikalaradır.

#### **1.5.6. Destekleyici Liderlik**

Destekleyici lider kendisini grup üyelerinden üstün görmek yerine grup üyeleriyle arasında olumlu ilişkilerin gelişmesini destekler. Ayrıca yaptığı tüm faaliyetler de açıklama yapar ve neyi neden yaptığını çevresindeki insanlar bilir (Şama ve Kolamaz 2011, 314-316).

Destekleyici liderliği benimseyen bir liderin grup üyelerine karşı bu şekilde olumlu tutumlar geliştirmesi sebebiyle üyelerle lider arasındaki duygusal bağlar güçlenmektedir. Özellikle eleştirilerin yapıcı ve olumlu bir yönde yapılması

çalışanların motivasyonunu yükselten önemli etkenlerden bir tanesidir. Bu liderlik tarzında çalışanların motivasyonları yükselmesine sebep olan bir diğer önemli durum da onların duygu, düşünce ve beklentilerinin lider tarafından dikkate alınmıyor olmasıdır (Klammer, Skarlicki ve Barclay 2002, 124).

Destekleyici liderlikte kararların diğer grup üyeleri ile beraber alınması bir zorunluluk değildir. Bu aşamada lider kararları kendisi alabilir. Fakat lider kararları alırken grup üyelerinin duygu düşünce ve görüşlerini dikkate alır ve bu sayede destekleyici lider, çalışanların kararlara katılımını desteklemektedir. Başarılı sonuçlar alındığı zaman ödül sistemini uygulanır, ayrıca otoriter liderlikten farklı olarak burada bilgi akışı yukarıdan aşağıya değil aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştirilir (Şama ve Kolamaz 2011, 314). Destekleyici liderlikte lider açık bir duruş göstermesi ve örgütsel değerlerin insani değerlerle örtüşmesi, destekleyici liderlikte önemli bir yere sahiptir. Grup içindeki bütün üyelerin kendilerini geliştirmelerine, öğrenmelerine, yaratıcı ve eleştirel perspektiften yana tutum izlemelerini sağlamalıdır. Denetim hataları bulup bu hatalar karşısında ceza vermek yerine hataları bulup bu hatalar hakkında düzeltici geri dönüşler vermelidir.

### **1.5.7. Liberal Liderlik**

Liberal liderlikte çalışanların kendi başlarına karar alma ve uygulama hakları vardır. Liberal liderlikte lider çalışanların kendi başına karar almalarını ve faaliyetler gerçekleştirmelerine yardımcı olur ve tam serbesti sunar. Liberalizmde çalışanlara karşı tam serbesti vardır ve lider asların davranışlarına karışmaz. Çalışanların davranışlarını değerlendiren lider değil kendileridir (Bass 1999, 14). Liberal lider tam serbesti tanıyan lider olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik türünde lider yönetim yetkilerini kendisi kullanmaz. Grup üyeleri genellikle kendi hallerine bırakılmıştır. Aslında liberal liderin sahip olduğu otorite bulunmamaktadır (Çetin vd. 2007, 112). Liberal liderlik türünde bireylerin kendi düşüncelerine göre hareket etmeleri bir karmaşanın oluşmasına ve özellikle kriz dönemlerinde grubun dağılmasına sebep olmaktadır (Antonakis 2012, 257). Liberal liderlikte bir karmaşıklık söz konusu olabilmektedir. Zira lider için çevresindeki insanları toparlayıp belirli bir amaç çerçevesinde yönlendirmek bazen düşünüldüğünün aksine kolay olmamaktadır.

Bunun sebebi çalışanların kendi mantıklarına göre hareket etmesi ve kendi düşüncelerine göre faaliyette bulunmasıdır.

### **1.5.8. Hümanist Liderlik**

Hümanizm felsefesine dayanan bu liderlik türü insana değer verir ve sevilmesi gerekliliğini savunur (Akman vd. 2015,131). Hümanist lider sıklıkla astları ile iletişim kūrara ve astları ile arasında duygusal açıdan güçlü bir etkileşim bulunur. Liderliğin şartı çalışanların mutluluğu, onların memnuniyeti ast üst ilişkisinin gelişmesinde belirleyici etkiye sahiptir (Doğanay ve Erdal 2007, 335). Bu liderlik tarzı ile yönetilen çalışanlar özgürlük duygusunu hissederek görevlerini kendi istek ve düşüncelerine uygun şekilde gerçekleştirmektedirler (Yoğun ve Göl 2016, 1722). Bu tarz liderlikte amaç öncelikle çalışanların duygu ve düşüncelerinin benimsenmesi ve beklenti ve isteklerine değer verilmesidir (Akman vd. 2015, 131). Hümanist liderliğin özellikleri incelendiğinde; korumacı ve babacan oldukları, ceza sisteminden kaçındıkları ödül sistemine yakın oldukları, duygusal yönden motivasyonu destekledikleri, empati güçlerinin kuvvetli olduğu, çalışan davranışlarına destekçi oldukları ancak diğer çalışanların görüşlerine başvursalar dahi son kararı kendilerinin verdikleri görülmektedir.

### **1.5.9. Doğal Liderlik**

Doğal liderler grup ve topluluk içinde diğer üyeler tarafından onaylanan, kabul gören, sevilen, benimsenen ve hoş görülen kendi kişisel özellikleri sayesinde ön plana çıkan lider türüdür. İyi bir lider olduklarında yükselmelerinin de önü açılır. Örgüt içinde de bazen resmi liderden daha etkili ve etkin olabilmektedir. Bu tür liderler, gruplarda belirli bir lider olmaktan ziyade her bir grubun kendi lideri vasfında olabilmektedir. Çalışanlar işletmenin tepesinde bulunan en üst düzeydeki lider yerine kendi gruplarının başında bulunan lidere göre hareket ederler (Akcan vd. 2014, 52).

Diğer bir ifade ile işletmede birden fazla lider bulunmaktadır. Elbette bu liderler arasında bazıları diğer çalışanlar tarafından sevilecektir. Herhangi bir grubun başında bir lider diğer grubun üyeleri tarafından da benimsenebilmektedir. Bu liderlerin sahip olduğu kişisel özellikleri ve davranışları çevresindeki diğer insanlar

tarafından da benimsendiğinde bu doğal bir liderlik olarak ortaya çıkmaktadır(Akcan vd. 2014, 52). Biçimsel olmayan liderler olarak da tanımlanan bu liderler tüm grupların tüm üyeleri tarafından sevilabilmektedir. Haricinde grubun içerisinde lider olmayan kişilerde diğer kişiler tarafından sevilabilir. Herhangi bir kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerin diğer insanlar tarafından onaylanması ve benimsenmesi durumunda bu kişi doğal bir lider olarak ortaya çıkmaktadır (Dennis 2014, 109).

Böyle durumlarda hiyerarşi ve yasalar atanmış liderin lehine iken çalışanlar doğal liderin görüş ve önerilerini benimsemektedirler (Strickland, vd.1978, 584). Doğal liderlerin resmi olarak herhangi bir yetkilerinin olmamasına rağmen resmi yetkilere sahip liderden daha fazla etkileri bulunmaktadır. Grup üyeleri bu liderlerin görüş ve önerilerini resmi liderlerden daha fazla benimsemektedir. Fakat bu noktada dikkat edilmesi gereken önemli nokta da doğal liderin ve resmi liderin kimi durumlarda çatışmaya girme olasılığının bulunmasıdır.

## **1.6. Liderlik Oluşturan Güçler**

### **1.6.1. Yasal Güç**

Burada kurum içerisindeki çalışanları ve durumları yönetme yetkisinin şeklen verildiğini görmekteyiz. Bundan dolayı genel olarak baktığımızda biçimsel bir güç algısının söz konusu olduğunu söyleyebiliriz. Hukuksal kurallar çerçevesinde ve demokrasiye uygun hareket edilmektedir (Turan 2014, 101).Yasal güçte liderin çevresindeki kişiler liderden gelen emirleri yapmak zorunda hissederler. Fakat yasal güç aşırı bir şekilde kullanıldığı zaman çalışan kişiler arasında isteksizlikler ortaya çıkabilmektedir. Zira yasal güçte bir zorlama vardır. İnsanlar kendilerini görevleri yerine getirmek için mecbur hissettikleri için görevlere odaklanıp ilerisini çok fazla düşünmemektedirler (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 74). Yasal güç ayrıca çalışanların baskıcı ortama karşı ayak dirmelerine de sebep olabilmektedir. Yasal güç kullanılırken emir ve istekler açık bir şekilde belirtilmelidir. Ayrıca yasal güç kullanırken bireylerin bu emir ve istekleri doğru bir şekilde anlayıp anlamadıkları kontrol edilmelidir. Yasal güç kullanılırken ortaya çıkan sorunlardan bir tanesi de çalışanların neyi neden yaptıklarını çok iyi bilmemeleridir (Yatkın 2007, 127).

Yasal güç kullanıldığında çalışan insanlar liderin kendilerini yönetmelerini kabul etmek durumundadırlar. Bu ortamda çalışanlar lidere kesintisiz bir şekilde boyun eğmek durumundadırlar. Siyasal gücün yoğun bir şekilde kullanıldığı durumlarda örgüt içerisinde katı bir hiyerarşinin olması gerekmektedir (Yatkın, 2007,128). Katı hiyerarşik düzen bulunmadığı zaman yasal güç etkinliğini kaybedecektir. Aslında yasal güce hemen her türlü örgütte karşılaşılmaktadır. Fakat yasal güç örgütlerde aynı ölçüde kullanılmamaktadır.

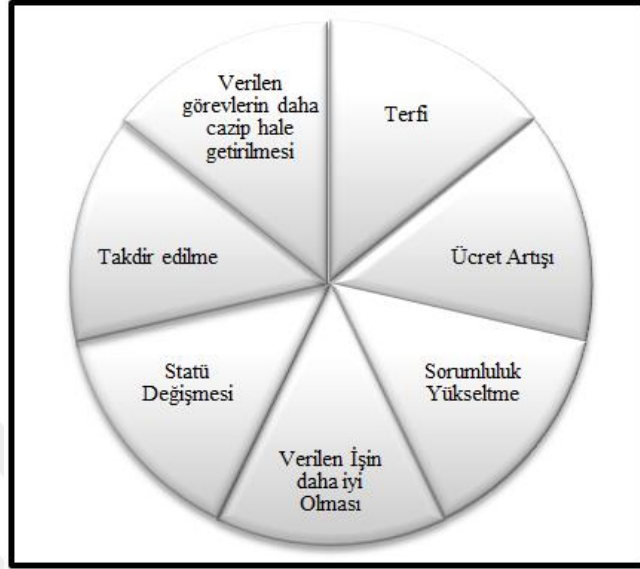
Yasal gücün örgüt içerisinde ne yoğunlukla kullanılacağına liderin sahip olduğu liderlik özellikleri belirleyici olacaktır (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 74). Yasal gücün iki tane avantajı, iki tane de dezavantajı bulunmaktadır(Bakan ve Büyükbeşe 2010, 75).Yasağı gücün önemli avantajları, anlaşılır bir güç yapısına sahip olması ve çoğu zaman etkili olabilmesidir. Yasal gücün ciddi dezavantajları da çalışanların güç ve kontrol konularında kendilerini yetersiz hissetmeleri ve unvanın kaybedilmesi durumunda gücün de kaybedilmesidir (Bayrak 2001, 24).

Lider sahip olduğu yetkileri ne kadar çok kullanırsa yasal gücünü o kadar çok kullanıyor demektir. Yetki kavramında yasal güç belirleyici olmaktadır. Eğer bir örgüt içerisinde lider çalışanlara karşı yasanın ya da yönetmeliklerin kendisine verdiği yetkileri kurallar çerçevesinde cezayı kullanarak uyguluyorsa yasal güç kullanıyor demektir.

### **1.6.2. Ödüllendirme Gücü**

Lider, ekibindeki çalışanlara başarıları karşılığında bir takım fırsatlar sunabilir (iş çıkış saatlerinde esneklik sağlama gibi) bu durum kurum içi olumsuzlukların giderilmesine yarıyorsa ödüllendirme gücü söz konusudur (Akbaba ve Erenler 2008, 23).Tabi liderin başarılı olabilmesi için bu ödüllendirme sisteminin çalışanlar gözündeki değeri ve iş görürlüğü önemlidir (Uslu 1992, 421).Lider ödüllendirici gücü çalışanların motivasyonlarını yükseltmek için kullanmaktadır. Burada lider çalışanlarına bir takım ekstra prim, tebrik, terfi gibi kazançlar sunarak motivasyon, örgütsel bağlılık, çalışma isteğinin arttırılmasını vb. örgüt yararına durumların oluşmasını sağlayabilmektedir.

Liderin ödüllendirme kaynaklarına ne kadar sahip olduğu da önemli olan bir diğer noktadır. Ödüllendirmenin çeşitli yolları bulunmaktadır. Bu yolların bazıları Şekil 5.'de ki gibidir:



**Şekil 5.** Liderlikte Ödüllendirme Yolları

**Kaynak:** Eraslan, Levent. "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik." *Journal of Human Sciences* 1(1) (2004), s. 3.

Ödül örgüt içerisinde başarının yükseltilmesi için liderler tarafından kullanılan etkili bir güç yöntemidir. Takdir edilme, ek ödeme, terfiinin tanımı ve benzeri ödüller çalışmaların daha başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için lider tarafından kullanılan önemli ödüllerdir. Liderin verdiği ödüller çalışanlar için ne kadar anlamlı ve önemli ise bu ödüllerin etkisi o kadar yüksektir. Teşvik etme açısından liderin verdiği ödüller başarıyı yükseltecektir (Yatkın 2007, 130).

Ödüllendirici güç liderin ödülleri verilmesi yetkisini ve ödülleri elinde tutması gücüdür. Yasal güç daha çok verilecek cezalar üstünde dururken ödüllendirici güç verilecek ödüller üzerinde durmaktadır. Lider çoğu zaman çalışanlara ödül verme hakkına sahiptir. Verilen bu ödüller çalışanların çok daha istekli çalışmasına sebep olacaktır (Bayrak 2001, 24). Ödüllendirmedeki temel amaç motivasyonun yükseltilmesidir. İster soyut ödüller olsun isterse somut ödüller olsun eğer verilen bir ödül insanları daha fazla motive ediyor ve daha başarılı işler yapmalarını sağlıyorsa başarılı bir ödüllendirme sistemi var demektir.



Verilen ödüller insanları motive edemiyor ve daha başarılı olmalarını sağlayamıyorsa o zaman ödüllendirme sisteminin değiştirilmesi gerekiyor demektir (Meydan ve Polat 2010, 124-126).

Dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta da ödüllendirmelerin hem grup hem de bireysel olabilmesidir. Kimi durumlarda başarılı bir bireye ödül verilirken kimi durumlarda başarılı bir şekilde gerçekleştirilen ekip çalışması varsa gruba yönelik bir ödül de verilebilir. Fakat ödüllendirme verilirken şımarma duygusunun ortaya çıkartılmamasına dikkat edilmelidir. Zira ödüllendirme insanların şımarmasına sebep olursa bu olumlu değil olumsuz bir netice ile sonuçlanacaktır (Yatkın 2007, 130).

Bu durumda örgüt içerisinde adalet duygusu gibi unsurların ortadan kalkması söz konusu olabilmektedir (Uslu 1992, 421).Ödüllendirmenin en önemli avantajı örgütler için olumlu bir imaj yaratması ve insanları daha iyi çalışmaya motive etmesidir. Ödüllendirmenin dezavantajları ise öncelikle ödüllerin hakkaniyet temelinde ve eşitlikten yoksun değerlendirme riski taşımasıdır. Kimi zaman liderler ödüllerin adil dağıtılması konusunda yetersiz kalabilmektedirler. Bir başarı ödüllendirirken ortaya çıkmış benzer bir başarı gözardı edilebilmektedir.

### **1.6.3. Uzmanlık Gücü**

Liderin ortaya koyduğu iş ile ilgili gösterdiği üstün başarıdan kaynaklanan ve bundan dolayı kendine uzmanlık unvanının verildiği güç kaynağıdır. Fakat uzmanlaşma söz konusu olduğunda liderin liderlik alanı da uzmanlaştığı alan ile doğru orantılı olmalıdır (Turan 2014, 101). Uzmanlık gücü, astın liderini bilgili veya tecrübeli algılaması ile ilintilidir (Meydan ve Polat 2010, 126). Bu algılamaya bağlı şekilde liderler astları ile işle ilgili planlama, eşgüdümleme, yönetme vb. konularda yeterliliğe sahip olduklarında astları kolayca etkileyebilmektedir (Koçel 2003, 65). İnsanlar bilgiye ve tecrübeye önem vermekte ve bilgili ve tecrübeli olduğuna ikna oldukları liderin önerilerini dinleme ve ikna olmada daha istekli davranmaktadırlar.

#### **1.6.4. Zorlayıcı Güç**

Korkulan şeyler arasında fiziki bir güç olabileceği gibi liderin yetkisi dâhilinde olan işten atma, görev ve yer değişimi gibi psikolojik baskılar ile de korku salmak mümkündür. Fakat burada önemli olan lidere bu yetkinin resmen verilmiş olması, iş görenlerin de bu duruma bütünüyle inandırılmış olmasıdır (Koçel 2003, 60).Anlaşılabacağı üzere zorlayıcı güç çalışanların kontrol altında tutulması için kullanılmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 75). Burada astlar işlerini kaybetmek ya da ceza alma tehlikeleri ile karşı karşıya kalmamak için otoriteye boyun eğler(Bayrak 2001, 26).Zorlayıcı güç ödüllendirme gücünün karşısındadır. Zorlayıcı güç bir bakıma yasal güce benzemektedir. Zorlayıcı güç liderin verdiği emirlerin astlar tarafından doğru ve düzgün bir biçimde yerine getirilmemesi durumunda cezaların verilmesini ve kontrol edilmesini ifade etmektedir. Zira liderin otoritesinde cezalandırma önemli bir yere sahiptir.

Zorlayıcı gücün temelinde korku duygusu yatmaktadır. Zorlayıcı güçte lider maaştan kesme, atama ve sonra işe son verme gibi birçok yaptırımı kullanabilmektedir. Zorlayıcı gücün de bazı avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajlar liderin iş yapma yetenekleri temin etmesine izin vermesini beklediği davranışları sürekli kontrol edebilmesi ve beklentileri açık hale getirebilmesidir. Dezavantajları arasında ise gerçek bir motivasyon oluşturmaması, çalışanların lidere karşı kızgınlık ve küskünlük duygular geliştirebilmesi ve memnuniyetsizliklerini çoğaltılmasına sebep olabilmektedir.

#### **1.6.5. Karizmatik Güç**

Liderlikte elinde olan imkânlar ve kişisel özellikler ile takipçilerini etkileme gücü söz konusudur. Lidere karşı gösterilen hayranlığın derecesi veya çalışanların lider ile kendilerini bağdaştırma seviyeleri yükseldikçe liderin karizmatik gücü artar. Bu gibi durumlarda karizmatik güç kullanılmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 78).Karizmatik güç diğer güç kaynaklarından farklıdır. Karizmatik gücün ortaya çıkabilmesi için liderin çalışanların gözünde çekici bir hale gelmesi gerekmektedir(Çelik 2013, 19).Karizmatik gücün kaynağı liderin sahip olduğu kişisel özelliklerdir.

Liderin çalışanlara karşı adaletli davranması ve onların istek ve duygularına karşılık verebilmesi liderin karizma sahibi olmasına sebep olacaktır. Diğer tarafta çalışanlara karşı ayrımcılık yapıldığında ya da olumsuz davranışların gösterildiğinde karizmatik güç ortadan kalkacaktır. Karizmatik güç liderin etkili bir lider olmasına sebep olacaktır (Uysal vd. 2012, 943). Karizmatik gücün etkin bir biçimde kullanılması ile beraber çalışanlar liderin peşinden gideceklerdir. Lider çalışanlar için iyi bir model olacaktır. Zira karizma çalışanları kendisine çekecektir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 78). Altındağ (2014, 97) kayırmacılık ve performans ilişkisini incelemiş olduğu çalışmasında kayırmacılığın performans üzerine direkt etkisi olmasa da özveri faktörünün hem doğrudan hem de dolaylı olarak performansı etkilediği sonucuna varmıştır.

Çelik'e (2013, 22) karizmatik güç kavramını liderlerin takipçileri üzerinde bıraktığı güçlü etkinin bıraktığı duygu, his ve yüceltme gücüne dayandırmaktadır. Karizmaya dayalı olan bu güç takipçilere çekici gelmekte ve takipçilerin lidere saygısını artırmaktadır. Atatürk, Gandhi ve Martin Luther King gibi büyük liderler tarihi süreçteki bilinen karizmatik liderlere örnek olarak verilmektedir (Çetin ve Beceren 2007, 115). Karizmatik lider çevresindeki insanları etkileyebildiğinde ortaya çıkmaktadır. Liderin sergilediği davranışlar ve sahip olduğu kişisel özellikler çevresinde olumlu etki bıraktığı ölçüde takipçilerinin iğlisini çekmektedir. Bu tür olumlu etkiler ortaya çıktığında karizmatik gücün etkili olduğu söylenmektedir. Karizmatik liderlerin çalışanları nasıl etkilediği ise lider olan bireyin dikkat çeken etkileyici kişisel özelliği ile açıklanmaktadır. Literatür çalışmaları karizmatik liderin bir yandan da toksik lidere yakın benzer özellikler gösterdiğini yapılan çalışmalarla ortaya koymuştur.

## **1.7. Liderlik Yaklaşımları**

Liderliğe dair yaklaşımlar farklı yönetim bilimciler tarafından farklı başlıklar altında kategorize edilse de çalışmada geleneksel ve modern yaklaşımlar biçiminde isimlendirilerek araştırılmıştır.

### **1.7.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları**

Geleneksel yaklaşımlar; davranışsal, özellikler ve durumsallık yaklaşımları olmak üzere üç alt başlıkta incelenmektedir.

### 1.7.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı birçok farklı alanda başarılı olan liderlere dair farklı kişisel özellikleri belirlemeye dayanan yaklaşımdır. Bu yaklaşım etkili liderliğe dair yapılan en eski araştırmalardan büyük adam teorisine dayandırılmaktadır. Bu teori Thomas Carlyle tarafından 1800'lü yılların ortalarında ele alınmıştır (Carlyle 1999, 85). Thomas'a göre tarih olağandışı liderler tarafından şekillendirilmiştir. Bu liderler liderlik yeteneğiyle dünyaya gelmişlerdir ve bu sonradan geliştirilebilecek bir şey değildir (Tengilimoğlu 2005, 7). Özellikler yaklaşımına göre doğal liderler kendilerini diğer insanlardan ayıran bazı kişisel özelliklere, yeteneklere ve fiziksel özelliklere sahiptirler (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 78). Tabak, Kızıloğlu ve Türköz(2013,97-138), ideal bir liderde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır: Nereye ve niçin gittiğini bilen rehber görüşlü olmak.

- Tutkulu olmak liderlerde gözlenen bir başka bileşendir. Meslek tutkusu, eylem tutkusu ve hayata dair tutku liderleri başarıya sürükleyen özelliklerinden bir diğeridir.
- Hem kendisine hem de başkalarına karşı dürüst olmak liderlerde gözlenen önemli özelliklerden biridir. Dürüstlük ise kendi içerisinde, öz bilgiyi, samimiyeti ve olgunluğu barındırır. Gerçek bir lider hiçbir zaman kendi kendini kandırmaz
- Güven dürüstlüğü doğuran ve liderlerde ortaya koyulan dikkat çeken bir özelliktir. Güven aynı zamanda dürüstlüğün ürünüdür.
- Merak duygusu liderleri harekete geçirmeye yönelten bir diğer özellikleridir.
- Cesaret de liderlerde öne çıkan bir özelliktir. Liderler, risk üstlenmeye isteklidirler ve yeni şeyleri denemekten kaçınmazlar.
- Gerçek liderler kendi kendini yetiştiren liderlerdir.

Bu tür liderler kendilerine özgü özellikler taşırlar ve onları lider yapan da bu özellikleridir. Buradan yola çıkarak birçok araştırmacı çalışmalarında iyi bir liderde olması gereken özelliklere yer vermiştir. Özellikler yaklaşımının temel argümanı bazı

insanların doğal olarak lider oldukları ve bu kişileri diğer kişilerden ayıran bazı kişisel özelliklerine sahip olduğu yönündedir.

Lider etkililiğiyle ilgili özellikler ve yetenekler Tablo 5.'de ki gibidir:

**Tablo 5.** Lider Etkililiğiyle İlgili Özellikler

|               |                               |                         |            |
|---------------|-------------------------------|-------------------------|------------|
| Güvenilir     | Başarma Konusunda Tutkulu     | Kavrama Becerisi Yüksek |            |
| Enerjik       | Kendini Hissettiren (Etkili)  | Israrcı                 | Zeki       |
| Kararlı       | Stresle Baş Edebilen          | Uyumlu                  | İşbirlikçi |
| İkna Yeteneği | Sosyal Çevreye Duyarlı        | Sorumluluk Sahibi       |            |
| Dominant      | Başkalarıyla İlişkide Ustalık | Görev Konusunda Bilgili |            |
| Hatip         | Beşeri İlişkilerde Becerikli  | Organize Etme Becerisi  |            |
| Özgüvenli     |                               |                         |            |

**Kaynak:** Kılıç Recep, Belma Keklik ve Harun Yıldız, «Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.» *Journal of Management & Economics*, 21 (2) (2014): 249-268.

Bu yaklaşıma göre liderlerin sahip olduğu özellikler beş grupta incelenebilir. Bunlar zekâ, fiziksel özellikler, yetenek, kişilik özellikleri, iş ile ilgili özellikler ve sosyal özelliklerdir. Enerjik ve aktif olma fiziksel özellikleri, yargılama, akıcı konuşmak ve bilgi zekâ ve yeteneği, dürüstlük, açık sözlülük ve etik davranış kişiliği, başarı güdüsü, ilerleme arzusu göreve dönüklük ve amaca ulaşma yolunda sorumluluk alma, prestij, sosyal ve popüler olma işbirliği yeteneği, kişilerarası beceriler, sosyal katılım ve nezaket de sosyal özellikleri göstermektedir (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 79).

Kendine güven, ileriye görebilme, yaş, cinsiyet, boy, dürüstlük ve karar verme gibi yetenekler liderin başarılı olmasını sağlayan yeteneklerdir (Kesken ve Ayyıldız 2008, 730). Elbette bu aşamada belirtilmesi gereken bir diğer önemli nokta liderin bu özelliklere sahip olması kadar çevresindeki kişilerin liderin bu tür özelliklere sahip olduğuna inanmalarına bağlıdır. Liderliğin bu tür özelliklerini belirlemek ve ölçmek mümkün olmadığından somut veri olarak değerlendirilmemektedir. Bu sebeple söz konusu özellikler kişiden kişiye göre değişiklik gösterebilmektedir. Liderin bu tür özelliklere sahip olup olmaması kadar çevresindeki kişilere göre bu yeteneklere sahip olup olmadığını düşünmesi de önemlidir (Erdem ve Dikici 2009, 200). Özellikler

yaklaşımına göre liderlerin sahip olduğu özellikler kendilerini başarılı liderler yaparken liderler bu özelliklere sahip değilse başarısız olmaktadırlar düşüncesi hâkimdir. Liderlik sürecinin ne derecede etkili olduğunu, liderin sahip olduğu özellikler belirtmektedir.

#### **1.7.1.2. Davranışsal Yaklaşım**

Liderin sahip olduğu kişisel özellik ve yetenekleri yerine liderin nasıl davrandığı üzerinde durulur. Bu noktada davranışlar kişisel özelliklerden çok daha önemlidir. Liderin kişisel özelliklerinden ziyade tavır ve davranışlarında liderlik yaptığı toplum tarafından ne derecede benimsendiği önem taşımaktadır (Paksoy 2002, 49). Bir liderin etkili olabilmesi için çevresine uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Bu kuramını özellikler kuramından farklı yapan bir diğer nokta özellikler kuramında kişilik özelliklerinin ve yeteneklerin büyük çoğunlukla doğuştan geldiğine inanılmasına rağmen davranışsal yaklaşım da davranışların ilerleyen yıllarda öğrenilmesi nedeniyle liderliğin doğuştan gelen bir durum değil sonradan öğrenilen bir durum olduğu düşüncesidir (Tengilimoğlu 2005, 8).

Bu yaklaşım, liderin izleyenleri etkileme gücünün, onlara değer vermesi, onlar ile iyi iletişim ve ilişki kurması, güven verebilmesi ve saygın olabilmesi ile mümkün olduğunu savunur. Davranış teorileri liderin, grup üyelerinin çabalarını desteklemesi ve onların kişisel değerlerini göz önünde tutan davranışlar göstermesi gerektiği inancındadır (Paksoy 2002, 25).

Örgütün amaçlarına ulaşmasında bilindiği üzere çalışanların motivasyonlarının ve güdülenme düzeylerinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların güdülenmesi içinde liderin davranışları önemlidir (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 75).

. Kimi durumlarda lider ne kadar iyi kişisel özelliklere sahip olursa olsun başarısız olabilmektedir. Bu durum özellikle zor şartlarda kendini daha fazla göstermektedir (Çetin ve Beceren 2007, 113). Bu sebeple liderin başarılı olabilmesi için kişisel özelliklerinden ziyade nasıl davranıldığına önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Davranışsal liderlik liderin nasıl bir iletişim kurduğu, yetkilerini nasıl devrettiği, kontrol mekanizmasını nasıl kullandığı, planlama yetenekleri ve benzeri

davranışları ön plana çıkmaktadır. Liderin davranışları çalışanları motive ettiği zaman başarı kaçınılmaz olacaktır. Zira yönetilen kişiler lideri model olarak aldıkları için liderin davranış şekilleri burada önemini ortaya koymaktadır. Literatürde gerçekleştirilen bazı çalışmalar davranışsal yaklaşımın tek başına liderin başarılı olmasında temel faktör olmadığını ortaya koymuştur.

Davranışsal yaklaşımlar başlığı altında gerçekleştirilen çalışmalar aşağıda ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır.

#### **1.7.1.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması**

1945'te İkinci Dünya Savaşı'nın da etkisiyle daha çok askeri yapı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların amacı liderlerde görülen belli başlı davranış kalıplarını ortaya koymaktır. Ortaya yaklaşık 1800 kadar lider davranış biçimi konmuştur. Davranışların istatistiki analizi 150'ye indirilmiştir. Seçilen davranış kalıpları da sorulara dönüştürülmüş ve "*Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi*" oluşturulmuştur. Bu anketin uygulanması ve değerlendirilmesi ile de iki ayrı lider davranış boyutu ortaya koyulmuştur. Bunlar "*yapıyı harekete geçirme*" ve "*bireyi önemseme*" olarak ele alınmıştır (Küçükkozan 2015, 87).

Yapıyı harekete geçirmek, liderlerin amaçlara ulaşabilmek adına sergilediği tutumların çalışanların aynı yönde tavır göstermesindeki başarısıdır (Bakan 2008, 75). Çalışandan açık bir şekilde tanımlanmış performans standartlarını sürdürülmesi ve işlerin son tarihten önce teslim edilmesi istenen ve beklenen bir durumdur. Birey açısından ise önemsendiği, karşılıklı güven ilişkisinin varlığı ve kişisel sorunlara destek olurken tüm çalışanlara aynı mesafede olmaya özen gösterilmesi de çalışanlar tarafından beklenen tutum ve davranışlardır.

#### **1.7.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması**

Liderin davranışsal özelliklerini saptamayı amaçlayan bu çalışmaların temeli grubun verimliliğine katkıda bulunacak şekilde grup üyelerinin tatmin boyutlarını belirlemek üzere yüksek ve düşük verimlilikteki 20'şer grup üzerinde yürütülmüştür. Çalışmaların sonunda liderlik davranışlarını tanımlamaya yönelik "*çalışana yönelik*

*davranış*” ve “*işe yönelik davranış*” olarak iki farklı boyut oluşmuştur (Küçükkozan 2015, 88).

İşe yönelik liderler grup üyelerinin daha önceden belirlenen yöntemlere ve ilkelere uygun bir şekilde çalışıp çalışmadığını denetleyen, makamına dayanan otoritesini kullanan ve çoğunlukla cezalandırmayı tercih eden liderler olarak tanımlanabilir. Çalışana yönelik liderler ise çalışma şartlarını grup üyelerinin tatminini arttıracak şekilde geliştirmeye çalışan, yetki devrini temel alan, gruptaki çalışanların gelişimini ve ilerlemesini önemseyen liderlerdir (Çetin ve Beceren 2007, 115).

#### **1.7.1.2.3. R. Blake ve Mouton Yönetim Biçimi Izgarası**

Bu çalışmada iki boyut üzerine odaklanılmaktadır. Bu boyutlar “insan ilişkilerine dönüklük” ve “göreve dönüklük” olarak tanımlanmıştır (Soydemir, Özdaşlı ve Alparslan 2014, 65). Bu boyutlar yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Bu ölçek ise ortaya beş tip liderlik türü koymuştur.

Bu tipler (Akçakaya 2010, 100-101) :

1.1. Yönetim (Cılız, Korkak Liderlik): Örgütte kalabilmek adına en asgari düzeyde iş yapan, üretime de insana da ilgi göstermeyen lider tipidir.

1.9. Yönetim (Şehir Kulübü Üyesi): İş arkadaşları ve astlarıyla olabildiğince olumlu bir ortam yaratma çabası varken, üretime ise olabildiğince az ilgi gösteren lider tipidir.

9.1. Yönetim(Görev Liderliği): Çalışanlarını sadece üretmeye odaklanmış birer makine gibi gören “Üret veya yok ol” felsefesini benimseyen lider tipidir.

5.5. Yönetim(Orta Yolcu Lider): insana ve işe önem veren bu lider tipinin amacı üst ve astları belirli bir derecede memnun edebilmektir.

9.9. Yönetim (Ekip Liderliği): Çalışmanın kişiler için bir gereksinim olduğunu varsayan yönetim anlayışı benimsenir. Karşılıklı saygı, dayanışma ve güven ile amaca yöneltme çabası hâkimdir.



#### 1.7.1.2.4. Mc. Gregor X-Y Kuramı

Kuram yöneticilerin insan davranışına dair varsayımlarının ve inançlarının gösterdikleri davranışlarında etkili olduğu düşüncesindedir. Bu düşünceden yola çıkarak lider davranışlarının iki zıt grupta toplanabileceğini öne sürmüştür. Bu iki grubu da X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırmıştır.

Belirtilen her iki teorinin varsayımları aşağıdaki Tablo 6. ile netleştirilmiştir (Koçel 2003,183-184):

**Tablo 6. X-Y Teorisi Varsayımları**

| <i>Teori</i> | <i>Açıklama</i>   |
|--------------|---|
| <i>X</i>     | Kişiler çalışmaktan hoşlanmaz ve sürekli işten kaçmaya çalışırlar.<br>Kişiler sorumluluk almak istemezler, güvenceyi yeğlerler.<br>Kişileri çalıştırabilmek adına onları zorlamak ve kontrol etmek gerekir.<br>Amaçlara ulaşmak adına kişileri cezalandırmak gerekir.   |
| <i>Y</i>     | Kişiler için çalışmak, dinlenmek ve oyun gibi bir ihtiyaçtır.<br>Tecrübeler kişilerin tembel bir yapıda olmasına sebep olur.<br>Kişiler amaçlara ulaşırken kendi kendilerini kontrol ederek hareket ederler.<br>Doğru durumlar oluşur ise her insanın mutlaka bir potansiyeli vardır ve bunu geliştirebilir.<br>Böylece sorumluluk almayı öğrenir |

**Kaynak:** Koçel, T. , (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, s. 184.

#### 1.7.1.2.5. Likert Sistem 4 Modeli

Yaklaşımın savunucusu Rensis Likert'tir ve etkin liderlerin davranışlarının beraberinde çalıştığı bireyler ile uyumlu hale getirebilme özelliği ile paralel olduğunu belirtmiştir. Yazar sistem 4 Modeli ile örgütsel performansı ve çalışanları etkileyen dört tür lider tipi olduğunu öne sürmüştür. Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde devam eden bu çalışmanın sonuçları bu dört tür lider tipini “*istismarcı otokratik*”, “*yardımsever otokratik*”, “*katılımcı*” ve “*demokratik*” olarak tanımlamıştır (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 80).

Birinci tip olan otokratik istismarcı liderler hiyerarşik iletişim vardır ve yönetim korku ile yapılmaktadır. İkinci sistem birinci sisteme göre biraz daha esnekler ancak halen kararlar en tepe yönetimde alınmaktadır. Üçüncü sistemde liderler

danışmacı rolündedir. Yönetim sisteminde bol ödül az miktarda ceza kullanılır. Son sistemde ise çalışanların katılımı en üst seviyededir. Yukarıda dört başlık altında toplanan lider türlerinin bazı özellikleri Tablo 7.'de özetlenmiştir:

**Tablo 7.** Likert Sistem 4 Modeline Göre Lider Tipleri ve Özellikleri

| <i>Liderlik (Değişken)</i>                    | 1.Sistem<br>Otokratik-<br>İstismarcı | 2. Sistem<br>Otokratik-<br>Yardımsever | 3. Sistem<br>Katılımcı                | 4. Sistem<br>Demokratik   |
|---|--------------------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------|
| <i>Astlara güven</i>                          | Güvensiz                             | Efendi ve hizmetçi arası güvene benzer | Astlara kısmen güven kararlar liderde | Tam güven                 |
| <i>Astlar tarafından algılanan serbestlik</i> | Astlar serbest değil                 | Astlar çok serbest değil               | Astlar olabildiğince serbest          | Astlar tam anlamı serbest |
| <i>Üst-ast ilişkisi</i>                       | Nadiren sorulan                      | Bazen sorulan                          | Genellikle sorulan                    | Her zaman sorulan         |

**Kaynak:** Koçel Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, (2003), s. 184.

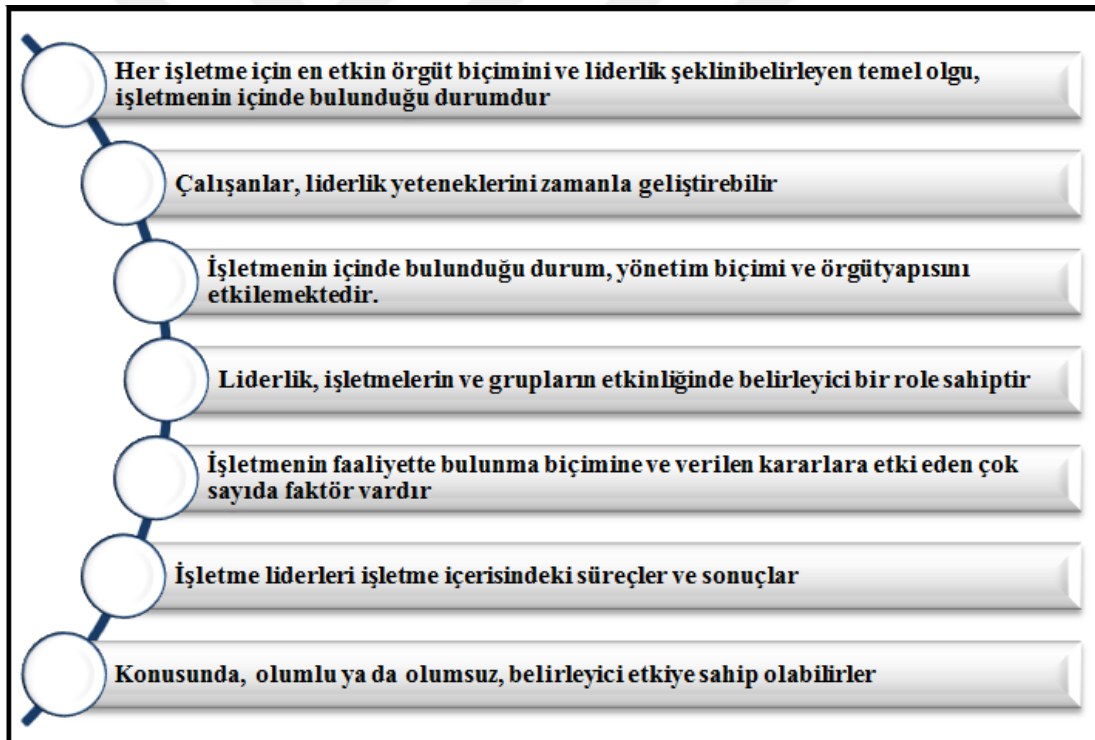
### 1.7.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Ortama dair koşullarda gerçekleşen değişiklikler, grup içerisinde bulunan izleyicilerin amaçları ve davranış şekillerini etkilemektedir. Bu değişim farklı liderlik türleri ve farklı kişisel özellikler ihtiyacı doğurabilir. Toplumda sürekli bir değişim süregeldiğinden, kişilerde ve çevresel koşullarda da farklılıklar oluşmakta ve daha önceleri başarılı olan bir liderlik tarzı ve davranışı, geçerliliğini yitirebilir. Bu durumda liderliği “*yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışı*” olarak tanımlamak mümkündür (Tengilimoğlu 2005, 9).

Bu yaklaşıma göre hem özellikler yaklaşımı hem de davranışsal yaklaşım liderlik konusuna yeterli açıklama getirememektedir. Yaklaşım, bu iki teorinin eksik kaldığı düşüncesi üzerine geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımında önemli olan liderin sahip olması gereken özellikler ve göstermesi gereken davranışlar değil, daha çok liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin hangi durumlarda başarılı olacağını ya da sergilediği davranışların hangi durumlarda başarılı olacağı üzerinde durmaktadır. Diğer bir ifade ile liderin kişisel özelliklerinden ziyade hangi kişisel özelliğin hangi durumda etkili olacağı ya da liderin gösterdiği davranışlardan ziyade hangi davranışın hangi durumda başarılı olacağı incelenmelidir (Bakan 2008, 17).

Durumsallık yaklaşımı, en iyi tek tür bir liderlik yaklaşımının değil de farklı durumlarda farklı yaklaşımların daha etkili olabileceği savını öne sürer. Bu bakımdan önemli olan belirli standart davranışları sergilemek değil, davranışları doğru zamanda ve doğru yerde sergilemektir (Uslu 1992, 421). Aynı şekilde önemli olan belirli kişisel özelliklere sahip olmak değil sahip olunan belirli özellikleri doğru yerde ve doğru zamanda kullanabilmektir. Yani durumsallık yaklaşımında şartlar ve zaman önemlidir. Liderin ve diğer insanların geçmiş tecrübeleri, örgütün sahip olduğu özellikler, insanların beklentileri ve yetenekleri ve de gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği başarılı olmak için dikkate alınması gereken özelliklerdir (Aykanat vd. 2012, 692). Belirli davranış formları belirli durumlarda ve belirli zamanlarda başarılı olurken başka durumlarda ya da zamanlarda başarılı olamamaktadır.

Durumsallık yaklaşımı Şekil 6.'da ki varsayımları içermektedir (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 76):



Şekil 6. Durumsallık Yaklaşımı Varsayımları

**Kaynak:** Bakan İsmail'e Tuba Büyükbeşe. "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması." *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (2010), s. 75.

Durumsallık yaklaşımı altında ele alınan bazı çalışmalar aşağıda farklı başlıklar halinde ele alınmıştır:

### 1.7.1.3.1. Fiedler Etkin Liderlik Teorisi

Fred Eduard Fiedler, literatüre kazandırdığı, lider tarzlarını belirlemeye yönelik hazırladığı ölçek ile liderin göreve mi yoksa ilişkiye mi yönelik bir lider olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmasının sonuçları ile liderin durumunun “lider- izleyen ilişkisi”, “görevin yapısı” ve “pozisyonun gücü” faktörlerine bağlı olarak ortaya çıkacağını öne sürer. Liderlerin durumu değiştirebilmesi ve kontrol edebilmesi adına da onlara bazı tavsiyelerde bulunur. Bu tavsiyeler Tablo 8.’de özetlenmiştir:

**Tablo 8.** Fiedler Etkin Liderlik Teorisi Durumsal Faktörleri

| <i>Lider-İzleyen İlişkisi</i>   | <i>Görevin Yapısı</i>  | <i>Pozisyonun Gücü</i>   |
|---|--|--|
| Astlara daha fazla veya daha az zaman ayırınız.<br>İş zamanları dışında geziler, piknik vs. etkinlikler planlayınız.<br>Güven duyduğunuz astlardan sizin için çalışmalarını isteyiniz.<br>Ödüllendirme yöntemini kullanınız<br>Bilginizi astlarınızla paylaşınız. | Yatay örgütlenmeyi tercih ediniz<br>Hizmet içi eğitim aktivitelerini çoğaltınız.<br>Göreve dair diyagram, yönerge vb. oluşturunuz<br>İşe dair konularda astlarınıza danışınız.<br>Ortaya çıkan sorunları tanımlayınız.<br>Gönüllü bir şekilde yeni görevleri ve sorumlulukları kabul ediniz. | Konumunuz gereği size verilen gücü gerektiğinde kullanınız.<br>Astlarınızın yaptığı işlere dair bilgi sahibi olunuz.<br>Astlarınıza ulaşan bilgileri kontrol ediniz.<br>Karar alırken ve planlama yaparken astlarınızın katılımını destekleyiniz.<br>Gücünüzü göstermek adına hiç kimseye tuzaklar kurmayınız. |

**Kaynak:** Acar Baltaş. *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi, (2001). s. 35.

### 1.7.1.3.2. Yol- Amaç Teorisi

Bu teoriye göre, liderler astlarının motivasyon ve tatmin düzeyleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Teorinin bu isimle adlandırılmasının nedeni, liderin, astlarının işe dair amaçlarının; kişisel amaçlarının ve amaçlarını elde etmedeki algılarına etki düzeyi ile ilgilenmesidir. Bu teoriye göre bir liderin davranışı eğer ki astlarının amaçlara ulaşma derecesini arttırıyor veya bu amaçlara giden yolları netleştirebiliyorsa motive edici ve tatmin edicidir (House ve Mitchell 1975, 2). Yol amaç teorisi iki önermeyi içerir. Bunlardan ilki; liderin işletmedeki stratejik fonksiyonlarından birinin, astlarının psikolojik durumlarını iyi tutarak işe dair

motivasyonlarını ve tatminlerini arttırmaktır. Bunu, koçluk, rehberlik ederek, destek olarak veya ödüllendirmeler ile gerçekleştirebilir. İkincisi ise liderin belirtilen durumlarda başarı yakalamasını sağlayacak belirgin davranışları yönetme durumudur. Bu durumlara etki eden faktörler ise astların özellikleri ve çevresel faktörler olarak belirtilebilir (Stinson ve Johnson 1975, 243)Yol-amaç teorisine göre liderler farklı durumlarda farklı davranışlar gösterebilirler ancak genel olarak liderlik stilleri dört başlık altında ele alınabilir. Bunlar (House ve Mitchell 1975, 4):

- **Yönlendirici:** Bu tipteki liderler astlarından ne istediklerini net bir şekilde belirtirler. Yapılması gerekenlere dair belirli rehberlikleri yapar ve nasıl yapılması gerektiğini de anlatırlar. Kişinin grup içerisindeki görevi net bir şekilde belirtilir. Çalışma programı, performans standartları ve grup üyelerinin uyması gereken standart kurallar ve uygulamalar netleştirilir.
- **Destekleyici:** Bu liderler astlarının içinde bulunduğu duruma ve iyi olup olmadıklarına dikkat kesilen arkadaşça ve ulaşılabilir tavırlar sergilerler. Herkese eşit davranırlar.
- **Katılımcı:** Katılımcı liderler bir karar almadan önce astlarına danışır, onların fikirlerini önemserler.
- **Başarı Odaklı:** Bu liderler ulaşılması zor hedefler koyarlar ve astların bu hedeflere ulaşması için en üst seviyede çalışmalarını beklerler. Performansta sürekli artış görmeyi umarlar ve astların da bu sorumluluğu gerçekleştirebileceğine inanırlar.

Deneyimli liderler liderlik tarzlarını, içinde buldukları duruma göre şekillendirirler. Astlar aynı liderin, farklı liderlik tarzları sunarken gözlemleyebilir. Bunun nedeni liderin geçmiş deneyimleri, motivasyon düzeyi, ilişki bağları veya buna benzer diğer değişkenlerin etkisi olabilmektedir (Polston-Murdoch 2013, 14).

#### **1.7.1.3.3. Vroom, Yetton ve Jago'nun Normatif Karar Modeli**

Birçok disiplinde doğru eylemleri belirlemek ve harekete geçmek en temel konudur. Karmaşık yapıdaki örgütlerdeki davranışların anlaşılabilmesi adına da önemlidir (Vroom ve Yetton 1973,321). Bu model, liderlerin örgütler içerisinde etkili

olabilmeleri adına kararlarını nasıl vermeleri gerektiği üzerine çalışır. Farklı durumlarda en uygun karar verme süreçlerinin seçilmesi örgütsel etkililiği arttıracaktır. Liderin etkili olabilmesi adına katılımı da destekleyen bir karar verme şemasını takip etmesi veya durum özetleyen çıktılar süreci destekleyebilir (Horner 1997, 271). Jago vd. (1982, 237) karar verme şekillerinin beş farklı liderlik stilinde gerçekleştiğini savunur. Bu liderlik stilleri ve karar aşamalarının nasıl gerçekleştiğini Tablo 9.'de belirtmektedir:

**Tablo 9.** Vroom -Yetton - Jago Modeli Liderlik Stilleri ve Karar Tarzları

| <i>Liderlik Stili</i> | <i>Tanım</i>   |
|-----------------------|--|
| Otokratik I (AI)      | İçerisinde bulunduğu zamanda sahip olduğu bilgiler ışığında kararları kendisi verir.   |
| Otokratik II (AII)    | Gerekli bilgileri astlardan alır ve çözüme kendisi karar verir. Bu konuda astlara dilerse bilgi verir, dilemezse vermez. Problemin tanımlanmasında veya çözümlenmesinde astların bir rolü yoktur.                            |
| Danışmalı I (CI)      | Uygun bulduğu astlarla problemden bahseder, önerileri gözden geçirir. Akabinde son sözü kendisi söylemektedir. Verilen kararlar astların etkisini taşıyabilir veya taşımayabilir.  |
| Danışmalı II (CII)    | Grup toplantısında problem astlarla paylaşılır. Fikirleri ve önerileri dinlenir. Daha sonra kararı kendi verir.  |
| Grup II (GII)         | Bir grup halinde olan astlarla problem paylaşılır. Alternatifler belirlenir ve çözüm üzerinde karara varılır. Liderin rolü daha çok tartışmayı yönetmektir. Lider fikirlerini belirtebilir ancak bu konuda baskıcı değildir. |

**Kaynak:** Jago, Arthur G. "Leadership: Perspectives in Theory and Research." *Management science* 28(3) (1982),s. 320

Bu modelde, belirli durumlarda izleyenlerin de katılımıyla liderlerin karar verme süreçlerinde neler yapmaları gerektiği tanımlanmıştır. Başarılı davranışların büyük bir kısmı verilen isabetli kararların sonuçlara yansımalarıdır. Karar verme sürecini anlayabilmek sadece insan davranışını anlamak adına önem taşıyan bir süreç değildir.

#### 1.7.1.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik Çalışmaları Merkezinde Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre lideri lider yapan en temel değişkenin izleyenlerinin olgunluk seviyesi olduğunu savunmaktadır (Hambleton ve Gumpert 1982, 225). Bahsi geçen olgunluk seviyesinin ise kabiliyet ve istek olmak üzere iki ana bileşeni vardır. Kabiliyet kişinin işe dair teknik bilgisi tecrübesi ve becerilerinin toplamı olarak tanımlanabilirken istek de bir işi gerçekleştirirken sahip olduğu motivasyon, istek düzeyi veya bağlılığı olarak tanımlanabilir. Olgun bir kimse hem psikolojik hem de teknik açıdan işleri gerçekleştirmek adına yeterlidir (Çetin2008,76). Yukarıda belirtilen bu değişkenler görev ve ilişki olarak da ele alınır. Bu yaklaşıma göre astların olgunluk düzeyleri birbirinden farklıdır ve liderlikte etkili olabilmek astların olgunluk düzeylerine göre liderlik davranışının şekillendirilmesi ile mümkündür. Bu liderlik stilleri ise aşağıda belirtilen dört farklı başlıkla belirtilmiştir (Erkutlu 2014, 68-71):

- a) *Anlatıcı Lider (S1)*: İzleyenlerin neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını ve rollerini çok net bir biçimde tanımlar. Performanslarını düzenli olarak denetler ve iletişim tek yönlüdür.
- b) *Benimsetici Lider (S2)*: İzleyenlere kararlarına dair bilgiler verir, onların da fikirlerini alır. İzlemeyi ve denetlemeyi sürdürür.
- c) *Destekleyici Lider (S3)*: İzleyenleri destekler, fikirlerini alır, katılımlarını sağlarken iletişim çift yönlü olmaktadır.
- d) *Yetki Devredici Lider (S4)*: İzleyenlere yetki devrinde bulunurken ayrıca sorumluluk almalarına izin vermektedir.

Durumsallık yaklaşımına göre herhangi bir departmanda zorlayıcı güç kullanmak gerekirken bir başka departmanda ödüllendirici güç konumunda kullanılabilir. Bu durum sahip olunan ortamın gereksinimlerine göre belirlenmelidir (Demir2008,95).Özetle durumsallık yaklaşımında liderlik farklı durumlarda farklı özelliklere sahip olmalıdır. Her koşul ve duruma uygun tek bir doğru yoktur, durum ve koşulların gerektirdiği yaklaşımlar vardır.

## **1.7.2. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Liderlikte modern yaklaşımlar olarak, etkileşimli liderlik, dönüşümcü liderlikle karizmatik liderlik yaklaşımları ele alınacaktır.

### **1.7.2.1. Etkileşimli Liderlik**

Etkileşimli liderlikte, lider bir plan eşliğinde kendisinden beklenenleri gerçekleştirmek adına izleyenlerini denetler. Mevcut düzeni korur ve değiştirmez (Eraslan 2004, 7). Bu liderlik türünde, izleyenler sadece liderlerinin yapmalarını istediği şeyi yaparlar (Erdem ve Dikici 2009, 201). Bu liderlik yaklaşımında liderler koşullu ödüllendirme, aktif veya pasif yönetim şekillerinde davranışlar sergilerler (Avolio vd.1999, 442).Çalışanlar gösterdikleri performansın karşılığında ya ödüllendirilir ya da disiplin cezası ile cezalandırılmaktadır.

**Koşullu Ödüllendirme:** İzleyenlerin davranışlarını gözlemler ve finansal ödüllerin yanında finansal olmayan ödüller de kullanarak, izleyenlerin iyi performansları sonucu beklentilerine cevap olur (Eraslan 2004, 7). Liderler izleyenlerinin iyi olan performanslarını ödüllendirmektedir. İyi olan performansı pekiştirmek adına lider bunu gerçekleştirmektedir.

**Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Bu yönetim şeklinde lider izleyenleri sürekli hataları için gözlemler ve düzeltici hareketlerde bulunur. Bu duruma örnek olarak bir satış temsilcisinin üstü tarafından sürekli gözlemlenmesi ve müşteriye dair bir gecikme söz konusu olduğunda anında müdahale etmesi verilebilir (Erdem ve Dikici 2009, 201). Süreçleri izleyerek ve gözleyerek anında müdahalede bulunarak düzeltici faaliyet göstermektir.

**Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Bu yönetim şeklinde ise lider izleyenleri aktif bir şekilde gözlemlenmektedir. Ancak bir problem oluştuğu takdirde, müdahale ederek, düzeltici eylemlerde bulunmaktadır (Avolio vd. 1999, 442). Aktif bir şekilde takip edilen çalışanlar süreçlerin ciddi katılımcısı olmaktadır.



### 1.7.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik izleyenlerin niteliklerinden çok liderlerin vizyonu ile alakadar olan liderlik yaklaşımıdır. Mevcut düzeni değiştirerek insanları yeni oluşturdukları imkânlar ve vizyonlarıyla etkilerler. İzleyenler lidere güven ve hayranlık duyarlar (Bass 1999, 11). Bu yaklaşımı benimseyen liderler büyük değişiklikleri, izleyenleriyle geleceğe dair özel bir vizyon geliştirerek, büyük idealler çerçevesinden yaratıcı beceriler ortaya koymaktadırlar.

Dönüşümcü liderlik tanımının Avolio vd.'ne, (1999, 443) göre dört önemli maddesi vardır. Bu maddeler:

- 1) Liderliğin karizmatik etkisi veya ideal liderlik: Burada liderin örnek davranışları ile net bir tutum sergilemesi ve çalışanlara ideal lider tutumlarını benimsetmesi söz konusudur.
- 2) İlham kaynağı olma etkisi: Liderin iş görenler üzerinde bir hedef ve motivasyon oluşturması gerekmektedir. Bunun için de ilham kaynağı olabilme özelliği taşınmalıdır.
- 3) İleri görüşlülük ile güdüleme: Bir lider iş görenleri heveslendirebilmeli, çalışanların özgüvenlerini arttırıcı davranışlarda bulunmalıdır. Tabi bütün bunları kurumsal yapısına ve ekip ortamına uygun halde gerçekleştirebilmeli ve ona göre bir stratejik yol izlemelidir.
- 4) Kişiyeye yönelik tutumlar: Lider sorumlu olduğu her bir çalışanına aynı zamanda danışmanlık yapabilmeli her türlü ihtiyacını gözetmelidir. Bu tutum grup için değer algısını ve başarıyı etkilemede oldukça büyük rol oynamaktadır.

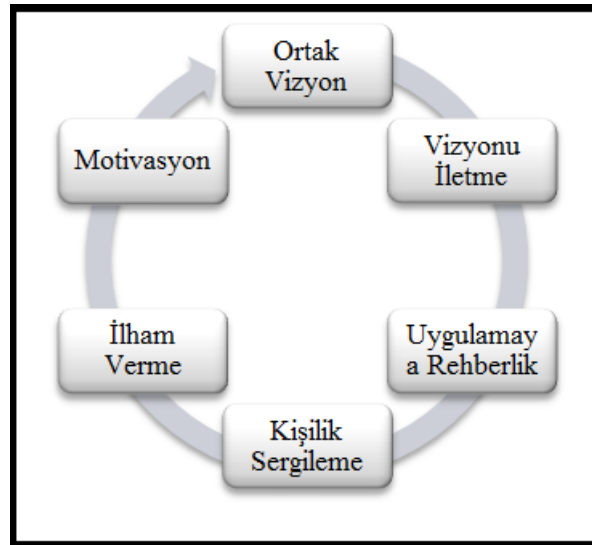
Dönüşümcü liderlikte lider izleyenlerinin motivasyon seviyesini yükseltir. Bu durumu Maslow'un piramidini göz önüne alarak gerçekleştirir. İzleyenlere kişisel ilgilerini arttıracağına inandığı beklentilerini gerçekleştirmeleri adına enerji verir (Odumeru ve Ogbonna2013, 356). Dönüşümcü liderler astlarının ilgilerini arttırırlar, grubun amaçlarını ve misyonunu kolayca kabullenmelerini sağlarlar. Tüm bunları gerçekleştirirken birkaç özelliklerini kullanırlar. Bunlardan ilki karizmatik olmalarıdır. Karizmaları izleyenlere ilham vererek duygusal tatmin yaşamalarına neden olur. Bazı

durumlarda ise lider izleyenleri entelektüel yapısıyla etkileyebilmektedir (Bass 1999, 11). Buradan yola çıkacak olursak, dönüşümcü liderlik dört farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlar (Judge ve Piccolo 2004, 756) ;

- Karizma (idealize edilmiş etki)
- İlham
- Entelektüel etki
- Bireysel ilgi

Dönüşümcü liderlikte ilham verebilmek ve karizma anahtar kelimelerdir. Beraber çalıştıkları insanlara ilham verebilen ve karizmatik olan liderler çevresindeki insanlar tarafından birer rol model olarak görülecektir. Dönüşümcü liderlik; duygular, değerler, etik, standartlar ve uzun vadeli amaçlara odaklıdır ayrıca bu tarz liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından farklıdır çünkü lider ve izleyen arasındaki bir değişim ve dönüşümden bahsedilirken, bu değişim ve dönüşüm her iki tarafın da gelişimine odaklıdır. Sıcak bir çalışan ortamı, güçlü güven duygusunun hâkim olduğu ve üyelerinin eğitilmiş ve yaratıcı olduğu örgütlerin liderlik doğasında zaten dönüşüm hâkimdir.

Eraslan'a (2004, 25) göre dönüşümcü liderliğin karakteristik özellikleri Şekil 7.'de ki gibidir:



**Şekil 7.** Dönüşümcü Liderliğin Karakteristik Özellikleri

**Kaynak:** Eraslan Levent. "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik." *Journal of Human Sciences* 1(1) (2004).s, 25.

Ayrıca toplum eğer zorluklarla, ekonomik ve sosyal baskılarla yüz yüze ise ve örgütler yerine getirilememiş beklentilerle mücadele ediyor, çalışanlar ise tatminsizlik yaşıyor ise liderlik dönüşüm felsefesine bürünmek durumundadır (Judge ve Picollo 2004, 758). Dönüşümcü liderler çevresindeki insanların hem gündelik hayatlarında hem de çalışma hayatlarında daha etkili olmaktadır. Sahip olduğu bu iki özellik nedeniyle çevresindeki insanlar, dönüşümcü liderlere saygı duyar, değer verir onları takdir etmektedirler. Hayranlıkla ve sergiledikleri davranışlarla kendilerine rol model oluştururlar. Dönüşümcü liderin ilham verici ve karizma haricinde de özellikleri bulunmaktadır. Hâkimiyet, kişisel güven, empati ve pragmatizm en önemli özellikleridir. Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri kesinlikle güven verici olmasıdır. Çevresini motive eden ve açık bir vizyona sahip olan dönüşümcü lider diğer insanların güvenini kazanmıştır. Dönüşümcü liderlik de çalışanların tavır ve davranışları kontrol edilmektedir. Fakat bu kontrol cezalandırıcı güç gibi unsurlarla değil, model olarak ve ilham vererek gerçekleştirilmektedir. İyi bir iletişim ve rol model olma dönüşümcü liderin başarılı olmasını sağlayacaktır (Kantos 2011, 137).

Dönüşümcü liderliğin bir diğer önemli noktası da çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesidir (Judge ve Picollo 2004, 758). Zira örgütün varlığını devam ettirebilmesi için çevresel değişimlere hızlı bir şekilde ayak uydurması gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik, değişen şartlara çabuk bir şekilde adapte olabilen ve çevresini bu yönde etkileyen yetenek ve beceri sahibi bireylerdir.

### **1.7.2.3. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderliğe dair ilk bilimsel tartışma 1947 yılında Max Weber tarafından ortaya koyulmuştur. İnsanlar tarafından üç tür otoritenin kabul gördüğünü ve bunların da geleneksel, yasal ve karizmatik otorite olduğunu savunmuştur (Gane 1997, 550). Ancak örgütler söz konusu olduğunda karizma kavramının ciddi bir şekilde ele alınması 1970'lerin ortalarını bulmuştur (Judge ve Picollo 2004, 759). Karizmatik liderlerin genel özellikleri Tablo 10.'da ki gibi özetlenebilmektedir:

**Tablo 10.**Karizmatik Liderlerin Genel Özellikleri

| <i>Kişisel Özellikleri</i>   | <i>Davranışları</i>  | <i>İzleyenler Üzerinde Etkisi</i>  |
|--|--|--|
| Baskın (dominant)<br>Etkileme isteği<br>Öz güvenli<br>Güçlü ahlaki<br>değerler | Güç bir rol model<br>oluşturur<br>Yeteneklerini gösterir<br>Yüksek beklentilerini dile<br>getirir<br>Güvenini ifade eder.<br>Güdüler | Liderin fikirlerine güven duyar.<br>Lider ve izleyenler arasındaki benzerliğe<br>inanır. Sorgusuz kabul eder.<br>Lidere karşı sevgi besler.<br>İtaat eder.<br>Liderle özdeşleşir.<br>Duygusal bağlılık geliştirir.<br>Yükseltilmiş hedefleri benimser.<br>Güven duygusu artar. |

**Kaynak:** Çelik Veli Onur. "Takım Sporlarında Görev Yapan Sporcuların Antrenörleri İle İlgili Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Basketbol Branşı Örneği." *Pamukkale Journal of Sport Sciences* 4.2 (2013), s. 19-20.

Karizmatik liderler kendi yeteneklerine ve izleyenlerinin yeteneklerine güven duyarlar ve yüksek beklentiler içerisindedirler. Bu beklentilerin ise gerçekleşeceğine dair inançları yüksektir. Davranışlarıyla izleyenlere rol model olurlar. İzleyenler liderlerinin değerlerini ve ideallerini zamanla benimser, ilham alır ve sonunda da hatırı sayılır başarılarla imza atarlar (Çelik 2013, 18).

Max Weber karizmatik liderleri zarafet sahibi bireyler olarak tanımlamıştır. Sonraki dönemlerde ise Weber karizmatik liderleri sıra dışı özelliklere sahip kişiler veya kahramanlar olarak tanımlamıştır. Karizmanın kişiyi sıradan kişilerden farklı kıldığını savunmuştur (Gane 1997, 550). Bazı teorisyenler karizmatik liderliğin doğuştan getirildiğini savunurken, birçok teorisyen ise yeteneklerin zaman içerisinde geliştirilmesiyle de karizmatik bir lider olunabileceği inancındadır (Judge ve Picollo 2004, 760). Bu liderlerin, karşısındakileri harekete geçirme yeteneğinin yanında, vizyoner özellikleri de taşıması kriz zamanları için hatırı sayılır öneme sahiptir. Karizmatik liderler çözüm odaklı, vizyon öngörü sahibi, enerjistik özellikler gösterebilmektedir. Ancak her karizmatik lider tipi bu özelliklere sahip olmadığı gibi otoriter ve baskıcı eğilimlerde gösterdiği literatür çalışmaları ile ortaya konmuştur. Karizmatik liderler kendi içerisinde üç farklı başlık altında ele alınmaktadır.

Bunlar aşağıda başlıklar halinde belirtilmektedir.

- **Sosyal Karizmatik Liderler:** Ortak bir vizyona ulaşma serüveninde iyi bir konuşmacı olmalarının yanı sıra iyi dinleyiciler ve işbirlikçiler olmaları da onların en belirgin özellikleridir.
- **Bireysel Karizmatik Liderler:** Kendileri ve karşıdakiler tarafından otoritenin, yeteneğın ve yöneltmenin tek sahibi olarak görürler. Bu tarz liderler grubun çıkarlarından ziyade kendi kazançlarına dayanan bir vizyon geliştirirler. Genelde tek yönlü iletişimi tercih ederler.
- **Dramaturjik Karizmatik Liderler:** Karizmatik özellikler barındıran ve izleyenler ile ilişkisinin aktör izleyici konumunda görüldüğü bu liderlik türünde örgüt bir sahne ve liderler de ana karakterlermiş gibi düşünülür. Liderlerin tüm çabası becerilerini, etkileşimlerini ve kararlarını etkili görünmek adına kullanmaktır.

Erkutlu (2014, 95) karizmatik liderlerin daha çok kriz ve kargaşa ortamlarında ortaya çıktığını belirtmiştir. Bunalımlı dönemlerde veya demokrasinin tüm kurallarıyla işletilemediğı zamanlarda, istikrarsızlığın, düzensizliğin hâkim olduğı koşullarda veya radikal değişikliklere gereksinim duyulduğunda karizmatik liderler baş göstermektedir.

### **1.8. Toksik (Zehirli) Liderlik**

Alan yazın incelendiğinde liderlik kavramının temellerinin 19. Yüzyıla dayandığı ve genelde başarılı liderlik türlerinin üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak son 20 yıldır yapıcı liderlik stillerinin yanı sıra yıkıcı ve özellikle de kötü niyetli liderlik davranışları alan yazında önem kazanmaya başlamıştır (Einarsen, Aasland ve Skogstad 2007, 208; Tepper2007, 262).

Alan yazın incelendiğinde kötü niyetli liderlik üzerine yapılmış çalışmaların bazıları Tablo 11.'de ki gibidir:

**Tablo 11.** Olumsuz Liderlik Alan Yazın Çalışmaları

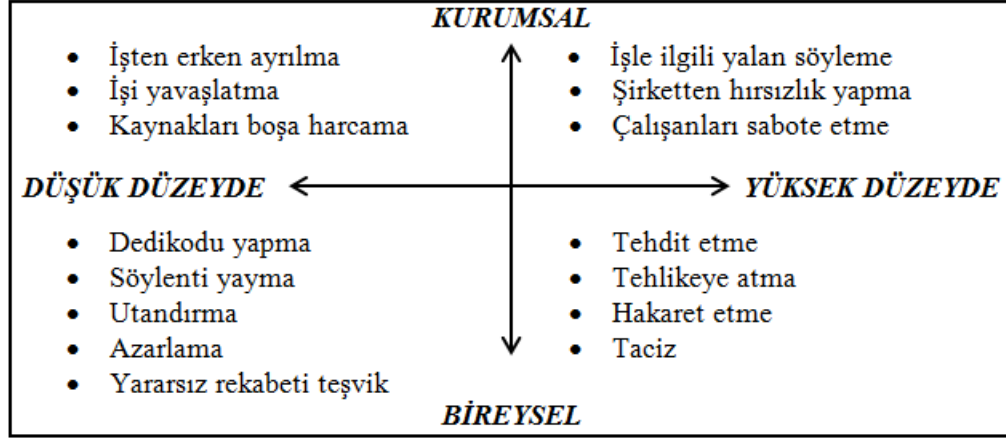
| <i>Kavram</i>              | <i>Örnek Araştırmacı</i>  |
|----------------------------|---|
| Liderliğin raydan çıkması  | McCall ve Lombardo(1983); Tepper(2000)  |
| Zararlı Liderlik           | Conger(1990); Hogan ve Hogan(2001);Benson ve Hogan(2008);Padilla ve Malvey(2008).         |
| Olumsuz Liderlik           | Kellerman(2004);Lipman-Blaumen(2005).   |
| Şeytani Liderlik           | Conger(1990); Hogan ve Hogan(2001)  |
| Liderliğin Karanlık Tarafı | Conger(1990); Ashforth (1994); Tepper (2000); Askland vd. (2008); Rowland ve Higgs(2008). |
| Yıpratıcı Liderlik         | Ashforth (1994); Maccoby (2000 -2004); Tepper(2000)                                       |
| Yıkıcı Liderlik            | KetsdeVries(1993); Klein ve House(1995); Hogan ve Hogan(2001); Padilla ve Malvey(2008).   |

**Kaynak:** Higgs Malcolm. "The Good, The Bad And The Ugly: Leadership and Narcissism." *Journal of Change Management* 9(2) (2009), s. 168.

### 1.8.1. Toksik Kavramı - Toksik Örgüt

“Toksik” kelimesinin kökü Yunanca ve Latince’dir ve manasına uygun şekilde “zehir” ve “bir zehir kaynaklı yaralanma veya ölüm” anlamlarına gelmektedir. TDK’na (2018) göre toksik kelimesinin anlamı zehirli ve sağlığa zararlı madde olarak tanımlanmıştır. Gangel (2007, 2) toksik tanımını zehirden veya bir toksinden etkilenen, bir sakatlığa veya ölüme neden olan olgu olarak ifade edilmiştir. Toksik iletişim; Türkçe literatürde, toksik iletişim kavramıyla tanımlanmaya çalışılmış, örgütün genel yapısını ve işleyişini tehdit ederek, örgütteki iletişimi de olumsuz etkiler, bu etki farklı konumdaki liderleri ve yöneticileri olumsuzluğa sürükler (Eğinli ve Bitirim 2010, 46). Toksik sözcüğü, solunumla alınan zehirli bir madde gibidir. Bu sebeple ancak madde ile dokunma değil, aynı zaman içinde zehirli bir ortam içerisinde bulunmada bireyin zehirle etkileşime geçmesine neden olmaktadır (Gangel 2007, 3).

Toksik davranışlar bireylere ve örgütün tümüne çok farklı zararlar vermektedir. Applebaum Iaconi ve Matousek (2007, 588) bu etkileri şekildeki gibi özetlemiştir:



Şekil 8. Toksik (Zehirli) Davranışın Birey ve Örgüte Etkileri ve Sonuçları

**Kaynak:** Appelbaum, H. Steven, Giulio David Iaconi ve Albert Matousek. "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, And Solutions." *Corporate Governance: The international journal of business in society* 7(5) (2007), s. 588.

Şekilde belirtilen sonuçlara Enron, Tyco, WorldCom ve HealtSouth gibi dünyaca ünlü örgütlerin yaşamış oldukları son örnek olarak verilebilmektedir. Liderlerin örgüt kaynaklarını kendi menfaatlerine kullanması zehirli yönetim bu şirketlerde büyük zararlar sonucunda iflas getirmiştir (Robbins 2012, 78). Toksik örgütlerin sahip olduğu özelliklerde bireylerin ilişkilerinde yıpratıcı, ciddi strese neden olabilmekte, çalışanları fizyolojik ve ruhsal etkisi altına aldığı gibi işletmenin sürdürülebilir varlığını tehdit etmektedir (Toxic Organizations - Welcome To The Fire Of An Unhealthy Workplace <http://work911.com/articles/toxicorgs.htm> Erişim Tarihi:09.08.2019). Sağlıklı bir örgütü toksik bir örgütten iki temel özellik ayırmaktadır. Bu özelliklerden birincisi toksik örgütlerin performansının ve karar alma süreçlerinin kötü olmasıdır. İkincisi ise toksik örgütlerde hissedilen aşırı memnuniyetsizlik ve strestir.

Applebaum ve Roy-Girard (2007, 18) Toksik örgütlerde genel özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Örgüt amaç ve değerlerine yeterli derecede bağlanamama
- Karar verme ve problem çözme sürecinde korku duygusunun hâkimiyeti
- Örgütte kötü ve zayıf iletişim
- Bireyler arası ilişkilerde yönlendirme
- Irk ve cinsiyet ayrımcılığına dayalı ifadeler
- Fiziki veya sözlü tehditler
- Dedikodu artışı
- Ben merkezli davranma, bireysel çatışma
- İş gücü devri devamsızlık, mesaiden kaçma, kötü performans.
- Kadro ve terfi için iç savaş
- Görevlerin korku tehdidi altında yerine getirilmesi
- Artan tazminat davaları
- Entelektüel güvenliği yok eden zehirli bir iletişim.

Frost'a (2004, 113) göre ise; toksik duygu, örgütün tümünden ve bireylerinden enerjiyi alıp tüketen, örgüt ile ilgili önemli tarihlerin kaçırılmasına ve örgüt için önemli personellerin örgüte bağlanamamasına sebep olacak biçimde davranan zarar veren bir madde gibidir. Toksik kavramı; gerilim, kızgınlık, endişe ve sıkıntı gibi olumsuz duyguları ve acıları yaşatan bu anlamda örgütlerin ve liderlerinin yaptıklarının ne olduğunu açıklayan bir kavramdır. Yazara göre ayrıca toksik örgütlerin çalışanlara negatif etkileri vardır. Bu etkiler bireyde, göreve odaklanamama, özgüven kaybı, duygusal tükenmişlik şeklinde kendini göstermektedir.

Toksik örgütler çalışanları işlevsiz hale getiren sağlıklı bir kültüre sahiptir. Toksik duygular toksikliğin derecesini değiştirebilir, bulaşıcı ve kontrol edilmediğinde örgütsel hayatın iyi yanlarını yok edebilecek duygusal bir acı verir (Kasalak 2019, 273). Çalışanlar örgüt içerisinde yıkıcı istismarcı ve toksik bir durum ile karşılaştıklarında yaşamış oldukları deneyimleri diğer arkadaşları ile paylaşmaktalar ve bu durum zehirli algının yayılmasına ve bütüncül bir algı oluşmasına neden olmaktadır (Robinson ve O'Leary-Kelly 1998, 659).



Toksik örgütlerde kontrol gücü, egemen, serbestlik düzeyi oldukça kısıtlı, çıkara dayalı ilişkiler yüksek oranda mevcuttur. Bireylerin birbirleri ile ilişkileri ben merkezlidir. Çıkan problemleri anında çözmek yerine, günah keçisi aranmakta, suçlu yaratılmaya çalışılmakta ya da görmezden gelinmektedir. Örgütlerde değişim sadece kriz durumlarında olurken çözüm süreçleri geçmişi tekrarlar şeklinde gerçekleşmektedir (Frost 2004, 114). İletişimin zayıflığı neticesinde problem çözümleri de korku baskısı ile yönetilmektedir.

Çalışma yaşamında toksik örgütlerin belirgin özellikleri Tablo 12’de ki gibidir (Hay 2004, 5):

**Tablo 12.** Çalışma Yaşamında Toksik İşletmelerin Belirgin Özellikleri

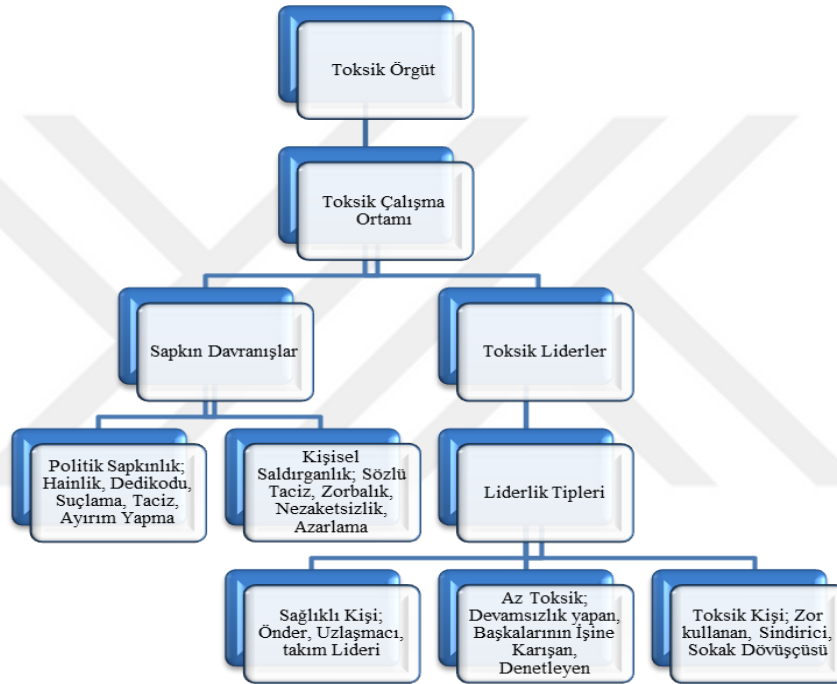
|   |   |
|---|---|
| Örgütte iyi bir liderlik tarzının ve başarılı bir yönetimin eksikliği | Örgütün misyon ve değerlerine odaklanma problemlerinin olması |
| Örgütte memnuniyet eksikliği  | Kapalı iletişim   |
| Kontrol odaklı esnek olmayan yapı                                     | Tartışılmayan ve itiraz edilmeyen ortam                       |
| İş ve yaşam dengesinde uyumsuzluk                                     | Duygusal fiziksel istismar                                    |
| Öğrenemeyen örgüt   | Düşük benlik saygısı  |
|   | Kendini geliştirmede eksiklik                                 |

**Kaynak:** Hay Rob. "The Toxic Mission Organisation: Fiction or Fact." *Encounters Mission Ezine 2* (2004), s. 5.

Bir örgütte stres yüksek seviyede görülüyorsa o örgütte toksiklikten kaynaklanan olumsuzluklardan bahsedilebilir. Toksik örgütte, yıkıcı insan ilişkileri insanların cesaretlerini kırar ve iyi olanlar örgütü terk ederler (Gangel 2007, 4). Bacal’a (2000) göre toksik örgütler çoğu zaman etkisiz ve personellerine karşı kötü ve yıkıcı özellikte olan örgütlerdir (Aubrey 2012, 4). Toksik örgütler genellikle amaçlarına ulaşmada yetersiz, zayıf iç iletişime sahip, kişilerarası ilişkilerde bencil ve çıkarıcı davranışların ön plana çıktığı (Appelbaum ve Girard 2007, 18) çalışanların dedikodu yaptığı, birbirlerini küçümsediği, eleştirdiği, bireysel anlaşmazlıkların çok yoğun yaşandığı örgütlerdir. Örgütleri bir süreç şeklinde değerlendiren Aubrey, (2012: 6), hazırlamış olduğu örgüt çizelgesinin bir ucuna iyi çalışan örgütleri, ortasına etkili ancak daha iyi yönetilebilecek örgütleri diğer ucuna ise etkisiz ve toksik liderleri koymuştur. Yazar toksik bir örgüt ile sağlıklı bir örgüt

arasında iki önemli fark bulunduğunu belirtmiştir. Farkların birincisi, toksik örgütün geçmişinde kötü performans ve kötü kararlar bulunmasıdır. İkinci fark ise toksik örgütlerdeki normal iş yükü problemlerine ilave olarak aşırı stres ve tatminsizlik olmasıdır.

Örgütteki toksik davranışın anahtarı Şekil 9'daki gibidir:



Şekil 9. Örgütteki Toksik Davranışın Anahtarı

**Kaynak:** Carlock, Deirdre H. "Beyond bullying: A holistic exploration of the organizational toxicity phenomenon." Diss. Pepperdine University, 2013, s. 65.

Bu tarz işletmelerde toksik davranışlar kontrol altına alınamazsa üst düzey pozisyonda yer alan kişiler çalışanların işlerini daha karmaşık hale getirebilir, enerjilerini bitirebilir, akıl ve ruh sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir ve kariyerlerini yok edebilirler (Lubit 2004, 1). Bununla birlikte çalışanlarda uyku bozuklukları, depresyon, bellek bozuklukları gibi psikolojik, hipertansiyon ve kas gerilimi gibi fizyolojik rahatsızlıklar gözlemlenebilir (Mines vd. 2013, 4).

### 1.8.2. Toksik Liderlik

Uluslar, topluluklar, gruplar ve örgütler üzerine etkisi tartışmasız kabul gören liderlik, insanlığın tarih sahnesinde yer almasıyla birlikte varlığını ortaya koymuş ve tartışma konusu olmuştur. Liderlik denince ilk akla gelen onun başarıları, kahramanlıkları ve tarihe damgasını vuran beceri ve yetenekleridir. Başarılı lider konu ve içerik bakımından sosyal bilimlerin ilgi odağı olmuş ve genellikle lider özellikleri, davranışları ve takipçileri üzerindeki etkisi çoğunlukla çalışılmıştır. Fakat son zamanlarda araştırmacıların çalışanlarda iş memnuniyetini, bağlılık ve performansı düşüren örgütsel çıktılar üzerinde olumsuz etkilere neden olan Toksik (Zehirli), Karanlık, Yıkıcı, İstismarcı vb. adlar altında olumsuz liderlik türleri çalışılmaya başlamıştır (Ashforth 1994, 756).

Toksik lider terimini ilk kullanan Whicker (1996) olmuştur. Yazar, toksik liderliğin çeşitli liderlik yaklaşımlarıyla ilişkisini incelemiştir. Birçok çalışmada toksik liderlik ve toksik liderlik çeşitleri adı altında olumsuz liderlik yaklaşımları ile ilgili araştırmalar yapmıştır (Akt. Junqueira vd. 1996, 131). Toksik liderlik biçimi, liderliğin bütün olumsuz yönlerini taşır, özellikle de örgüt ve astlar açısından olumsuzluklara neden olur. Bu yüzden birçok örgüt toksik liderlik konusunu önemsemiş ve bu konuda çalışmalar yapma gereği duymuştur. Bu çalışmalardan birini ABD ordusu, toksik liderliği tanımlamaya ve anlamaya yönelik çalışmalar yapmıştır. Bu bağlamda ordu sekreteri White, Amerikan Savaş Koleji'nden yıkıcı liderlerin tutumları nasıl belirlenir ve ordu nasıl daha etkin hale getirilebilir diye düşüncelerini sunmalarını istemiştir (Williams 2005, 21). Böyle bir tedbirin alınması mantığa uygun ve lüzumludur. Toksik liderlik, diğer örgütlere de aşırı zarar veren sonuçlara sebep olabilir (Schmidt 2014, 36). Toksik (Zehirli) davranışlara çalışma ortamında maruz kalan çalışanların, süreç içinde performanslarında azalma görülebilmektedir (Appelbaum ve Roy Girard 2007,19).

Literatürde karşılaşılan toksik liderlik tanımlarından bazıları Tablo 13.'de ki gibidir:

**Tablo 13.** Alan Yazında Toksik Liderlik Tanımları

| <i>Sene - Yazar</i>                     | <i>Tanım</i>  |
|---|---|
| Conger 1990, 44-55.                     | Kendini ve örgütü felakete sürükleyen, yetersiz stratejik vizyon, iletişim, genel yönetim beceri ve yetenek yoksunu davranışlardır.         |
| Ashfort 1994, 755-778.                  | Bencil, cesaret kırıcı, problem yaratan, başkalarına inandımayan, koşulsuz ceza uygulayan davranışlar bütünüdür.                            |
| Tepper 2000, 178-190.                   | Fiziksel temas dışında sözlü ve sözsüz düşmanca davranışları, rahatsız ve taciz eden yaklaşımlardır.  |
| Frost 2004, 111-127.                    | Kasıtlı, Yetersiz, Sadakatsiz, Duyarsız, İhlal, Çaresizlik içeren davranışlardır.   |
| Lubit 2004, 1-7.                        | Empati, güven eksikliği ve etik dışı yaklaşımlardır.  |
| Reed 2004, 67-71.                       | Aşırı derecede çıkarıcı, motivasyonu düşüren, örgüt iklimini bozan tutumlardır.   |
| Lipman- Blumen 2005, 2.                 | Ciddi çatışmalar ve kayıplara sebep olan yıkıcı ve işlevsiz liderliktir.  |
| Walton 2007, 21                         | Örgüt içi aşağılayıcı, kırıcı sözler eşliğinde psikolojik yıkımdır.   |
| Einarsen Aasland ve Skogstad. 2007, 208 | Sistematik olarak tekrarlanan, kaynakların etkinliğini, takipçilerin motivasyon, iş tatmin ve örgütsel bağlılığa zarar veren davranışlardır |
| Schmidt 2008, 4                         | Otoriter, istismarcı, narsist, bencil ve tahmin edilemeyen negatif davranışlar  |
| Holloway ve Kusy 2010, 335-340.         | Yöneticinin çalışanlarına kaba davranışlar sergilemesidir.  |
| Pelletier 2010, 373-389.                | Üstünlük taslayan, aşırı kıskanç, çalışanlara korku salan, fazla kontrolcü davranışlar.   |
| Kong 2011, 155-163.                     | Tehdit ve gözdağı vererek çalışanları rencide edici yaklaşımlardır.   |
| Gilbert vd. 2012, 29-47.                | Liderin çalışanlarına bencilce, sorumsuzca ve açgözlü davranmasıdır.  |
| Schyns 2015, 1-14.                      | Kişilik bozuklukları sonucu çalışanlarına adil şekilde ve nazik davranmama durumudur.   |
| Webster, Brough ve Daly 2016,346-354.   | İğneleyici ve alay içeren söz ve davranışlar göstermektedir.  |
| Dobbs ve Do 2019, 3-26                  | Ortamın dengesini bozan, aşırı ben merkezli davranma şeklidir.  |
| Xia vd. 2019, 50-58.                    | Bencil, kaba ve zorba yönetim şeklidir.   |

Williams'a (2005, 32) göre toksik liderliğin üç temel ögesi vardır. Bu ögeler; bireyin veya bireylerarası paylaşım tekniklerinin negatif etkiler göstermesi, astların refah düzeylerinin göz ardı edilmesi ve lideri harekete geçirici şeylerin astlardan kaynaklanan ögeler değil de kendisiyle ilgili ögelerden kaynaklı olmasıdır.

### 1.8.3. Toksik Liderliğin Dayandığı Teoriler

Örgütsel toksisite altı temel yaklaşım içermektedir. Bu sınıflandırmalar kısaca şu şekildedir:

- 1) Fieldler'in lider-üye etkileşimi; liderler ve takipçileri arasındaki ilişki çalışma ortamındaki zorlukları, algıları ve yükümlülükleri belirlemektedir (Pellettier 2010, 374; Fiedler 1971, 3).
- 2) Turner'ın kendi kendini sınıflandırması yaklaşımı; öz sınıflamanın bireylerin kendi kimliklerini tanımlamalarını ve grup üyeleri olarak hareket etmelerini sağlayan bir süreç olduğunu göstermektedir (Turner 1975, 1-34).
- 3) Tajfel ve Turner'ın sosyal kimlik teorisi; toplumun hiyerarşik olarak yapılandırıldığını ve farklı sosyal grupların bu yapı içinde güç ve statü ilişkileri kurduğunu göstermektedir (Tajfel ve Turner 1979, 35).
- 4) Freud'un psikodinamiği; örgütlerdeki liderler, diğer işçilerin motivasyonunu azaltıp kısıtlayarak, kuruluşa zarar veren narsisistik davranışlar gösteren kimselerin ayıklanma sürecinin işletilmesidir (Lubid 2004, 4).
- 5) Bandura'nın sosyal öğrenme teorisi; bireylerin kuruluşlarındaki agresif ve istenmeyen davranışları nedeniyle cezalandırılmadıkları zamanla, çevrede toksisite meydana getirebileceklerini göstermektedir (O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew 1996, 225).
- 6) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; bir kişi kendi konfor bölgesini ve ihtiyaçlarını korumak için bir organizasyondaki toksisitenin varlığını inkâr edebilmektedir (Lipman 2005, 7).

Toksik liderlik açıklanmasında dayanak noktası teorik arka planı oluşturan yaklaşımlarla, toksik liderin tutum ve davranışları açıklanmaktadır.

### 1.8.4. Toksik Liderlik Boyutları

Toksik liderlik dört alt boyutta incelenmektedir. Bunlar; çıkarıcılık, değer bilmezlik, olumsuz ruhsal durum ve bencilliktir.

**Çıkarıcılık;** bu boyut saygısızca davranışlar sergileme, kişileri aşağılama ve küçük düşürme, kişilere karşı kendini üstün görme gibi davranışları içermektedir. İş

doyumsuzluğu, coşkumsuzluk, aşırı derecede sinirli olma, kişilere olan güvensizlik gibi davranışlar ile kendini göstermektedir. Bireyler arasında yetersiz iletişim, yabancılaşmanın etkin kılındığı, düşmanca yaklaşımların kurum faaliyetlerini sekteye uğratan haller, ortamlar oluşturmaktadır (Wilson Starks 2003).

Ayrıca çalışanları korkutarak, küçük düşürmek, işten çıkarma ile tehdit etmek, güveni ve kişilerin örgüte bağlılığını engellemektedir. İnsanların kaygı, endişe güvensizlik duygularını yoğunlaştıran, sağlık yapılarını bozan, çalışanları birbirlerine, örgüte vb. yabancılaştırmaya neden olmaktadır (Wilson Starks 2003, 2). Kişisel isteklerini ciddi baskılar ile yaptırmaya zorlama, kendi tarafına çekme, fikir ve düşüncelerini diğerlerinden daha önemli gibi göstermeye çalışma, yanıldıklarını söyleme, sözlerini kesme vb. toksik davranışlar bu boyutta ortaya çıkan davranışlardır.

**Değer bilmezlik;** Wilson Starks (2003, 4) toksik ortamda çalışanların yöneticileri ile aynı düşüncede olduklarında ödüllendirildikleri ters düşüncede olduklarında ise cezalandırıldıklarını belirtmiştir. Paralel şekilde her şeye “evet” diyenler terfi ile ödüllendirilirken, eleştiren, sorgulayan tarzda olanlar ise önemli pozisyonlardan mümkün oldukça uzakta tutulmaktadır.

**Bencilik;** toksik yöneticiler çalışanlara karşı sevgiyi değil de korkuyu kullanmayı tercih ederler ve kişiliklerinden çok, sadece makamlarına saygı duyulmasını isterler. “Ben” felsefesini benimsemiş olan toksik liderler, genelde başarıları sadece kendilerine addederken başarısız durumları ise çalışanlara yüklemektedir. Bu bağlamda toksik liderlik toksik bir iletişim yaymaya çalışırken aynı zamanda işleri zorlaştıran yapıya sahiptirler (Eğinli ve Bitirim 2010, 48). Bu liderlerin ego tatminleri çok önemlidir ve çalışanlarını da kendilerine benzetmeye çalışırlar.

Kurumdaki yöneticiler toksik davranışlar sergiliyorlarsa o kurumda güçlü veya zayıf düzeyde toksik özellikler görülebilecektir. Sadece kendini düşünen, bencil davranışlarda bulunan liderler ve yöneticiler asıl görev ve sorumluluklarını yerine getiremeyecekler kurumdaki çalışanların ruhuna ve çalışma isteklerine katkıda bulunacakken üzerlerine düşen hem kişisel hem de kurumsal sorumluluklarını yerine getirmemiş olacaklardır. Yönetici ve liderlerin toksik özelliklerden arınabilmeleri de ancak kişisel ve kurumsal çaba ve gayret ile olabilir (Xia vd. 2019,53). Çalışanların

kuruma faydalı olabilmelerini sağlamak, onları kuruma kazandırabilmek liderlerin ve yöneticilerin toksik etki ve davranışlardan arınmaları ile mümkündür.

***Olumsuz ruhsal durum;*** toksik liderlerde görülmekte olan yıkıcı davranışlar kötü niyetli, dar görüşlü, yozlaştıran, sert davranışlardır (Kellerman 2004). Toksik liderler zehirleyici, rencide eden davranışlar sergilemekten asla geri adım atmazlar büyürken, bu büyüme esnasında çevrelerini manipüle eder, izleyicilerinin kuyusunu kazar ve bu davranışları ile hem kurum hem de çalışanlar üzerinde yıkıcı etki oluştururlar (Neuman ve Baron 2005, 15).

Ayrıca toksik liderlerde duygusuzluktan kaynaklı soğuk davranmayı, ilişkilerde ölçsüz olmanın yanı sıra beceriksizliği olumsuz ruhsal durumu pekiştiren davranışlar olarak belirtmiştir. Appelbaum ve Roy-Girard'a (2007, 19) göre, olumsuz ruhsal durum sergileyen yöneticiler her durumu kontrolleri altına almak isteyeceklerdir. Fakat olası aksaklık veya problemlerin ortaya çıkmasında birilerini suçlama yolunu tercih ederler. Kendilerini asla hata yapmayan aksine çalışanları suçlayan bir tavır sergilerler. Koşulları kendi istekleri yönünde görür ve gerçeklerden kaçarlar, kimseye güvenleri yoktur ve çalışmak onlar için her şeyden daha önemlidir.

#### **1.8.5. Toksik Liderlerin Davranışları**

Whickar'a (1996) göre toksik lider, geçimsiz, iyi niyetli olmayan ve sürekli kaygı taşıyan liderdir. Aynı zamanda bu tip liderler sürekli başkalarının sırtından yükselme eğilimindedir. Ben merkezli, zayıf karakterli ve güven oluşturmayan kişilerdir (Junqueira vd. 1996, 131).

Flynn (1999), toksik liderlerin kaba ve zorba olduklarını belirtmiştir. Sıklıkla çalışanlarına ses tonlarını yükselttikleri, itici ve kırıcı davranışlar sergileyerek, zarar verdikleri söylenebilmektedir (Akt. Metha ve Maheshwari, 2014, 18). Bu tarz kişiler zorbaca, art niyetlidirler ve başkalarını küçük düşürme çabasındadırlar. Bu şekilde başarıya ulaşmayı hedefler ve gerçek duygu ve düşüncelerini belli etmezler. Toksik liderliğin, örgütte çalışan personellerin öncelikle ruhsal ve dolaylı olarak da fizyolojik sağlığını olumsuz etkilemesi nedeniyle örgütün aşırı derecede sağlık harcamaları

yapmasına mecbur kaldığı görülmüştür. Diğer bazı çalışmalarda ise, toksik liderliğin; işi aksatma, işi bırakma oranında artış (Metha ve Maheshwari, 2014, 19), orta düzeyde performans, grup fikri, örgüt yapısının el değiştirmesi, gibi sonuçlara sebep olabileceği öne sürülmektedir. Yöneticiler otoritelerini kaybetmemek adına bu tarz yönetme taktikleri gösterebilirler (Eğinli ve Bitirim 2010, 47). Toksik liderler, kendilerini değiştirmek yerine, çalışanları kendine çekme ve toksik tutumların örgüt içinde yayılmasına örgüt kültürü haline gelmesine sebep olmaktadır. Çalışanlara kendince kurallar koyarak, korku ve tehdit çemberi oluşturarak istediklerini yaptırmayı itaat, saygı etkin kılacağını düşünmektedir.

Lipman ve Blumen (2005, 3) toksik liderleri kasıtlı şekilde çalışanlarına olumsuz davranan, onların moralini negatif etkileyen, gözlerini korkutarak baskılayan ve bu korkuyu yaymaya çalışan bireyler olarak tanımlamıştır. Çalışanlarını küçük görmeye, kapasitelerini kısıtlamaya çalışırlar. İzleyenlerini kendilerine bağlamaya çalışırken korkutarak sorgulamalarını engellerler. Karşılaşılan problemleri kasten yanlış teşhis ederler ve gerçekleri gizlerler ve yanlış yönlendirmeler yaparlar. Sistemi bozarlar, totaliter rejim oluşturarak yeni liderlerin seçilmesini engellemeye çalışırlar.

Appelbaum ve Roy-Girard'a (2007, 19) göre, toksik liderler; çalışanlarına yönetim tarafından uygulanan aşırı kontroller, baskılar endişe yaşatmaktadır. Güvensiz şartlar oluşturarak onların risklerle karşı karşıya kalmalarına neden olurlar. Toksik liderler, kurumlarına verdikleri olumsuz tavır ve davranışlara rağmen kurumlarının sorumlusu olmaya devam ederler. Kurumlarının sorumlusu olarak kendilerini yaptırımlar anlamında güçlü görürler ve bu güçlerini çalışanlarına karşı kullanırlar. Toksik liderler, çalışanlarına kendi isteklerini yaptırmaktan çekinmezler (Dobbs ve Do 2019, 5).

Lubit (2004, 3) ise, toksik liderlerin özelliklerinden bahsederek onların narsist, kontrolü seven, paranoyak, fırsatçı, anti sosyal, agresif, kaba, zorba, dengesiz, cani, şovenist, sert, otoriter, katı, tacizci, diktatör, zorlayıcı, ısrarcı, öfkesini kontrol edemeyen ve pasif-agresif kişilik bozukluğu vb. gibi özellikleri olan liderler olduklarını ifade etmiştir. Bütün kurumlar gibi okullar da toksik liderlere sahip olabilirler. Okullarda yöneticiler, bilerek ya da farkında olmadan toksik liderlik sergileyerek toksik bir okul kültürünün oluşumunda rol oynayabilirler. Toksik liderlik



ile ilgili makalelerde; liderin çalışanlara baskı yapması, çalışanların sorumlu olmadıkları işlerden sorumlu tutulması ve daha fazla çalıştırılması gibi özelliklere vurgu yapılmıştır (Frost 2004, 115).

Çelebi vd.' ne (2015, 250) göre, zehirli liderler olarak da adlandırılan toksik liderler; çalışanlara, kuruma huzursuzluk veren, olumsuzluğa doğru iteleyen ve zararlar neden olan liderlerdir. Toksik liderler için okul kültüründen önce kendileri çok önemlidir. Kendilerini daha üst görev ve makamlara getirebilmek için çalışanlar ezmekten, yok saymaktan kaçınmazlar, her türlü kötü karakteri sergileyen tiplerdir.

Reed (2004, 69), bir liderin tüm çalışanlara değil sadece bir çalışana toksik davranış sergilemesinin toksik liderlik olmadığını belirtmiştir. Ayrıca liderin bireysel anlaşmazlıklarının kuruma yansımadağı durumda yine o liderin toksik lider olduğundan söz edilememektedir. Yazar çalışmasında toksik liderliğin bir toksik olarak nitelendirilebileceğine dair üç ana unsur açıklamıştır. Bu unsurların ilki astların refahına yönelik kaygı duyulması, ikincisi örgüt iklimini kötü etkileyecek bireyler arası ilişkilerin varlığı üçüncüsü ise liderin tüm eylemlerinin astları tarafından sadece kendi menfaatlerine yönelik olduğunun algısıdır. Bu üç olasılığın varlığı, toksik lider olarak tanımlanmaktadır.

Pelletier (2010, 375), kötü ve toksik lider farkını ortaya koymak için liderin astlarına etkilerine bakmak gerektiğini vurgulamaktadır. Şayet lider davranışından dolayı, astların gördüğü psikolojik ve fiziksel zarar uzun sürüyorsa o lider toksik liderdir. Lipman ve Blueman (2005, 7) paralel şekilde bir liderin bazen toksik bazen ise etkili olabileceğini belirtmiştir. Herhangi bir çalışana toksik olan lider bir başka astın kahramanı olabilmektedir. Williams (2005, 5) görülen zararın derecesi ve niteliğinin toksik lideri belirlemede yardımcı olduğunu belirtmiştir. Toksik ortamlar çalışanların davranışlarında olumsuz özelliklerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Taiwo 2010,300). Holloway ve Kusy (2010, 335) "*Detox Your Workplace*" adlı araştırmaları sonucunda üç temel toksik davranış türünü "*kişileri başkalarının önünde mahcup etme, pasif düşmanlıklar besleme ve sabotaj düzenleme*" olarak belirtmişlerdir. Toksik kişiler çalışma ortamını olumsuz etkilerken aynı zamanda diğer çalışanların da işyerinde sapkın davranışlar göstermelerine sebep olabilmektedirler (Appelbaum and Girard 2007, 18).

Holloway ve Kust (2010, 336-337) iş yerindeki toksik davranış göstergelerini Tablo 14.'de ki gibi özetlemişlerdir:

**Tablo 14. Çalışma Hayatında Toksik Davranış Göstergeleri**

|  |   |
|--|---|
| Başkalarını aşağılama, alaycı sözler söyleme | Başkalarının düşüncelerine güvenmeme            |
| Yetkisini cezalandırmak için kullanma        | Pasif ve agresif davranışlar gösterme           |
| Yersiz ve düşünmeden eleştirme               | Kendi alanını koruma                            |
| Başkalarının hatalarını ortaya çıkarma       | Çalışma arkadaşlarının davranışlarını gözetleme |

**Kaynak:** HollowayL. Elizabeth ve Mitchell E. Kusy. "Disruptive and Toxic Behaviors in Healthcare: Zero Tolerance, The Bottom Line, and What to Do About It." *J Med Pract Manage* 25(6) (2010), s. 335-337.

Toksik liderliğe teorik bütünsel yaklaşım sadece liderin belli davranış özelliklerini baz alarak değerlendirmez klasik liderlik teorilerinde olduğu gibi toksik liderlik pek çok fonksiyonel olmayan özellik, karakter ve davranış içermektedir. Reed (2004, 67) sadece belli davranış özellikleri toksik liderliğini açıklamayacağını aksine holistik yaklaşımla çoklu bakış açısı ile değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bütünsel yaklaşım çoklu bakış açısını gerektirir, sadece liderin kişisel özellikleri değil onunla beraber, işlevsiz davranışların amacı, niyeti, türü ve şiddeti önem içermektedir (Reed 2004, 68; Lipman-Blumen 2005, 3). Schmit (2008, 57), toksik liderliğin bulaşıcı bir işlev içerdiğini belirterek fonksiyonel olmayan liderlik özellikleri, davranışları ve profesyonel olmayan, profesyonellik dışı davranışlar, kötü niyet, bozulmuş ruh sağlığı diye açıklamaktadır.

Tüm bu bilgilerin ışığında toksik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Lipman-Blumen 2005, 2-3):

- Takipçilerini zaman içerisinde, küçük düşürerek, yalnız bırakarak, korkutarak, moralini bozarak, haklarından mahrum ederek, kapasitelerini kısıtlayarak ve ağır konuşarak kasıtlı şekilde kötü bir hal içerisine sokarlar.
- Takipçilerinin temel insani haklarından mahrum etmeye uğraşırlar.
- Yolsuzluk veya herhangi bir adli olayı, etik olmayan davranışları rahatlıkla gösterebilirler.

- Takipçiler üzerindeki etkileri ve güçlerinin artması yönünde davranıp onların kapasitelerini kısıtlamak yolu ile kendisine bağımlı hale gelmesine çalışırlar.
- Kendilerini takipçilerini savunup koruyabilecek tek kişi olarak göstermek isterler.
- Yapıcı her eleştiriyi yok sayıp, tehdit ve otorite ile boyun eğmeyi sağlarlar.
- Var olan sorun ve problemleri bilinçli şekilde yanlış teşhis ederek takipçilerinin yanlış yönlendirilmesini sağlarlar.
- Totaliter rejim oluşturmaya çalışır ve yeni liderlerin seçilmesini engelleyecek tedbirler alırlar.
- Kendilerine günah keçisi belirleyip onlara diğerlerinden daha kötü davranırlar. Ayrıca diğer departman çalışanlarına da göstermelik şekilde kendi departman çalışanlarından daha kötü davranırlar.
- Problemleri doğru teşhis edemez çözüm yollarında sık sık hata yaparlar.
- Sıklıkla yalan söylerler.

Çalışanları kötü niyetli davranışlarıyla sürekli taciz eden, örgütsel problemlerin kaynağı olarak gösteren, yaratıcı ve beceri yeteneklerin ortaya çıkmasına engel olan, kasıtlı olarak küçük düşürüp aşağılayan, aslarının başarısını kendi başarısı olarak gösteren davranış özellikleri sergilemektedir. Bütün bu zehirleyici davranışlar sonunda çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını kaybetmesine, örgütleri ise felaket bir sona yok oluşa doğru sürüklemektedir.

### **1.8.6. Toksik Liderlik Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Toksik liderlik üzerine pek çok disiplin alanında çalışmalar yürütülmüştür. Frost (2004, 111-127), Kellerman (2004,1-283) ve Limpan- Blumen (2005, 1-40) çalışmalarını eğitim sektörü ve seçilen bir işletme yönetim okulu üzerinedir. Fakat özellikle Türkiye’de eğitim sektörü ve yurt dışın da asker kökenli kurumların toksik liderlik konusunda çalışılan ilk sahalar olması dikkat çekicidir. Goldman (2006, 733-746) çalışmalarını psikoloji disipliniinde yapmıştır. Williams’ın (2005, 1-21) çalışması daha önce de bahsedildiği üzere ABD ordusunda yapılmıştır. Türkiye’de kavram sınırlı sayıda çalışılmıştır.

Türkiye’de yapılmış toksik liderlik çalışmaları Tablo15’teki gibidir:

**Tablo 15. Türkiye’de Toksik Liderlik Çalışmaları**

| <i>Yazar</i>                     | <i>Çalışma</i>   |
|----------------------------------|--|
| Eğinli ve Bitirim2010, 45-66.    | Toksik iletişimin ortaya çıkışı ve önlenmesi üzerine yaptıkları çalışmalarında kurumsal başarı için toksik davranıştan uzak durulması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.  |
| Çelebi vd. 2015, 249-268.        | Okul idarecileri ve öğretmenler üzerine yapmış oldukları çalışmada toksik liderlik üzerine geçerli ve güvenilirliği kabul edilen bir ölçek geliştirmişlerdir. Çalışmada öğretmenlerin toksik davranışları algıladıkları ve negatif etkilendikleri sonucu ortaya çıkmıştır. |
| Reyhanoğlu ve Akın 2016, 42-459. | Liderlik davranışları ve sağlıklı örgüt arasındaki ilişkiyi incelemiş, toksik liderlik ve sağlıklı kurum arasındaki ilişkinin gelişmesine yönelik önerilerde bulunmuşlardır.   |
| İzgüden vd. 2016, 262-276.       | Bir üniversite hastanesinde yapmış oldukları çalışmada hastane çalışanlarının toksik liderliği diğer sektörlere nazaran daha az algılandığı sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar demografik özellikler ile çalışan algısının değiştiğini belirtmişlerdir.                      |
| Unur ve Pekerşen, 2017, 108-129. | Stres ve toksik liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve iki kavram arasında aynı yönde ilişki tespit etmişlerdir.  |
| Çetinkaya ve Ordu 2017, 15-28.   | Yazarlar öğretmenlerin tükenmişlik algıları ile müdürlerin toksik liderlikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda kavramlar arasında ilişki çıkmıştır.   |

Yurtdışında yapılmış toksik liderlik çalışmaları Tablo 16’daki gibidir:

**Tablo 16. Yurtdışında Toksik Liderlik Çalışmaları**

| <i>Yazar</i>         | <i>Çalışma</i>  |
|----------------------|---|
| Kellerman 2004,1-283 | Çalışmalarında yedi farklı türde toksik liderlik türü olduğunu vurgulamıştır. Birinci tipteki liderler beceriksiz olarak tanımlanırken, diğer tipler sırası ile ikincisi liderlik yeterliliği gösterse de yeni fikirlere karşı olan, üçüncüsü öz kontrol eksikliği olan, dördüncüsü astları ve diğerlerini göz ardı eden, beşincisi kendi çıkarlarını ön planda tutan ve yalan söylemeyi meşru gören, altıncısı astlarını düşünmeyen yozlaşmış ve sonuncusu ıstırap ve acıyı otorite olarak kullanıp zarar veren liderlerdir. |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Mailtis ve Özçelik 2004,375-393.     | Toksik karar verme ve örgütsel karar vermeyi inceleyen yazarlar, toksik etkinin çalışan iletişimini ve etkileşimini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.   |
| Williams 2005,1-21                   | ABD ordusunda yaptığı çalışmada toksik liderliğin varlığını, derecesini ve nasıl önlenebileceğini incelemiştir. Çalışma sonucunda orduda toksik liderliğin varlığı tespit edilirken bu tip liderin kariyerinin erken tespit edilmesinin kötü sonuçlarını azaltmanın en iyi yolu olacağı belirtilmiştir.  |
| Lipman-Blumen 2005,1-40.             | Çalışmalarında bir liderin toksik lider olarak sayılabilmesi için kuruma ve çalışanlara vermiş olduğu zararın uzun süreli olması gerektiğini savunmuşlardır.   |
| Goldman 2006,733-746.                | Toksik liderlik ile ilgili bir vaka çalışması yapan yazar, yüksek toksik özelliğinin kuruma ve çalışanlara etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda kişisel toksik liderliğe kişisel bozuklukların yol açtığı ve bu durumun örgüte zarar verdiğini belirtmiştir.   |
| Appelbaum ve Roy-Girard 2007, 17-28  | İş yerindeki toksik davranışların çalışanlara etkilerini incelemişler, çalışanlarda anksiyete, asabılık, hafıza yetisi kaybı, odaklanamama vb. psikolojik etkileri olduğu sonucuna varmışlardır. Yazarlar aynı zamanda Kuzey Amerika’da şirketler üzerine yaptıkları çalışmada toksik davranışların yılda 200 milyar dolar zarara yol açtığı sonucunu elde etmişlerdir.  |
| Padilla, Art ve Kaiser 2007,176-194. | Çalışmalarında toksik üçgen modeli kavramını tanımlamışlardır. Bu kavram; hassas izleyicileri, tahrip edici özellikleri ve elverişli ortamları ortaya koymaktadır.   |
| Pelletier 2010,373-389.              | Toksik şekilde algılanan lider davranışlarını, toksiklik boyutunu ve izleyici deneyimlerini araştırmışlardır. Çalışanın deneyimlerini ölçülediklerinde yazarlar, dışlama, dürüst davranmama, çalışanın özbenliğine saldırma, çalışanların güvenliğini tehdit etme, bölücülük, adaletsizliği teşvik etme, korkutma, küfür ve hakaret etme üzere sekiz davranış boyutu ortaya çıkarmışlardır. Boyutlar ile 51 ifadeden oluşan tutumları ölçen ölçek geliştirmişlerdir. |
| Holloway ve Kusy 2010, 335-340.      | Çalışmalarının sonunda çalışanların toksik algıları kuruma bağlılık düzeyinde azalma, işten ayrılma oranında yükselme ve iş kalitesi, çaba gösterme, kısacası çalışan performansında düşürdüğünü bulmuşlardır.   |
| Aubrey 2012, 1-30.                   | Çalışmasında toksik liderler ile bu liderliğin varlığı sonucunda ortaya çıkan örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda toksik liderlik davranışının kurumlara kalıcı zarar verdiği sonucuna ulaşmışlardır.  |
| Mahlangu 2014,313-320.               | Yazarın Güney Afrika’da bulunan okullarda yaptığı çalışmada, toksik liderlik özelliğine sahip okul müdürlerinin öğretimi kötü etkilediği sonucuna varılmıştır.   |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Schmidt 2014, 1-114.           | Toksik liderliği tanımlamak için deneysel bir çalışma yapan yazar, çalışmasında toksik liderlerin ayrıcalıklarını ele almış ve beş ayrı toksik lider davranışı tanımlamıştır. Boyutlar; istismarcı davranış, kendini gösterme, öngörülemezlik, otoriter olma ve narsistiktir.   |
| Chua ve Murray 2015, 292-307.  | Yaptıkları çalışmada kadın çalışanların erkeklere nazaran toksik liderleri daha fazla olumsuz algıladıkları ve erkek çalışanların toksik davranış şekillerine daha fazla göz yumdukları sonucuna ulaşmışlardır.   |
| Hadadian ve Zarei 2016, 84-89. | İş stresi ve toksik liderlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, kavramlar arasında ilişki olduğu neticesine ulaşmışlardır.   |
| Saqip ve Arif 2017, 294-310.   | Örgütsel öğrenme ve toksik liderlik arasındaki ilişkide örgüt sessizliğinin aracılık etkisini incelemiştir. Pakistan’da yapılan çalışmada toksik liderliğin hem örgütsel sessizliğe hem de örgütün öğrenmesine etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin bahsi geçen ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. |

### 1.8.7. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Stillerinden Farkı

Schmidt (2014, 56) yapmış olduğu çalışmada toksik liderliğin diğer olumsuz liderlik boyutlarından farklı ancak bazı durumları da ortak yanları içeren bir liderlik tarzı olduğunu ortaya koymuştur. Takipçilere karşı geliştirdiği aşağılayıcı, rencide edici iletişim biçimiyle, kötü niyetli kasti davranışlarıyla yıkıcı, kırıcı saldırgan tutumlarıyla öncelikle çalışanlara dolaylı olarak da örgüte zarar veren Toksik, Karanlık, Yıkıcı, İstismarcı, Zorba, vb. kavramlarla tanımlanan liderli türleri literatürde yerini almıştır.

#### 1.8.7.1. Küçük Tiranlık

Küçük Tiranlık kavramı Ashforth (1994, 755) tarafından literatüre giren bir kavramdır ve “başkalarına karşı egemen olma eğilimi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz davranışın göstergeleri bireyin, kibirli olması, keyfi şekilde hareket etmesi, kendini övmesi, inatçı şekilde koşulsuz ceza uygulaması, çatışmaları yıkıcı şekilde çözmesi, girişkenliği engellemesi gibi davranışlar ile kendini göstermektedir.

Yazar bu tarz liderlerin çalışanlar üzerindeki negatif etkilerini, stres, hayal kırıklığı, yabancılaşma ve çaresizlik etkileri oluşturduğunu belirtmiştir. Ayrıca yazar bu tarz davranışların çalışanlar için sinir bozucu olduğunu belirtmiştir. Tepper'in (2000, 178) çalışmasında küçük tiranlık kavramının içerisinde düşmanlık olmasının gerekli olmadığını ve diğer liderlik stillerinden kavram itibari ile farkı olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda toksik liderlik ile arasındaki en büyük fark düşmanlık içermemesidir (Pelletier 2010, 373).

### **1.8.7.2. İstismarcı Liderlik**

Kavram Tepper (2000, 179) tarafından literatüre katılmıştır ve lider kişilik özelliği olmayan ancak sözlü veya sözsüz şekilde düşmanlık içeren davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir. Bu tarz liderler açıkça alay etme, öfke nöbetleri geçirme, koşulsuz şekilde zorlama ve cezalandırma, edepsizlik içeren düşüncesiz davranışlar sergileme gibi davranışlarda bulunmaktadır (Pelletier 2010, 374). Bu liderlik tarzında kasıtlı şekilde düşmanlık vardır ve toksik liderliğin tüm davranışlarını barındırmaktadır (Schmidt 2014, 45).

Bu tarz liderler, astları otoriter şekilde yöneterek, fikir ve düşüncelerini yok sayarak, astların başarılarını kendi başarıları şeklinde göstermektedirler. Bu ve benzeri istismarcı lider davranışları, Schmidt'in (2008, 80) geliştirdiği ve onaylanmış ölçekle kanıtlanmış ve (Pelletier (2010, 376) geliştirilen ölçek ile yapmış olduğu çalışmasında toksik liderlik unsurları olarak belirlenmiştir. Ancak toksik liderlik kadar kapsamlı olmadığı ortaya konmuştur.

### **1.8.7.3. Yıkıcı Liderlik**

Einarsen vd. (2007, 208) tarafından literatüre kazandırılan kavram, "*örgütün görevlerini, amaçlarını, etkililiğini, kaynaklarını, refahını, motivasyonunu yahut iş doyumunu sabote etme yolu ile kurumun çıkarlarını zarara sokan bir lider tarafından çalışanlara karşı yapılan sürekli ve sistemli davranış*" olarak tanımlanmıştır. Küçük tiranlık özellikleri ile istismarcı davranış biçimlerini de bünyesine katarak Yıkıcı liderliği oluşturmaktadır. Keza hem çalışanı hem de kurumu boyutları yüksek zarara uğratarak işlevini yerine getirmektedir.

Bu liderlik tarzı kötü niyetli, kasıtlı, strese kaynaklık eden, iş memnuniyetini baltalayan, çalışma ortamının huzurunu kaçıran, kurumsal problemlere ortam hazırlayan kişilik yapısıyla ilişkilendirilmiştir (Krasikova vd. 2013, 1310). Literatürde bu sorunların yıkıcı liderlik değil toksik liderlik olduğunu savunan yazarlar da vardır (Padilla, Art ve Kaiser 2007, 178). Ancak literatürün genel kanısı toksik liderliğin daha dar bir alanı kapsadığı ayrıca yıkıcı liderliğin cinsel istismar vb. konuları da içerdiği için toksik liderlikten ayrılması gerektiği yönündedir (Schmidt 2014, 44). Toksik liderliğin diğer olumsuz liderlikten ayrıldığı cinsel istismar, sözlü sözsüz fiziksel saldırı boyutuna varan yıkıcı liderlik özellikleri ile toksik liderlikten ayrılmaktadırlar.

#### **1.8.7.4. İş Yeri Zorbalığı**

Bu olumsuz lider kavramı, liderin nispeten zayıf çalışanlara karşı zihinsel ve fiziksel güç kullanımını içermektedir (Pelletier 2010, 375). Kavramın tam olarak; “*incitmek, taciz etmek, birey görevini negatif etkilemek veya toplumsal şekilde diğer bireyi dışlamak*” olarak tanımlanmaktadır. Mobbing olarak da adlandırılan iş yeri zorbalığı, yasal bir süreçte işleme alınabilmesi belirli periyotta ve sürekli olması ile ilişkilidir (Einarsen vd. 2007, 209).

İş yeri zorbalığı farklı şekillerde olabilmektedir. Yönetici ile çalışanlar arasında, çalışanların kendi arasında, müşteri ve çalışanlar arasında gerçekleşebileceğinden zorbalığın etkilendiği kesim sadece çalışanlar üzerinde olmaz (Fosve Stallworth 2005, 440). Ancak Rayner ve Cooper (1997, 68) çalışmalarında iş yeri zorbalığının genellikle orta ve üst düzey yöneticilerde görüldüğünü belirtmişlerdir.

#### **1.8.7.5. Narsist Liderlik**

Narsist davranış bir tek kendi ile ilgilenme, kibir, yetki sahibi olan ve düşmanlık içermektedir. Bu tarz liderler kendilerine hayranlık duyarlar ve bu şekilde de kendilerini motive edilmiş olurlar (Rosenthal ve Pittinsky 2006, 618). Toksik davranışı sürekli şekilde gösteren bu bireylerin odak noktaları egolarıdır (Doty ve Fenlason 2013, 56). Bu davranış şekli toksik liderliği açıklamaktadır. Narsist davranış özelliklerinin, toksik lider özellikleri içerdiği çalışmalarla gösterilmiştir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Çalışanların bilinçli şekilde sahip oldukları deneyimlerinden edindikleri, süreçlere dair fikir, düşünce endişe ve kaygılarını yönetimle paylaşmamaları veya yönetimden esirgemeleri sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı ise örgütler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmasından dolayı oldukça önemli bir durumdur (Morrison ve Milliken 2000, 711; Donaghey vd. 2011, 52). Görevi veya pozisyonu ne olursa olsun her bir birey örgütle ilgili fikir, düşünce veya endişeye sahiptir. Ancak çalışanlar örgütün genel yapısına bağlı olarak bu duygu ve düşüncelerini açığa çıkarma konusunda çekingen olma eğilimindedirler veya bu tutumu öğrenerek geliştirmektedirler (Piderit ve Ashford 2003, 1478). Sessizlik kavramı konuşmama gibi anlaşılıyor olsa da aslında tüm sessizlikler sessizliğin karşıtı değildir. Örneğin çalışanların diğerlerini koruma amaçlı güvenlikle ilgili bir bilgiyi saklamaları durumu da bir tür sessizliktir (Dyne ve diğerleri 2003, 1362). Ayrıca sessizlik, bireylerin birbirleriyle olan saygı, hoşgörü, mütevazılık ve nezaket gibi olumlu ahlak özellikleri olarak da düşünülebilmektedir.

#### 2.1. Sessizlik - Örgütsel Sessizlik

Günümüz örgütlerinde paylaşım ve uyum her geçen gün önem kazanmaktadır. Örgütün rekabet gücü çalışanların uyumu ile paralel şekilde değişmektedir. Problemlerin çözüm sürecinde daha fazla fikrin uyum içerisinde bir arada uygulanması başarılı ve verimli sonuçlar getirmektedir. Ancak bazen yönetim bilinçli ya da bilinçsiz şekilde çalışan sessizliğini tetiklemektedir. Eskiden bir uyum göstergesi olarak görülebilen sessizlik durumu günümüzde geri çekilme, olası problemleri görmezden gelme olarak görülmektedir ve örgüte zarar verici boyutlara ulaşabilmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı örgüt ve sessizlik kavramlarının birleşmesinden oluşur. Bu kapsamda sessizlik, ortamda gürültünün olmaması, sükût (TDK 2018) ya da konuşmada isteksizlik olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik sosyal bilimlerde özelinde çalışılırken psikoloji ve sosyoloji gibi bazı bilimlerden de ele alınmıştır. Psikolojiye göre sessizlik, içe dönüklük ya da içe kapanma, özgüvensizlik ve

sakinleşme gibi tanımlanırken sosyolojide sessizlik, toplumun sindirilmesi, toplumsal suskunluk ve eylemsizleşme, gibi negatif bir durum olarak da nitelendirilmektedir (Çakıcı 2010, 52). Örgütsel sessizlik kavramı yerine iş gören sessizliği, sessizleşme ve sessiz kalma terimleri de kullanılmaktadır. Örgütsel sessizlik konusunu ilk olarak alan yazına kazandıran Albert O. Hirschman ise "*örgütsel sessizliği, pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak*" tanımlamaktadır (Hirschman 1970, 62). Bu durum çalışma ortamındaki olumsuz durumlarda bile çalışanların sesiz kalması, razı olması olarak değerlendirilmekte ve kuruma bağlılık göstergesi olarak ele alınmaktadır. Cohen'de (1990, 1305) örgütsel sessizliğin kabul etme ile eş tutulmaması gerektiğini savunmuştur. Yazara göre kötü davranışa maruz kalan çalışanların ses vermeyi reddetmesi olarak algılanmalıdır. Çalışanlar örgüt içerisindeki çatışmaları veya algılamış oldukları tehlikeleri önleme amaçlı sessiz kalabilecekleri gibi aynı zamanda bu davranışları ile muhalif durum oluşturma veya beğenmeme tutumu da sergilemektedirler (Beheshtifar vd. 2012, 277). Sessizlik açık şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmiyor olması veya konuşmanın olmamasıdır (Dyne ve diğerleri 2003, 1559). Sessizlik aslında bireylerin kendi kendileri ile iletişim içerisine girdikleri bir durumdur ve kişinin içinde var olan niyet, duygu ve bilgilerin iletişimidir (Pinder ve Harlos 2001, 332).

Aslında sessizlik genellikle uyum ya da sorunsuzlukla eş tutularak doğru kabul edilir ve özellikle bizim toplumumuzda desteklenir. Örneğin, "*büyükler konuşurken küçükler susar*", "*sus ki adam sansınlar*", "*sen küçüksün konuşma*", "*sus sen karışma*" gibi sözlerin yanında "*söz gümüşse, sükût altındır.*" gibi atasözleri kültürel olarak sessizliği destekleyen özelliklerimizdendir. Ayrıca Lokman Hekim'in "*konuştum acı çektim sustum rahat ettim*" sözü de geçmişten günümüze gelen konuşmanın zarar vericiliğine vurgu yapan inancın açıkça bir göstergesidir (Çakıcı 2010, 35).

Özellikle Türkiye gibi ataerkil toplumlarda bireysel yaşamda sükût erdem olarak görülsede örgütlerde durum farklılaşmaktadır. Çalışanların sessizliği, stres, tatminsizlik, iletişimsizlik (Vakola ve Bouradas 2005, 443), değersiz hissetme, kontrol yoksunluğu hissi, bilişsel uyumsuzluk (Morrison ve Milliken 2000, 710), düşük motivasyon, iş gücü devir oranında artışa, çaba azalması (Oliver 1990, 21) vb. problemlere yol açmaktadır.

Sessizlik, bireylerin sadece önemli bilgiler konusunda iletişimden kaçtığı bilinçli bir davranış değil, aynı zamanda örgütsel sessizlik çalışanların bilgi ve fikirlerini ifade etmeme konusunda bilinçli bir tercihi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durum, çalışanların fikir, görüş ve bilgilerine ihtiyaç duyulduğu değişim zamanlarında, kasıtlı olarak paylaşmamalarına neden olmakta ve kurumla birlikte kendilerine de ciddi zararlar verebilmektedir (Tatlı vd. 2017, 6711). Bir başka ifadeyle çalışanların sessiz kalma tercihleri yöneticilerin çalışanların farklı yetenek ve bakış açılarından mahrum kalmalarına, böylelikle etkili karar alamamalarına ve zamanla kurumun performansının ve verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır.

Sessizlik çok çeşitli nedenlerle, kaygan ve anlaşılması güç bir davranıştır (Nader 2002, 163; Milliken ve Morrison 2003, 1564). Bu açıdan yorumlamak da oldukça zordur. Sevgi, korku, çekingenlik, endişe gibi güçlü duyguları bir arada arandıran sessizlik, ayrıca bireyler için de bir iletişim tarzıdır (Pinder ve Harlos 2001, 334). Bütün bu olumlu ve olumsuz özellikler değerlendirildiğinde, sessizliğin ilişkilerdeki yapıcı ve yıkıcı; yakınlaştırıcı ve uzaklaştırıcı rolünün yanından da kurumda bilgi sağlayıcı ya da saklayıcı/gizleyici; onay verici ya da muhalefet edici, çok düşünme ya da düşüncesizlik göstergesi olarak karşıt durumları içerisinde barındırdığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı pek çok örgütte karşılaşılan bir durumdur (Perlow ve Williams, 2003, 20). Konu ile ilgili pek çok çalışması bulunan Morrison ve Milliken sessizlik tutumunun yönetici davranış ve inançlarının sonucu olduğunu vurgulamışlardır. Çalışanlar ile birebir görüşme yapılarak ölçümlenen sessizlik durumunun %85 üzerinde çıktığı çalışmalar yine alan yazında yer etmiştir (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003, 1453-1476). Alan yazın çalışmalarının bazılarında sessizlik kavramına demografik etkilerin etkisinin olmadığı sonucu göze çarparken (Premeaux ve Bedeian 2003, 1538; Amah ve Okafor 2008, 2), bazılarında tam aksi sonuç çıktığı göze çarpmaktadır (Morrison ve Milliken 2000, 711). Kurumsal faaliyetlerde çalışanların bilgi katkısının eksikliğini ifade eden süreçler, örgütsel sessizlik kavramına denk gelmektedir (Yalçın ve Baykal 2012, 45). Dolayısıyla süreçler arası aksaklıklar ve iletişim kopuklukları meydana gelebilir ve bu durum zamanında giderilemeyen sorunlar oluşturarak işleyişte yavaşlamalara sebep olabilir. Bu

yavaşlama ve aksaklıklar örgütler için büyük problemler yaratan örgütsel sessizlik konusunun kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır (Akan ve Oran 2017, 75). Aslında örgütsel sessizliğin asıl sorusu “*bireyler örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer, ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler?*”dir (Çakıcı 2010, 65) ve geçmişten günümüze kadar yapılan çalışmalarla da bu soruya yanıt aranmıştır.

Çalışanlar aslında “*sessiz kalarak*” mesai arkadaş ve yöneticilerine çeşitli mesajlar iletmektedir. Bu mesajların altında çalışanların davranış ya da performanslarını etkileyebilecek potansiyel tehditler mevcuttur (Özdemir ve Uğur 2013, 258). Örgütsel sessizlik eğitimi, gelişimi ve öğrenmeyi negatif yönde etkileyen bir durumdur (Morrison ve Milliken, 2000, 707).

Her hangi bir konuda sessiz kalma tutumu ile başlayan sessizlik sürecinde birey, zamanla daha fazla konuda sessiz kalmaya başlamakta ve ilerleyen zamanlarda hiçbir konuda düşüncelerini belirtmeye isteği olmayan çalışan haline gelmektedir (Bowen ve Blackmon 2003, 1395). Ayrıca durum bir çalışanla başlamış olsa dahi diğer çalışanlara bir hastalık gibi bulaşmaktadır. Çalışanların karşılaşılan problemler hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen sessiz kalması örgüt için risk faktörü oluşturmaktadır (Premeaux ve Bedeian 2003, 1538) keza örgütler hızlı değişime doğru zamanda cevap verebilmek zorundadır ki bu da bilgi paylaşımı ile mümkündür (Vakola ve Bouradas 2005, 443).

Sessiz örgüt demek hareketsiz hantal örgüt demektir (Farrell 1983, 597). Bir bakıma sessiz çalışanlara sahip örgütlerde tatminsiz çalışanlar ve adil olmayan bir yönetimin varlığı kabul edilmelidir (Kolarska ve Aldrich 1980, 43). Bu teknikler arasında yaratıcı drama çalışanın kişisel gelişimi sağlanmasının yansira olaylara farklı bakış açıları geliştirmelerine, kendi çözüm yollarını bulmalarını sağlamaktadır (Kolarska ve Aldrich 1980, 43). Çalışanların bu sessizlik girdabından çıkabilmesi için problem çözme, çalışan ve kurum performansını geliştirici; danışmanlık, koçluk, yaratıcı drama gibi tekniklerin kullanılması önerilmekte ve bu tekniklerin örgütsel sessizliğin azaltılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 2.1.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışanların kurumlarda sessizlik yaşama durumları, zamanları ve nedenlerini incelemek için çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Vroom tarafından geliştirilen “*Bekleyiş Teorisi*”, Dutton ve Ashford’ın “*Fayda-Maliyet Analizi*”, Noelle’nin “*Sessizlik Sarmalı*” ve “*Kendini Uyarlama Teorisi*” “*Sosyal Takas Kuramı*” örgütsel sessizliği açıklayan başlıca teorilerdir.

#### 2.1.1.1. Bekleyiş Teorisi

Bu teori alan yazında beklenti teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Vroom tarafından geliştirilen teori belirlenen bir eylemin beklenen bir hedef ile sonlanacağı konusundaki genel geçer bir inanç olarak tanımlanmaktadır. Bu teori, bir bakıma gerekçelendirme-koşullandırma bakış açısını ifade etmektedir (Çavuş vd. 2015, 12). Beklenti doğru kaynaklara sahip olmak, işi yapmak için doğru becerilere sahip olmak ve işin yapılması için gerekli desteğe sahip olmak gibi faktörlerden etkilenir (Van Eerde ve Thierry 1996, 576). Yani, eğer iyi bir iş yapacaksam, mevcut eksiklerin giderilmesi gerekliliği mantığı ve düşüncesi hâkimdir. Araçsallık performans ile çıktılar arasındaki ilişkinin açık bir şekilde anlaşılması, sonuç alındığına karar verecek olan insanlara güven, sonuç alındığına karar veren sürecin şeffaflığı gibi faktörlerden etkilenir. Bir çalışanın dışsal (para, terfi, zaman aşımı, sosyal haklar) ya da içsel (memnuniyet) ödülleri, isteğinin derinliğini belirtmektedir. Yönetim çalışanların değerinin ne olduğunu keşfetmelidir (Van Eerde ve Thierry 1996, 577). Hedefin çekiciliği, bireyin kendi nazarında beklenen sonucu almasıyla yakından ilişkilidir.

Kuramdaki yaklaşıma göre çalışanlar konuşmalarının olumlu sonuçlar yaratacağını düşünülürse duygu, düşünce ve bilgilerini açıkça paylaşma eğiliminde olacakları; olumsuz sonuçlanacağını düşünülürse konuşmalarını az önemli ya da önemsiz olarak değerlendirerek, giderek sessizleştikleri ileri sürülmektedir (Premeaux ve Bedeian 2003, 1537; Çakıcı 2007, 146). Özetlenecek olursa çalışanlar açıkça konuşunca olumlu sonuçlar elde edemeyeceklerine inandıklarında git gide sessizleşmektedirler (Tayfun ve Çatır 2013, 119). Bu teori karar alma, motivasyon, öğrenme, örgütle bağ kurma tutumu oluşturma gibi konularda çalışan davranışlarını değerlendirebilecek bir çerçeve sunmaktadır (Tayfun ve Çatır 2013, 119).

### 2.1.1.2. Fayda-Maliyet Analizi

Bu kurama göre çalışanlar konuştukları zaman elde edecekleri fayda veya kazanç ile konuşmanın muhtemel bedelini karşılaştırırlar (Dutton vd. 1997, 408). Konuşmanın doğrudan ve dolaylı maliyetleri vardır. Ayrıca fikirlerine karşı çıkacakların hedefi haline gelme, ciddiye alınmama ve alay konusu olma gibi psikolojik maliyetlerde hesaba katılmalıdır (Çakıcı 2007, 147). Doğrudan maliyet için emek ve zaman kaybı; dolaylı maliyet için imaj ve itibar zedelenmesi örnek olarak verilebilir.

Çalışanlar yaptıkları maliyet-fayda analizi sonucunda fayda ihtimalinin ağır basması durumunda konuşmayı; maliyetin yüksek olması durumunda ise sessizliği tercih ederler. Çalışanlar, hem geçmiş deneyimlerden hem de günümüzün gözlemlerini dikkate alarak risk değerlendirmesi yaparlar (Milliken ve Morrison 2003, 1473). Bura da nasıl konuşup, konuşmayacağına ya da neyi yapıp yapmayacağı konusunda seçim yaparlar. Detert ve Edmondson (2005, 23) çalışanların söyleyip söyleyemeyecekleri şeylerin kararını almadan önce hızlıca risk değerlendirmesi yaptıklarını ileri sürmüşlerdir. Yazarlara göre çalışanlar bu kararı ağırlıklı yöneticileri ile geçirdikleri deneyimler sonucu vermektedirler.

### 2.1.1.3. Sessizlik Sarmalı

Noelle Neumann'ın "*Sessizlik Sarmalı*" kuramı sessizliğin çalışanın konuştuğunda reddedilme, alay konusu ve yalnız olma ya da izolasyon korkusundan kaynaklandığını vurgulamaktadır (Noelle-Neumann 1974, 43). Teorinin özünde, çalışan iş arkadaşlarının fikrine uymazsa toplum onları dışarı atar, düşüncesi hâkimdir (Çakıcı 2007, 146). Bu nedenle azınlık ile aynı görüşe sahip çalışanların sosyal izolasyondan kurtulmak için çoğunlukla aynı görüşteymiş gibi sessiz kalacağı düşüncesine dayanmaktadır. Çalışanların fikir ve düşünceleri diğer çalışanlar tarafından destekleniyorsa çalışanlar konuşma eğilimi göstererek duygu ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşırlar (Göksel ve Güneş 2017, 807).

Daha açık bir ifadeyle üst düzey güce sahip olsalar bile çalışanlar, diğer çalışanlardan farklı fikirde olduğunda ve destek görmeyeceklerini düşündüklerinde ya

da diğerleri tarafından dışlanma korkusu ile davranış biçimini seçmektedirler (Kish-Gephart vd. 2009, 164).

için fikir ve düşüncelerini saklama yoluna giderek çoğunluğun düşüncesine göre konuşmakta ya da sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Aktaş ve Şimşek 2014, 24). Çalışanların sessizlik davranışı göstermesi ya da konuşmaya istekli olmalarını belirleyen aslınsa kurumdaki “*düşünce iklimidir*”. Çalışanlar tarafından yapılan ve algılanan baskı, düşünce iklimini oluşturur (Milliken ve Morrison 2003, 1474; Kish-Gephart vd. 2009, 163). Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünen çalışanlar kendilerini ifade edemez ve hatta doğruyu söyleyemezler (Alparslan ve Kayalar 2012,136; Çakıcı 2007, 147). Böylece zamanla sessizlik iklimi kendi normlarını oluşturur, çalışanların korku, endişeleri normalleşerek yerini doğal bir eğilim haline dönüşen örgütsel sessizliğe bırakmaktadır.

#### **2.1.1.4. Kendini Uyarılama Teorisi**

“*Kendini Uyarılama Teorisi*” de, örgüt çalışanlarının içerisinde buldukları ortama göre davranış değişikliği yapmasıdır (Çakıcı 2010, 88; Çavuş vd. 2015, 13). Bu çalışanlar, ortamdaki ipuçlarını değerlendirerek, diğer çalışanların davranış ve düşüncesine göre kendi düşüncelerini kasıtlı olarak uyarılama yeteneğine sahiptirler (Premeaux ve Bedeian 2003, 1545). Mevcut çevreye aykırı olmamak, uyum sağlamak olgusu “*benlik imajının kontrolü*” şeklinde bilinmektedir ve ilişkilerde karşı tarafa gösterilen kimliğin değişik bir biçimidir (Kahveci ve Demirtaş 2013, 168).

Teori bireylerin buldukları ortam ve konumlarına göre ayarladıklarını savunmaktadır. Aksine uyumlanma yeteneği düşük olan birey ise mevcut durumların akışından kolayca ve açık şekilde etkilenme eğilimindedir (Çakıcı 2007, 146). Uyumlanma yeteneği yüksek olan bir birey örgütte sadece iyi bir izlenim verme amacı ile bile sosyal davranışlarını değiştirebilmektedir.

#### **2.1.1.5. Sosyal Takas Kuramı**

Örgütsel destek sosyal takas kuramı karşılıklılık ilkesinden kaynaklanır (Gouldner 1960, 161-178) Çalışanın işine olan katkısını, emeğini ve katkısı ile ilgilidir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların organizasyonlarının katkılarına değer

verdiğine ve refahlarına değer verdiğine inanma derecesidir (Eisenberger vd. 2016, 3). Güçlü bir örgütsel destek, çalışanların şirket başarısı için çabalarını artırmalarına yol açar ve iş stresini etkisiz hale getirerek performansı artırır (Rhoades ve Eisenberger 2002, 698).

Konuşmaya teşvik edilen ve örgütleri tarafından takdir edilen çalışanlar daha fazla konuşma eğilimindedir. Benzer şekilde, yönetim desteği de çalışanların sessizliğini azaltmaktadır (Yürür ve Nart 2016, 118). Bireyler, ilişkilerin potansiyel yararlarını ve risklerini tartarlar. Risklerin ödüllerden ağır bastığında, bireyler bu ilişkiyi durdurur veya bırakır. Sosyal değişim teorisine göre örgüt ikliminde hüküm süren kısıtlı kurallar ve prosedürler nedeniyle çalışanlar korku duyar ve sessiz kalmaya karar verir. Bu duygu onların örgütle ilgili endişelerinde sınırlanmalarına neden olur.

#### **2.1.1.6. Ajzen Planlı Davranış Kuramı**

1950'lerden bu yana davranış ve tutum arasındaki ilişki psikologların ilgisini çekmeye başlamıştır. Ajzen ve Fishbein'in (1974, 1-15) ortaya atmış olduğu bireyleri rasyonel olarak kabul eden Gerekçeli Eylem Teorisi bireylerde var olan bilgi ile eyleme geçirecekleri davranışların sonucunu öngördüklerini ve bu sonuçlara göre harekete geçip geçmeyeceklerine karar verdiklerini ortaya sürmektedir. Bireyleri rasyonel şekilde kabul etmesi ve idari olmayan davranışları tam açıklayamaması nedeni ile bir sonraki aşamada Planlı Davranış Teorisi geliştirilmiştir. Planlı Davranış Teorisi, davranışsal niyetin insan davranışının en önemli belirleyicisi olduğunu önermektedir (Madden vd. 1992, 4).

Planlı Davranış Teorisi, muhasebe niyetini, tüketici davranışını, sağlık konularını, iş ahlakını ve eğitimi içeren çok çeşitli disiplinlerde davranışsal niyeti incelemek için kullanılmıştır. Alternatif olarak, dışsal bilgi ifşa niyeti ise kurum dışındaki denetçilere yanlışlıkların bildirilmesi anlamına gelir (Ajzen 1991, 180). Çalışanların örgüt içi bilgi ifşa niyetleri, kurumların içinde yüksek hiyerarşi içinde olanlara yanlışlıkların rapor edilmesini ifade etmektedir.

Genel olarak, çalışanlar, kendileri için daha az riskli ve ayrıca kuruma daha az zarar verici olduğu için dışsal bilgi ifşası yerine içsel bilgi ifşasını tercih etme



eğilimindedir. Bununla birlikte, bir kurum içindeki yanlışlıklara karşı ses çıkarmak yaygın olarak kabul edilen bir davranış değildir (Richardson vd. 2012, 356) çünkü yönetim çalışanların suçlayıcı bilgileri ifşa etmelerini istemez. Öte yandan, dışa bilgi ifşası yalnızca iç yanlışlıkları değil, aynı zamanda kendi başına yanlışları durduramayan ve düzeltmeyen bir örgütü de ortaya koyduğu için kamu utancına, devlet denetimine, ağır para cezalarına ve davalara neden olabilir.

#### **2.1.1.7. Abilene Paradoksu**

Abilene paradoksu topluluktaki tüm bireylerin uyum içinde olduğu ve var olan iletişime kendi düşünce ve fikirlerini dâhil etmek için bir çaba göstermedikleri durumu ifade etmektedir (Dyne vd. 2003, 1373). Örgüt ile ilgili alınan etkili kararların bireysel mi yoksa topluluk ile mi alındığı yıllarca tartışma konusu olmuştur ve genel kanı topluluk ile alınmış olan kararların daha etkin olduğu yönündedir. Ancak topluluk ile alınan kararların her zaman olumlu sonuç vermeyeceği gerçeği unutulmamalıdır bu kararın sonucu Abilene Paradoksu doğurabilmektedir (Orhan 2015, 83). Bazen bireyler toplum içerisinde kendi fikir ve düşüncelerinin kabul görmeyeceğini düşünmektedir. Özellikle de bireyin fikri toplum fikrinden ayrı ise birey genel olarak karşı gelmeme ve sessiz kalma eğilimi gösterebilmektedir (Harvey 1988, 19).

Abilene paradoksu ile ilgili alan yazında var olan klasik örnek şu şekildedir: Jerry ve ailesi sıcak bir temmuz ayında limonata içerek domino oynamaktadır. Jerry'nin annesi akşama ne yemek istediklerini sorduğunda babası Abilene kasabasına gitmeyi ve orada yemek yemeyi önerir. Jerry'nin eşi fikri beğenir ve onay verir. Jerry ise sıcaklığı ve uzun yolu düşününce isteksiz olduğunu düşünse de fikre katılır ve o da iyi bir fikir olduğunu beyan eder. Ortak karar ile kasabaya gidilir ancak arabanın kliması yoktur ve yolculuk sanıldığından daha sıkıntılı geçmiştir. Ayrıca kasabada yenilen yemek hiç lezzetli değildir ve aile yaklaşık dört saat sonra eve geri döner. Yorulmuş olan Jerry ailesine yolculuğun ne kadar güzel olduğunu sorar. Akabinde garip bir diyalog içerisine giren ailede Jerry'nin annesi aslında evde kalmayı tercih ettiğini ancak diğer bireylerin hevesini kırmamak adına hevesli görüldüğünü ifade eder. Bunun üzerine Jerry asıl kendinin gitmeyi hiç istemediğini belirtir. Jerry'nin eşi de Jerry üzülmesin diye gitmek istiyor görüldüğünü itiraf eder. En sonunda fikri ortaya atan Jerry'nin babası aile bireylerinin sıkıldığını düşündüğü için böyle bir fikri

ortaya attığını ve aslında hiç gitmek istemediğini belirtir (Harvey 1988, 17). Ayrıca kimsenin fikre karşı koymamış olması tüm grubun istemediği bir deneyim geçirmesine neden olmuştur (Dyne vd. 2003, 1373). Örnekte de görüleceği gibi tüm aile fertleri sessizliği tercih etmiştir. Tüm aile bireyleri bu eğlencesiz deneyim için birbirlerini suçlamaya çalışmış olsa da bireysel olarak kimse suçlu değildir.

### **2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları**

Bireylerin olaylara verdiği tepkiler bireyden bireye farklılık gösterdiği gibi gösterdikleri sessizlik davranışı da farklılık göstermektedir. Örneğin, günlük hayatta banka ya da hastanede sıra bekleyen bireylerin olaylar karşınızda verdikleri tepkiler/tepkisizlikler farklılaşmaktadır. Bir birey her ne olursa olsun sıra bana gelecek şeklinde düşünür ve kabullenip beklerken; bir diğeri içten içe duruma kızmakta ancak, fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade ettiğinde işlerinin olumsuz bir şekilde sonuçlanacağı düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih etmektedir (Çakinberk vd. 2014, 91). Sessizliğin pek çok nedeni olmasına rağmen genel sebepler üzerinden sessizlik türleri; Kabul Edilmiş Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik ve Örgüt Yararına sessizlik olarak literatürde yer almaktadır.

#### **2.1.2.1. Kabullenici Sessizlik**

Örgütlerde yaşananlar karşısında rıza gösterme ve uysal sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Bayram vd. 2017, 423). Kabul edilen sessizlikte bireyler bulunulan durumdan kurtulma alternatiflerinin farkında olsa da isteksiz davranmaktadır (Zehir 2011, <http://www.millihaber.com> Erişim Tarihi: 10.07.2019). Çalışanlar konuşsalar da durumun farklılık göstermeyeceği düşüncesi hâkimdir (Knoll ve Van Dick 2013, 349). Çalışanlar davranışların arkasından konuşsa da bir şey fark etmeyeceğine olan inancını “*böyle gelmiş böyle gider...*”, “*bir çark kurulmuş dişlerden biri olarak dönüp duruyoruz*”, “*konusan da neyi değiştirebileceksin*” gibi ifadelerine saklamışlardır (Çakıcı 2010, 90; Karacaoğlu ve Küçükköylü 2015, 402).

Çalışanların durumu değiştirmek için umutları kesilmiş, motivasyonları düşmüştür (Pinder ve Harlos 2001, 332) ve konuşmak için herhangi bir çabaları olmaz (Çavuşoğlu ve Köse 2016, 116). Bu tür sessizlikte, örgütteki problemlerin bilinçli olarak görmezden gelinmesi söz konusu olmaktadır. Çalışanlar, sadece kendilerine

verilen işi yapmaya odaklanırlar (Çakıcı 2010, 334; Gülve Özcan 2011, 82). Bu durum çalışanların kendini yetersiz hissetmesinin yanında kurumda alınan kararlar ve normlara göre tek tip çalışan şekillendirmesiyle sonuçlanabilmektedir (Alparslan ve Kayalar 2012, 138).

Sadece kendilerine verilen görevleri yapmayı ve sonrasında mesai bitimini beklemeyi tercih etmektedirler (Tayfun ve Çatır 2013, 116). Özetle bu sessizlik türünü kabul etmiş bireyler örgüt gelişiminden ümitlerini kesmişlerdir ve örgütü geliştirici fikir ve düşünceleri olsa dahi bu fikir ve düşüncelerini kendilerine saklamayı tercih etmektedirler. Bu çalışanlar düşük motivasyonlu, değişim hakkında daha az bilinçli ve değişime hazırlıklı olmayan bireylerdir.

#### **2.1.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik**

Korunma amaçlı sessizlik olarak da nitelendirilen bu sessizlik türü, çalışanların konuşması durumunda başına gelebileceklerden korkmaları neticesinde kasti olarak görüş ve fikirlerini ifade etmemeleridir (Milliken ve Morrison 2000, 712; Pinder ve Harlos 2001, 335). Bu davranış şekli, çalışanın bilinçli ve proaktif bir davranışla kendini dış tehditlerden korunmak amaçlı tasarlanmış bir hareketidir (Akan ve Oran 2017, 50).

Morrison ve Milliken (2000, 713; 2003, 1565), savunma amaçlı sessizlikle bağlantılı olarak korku hissinin örgütsel sessizliğin anahtar güdüsü olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu durum, bireyin kendini savunma içgüdüleriyle mevcut ya da oluşacak problemlerden kendini sorumlu tutmasına bağlı korkusundan kaynaklanmaktadır (Dyne vd. 2003, 1360). Burada çalışan, kendisine olumlu ve olumsuz geri dönüşlerini düşünerek yani yarar-zarar analizi yaparak, olası mevcutları değerlendirip, kendisine en iyi tutum biçimini sergilemektedir (Alparslan ve Kayalar 2012, 141; Çavuşoğlu vd. 2015, 15; Çavuşoğlu ve Köse 2016, 118). Dolayısıyla sessizlik, çalışanın bir konuyu gündeme getirmesiyle, olumsuz sonuçlara yol açabileceğine inanması ve ortaya çıkması muhtemel sonuçları göze almamasına dayanmaktadır (Göksel ve Güneş 2017, 809).

Bu bağlamda açık bir şekilde konuşma korkusu değişim ve gelişim sağlayacak olan, yeni fikir ve önerilerin kişisel olumsuz sonuçlar doğuracağı korkusuyla

saklanmasıdır (Bayram vd. 2017, 425). Bu korku iklimi içerisinde çalışan, potansiyel bir sorun ya da olumsuz bir haber varlığında kötü haberleri ileten kişi olmamak için bu durumu görmezden gelir veya çarpıtarak iletir (Milliken ve Morrison 2003, 1567-1568).

Bu sessizlik türü ayrıca tüm alternatiflerin göz önünde bulundurulmasını sağlamaktadır ve kişi bu davranışı seçtiği anda duruma yönelik en iyi strateji, görüş ve bilgilerini kendine saklamak olduğuna karar vermiş durumdadır. Ayrıca birey bu aşamada yeni fikirler neticesinde ortaya konacak değişikliğin bireysel açıdan risk taşıyabileceğinden korkarak sessiz kalmayı tercih etmiş olabilir (Zehir 2011, <http://www.millihaber.com> Erişim Tarihi: 10.07.2019).

Kabullenici ve Savuma amaçlı sessizlik türlerinin çalışan duyguları açısından karşılaştırılması ise Tablo 17.'de ki gibidir:

**Tablo 17.** Kabullenici –Savunmacı Sessizliğin Boyutları

| <b>DUYGULAR</b>                 | <b>SAVUNMACI</b>                                  | <b>KABULLENİCİ</b> |
|---------------------------------|---|--------------------|
| <i>Baskın duygular</i>          | <i>Korku öfke çaresizlik<br/>sinizm depresyon</i> | <i>Teslimiyet</i>  |
| <i>Ayrılma eğilimi</i>          | <i>Yüksek</i>                                     | <i>Düşük</i>       |
| <i>Ses çıkarma eğilimi</i>      | <i>Yüksek</i>                                     | <i>Düşük</i>       |
| <i>Seçeneklerle farkındalık</i> | <i>Yüksek</i>                                     | <i>Düşük</i>       |
| <i>Stres seviyesi</i>           | <i>Yüksek</i>                                     | <i>Düşük</i>       |
| <i>Kabullenme</i>               | <i>Az</i>   | <i>Çok</i>         |
| <i>Bilinçlilik</i>              | <i>Bilinçli</i>                                   | <i>Bilinçsiz</i>   |
| <i>Gönüllülük</i>               | <i>Gönüllü</i>                                    | <i>Gönülsüz</i>    |

**Kaynak:** Pinder C. Craig ve Karen P. Harlos. "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice." *Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Group Publishing Limited, (2001), s. 350.

### 2.1.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Bir diğer örgütsel sessizlik türü de prososyal eğilime dayalı ya da örgütün yararına sessizlik davranışıdır. Özgecilik, işbirliği, sahiplenme gibi davranışlar bu sessizliğin temel davranışlarını oluşturmaktadır (Korsgaard vd. 1997, 160). Örgüt Yararına sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilebileceği gibi çalışanın diğer çalışanı korumasından kaynaklı beklenti oluşturmasıyla da politik bir strateji olarak da görülebilir (Alparlan ve Kayalar 2012, 138; Altinkurt vd. 2014, 26).

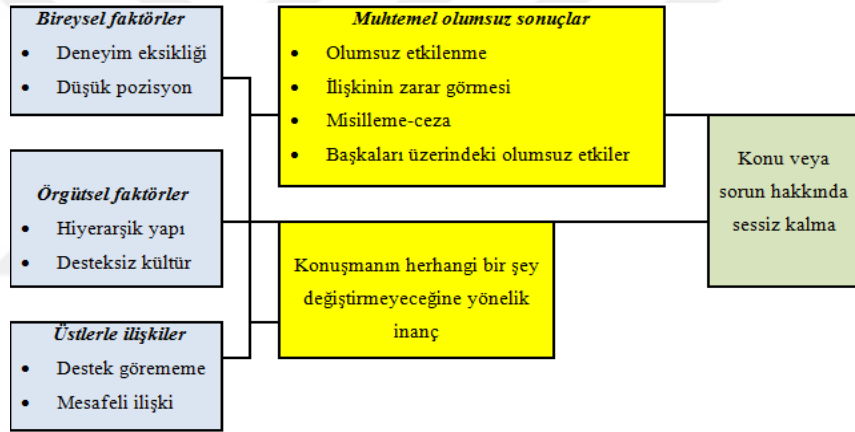
Bu tutum örgüt ve diğer çalışanların yararına, gelecek sıkıntılara şikâyet etmeden tahammül edebilmeyi içermektedir (Van Dyne vd. 2003, 1360 ). Çalışanlar kişi ve örgüte özel durumları iş birliği eğilimi göstererek, üçüncü kişilerle paylaşmaz, saklar ve bunları onların yararına korur. Bununla beraber dışarıda kurum ya da örgüt hakkında olumsuz yorum yapmadan, onları öven bir tavır takınmaktadır (Alparslan ve Kayalar 2012, 139). Örneğin grup performans ve sinerjisinin bozulmaması adına fikir ayrılıkları ya da örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi açıklamamayı tercih etmektedir. Çalışan arkadaşlarını korumak için onların performans ve yetersizliklerini konuşmaz, bu konuda sessizliğini korur ve böylece kendini değil başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaktadır (Çakinberk vd. 2014, 99; Çakıcı 2010, 35). Bu tür sessizlik davranışı bilinçli şekilde yapılmaktadır ve gizli bilgilerin açıklanmasını diye, arkadaşları zarar görmesin diye, kendileri içinde tehlikeli olmasın diye, örgütün faydasına eylemde bulunmak adına tercih edilmektedir.

#### **2.1.2.4. Fırsatçı Sessizlik**

Sessizlik literatüründe son dönemlerde dikkat çeken “*fırsatçı sessizlik*”, sapkın/anormal/olağan dışı sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse 2016, 118). Fırsatçı sessizlik, çalışanların kendi ve diğer kurum çalışanlarına zarar vermek adına, kurumun iyileşme ve gelişmesini sağlayacak olan fikir ve görüşleri bilinçli olarak saklamasıdır (Çakinberk vd. 2014, 100). Bu sessizlik türü, içerisinde sinsiden bir kurnazlık barındırmakta ve çalışanın kişisel menfaatlerini korumasını göz önünde bulundurmaktadır (Knoll ve Van Dick 2013, 350). Çalışan, örgüt ve diğer çalışanlara zarar vermek için sessiz kalmak, sessizliği sapkın bir şekilde kendi hedefine kavuşmayı beklemenin sadece bir yolu olarak görülmektedir. Aynı zamanda bilgiyi saklamak, çalışanın her zaman güç ve konumunun korunmasına ya da fazla iş yükünden kurtulması gibi olumlu durumlarda yaratabilir (Çavuşoğlu ve Köse 2016, 118). Buradaki bilinçli hareket veya çıkar beklentisi çalışanın konuşma konusunda isteksizliğe itmektedir (Karacaoğlu ve Küçükköylü 2015, 403). Özetle fırsatçı sessizlik bireyin, çalışan ya da örgüt ile ilgili bilgi ve görüşleri, kendine yarar, diğer çalışanlara zarar vermesini sağlamak amacıyla politik olarak saklanmasıdır (Knoll ve Van Dick 2013, 351). Fırsatçı sessizlik çıkar amaçlı, kötü niyetle karşı tarafa kasten zarar vermek için geliştirilen tutum ve davranışlardır.

### 2.1.3. Sessiz Kalma Nedenleri

Çalışanların konuşma ya da sessiz kalma kararlarını etkileyebilecek birçok faktör vardır. İlk faktör çalışanların sorun veya fırsat varlığının farkında olmalarıdır (Detert ve Trevino 2010, 250). Benzer şekilde, paylaşılmaları uygun veya önemli olabilecek fikirleri, endişeleri veya belirli bir perspektifi de olabilir. İkinci bir faktör ise çalışanların karar alma sürecinde seslerinin etkisi hakkındaki algıdır. Çalışanların konuşma kararını etkileyebilecek diğer bir faktör de duygulardır. Dahası, konuşma, bilinçdışı süreçlerin bir sonucu olabilir, çalışanların kendileri için olumlu ve alakalı sonuçlar elde etme arzusu ya da çalışanların kişisel kimliğinden de kaynaklanabilir (Morrison 2014, 98). Milliken Morrison ve Helwin sessiz kalma nedenleri ile ilgili Şekil 10.'da ki modeli geliştirmişlerdir:



Şekil 10. Sessiz Kalma Tercih Modeli

**Kaynak:** Milliken J. Frances, Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why." *Journal of Management Studies*, 40(6), (2003). S. 1454.

Günümüzün rekabet koşulları ve post modern yönetim yaklaşımları, çalışanları iyi tanımak, anlamak onların bilgi, beceri ve performanslarını sürekli arttırmayı hedeflemektedir. Bunun yolu çalışanların örgütsel faaliyet ve süreçlere dâhil edilmesinin yanında kararlara da katılımı amaçlanmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse 2016, 118). Bu nedenle kurumlar fikir ve düşüncelerini ifade eden, bilgi ve deneyimlerini içtenlikle paylaşan çalışanlara sahip olmayı istemektedirler. Eğer sessizlik azaltılmazsa, örgütsel sessizlik davranışı kurumda giderek yayılabilir ve kuruma ya da örgüte ciddi zararlar verebilir (Çakıcı 2010, 68). Bu doğrultuda sessiz kalma nedenleri;

örgütsel, yönetsel ve bireysel nedenler başlığında ele alınabilir (Pinder ve Harlos 2001, 335);

### **2.1.3.1. Bireysel Nedenler**

Örgütsel sessizliğin bireysel nedenleri arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi etkenlerin yanında deneyim eksikliği, dış kontrol odaklılık, düşük benlik saygısı, başarıma ihtiyacı, kendine uyarılma iletişim endişesi faktörleri yer almaktadır (Çakıcı 2010, 78). Ayrıca güven eksikliği, karakter özellikleri, ilişkilerin zedelenme korkusu, geçmiş deneyimler, dışlanma korkusu ve konuşmanın riskli bulunması gibi etmenler de bireysel nedenlerin içerisinde (Eroğlu vd. 2011, 102).

Yine çalışanların olumsuz deneyimlerindeki eksiklikler, pozisyonun düşük olması ve olumsuz duygu durumları da bireysel nedenlerin içerisine dâhil edilebilmektedir (Üçok ve Torun 2015, 29). Bireyler iletişim kuramayacakları endişesi ile de sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Çalışanın çalışma alanıyla ilgili teknik, politik ve idari konularda açıkça görüş belirtmesi yöneticileri tarafından nahoş karşılanmaktadır. Bu durumda çalışanlar olumsuz tepkiler ile karşılaşma korkusu ile konuşmama yolunu seçebilmektedir (Morrison ve Milliken 2000, 715; Kahveci ve Demirtaş 2013, 169).

Çalışanların kendilerine güvenmiyor olması konuşmaktan çekinmelerine dolayısı ile sessizliğe neden olabilmektedir (Premeaux and Bedeian 2003, 1537). Çalışanlar kendilerine güvenlerinin yeter derecede olduğu olay veya konularda ise tartışmaya girmeyi riskli bulabilmektedirler. Ayrıca sorumluluklarının fazla olması moralsiz bir duygu halinde olmaları da yine sessizliği tetikleyen bireysel etmenler içerisinde. Kendine güveni tam ve söylediklerinden emin olmayan çalışanların bir haksızlık ya da bir olay karşısında sessiz kalma eğilimi yüksektir (Özdemir ve Uğur 2013, 260).

Çalışanların yaşlarına göre işten beklenti ve istekleri değişiklik göstermekte ve bu durum sessizlik düzeylerini etkilemektedir. Çalışanların yaşları arttıkça olaylar karşısında bir şeylerin değişmeyeceği ile ilgili düşüncesi gelişmekte ve sessizlik düzeyleri artmaktadır (Milliken ve Morrison 2003, 1567). Gelişen rekabet koşullarında

her bir çalışanın kendini gösterme isteği olsa da izole edilme korkusu, terfi endişesi ve problemlili kişi olarak görölme korkusu nedeni ile çalışınlar konuşmamayı seçebilmektedir (Quinn and Spreitzer 1999, 3; Vakola ve Bouradas 2005, 441). Duygular, inançlar ve şemalar faktöründe çalışın sesi için motive edici özellikler öfke ve psikolojik güvenlik iken inhibitör özellikler, yani sessizliği yeşerten duygular, inançlar ve şemalar korku ve boşu boşuna uğraşılıyor değildir. İzolasyon korkusu, zarar verici ilişki korkusu, intikam ya da ceza korkusu, olumsuz bir kişi ya da şikâyetçi ya da sorun yaratan kişi olarak görülüp işaretlenme korkusu da bir kurumda sessizlik kültürü oluşturur (Morrison 2014, 99).

Dışlanma korkusu sessiz kalma nedenlerinin en önemlilerindedir. Şikâyet eden, dedikodu çıkaran, sorun çıkaran birey olmak ve bu nedenle dışlanmak korkusu ile çalışınlar sessiz kalma eğilimi göstermektedirler (Kahveci ve Demirtaş 2013, 168). Ayrıca bireyin mesai arkadaşı ile ilgili olumsuz bir durumu dile getiriyor olması hem olumsuzluğun dile getirildiği arkadaşı hem de diğer mesai arkadaşları ile arasının bozulacağının endişesini beraberinde getirmektedir (Milliken ve Morrison 2003, 1567). Burada birey iletişim sonrasında ortaya çıkacak olumsuz duygu ve sonuçları bilir, bu nedenle iletişimden kaçma eğilimindedir ve zorlandığında endişe duyar. Bu çalışınların olaylar karşısındaki sessizlik düzeyleri daha yüksektir (Çakıcı 2010, 86; Gül ve Özcan 2011, 113).

Premeaux ve Bedeian (2003, 1540) sessizlik ile içinde bulunulan psikolojik duygu hali arasında güçlü bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Olayların kontrollünü kendi elinde gören bireyler "*içsel/iç kontrol odaklı*" olarak tanımlanmaktadır. Hayatının kontrolünü kendisinin sağladığını düşünen ya da iç kontrol odaklı çalışınlar kendi görüşlerini açıkça ifade etme eğilimindedirler. Çünkü bu bireyler kendilerine göre olumsuz olan durumlarda harekete geçerek bu durumu değiştireceklerini düşünürler. Diğer taraftan olayların kendi dışındaki güçlerin kontrolünde olduğuna inanan bireyler ise "*dışsal/dış kontrol odaklı*" olarak adlandırılmakta ve olayların oluşunda kendi kaderlerinin büyük ölçüde kendi kontrollerinin ötesinde kader, şans veya başkaları tarafından belirlendiğine inanırlar.

Dış kontrol odaklı çalışınların durumları kabullenmesi ve bu durumlar da sessiz kalma eğilimi iç kontrol odaklı çalışınlara göre daha fazladır. Janssen, De Vries



ve Cozijnsen (1998, 945-967) ise çözüm bulma yetisine sahip bireylerin problemleri çözdükçe ulaştıkları doyum neticesinde daha çok konuşma eğilimi içerisinde olduklarını kabullenici bireylerin ise daha çok olumsuz sonuçlar ile karşılaşıldıktan sonra konuşmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Başarma ihtiyacını kuvvetle hisseden bireyler daha sessiz davranış sergilemektedir (Çakıcı 2010, 85).

Bu bireyler toplumda iyi izlenim bırakırlar. Kimsenin yönetici ile konuşmaya cesaret edemediği konuları söylerler. Genellikle bu çalışanlar sessizlerin sesi olarak ortaya çıkarlar ve tepkilere maruz kalırlar (Çakıcı 2010, 86). Bu çalışanlar daha az rekabetçi, kararlı bir hızda çalışan, kendisini işine daha az veren ve çatışma halinde olan, kendine fazla güvenen bireylerdir. Bu durum kabullenici sessizliği de beraberinde getirmektedir. Bazı bireyler ise tamamen ortama uyum sağlamak istegindedir.

Sessiz kalma durumunun bireysel nedenlerinde yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikler de incelenmektedir. Ataerkil toplumlarda kadına yüklenen annelik ve iş sorumluluğunun yanında erkeğin güç ve otorite olarak algılanması kadın çalışanların sessizleşmesini sağlamıştır (Çakıcı 2010, 79). Ayrıca erkek çalışanların kadınlara göre duygu ve düşüncelerini daha rahat ifade ettikleri ve sessizliklerinin daha düşük olduğu gözlenmektedir (Özdemir ve Uğur 2013, 260).

Cinsiyet; Eğitim durumu ise çalışanların olaylara bakış açılarını etkilemektedir. Ancak burada "*bilen konuşur*" mantığı yerine çalışan kendini ya da kurumu koruma yönünde (Beheshtifar vd. 2012, 276) savunucu şekilde davranır ya da pro-sosyal sessizlik sergiler (Pinder ve Harlos 2001, 335). Çalışan olası negatif etkileşimin önüne geçmek için, arkadaşlarını örgütsel çıkarları ve kendi yararına olacak davranış biçimi olarak algıladığı sessiz kalarak beklemeyi seçmektedir.

### **2.1.3.2. Örgütsel Nedenler**

Sosyal yaşamda sessizlik her ne kadar olumlu olarak algılansa da, örgütlerde bu durum farklılık göstermektedir (Kılıç vd. 2014, 250). Olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalacağını düşünen çalışan bilgiyi iletirken süzerek ya da çarpıtarak ya da hiç vermemeyi tercih etmektedirler (Çakıcı 2010, 87; Kahveci ve Demirtaş 2013, 172). Örgütlerdeki adaletsizlik kültürü, sessizlik ikliminin var olması, örgütün genel yapısı,

hierarchy konumlanması, merkezî karar mekanizmaları, sağır kulak sendromu vb. pek çok faktör örgütsel nedenlere dâhildir (Eroğlu vd. 2011, 102; Üçok ve Torun 2015, 29).

Örgüt kültürü, toplumsal kültüre benzer şekilde düşünülse de sosyal psikoloji, antropoloji ve psikoloji disiplinlerinin birleşimi ile oluşan bir yapıdır ve aslında toplumsal kültürden oldukça farklıdır. IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada Türk kültürünü inceleyen Hofstade Türk kültürünün, belirsizliği sevmeyen ve belirsizlikten kaçınan, bireyselden ziyade ortak davranmayı seçen, güç mesafesi yüksek dışı kültür özellikleri taşıdığını tespit etmiştir. Bu yapı bireylerin birbirlerine duyduğu saygı ve ortak hareket edebilme adına sessiz kalabileceğinin göstergesidir. Örgüt kültürü örgüt içerisindeki sessizliğin önemli ölçütlerinden biridir (Hofstade 1984, 197-199).

Bireyler var olan kültür içerisinde konuşmanın tehlikeli olduğuna inandıklarında sessiz kalmayı iyi eylemektedirler (Morrison ve Milliken 2000, 714). Bu durum örgütte zaman içerisinde sessiz bir iklim oluşmasına neden olabilmektedir. Örgütte yaygın olarak paylaşılan bir problem karşısında çalışanların konuşmasının ya işe yaramadığı ya da tehlikeli olduğunu düşündüğü durumdur. Bu durumda “*sessizlik iklimi*” oluşmaktadır. Bu örgütlerde, çalışanlar konuşmalarının faydasız olacağı düşüncesi veya riskli görülmesi nedeniyle kurum ve yönetime duyulan düşük destek ve güven algılaması sonucunda sessizleşmektedirler (Bowen ve Blackmon 2003, 1395). Bu ve benzeri yönetsel davranışlar varlığında, çalışanlar tarafından sessiz kalma hızla gerçekleşmektedir (Çakıcı 2007, 151). Güleç, Cankul ve Yılmaz (2019, 116-128) Çalışanın sessizliğe bürünmesinde örgütsel iç işleyişinin derin etkisi yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Özellikle de örgüt kültürü, örgütsel iklim, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, performans üzerindeki belirleyici etkisi olabilmektedir. Örgüt kültürü ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında örgüt kültürünün örgütsel sessizliği anlamlı şekilde etkilediğini göstermişlerdir. Yazarların sağlık sektöründe yapmış oldukları çalışmada ayrıca kamu hastaneleri ve özel hastanelerde çalışanların sinizm algıları arasında da farklılık çıkmıştır.

Kurumlarda çalışanın sessiz kalması, dikey, aşağıdan yukarıya ya da yukardan aşağıya ve yatay düzlemdeki personel arasında meydana gelmektedir. Bu durumda

fazlaca dikkat çeken dikey yani aşağıdan yukarıya doğru sessizlik durumudur. Çalışanlar olumsuz ya da sorunlu eleman olmamak adına endişelerini yukarı doğru iletirken çarpıtarak veya filtreleyerek iletirler (Milliken ve Morrison 2003, 1568). Örgütlerde oluşturulan sessizlik ikliminin zamanla “sağır kulak sendromu” olarak isimlendirilmesiyle meydana gelen örgütsel hareketsizlik durumudur. Örgütteki bir olay ya da olası problem durumunda çalışanın konuşmayı “başına iş açmak” olarak değerlendirmesi ya da korkuları nedeniyle olayı “hiç görmedim”, “bilmiyorum” davranış tarzını benimseyerek sessiz kalmasıdır (Çakıcı 2010, 92). Pierce ve arkadaşları tarafından ortaya atılmış olan sağır kulan sendromu örgütte düşük verimlilik, yasal anlamda önemli maliyetler oluşturan problemler ve yüksek iş gücü devri gibi sıkıntılara yol açmaktadır. Bu durumun en sık görüldüğü olaylar cinsel taciz vakalarıdır. Cinsel taciz vakaları dillendirildiği takdirde örgütte olumsuz tepkiler ile karşılaşabilmektedir (Gutek ve Bikson 1985, 125).

Adaletin var olduğu örgütlerde ise sessizlik davranışının kırılabacağı vurgulanmaktadır (Huang vd. 2005, 460). Üstlere duyulan güvensizlik seviyesinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların fikirlerini üste taşımaktan çekindiği veya eksik şekilde iletmediği görülebilmektedir (Pinder ve Harlos 2001, 348). Örgütlerdeki otoriter yönetim tarzı, aşırı denetim ve gözetim, bireyci rekabet, insan ilişkilerinden daha üst düzeyde tutulan iş ilişkileri gibi faktörler örgüt adaletsizliğine neden olmaktadır (Çakıcı 2007, 157). Bu durum ayrıca çalışanlara üst yönetim için çalışan görüşlerinin önemini olmadığı hissini de beraberinde getirmektedir ki tüm bu nedenler beraberinde sessizliği getirmektedir (Tayfun ve Çatır 2013, 117). Örgütlerde hiyerarşik yapı da ast üst ilişkisini sınırlayan bir durumdur. Örgütün kendi içerisindeki iletişim gözlemlendiğinde genellikle üstten alta doğru emir ve direktiflerin sorunsuz aktığı görülürken aşağıdan yukarı bilgi akışta tıkanmalar gözlemlenmektedir. Keza negatif durumlar ve problemler üstler ile kolay paylaşılamayan hatta paylaşılmaktan korkulan durumlardır.

### **2.1.3.3. Yöneltil Nedenler**

Çalışanlara önyargılı tutum sergilenmesi, yöneticilerin homojen olması, olumsuz geri bildirim korkusu, yönetim yapısı, çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkinin mesafe düzeyi gibi faktörler yöneltil nedenler içerisinde yer almaktadır (Eroğlu vd. 2011,

102; Üçok ve Torun 2015, 29). Sessizlikte bireysel ve örgütsel nedenler kadar üstlerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları da sessizliğe neden olmakta ya da çalışanın sessizlik düzeyini belirlemektedir.

Güvensizlik gibi nedenlerin yanı sıra etiketlenme, intikam, ceza, ilişkilere zarar verme, izolasyon ve diğerlerinin gözünde aykırı düşme düşüncesi vb. nedenleri içermektedir (Vakola ve Bouradas 2005, 443; Kahveci ve Demirtaş 2013, 169). Yönetimsel nedenler kapsamında ele alınan sessizlik, yöneticilerden negatif geri bildirim almanın korkusu, açıkça konuşmanın desteklememesi, yöneticilerin örtülü inanışları, yönetimin farklı fikirlere açık olmamasıdır.

Örgütlerde yönetim ekibi çalışanlara nazaran daha fazla risk ve tehdit altındadır. Yöneticilerin görev süresi ne kadar uzunsa paylaşımlarının varsayımı o kadar güçlü olmakta ve daha az muhalif fikir ile karşı karşıya kalmaktadır (Morrison ve Milliken 2000, 711). Ayrıca bireyler olumsuz geribildirim endişesini duyarlar ve benzer bir durumla karşılaştıklarında, mesajı göz ardı etmeyi seçerek, doğruluğunu bertaraf etmeyi ya da kaynağın güvenilirliğini sorgularlar (Çakıcı 2010, 93). Çalışanlara verilen böyle negatif geribildirimler, çalışanların kendilerini becerisi eksik ve korumasız hissetmelerine neden olmakla birlikte çalışanların sessizleşmesine sebep olabilmektedir (Kılınç ve Ulusoy 2014, 26).

Yönetime güvensizlik, çalışanlarda örgüt içerisindeki problemin dile getirdiklerinde bu olayın kurum veya yönetim tarafından olumlu bakılmayacağı hissi uyandırmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir (Göksel ve Güneş 2017, 809). Yönetimin değişime açık olmaması ve alışagelmışin dışına çıkmak istemeyişi de yine çalışanların öneri ve isteklerini paylaşmalarına engel olmaktadır (Çakıcı 2010, 94). Ayrıca yöneticiler deneyimlerini ve özgüvenlerini yetersiz gördükleri durumlarda geri besleme korkusu yaşayarak çalışanlarının fikirlerini duymazdan ve görmezden gelmektedirler. Bu tarz yöneticiler gelen mesajları reddederek kendilerini sorgulama yerine mesaj kaynağını eleştirme ve suçlama yolunu seçmektedirler. Bu durum yönetime duyulan güveni zedelemektedir.

Yöneticilerin örtülü inanışları, yöneticilerin çalışanlar hakkındaki düşüncelerini kapsamaktadır. Burada yönetici, çalışanın kendi çıkarlarını kolladığını, eğer teşvik olmazsa çalışanın örgüt yararına bir şey yapmada isteksiz, sorumsuz ve

güvenilmez olacağını düşünmektedir. Geleneksel yönetim anlayışına sahip yöneticiler, çalışanların sadece kendini düşündüğünü, kurum amaç ve çıkarlarının arka planda olduğuna inanmaktadır (Çakıcı 2010, 94).

Çoğu zaman çalışanların özgüven eksikliği ya da düşüncelerinin dikkate alınmayacağı korkusunun tam tersine fikir ve düşüncelerini paylaştıklarında meydana gelecek değişimlerden dolayı sessiz kalmak istemektedirler (Milliken ve Morrison 2003, 1567). Örgüt yapısının kalıplaşmış değer ve normları sonucunda çalışanlar kurum içerisinde dışlanmaktan ya da şikâyetçi olarak değerlendirilmekten korkarlar (Alparlan ve Kayalar 2012, 140). Çalışanlar birbirleriyle olan problemlerine çözüm bulunamayacağı bunun üzerine bir de şikâyet eden kişi olarak anılacaklarını düşündüklerinden sessiz kalmaktadırlar (Milliken ve Morrison 2003, 1567). Çalışanların korkuları sessiz kalmaya itmektedir. İş ya da diğer çalışanlarla ilgili konular buna zemin hazırlamaktadır.

Çalışanlar ve yönetim arasındaki mesafe de örgütteki sessizlik oranını belirleyebilmektedir. Yüksek hiyerarşik yapıda yönetici ile çalışan arasındaki iletişim örgütlerde hâkimiyetidir (Morrison 2014, 99). Ayrıca içerden terfi etmeden dışarıdan getirilmiş bir yöneticinin varlığı da yine iletişimi negatif etkileyen başka bir durumdur (Morrison ve Milliken, 2000; 711-712). Diğer bağlamsal faktörlerde çalışan sesli ifade özgürlüğü için motive edici özellikler, grupların ses çıkarmasını etkileyen örgütsel iklimi, sesliliğe motive eden sebepler ve resmi mekanizmaların varlığıdır. İnhibitör özellikler, yani sessizliği yeşerten diğer bağlamsal faktörler ise iş ve sosyal stres, korku ve sessizlik iklimi, hiyerarşik yapı ve değişime karşı esnek kültürel oluşumun etkinliğidir.

#### **2.1.4. Sesli Sessizlik**

2000’li yıllardan önce bir doğrunun iki zıt ucu gibi görünen çalışan sessizliği ve sesliliği kavramları 2000’li yıllardan sonra “*ses çıkarmak veya sessiz kalmamak*” kalıbından çıkmış, sessizlik veya seslilik davranışının örgütsel nedenleri araştırılmaya başlanmıştır (Morrison Milliken 2000, 712; Landau 2017, 144). Alan yazında konunun üstatları olarak görülen Morrison ve Milliken sessizlik ve seslilik davranışlarının nedenlerine odaklanırken Dyne, Ang ve Botero (2003, 1361) kavramların yapıları üzerine yoğunlaşarak bu iki kavramın yapılarının birbirinden tamamen ayrı olduğuna

vurgu yapmıştır. Yazarlar bu ayrımın açıklamasında sessizlik kavramının moral, motivasyon, bilgi tutma ve saklama kavramları ile ilintili olması, seslilik kavramının ise fikir ve görüşleri sunma ile ilintili olması konularına değinmişlerdir.

Örgütte ses ve sessizlik sadece sesin yok olması veya sesliliğin olması değildir. Aslında sessizlik de bir nevi seslilik gibi değerlendirilmelidir. Sessizlik kurumlar aracılığıyla sistematik olarak yapılandırılabilir veya gayri resmi konuşma yoluyla gayri resmi olarak dayatılabilir. Sessizlik, birçoğunun çıkarlarını ihmal ederken, azınlığa yararını teşvik eden söyleysel uygulamalar yoluyla örgütsel olarak oluşturulabilir. Seslilik, çalışma yaşamının baş aktörleri çalışanların değişime ve yeniliğe açık değişik bakış açılarının örgütte yansımalarıdır. Fikir ve önerilerin çalışanlar tarafından sözlü ifadesi ve örgüt kapsamında da dikkate alınması, sürece dâhil edilmesidir.

Ses ile sessizlik arasındaki ilişki sessizliğin sadece sesin yokluğu olmasının ötesindedir. Bu iki kavramsal yapı kaçınılmaz şekilde ilişkilidir. Bundan dolayı daha derin bir sessizlik anlayışı için örgütlerde sesin (konuşmanın) anlaşılması gerekir. Ses, çalışanların işteki durumu iyileştirmek için yönlendirdikleri herhangi bir faaliyettir. Banerjee ve Somanathan'a (2001, 190) göre çalışan sesi, örgütsel faaliyetlere çalışanların bizzat coşkulu ve istekli katkısı şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel sessizliğin karşıtı olarak kabul edilebilen seslilik kavramının alan yazın tarafından evrensel şekilde kabul ettiği bir tanım bulunmamaktadır. (Premeaux ve Bedeian 2003, 1538). Bazı bilim adamları örgütsel sesliliği çalışanların örgütün faaliyetlerini etkileme amaçlı düşünce ve fikirlerini istekli olarak dile getirmesi olarak tanımlarken (Banerjee ve Somanathan 2001, 190) bazıları tatminsizliğe bir cevap olarak nitelendirmişlerdir (Hirschman 1978, 85).

Alan yazın incelendiğinde geçmiş dönemde birbirinin tam zıttı gibi görülen sessizlik ve seslilik kavramlarının güncel çalışmalarda birbirleri ile alakalarının olduğunu ancak farklı şekillerde motive edildikleri gözlemlenmektedir. Her iki kavramda örgütsel iletişim için önemli ve tamamlayıcı kavramlardır (Kolarska ve Aldrich 1980, 43). Örgütsel sessizlik ve seslilik kavramları alan yazında incelendiğinde örgütsel sessizlik kavramına nazaran seslilik kavramının çok daha az araştırılmış olduğu göze çarpmaktadır.

### 2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışan sessizliğinin hem çalışanlar hem de organizasyonlar üzerinde muazzam zararlı etkileri vardır. Örgütsel düzeyde, Donaghey vd. (2011: 52), sıklıkla devamsızlık, işi bırakma ve muhtemelen diğer istenmeyen davranışlarla kanıtlanan çalışanlar arasında memnuniyetsizlik derecelerinin artmasına neden olduğunu doğrulamaktadır. Kurumlar da finansal gerilemeler, kasıtlı toksik davranışlar nedeniyle kötü performans ortaya çıkmaktadır. Ancak yöneticilerin, davranışlarını modelleyen çalışanların toksiyetenin kültürel olarak yayılmasına, toksik örgüte dönüşmesine aracılık etmektedirler. Tüm bu olanları görmezden gelen, yok sayan toksik liderler ve yöneticiler yavaş yavaş örgütsel çöküşe zemin hazırlamaktadırlar. Penttila (2003), çalışan sessizliğinin orijinalliği öldürdüğünü ve hatalı ürünler, düşük moral ve hasarlı sonuçlanan kötü planları yaydığını gözlemlemiştir (Akt. Behestifar vd. 2012, 276). İletişim, kurum başarısında ve çalışan sessizliğinin ortaya çıktığı yerlerde önemlidir; iletişim zarar görünce örgütün genel işleyişi de zarar görmektedir. Örgütsel mekanizmaların ürettiği korku, tehdit ve zararlı sonuçlanacak beklentileri çalışanları derinden etkileyerek sessizlik ortamına sürüklemektedir. Bu gibi durumlarda tepki gösteremeyen çalışanlarda stres, depresyonu ve diğer sağlık problemleri sık sık görüldüğü çalışmalarla ortaya konmuştur. Diğer taraftan örgütler de gelişen problemlere anında çözüm önerileri, proaktif yaklaşım, eleştirel ve yaratıcı bakış açısı geliştirmenin önü tıkanmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık

TDK'da bağlılık kelimesi “*birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat*” olarak tanımlanmıştır (TDK 2018). Bireylerin içinde yer aldığı oluşuma, guruba ve topluluğa aidiyet hissetme duygusu bağlılık olarak ifade edilebilir. Diğer taraftan bağlılık, hissedilen yüksek dozlu bir duyguyu anlatan, bir kişi ya da düşünceyi benimsemeyi, bireyin bulunduğu çevre ve örgütte yerine getirmesi gereken bir zorunluluğu belirtmektedir.

1960'larda yönetim bilimi olarak ortaya çıkan (Suliman ve Al-Juanibi 2010, 1472) örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili ilk önemli çalışmalardan birini Grusky 1966 yılında yapmıştır. Yazarın örgütsel bağlılık tanımına göre kavram, bireyin örgüte olan bağının ne kadar kuvvetli olduğu ile ilgilidir (Grusky 1966, 489).

Rietzer ve Trice'e (1969, 476), göre örgütsel bağlılık “*örgütün çalışana göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik olgudur*”. Becker (1960, 33) ise örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne bağlanmadığında yanılığa uğrayacaklarını ve kaybedeceklerini düşünüp örgüte bağlanması ve çalışmaya devam etmesi olarak tanımlar.

Hall, Schneider ve Nygren'e (1970, 176) göre örgütsel bağlılık kavramı birey ve örgüt hedeflerinin gitgide daha da bütünleşmiş ve uyumlu hale gelmiş halidir. Örgütsel bağlılık birey tarafından örgütün hedef ve değerlerinin içselleştirilmesi, tüm örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için isteğinin artması ve bu durumun örgütte kalma niyeti ile de paralellik göstermesi olarak ifade edilmiştir.

Allen ve Meyer'in (1990, 2) ortaya çıkardıkları modelde örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü hakkındaki his veya inançlarıyla ilgili psikolojik durumları olarak dikkate alınmıştır. Görüldüğü üzere her araştırmacı birbirine yakın şeyler söylemekle birlikte insana özel kişisel bağlılık özelliklerinin farklı alanlarına da dikkat çekmeyi



başarmışlardır. Bunun sonucunda net bir tanım ortaya çıkmamış fakat üzerine katarak ilerleyen bir gelişim süreci seyredilmiştir.

Porter 1973'te yapmış olduğu çalışmada kavramın tanımını bireyin belirli bir organizasyon ile özdeşleşme kuvveti ve bahsi geçen organizasyona katılımı şeklinde özetlemiştir ve kavramı üç faktör ile karakterize etmiştir. Bunlar şu şekildedir (Porter, Steers ve Boulian 1973, 53):

- Kuruluşun değer ve hedeflerine karşı güçlü bir inanış / kabulleniş
- Örgüt için önemli derecede çaba sarf etmek
- Örgüt üyeliğini korumak için keskin istek.

Örgütsel bağlılık kavramının eğitim, sosyoloji, psikoloji gibi farklı disiplinlerde, o disiplin içerisinde ele alınması ortak bir tanıma ulaşılamamasının en önemli nedenidir. Buna bağlı olarak örgütsel bağlılık ile ilgili alan yazın taramasında çok fazla ve farklı tanımlar görülmektedir. Celep'e (2000, 103) göre örgütsel bağlılık, bireyden istenen davranışların ötesinde, bireyin örgüt için göstereceği davranışları ifade eder. Balay'a (2000, 25) göre örgütsel bağlılık, bireyin amaçları ile örgüt amaçlarının birbirleriyle örtüşmesidir.

Örgütsel bağlılık kişinin örgütünü benimsemesi ve örgütün bütünleştiğinin bir göstergesidir. Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarına duyulan inanç, örgüt için çaba gösterme ve örgütteki devamlılık durumu şeklinde üç etmenle ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık örgütün yaşamını devam ettirmesine ve çalışanların örgütten vaz geçmemelerine bağlıdır. Çalışanların örgüte olan bağlılık seviyesi yükseldikçe örgütsel güçte aynı oranda yükselmektedir. Örgüt, varlığını sürdürebilmek için çalışanların örgütünü bırakmalarına müsaade etmez. Bunun için maaş yükseltme, kariyer imkânı gibi, çalışanı örgütte tutmayı sağlayan stratejiler belirler. Çalışanların işlerine karşı gösterdikleri tutumlardan biri olan örgütsel bağlılık kavramına ilişkin araştırmacılar ortak bir tanım ortaya koyamamışlardır (İnce ve Gül 2005, 32). Örgütsel bağlılık, örgüte sadakat hissini olmasını gerektiren bir kavram olduğu gibi örgüt içerisindeki görevlerin üstlenilmesi ve örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesini de gerektirmektedir (Bayram 2005, 126).

İncelenen tanımlamalar ve kavramsallaştırmalar ışığında çalışma açısından en uygun ve genel bir tanım yapıldığında; örgütsel bağlılık, “*çalışanların örgüt içerisinde bir üye olarak kalma arzusunun, örgüt açısından beklenen çabadan daha fazlasını gösterme isteği ve örgütün amaçları ile değerlerine karşı olan inancının toplamı*” şeklinde tanımlanabilir (Laka-Mathebula 2004, 29).

### **3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Kurumlar İçin Önemi**

Bir örgütün en önemli kaynağı insandır ve çalışanların örgütlerini içselleştirmeleri, benimsemeleri hatta sahiplendirmeleri kuruma çok önemli rekabet avantajı sağlamaktadır. Çalışanların örgüte bağlı olmalarının örgüt için önemi ve faydaları çok fazladır. Bu faydalar kısaca şu şekilde özetlenmiştir:

Balay’a (2000, 58) göre ise örgütsel bağlılığın örgütler için önemli olmasının nedenleri şu şekildedir:

- Bağlılık, işe gitmeme, devamsızlık, bir işi gönülsüz icra etmek, işe ilgisiz yaklaşım, başarma isteksizliği, yeni iş arayışı içinde olmak kavramlarıyla ilintilidir.
- Bağlılık performans, moral, iş tatmini, işe katılma konuları ile ilintilidir.
- Bağlılık katılım, sorumluluk, özerklik ve görev anlayışı gibi çalışanların rollerine ve işlerine özgü özellikleri doğrudan etkilemektedir.
- Bağlılık yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim gibi demografik faktörler ile ilintilidir.
- Bireylerin örgütsel bağlılığını oluşturacak belirleyicilerin bilinmesi önemlidir.

Örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgüte sadakatini, örgüt değerleriyle bütünleşmeyi, örgüte fayda getirecek, eylemlerde bulunmayı ifade etmektedir. Gönülden duygusal olarak örgütüne bağlı bireyler, örgütü sahiplenmeyi, örgütü terk etmemeyi düşünen bireylerdir.

### **3.1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Steers (1977, 47-48) bağlılığı etkileyen faktörleri beş alt boyutta incelemiştir. Yazar bu boyutları; kişisel karakteristik, rolle ilgili, iş deneyimi ile ilgili, yapısal ve

kültürel faktörler olarak sınıflandırmıştır. Örgüte bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel (yaş, cinsiyet vb.) ve örgütsel (işin türü, iş ortamı vb.) faktörler olarak ikiye ayrılabilir. Örgütün yapısı, çalışma ortamı, iş güvenliği, kararlara katılabilme gibi özellikler, çalışanların örgüte olan bağlılığını artıracaktır (Morris, Lydka ve O’Creevy 1993, 23; Balay 2000, 33).

De Cotiis ve Summer (1987, 445-470) çalışmasında yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimi ele almış ve aralarında güçlü bir bağ olduğu sonucuna ulaşmıştır. Genç çalışanların kariyer yapma ve değişime ayak uydurma istekleri çok olduğu için örgüte bağlanma konusunda daha hızlı şekilde motive olabilmektedir (Mathieu ve Zajac 1990, 172; Morris, Lydka ve O’Creevy 1993, 24). Bunun yanı sıra Yaş ve kıdem zamana bağlı faktörlerdir. Kıdem yükseldikçe çalışanın örgütünden elde ettiği kazançlar artacaktır. Bu da çalışanın kurumuna olan bağlılığını etkileyecektir. Yaş ve kıdem örgütsel bağlılığı artırıcı etki yapmaktadır (Doğan ve Doğan 2007, 38).

Örneğin Steers (1977, 46-56) çalışmasında bağlılık ve eğitim arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya konmuştur.

Ancak Mowday, Steers ve Porter (1979, 223) çalışmalarında eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın da arttığı sonucunu elde etmişlerdir. Aynı durum cinsiyet demografik özelliğinde de görülmektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet faktöründe diğer değişkenler aynı iken, kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere göre daha yüksek olduğu savunulmaktadır. Nedeni ise kadınların psikolojik bağlılık duygularının erkeklerden daha kuvvetli olmasıdır (Akca ve Yurtçu 2017, 199).

Alan yazındaki çalışmalar örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kısaca şu şekilde özetlemiştir (Balay 2000, 26):

- 1) Cinsiyet, yaş ve tecrübe
- 2) Örgütsel güven, örgütsel adalet ve iş doyumunu
- 3) Rol çatışması
- 4) İşin önemi
- 5) Örgüt kararlarına katılım
- 6) İş sağlığı ve güvenliği

- 7) Medeni durum
- 8) Çalışma saatleri
- 9) Ödül ve terfiler
- 10) Maaş ve ücretler
- 11) Yöneticilerin liderlik özellikleri ve çalışana karşı tutum ve davranışlarıdır.

Alan yazın çalışmalarında medeni durum ve eğitimin örgütsel bağlılığına etkisine yönelik yapılan çalışmalarda bazı çalışmalar değişkenler arasında ilişki olduğunu savunmaktadırlar. Örgütsel bağlılık konusunda araştırmacılar, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörleri ortaya koyan çalışmalar yürütmüşlerdir. Kurumların, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörleri bilmesi gelecek için örgüt yararına önem alınmasını sağlamaktadır. Bu faktörler çalışanları Örgüte tutmayı, örgütü sahiplendirmeyi, amaç ve hedeflere yöneltmede ki önemini yapılan çalışmalarla ortaya koymuşlardır.

### **3.1.3. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları**

Pek çok araştırmacı geçmişten günümüze örgütsel bağlılık konusunun önem kazandığını düşünerek, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını ele almışlardır. Örgütsel bağlılık birden fazla boyutta ve düzeyde incelenmiş ve gözlemlenmiştir. Örneğin, düşük örgütsel bağa sahip olan bireylerin örgüt kültürü ile aralarında olan bağ zayıf iken ılımlı ve daha da ileri derecede yüksek örgütsel bağa sahip olan bireylerin örgütle olan bağları nispeten yüksektir. Kuşkusuz çalışmalarda örgüt değerlerini özümseme, içselleştirme sürecini başlatan bu durumun örgüte katkısı, performansı destekleyerek arttırmaktadır. Celep'e (2000, 157), göre örgütün bir bütün olarak hareket edebilmesi, örgütsel bağlılığın çok boyutlu olmasının bir neticesidir. Diğer bir deyişle; örgüt, farklı bireylerin bir araya gelmesiyle oluşmuş bir yapı olduğundan, bu bireylerin bir araya gelmesi tam anlamıyla değişik beceri ve yeteneklerin birbirini tamamladığı tek hedefe yönelttiğinden söz edilmektedir.

Steers'in (1977, 48) örgütsel bağlılığın alt boyutları ile ilgili önerdiği modelde, iş özellikleri, bireysel özellikler ve iş deneyimleri olmak üzere üç farklı alt boyut olduğunu belirtmiştir ve alt boyutların içerikleri kısaca şu şekildedir:

- 1) **Bireysel özellikler;** rol tansiyonu, eğitim, başarı vb. bireyi tanımlayan değişkenlerden oluşmaktadır.
- 2) **İş özellikleri;** işte sağlanan geri besleme miktarı ve sosyal etkileşim fırsatlarıdır.
- 3) **İş tecrübeleri;** örgütsel güveni, kuruluşa bireysel yatırım, bireysel öneme sahip algılar ve organizasyon konusundaki tutumlardır.

Allen ve Meyer (1990, 4) Rusbult ve Farell (1983, 430) ve Stebbins'de (1970, 527) örgütsel bağlılığın üç alt boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar şu şekildedir:

- 1) **Duygusal bağlılık;** örgütsel bağlamın tanımlanmasında en çok kullanılan boyuttur.
- 2) **Devam bağlılığı;** Allen ve Meyer dışındaki pek çok yazar için bağlılığa etkisi az olarak görülen devam bağlılığı işlerin durması ve maliyetlerin ödenmemesi durumunda bile faaliyete devam edilmesi olarak tanımlanmaktadır.
- 3) **Normatif bağlılık;** örgütsel bağlılığın yerine getirilmesi yükümlülüğünü ifade etmektedir. Bu bağlılık türü bireyin örgüt sorumluluğu hakkındaki inancı olarak görülmektedir.

Alan yazındaki bazı çalışmalar örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir yapı olarak görmüş ve bir tek duygusal bağlılığa yoğunlaşmışlardır (Porter, Steers ve Boulian 1973, 48; Mowday, Steers ve Porter 1979, 226). Bunun tam aksini iddia eden çalışmalara göre örgütsel bağlılığın alt boyutları kısaca şu şekildedir:

### **3.1.3.1. Davranışsal Bağlılık**

Bireylerin aynı örgütte uzun süre kalmaları ile ilintili olarak bir süre sonra geliştirdikleri tutum ve davranış biçimidir. Örgütü sahiplenen, ortaya çıkan sorunlara karşı kayıtsız kalmayarak bu sorunlar için çözüm önerileri üreten ve hatta buna ihtiyaç duyan çalışanların varlığını ifade etmektedir davranışsal bağlılık. Bazen de bu bağlılık çeşidi çalışanların sadece örgütün faaliyetlerinden bazılarına bağlanma durumlarını da ifade ettiği, yapılan araştırmalarda belirtilmiştir. Davranışsal yaklaşımın vurguladığı görüşe göre, bir çalışanın örgüt içerisindeki geçirdiği zaman, arkadaşlıklar, bireysel çıkarları vb. söz konusu bağlılığa neden olabilmektedir. Davranışın temelini Becker'in

(1960, 32-40) “*yan bahis yaklaşımı*” oluşturmuştur. Yazara bu tür yaklaşımda çalışan örgüte olan bağlılığını, örgütten ayrılma maliyetini hesaplayarak ele almaktadır.

### **3.1.3.2. Tutumsal Bağlılık**

Balay’a (2000, 32) göre, tutumsal bağlılıkta bireyin örgütsel amaçları benimser ve bu amaçlar doğrultusunda çalışır. Hem tutumsal hem de davranışsal olarak tanımlanan örgütsel bağlılıkta tutumsal bağlılık davranışsal bağlılığın tersine bireyin kimliğini örgüt ile ilişkilendirmesi gerekliliğini savunmaktadır. Ancak bu şekilde kişi işverenine veya örgüte karşı psikolojik veya duygusal bir bağlılık geliştirebilecektir. Tutumsal bağlılık çoğunlukla çalışanın tutumu veya bir dizi davranışsal yaklaşım olarak görülebilmektedir. Porter, Steers ve Boulian (1973, 55) bu tür bağlılığı bireyin örgütle özdeşleşmesinde veya içinde yer almasına bağlı güç şeklinde tanımlamışlardır.

### **3.1.3.3. Duygusal Bağlılık**

Bağlılığın pek çok alt boyutu olduğunu savunan yazarlar, özellikle duygusal bağlılığın, çalışan üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu konusunda ortak fikre ulaşmışlardır. Bunun nedeni bu değişkenin performans, işe devamlılık, örgütte kalma gibi örgütün yararına olan hemen her davranışı etkilemesidir (Riketta 2002, 259). Duygusal örgüt bağlılığı çalışanların örgütü her yönü ile benimsemesini ve örgütle bütünleşmesini ifade etmektedir.

Duygusal bağlılıkta şahıslar, bağlı buldukları kurumun hedef ve değerlerini özümseyip kendi arzusuyla kurumunda kalma davranışı göstermektedir. Tutumsal bağlılıkta ise olağan koşullar çalışanların psikolojik durumlarına etki etmektedir ve buna bağlı olarak da bir davranışın ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır (Allen ve Meyer 1990, 4). Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel değerlerin farkına varması, örgütsel çıktılara içten ve samimi katkı sunmak bağlamında gönüllü olmasıdır. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir (Clugston 2000, 478).

Çalışan hareket alanını kısıtlamayan, huzur ve güven ortamının sağlandığı şartlarda, iş görenler kurumun izlediği yolu ve amaçlarını kendisine yol haritası olarak görmekte işletme ile duygusal bir içsel alış verişe girişmektedir. Burada çalışan

kurumun her türlü politikasını özümser ve tam bir aidiyet içine girerek duygusal bağ geliştirmektedir. Çalıştığı örgütle bu tür duygusal bağlantı içerisinde olan iş görenlerin bulunması kurumun en çok talep ettiği durumlardandır. Bunlar bağlılık duyduğu kurum için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan her türlü özveriye gösteren çalışanlardır. İş görenler bu bağlılık içinde iken fazla mesai gibi ek çalışma gerektiren hiçbir durumdan kaçınmazlar (İnce ve Gül 2002, 45).

Duygusal bağlılık örgütsel bağlılık alt boyutlarının içerisinde en güçlü olanıdır. Örgütün samimi şekilde kabul edilmesi, onun hedef, kural hatta değerlerine kadar benimsenmesi, sadık şekilde desteklenmesi duygularının çalışanlarda oluşmuş olduğunun ifadesidir ki bu tür bağlılık bir örgüt için en çok istenen durumdur. Bu tip bağlılıkta yeri geldiğinde çalışanlar örgüte hizmet etmekten mutluluk duymaktadır (Poyraz ve Kama 2008, 145).

Örgüte duygusal bağlılık; amaç ve rol açıklığı, iş ve amacın güçlü etkisi, yönetimin önerilere açıklığı, kişisel değerlere önem verme, arkadaş bağlılığı ve örgüte bağlılık gibi faktörlerden etkilenmektedir (Allen ve Meyer 1990, 5). Meyer ve çalışma arkadaşlarının örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok çalışması vardır ve duygusal bağlılığın belirleyicileri olarak üç ana kategori belirtmişlerdir. Duygusal bağlılık ile ilgili bu kategoriler şu şekildedir (Meyer ve Allen 1991, 61-89; Meyer, Bobocel ve Allen 1991, 717-733; Meyer, Allen ve Smith 1993, 538-551; Meyer ve Allen 1997, 1-256; Meyer ve Herscovitch 2001, 299-326):

***Kişisel özellikler;*** örgütsel bağlılığa yönelik yapılmış pek çok çalışma demografik etkenler ile çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığın diğer türlerinde olduğu gibi duygusal bağlılıkta da yaş, cinsiyet, görev süresi, statü, eğitim düzeyi, başarı ihtiyacı, yeterlilik anlayışı ve profesyonellik anlayışı gibi özellikler bağlılığı etkilemektedir.

***Örgütün özellikleri;*** çalışanın kendisini örgüt içerisinde psikolojik ve fiziksel anlamda rahat hissetmesi, örgütün desteğine sahip olduğu algısı gibi etmenler duygusal bağlılığı etkilemektedir. Örgütten çok destek gördüğünü hisseden çalışanlar kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmektedirler. Örgütün desteğinin olduğunun algılanması, örgüt politikalarının algılanması ile alakalıdır ve politikaların aktarım şekli duygusal bağlılığı etkilemektedir. Ayrıca örgütsel adalet, maaş prosedürlerindeki

eşitlik, ast-üst ilişkisi gibi örgüt özellikleri de yine duygusal örgüt bağlılığında etkili olmaktadır.

***İş deneyimleri;*** örgütte verilen ödüller, prosedürün adaletli olması, yönetimin desteği, görev dağılımı gibi etmenler duygusal örgüt bağlılığı üzerinde etkilidir.

Tüm bunların haricinde duygusal bağlılık görev kimliği, özerklik derecesi, çalışan becerilerinin çeşitliliği, rolün belirsizliği, rol çatışması, çalışan-lider iletişimi, iş tatmini gibi etmenler de örgüt duygusal bağlılığını etkilemektedir (He 2008, 99).

Duygusal bağlılık örgütte pek çok sonuca yol açmaktadır. Güçlü bir duyguyla bağı olan çalışanlar diğerlerine nazaran örgütsel değerlere sıkı sıkıya bağlanmakta, fazla çalışıp daha iyi bir performans göstermektedirler. Literatürde performans ve duygusal bağlılık ilişkisine yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Diğer yandan duygusal bağlılık iş devamsızlığı, ayrılma niyeti ile de negatif ilişki içerisinde (Vandenbergh, Bentein ve Stinglhamber 2004, 47-71).

Yüksek duygusal bağlılık düşük ayrılma isteği anlamı taşımaktadır. Bu konuda yapılmış pek çok araştırma sonucunda deneysel pek çok net bilgi elde edilmiştir (Loi, Hang-Yue ve Foley 2006, 103). Diğer bağlılık türlerine nazaran duygusal bağlılığın, memnuniyet duygusunda artış, örgütsel destek göreceği beklentisi, güvende olduğu bilinci üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Ayrıca duygusal bağlılığın işe katılım, performans, örgütsel vatandaşlık gibi faktörlerle de etkileşimde bulunmaktadır.

#### **3.1.3.4. Devam Bağlılığı**

Bireyin örgütten ayrılması sonucu, kendisini etkileyecek olumsuz durumlara karşı, mecburen de olsa örgüte duyulan bağlılık çeşididir. Devamlılık bağlılığı, iş görenin işletmeden ayrılması karşılığında katlanmak durumunda kalacağı maliyetler dolayısıyla işletmede kalmaya devam etmesi durumunu ifade eder. Burada iş görenin kendini zorunlu bir durum içinde hissetme hali söz konusudur (Doğan ve Doğan 2007, 38). Devam bağlılığı, bireyin örgütsel amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini kabul etmesini ve buna bağlı olarak örgüt için azami fayda sağlamasını ve beklentilerin üzerinde bir gayret göstermesini kapsamaktadır.



### 3.1.3.5. Normatif Bağlılık

Temel yapısında işletme ile duygusal bağlantı kurma bağlanmayı gerektirdiğinden; normatif bağlılık, bireyin işine sahip çıkması, örgüt içerisinde sağlıklı iletişim geliştirmesi, işine bağlanma olarak ifade edilmektedir. Etkileşim ve etkilenme, bu etmenlere bağlı olarak işinden haz duyduğunda çalışan, sosyal ortamın ve kültürel faktörlerin etkisinin niteliği, duygusal değişimi yaşamaktadır. Meyer ve Allen tarafından 1984'te Weiner ve Vardi'nin kuramına eklemelerde bulunularak duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı kavramları geliştirilmiştir (Allen ve Meyer 1990,1-18). Weiner çalışmasında ahlak kuramını da dâhil edip modeli üç boyutlu bir hale getirmişlerdir. Normatif bağlılık, iş görenin yaptığı işi ahlaki bir boyuttan inceler ve değerlendirir. Bunun sonucunda yapacağı hareketin ve alacağı kararların ne kadar ahlaki olduğunu sorgular, işten ayrılma durumunda üzerindeki sorumluluklar ve görev bilinci ahlaki boyut sebebiyle çalışana kuruma bağlı kılar (Batson ve Powel 2003, 464).

Bu bağlılık türünde aynı zamanda çalışanın hedefleri ile örgüt hedefleri arasındaki uyum, çalışana örgüte karşı zorunlu veya yükümlü olarak hissettirmektedir (Becker, Randall ve Riegel 1995, 619).Bu açıdan bakıldığında normatif bağlılık, çalışanın örgüt hedefleri ve çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlayan içselleştirdiği ve benimsediği kuralcı baskıların toplamıdır.

### 3.1.3.6. Çok Boyutlu Bağlılık

Tüm bu bağlılık türlerinin haricinde alan yazındaki diğer bir kavram olan çok boyutlu bağlılık, örgüte bağlılığın sadece duygusal bir bağlama veya davranışsal bir tutuma sığdırılmaması gerektiğini savunmaktadır. Örgütsel bağlılık bu faktörlerden daha ileridedir ve içerisinde ahlaki veya başka temelli zorunlulukları barındıran karışık bir durum olduğunu vurgulamaktadır (O'Reilly ve Chatman 1986, 492-499).

Kelman'ın (1958, 51-60) çalışması temel alınarak çıkan bağlılık türünde bağlılık, içselleştirme, uyum sağlama ve özdeşleştirme olarak üç farklı şekilde adlandırılmaktadır. Bu alt başlıklardan uyum sağlama, belli ödülleri elde etme amacıyla tutum ve ilgili davranışlar benimsendiğinde ortaya çıkmaktadır.

Özdeşleştirme, birey içsel huzur, tatmin duygularını aktive eden ortamda bulunduğu örgütle bütünleşmek, örgüt değerlerini içselleştirmek için çaba ve

gayret içine girmektedir. İçselleştirme ise bireyin benimsemesi teşvik edilen tutumlar ve davranışlar o bireyin kendi değerleri ile örtüştüğünde gerçekleşmektedir (Laka-Mathebula 2004, 12) .

Meyer ve Hersovitch (2001) örgüte bağlılığa yönelik farklı boyutları Tablo 19.'da ki gibi özetlemiştir.

**Tablo 18. Örgüte Bağlılığın Farklı Boyutları**

|                            | <i>Kavram</i>            | <i>Tanım</i>   |
|----------------------------|--------------------------|--|
| Angle ve Perry (1981)      | Değere Bağlılık          | Örgütün hedeflerini desteklemeye duyulan bağlılık  |
|                            | Kalma konusunda bağlılık | Kurumda kalma düşüncesini sürdürme anlamındaki bağlılık  |
| O'Reilly ve Chapman (1986) | Uyum sağlama             | Bazı geçici ödüller için araçsal katılım sağlamak  |
|                            | Özdeşleştirme            | Örgüte üye olma isteğine dayalı bağlılık   |
|                            | İçselleştirme            | Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanan katılım  |
| Penley ve Gould (1988)     | Ahlaka dayalı            | Örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve kişiyle özdeşleştirilmesi  |
|                            | Hesaba dayalı            | Çalışanın aldığı teşvikler ve örgüte yaptığı katkıyı karşılaştırmasına dayanan örgüte bağlılık   |
|                            | Soğutmaya dayalı         | Çalışanın artık yaptığı katkıyla aynı oranda ödül almadığını algıladığı ancak yine de çevresel baskılar nedeniyle örgütte kaldığında ortaya çıkan bağlılık |
| Mayer ve Schoor (1992)     | Değer                    | Örgütsel hedef ve değerlere inanmak ve onları kabullenmek, örgüt adına önemli ölçüde çaba göstermeye gönüllü olmak   |
| Jaros ve diğerleri (1993)  | Duygusal                 | Bireyin sadakat, şefkat, samimiyet, aitlik, yakınlık, memnuniyet gibi duygular yoluyla çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlı olma derecesi              |
|                            | Devam                    | Örgütten ayrılmanın yüksek maliyeti nedeniyle bireyin kendisini oraya kilitlemiş/hapsolmuş gibi hissetme derecesi  |
|                            | Ahlaki                   | Bireyin örgüt hedeflerinin, değerlerinin ve misyonlarının içselleştirilmesi yoluyla çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlı olma derecesi                 |

**Kaynak:** Meyer P. John ve Lynne Herscovitch. "Commitment in The Workplace: Toward a General Model." *Human Resource Management Review* 11(3) (2001), s.304.

### 3.1.4. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Örgütsel bağlılık seviyeleri düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç alt başlıkta incelenmektedir (Bayram 2005, 126).

#### 3.1.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgütsel değerlerden uzaklaşması, gönülsüz ve isteksiz bir biçimde hala örgütte bulunuyor olmasıdır. Düşük örgütsel bağlılık durumunun en belirgin sonucu örgüte karşı tutumlarının olumsuzluk içermesidir. Bu tür bireylerin

karşısına cazip bir teklif çıktığında hiç düşünmeden örgütten ayrılma yolunu seçmektedirler. Bu terk edişin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilmektedir. Olumsuz sonuçları kalifiye elemanın örgütten ayrılması durumunda yaşanacak zarar ve aniden ayrılış sonucunda örgütün imaj kaybı gibi sonuçlardır. Olumlu sonuçlar ise örgüte bağlı olmayan çalışanın çalışma hızının düşük olması, olumsuz bir enerji oluşturması ve diğer çalışanların performansını etkilemesi durumlarının ortadan kalkmış olmasıdır. Çalışan için ise mutlu olmadığı, kendisini ifade edemediği, gelişimine ve değişimine ket vurulan ortamdan kurtulmasıdır.

#### **3.1.4.2. Orta (İlmlı) Örgütsel Bağlılık**

Bu tarz bağlılığa sahip çalışanların ortak özellikleri yüksek deneyimliliğe sahip olmalarına rağmen bağlılık seviyelerinin çok yüksek olmamasıdır. Bu çalışanlar bireysel hedefleri ile örgüt hedefleri arasında kalmakta ve örgütlerin kendilerini yönlendirmelerine karşı çıkmaktadırlar. Ayrıca bu çalışanlar kendi çıkarları yerine örgüt çıkarlarına hareket etmek durumunda kaldıklarında büyük ödün verdikleri inancındadırlar. Bu çalışanların belirgin diğer bir özelliği sadece kendi isteklerine yönelik örgüt değerlerini kabul etmeleridir. Örgütün istek ve ihtiyaçlarını karşılarken kendi değerlerinden ödün vermemeye çalışmaktadırlar. Bu durumda örgüt ve bireyin çıkarı çatıştığı anda örgütün zararına sonuçlanabilmektedir.

#### **3.1.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu tip bağlılıkta çalışan kendi isteği doğrultusunda üstüne düşeni yapmanın yanı sıra çoğu konuda fedakârlık göstermekten çekinmemektedir. Bu durum örgüt için benzersiz bir güç oluşturmaktadır. Keza yüksek bağlılığa sahip çalışanların iş tatmini ve paralelinde performansı da yüksek olmaktadır.

#### **3.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Birey örgütün amaçlarını benimsemediğinde, bağlılık düzeyi ne kadar yüksek olursa olsun örgütün parçalanmasına neden olabileceği gibi, amaçların özümsemesi durumunda örgütün varlığını sürdürmesine katkı sağlayacaktır (Balay 2000, 27). Örgütsel bağlılık sonuçlarına ilişkin, bağlılığın bireyin davranış özellikleriyle güçlü ilişkiler kurduğu görülmüştür. Birey duygusal olarak bağlı bulunduğu ve mutlu olduğu

ortamda daima yüksek performansla, benimseyerek ve severek çalışma eğilimi gösterecektir. Örgütsel bağlılığın sonuçları bağlılık seviyesi ne olursa olsun hem olumlu hem de olumsuz olabilmektedir. Bu sonuçlar özetle Tablo 20.'de ki gibidir:

**Tablo 19. Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin Sonuçları**

|                     | <i>Örgüt</i>  |  | <i>Çalışan</i>  |   |
|---------------------|---|--|---|---|
|                     | <i>Olumlu</i>   | <i>Olumsuz</i>   | <i>Olumlu</i>   | <i>Olumsuz</i>  |
| <b>DÜŞÜK DÜZEY</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>İş görenlerin dedikoduları ile hataların kolay şekilde belirlenmesi ve bunun örgüte fayda sağlaması</li> <li>Yeniden işe alım yapılması ile moralin artırılması ve hasarın azaltılması sonucunda yıkıcı ve düşük performansın önlenmesi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışan üstünde kontrolün sınırlı olması</li> <li>Rol modele zarar gelmesi</li> <li>Örgüte karşı yasal olmayacak faaliyetlerde bulunulması</li> <li>İş kalitesinin düşmesi</li> <li>Örgüte sadakatsizlik</li> <li>İşe devam etmede isteksiz olunması</li> <li>İşe geç gelme ya da devamsızlık</li> <li>İş devrinin yüksek olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynaklarının etkin kullanımı</li> <li>Yenilik, özgünlük ve bireysel yaratıcılık oluşumu</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olacak olası çaba göstermeme, ihraç ya da ayrılma durumları</li> <li>Dedikodu nedeniyle kişisel maliyetlerin artması</li> </ul>   |
| <b>ORTA DÜZEY</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>İş tatmininin yükselmesi</li> <li>Sınırlı iş devri</li> <li>İşten ayrılma isteğinin sınırlı olması</li> <li>Çalışan kıdeminin artması</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Örgütsel etkinliğin düşüşü</li> <li>Çalışanların örgütsel hedefler ile kendi hedeflerini dengeleyememesi</li> <li>Örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Etkin olma, güven, sadakat ve ait olma duygularının gelişmesi</li> <li>Örgütten farklı olan kimliğin korunabilmesi</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>İlerleme ve kariyer geliştirme fırsatlarının sınırlı olması</li> <li>Çalışan ve örgüt arasında uzlaşmanın zorlaşması</li> </ul>  |
| <b>YÜKSEK DÜZEY</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek performans</li> <li>Dengeli ve güvenli iş gücü oluşumu</li> <li>Örgütsel hedeflere ulaşılması</li> <li>Çalışanların örgüt isteklerine cevap vermesi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uyum, yenilik ve örgütsel esneklik eksikliği</li> <li>Gelişmiş süreç ve politikalara tam güven sonucu hataların yapılması</li> <li>Örgüt adı kullanılarak etik olmayan ya da yasal olmayan davranışların yapılması</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanların örgüt isteklerine cevap vermesi</li> <li>Mesleki gelişim ve kişisel beklentinin karşılanması</li> <li>Çalışanın artan iş yapma tutkusu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arkadaş ilişkilerinin zayıflaması</li> <li>Kurum dışı faaliyetler için sınırlı enerji ve zaman</li> <li>Aile ve sosyal ilişkilerde stresin artması</li> <li>Çalışanların değişime direnç göstermesi</li> </ul> |

**Kaynak:** Balay Refik. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık. (2000), s. 30.

### 3.2. Çalışan Performansı

Performans kavramı, başarı kavramıyla genellikle aynı olarak kullanılmaktadır. Fakat başarı bir azmin amaca ulaşma derecesini ifade ederken, performans bir hedefe ulaşmak için gösterilen çaba olarak adlandırılmaktadır. Bu kavram yönetsel yaklaşımlardaki gelişmelerle birlikte değişime uğramıştır. Çalışan performansının yüksekliği işletme başarısı için en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin öncelikli amacı çalışan performansını artırarak verimlilik elde etmektir (Inuwa 2016, 93).

Kaynakların yeterli olmadığı dönemlerde verimlilik önemli bir performans ölçütü iken, örgütsel yaklaşımların niteliği birlikte kurumsal demokrasi algısı, insan merkezli yönetim ve güven gibi ölçütlerden eklenmiştir. Performans, ölçüm işlemleri sonucunda saptanabilir ve ölçüm değerlerinin her biri performans göstergesi olarak kabul edilebilir. Yani ölçümü gerçekleştirilen faaliyetten sonra oluşan sonucun değerlendirilmesi performans olarak kabul edilebilir (Befort ve Hatstrup 2003, 19).

Performans, hem davranışlar hem de sonuçları ifade eder. Davranış icracıdan doğar ve performansı soyutluktan eyleme dönüştürür. Basit manada salt sonuçlara ilişkin birer enstrüman olmayan davranışlar aynı zamanda görevlere tatbik edilen zihinsel bir ürün ve fiziksel gayrettir (Tayfun ve Çatır 2013, 120). Davranışların etkinliği ya da etkisizliği sonuçlardan bağımsız değerlendirilemez (Armstrong 2006, 669). Performans örgüt içerisindeki bireylerin gayret ve çabasının göstergesidir. Başka bir deyişle çalışanların bir bütün olarak belirlenmiş hedeflere ulaşip ulaşmadığının bir sonucudur.

Performans, bireyin kariyer gelişiminin devamı ve kurumdaki başarısı için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir (Dirks ve Ferrin 2002, 612). Çalışan performansı ile kurumun başarısı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çünkü bir kurumdaki çalışanların her birinin performanslarının toplamı, o kurumun toplam performansı olarak görülmektedir (Befort ve Hatstrup 2003,18).

Çalışan performansı konusu, sürdürülebilir örgütsel başarının temel koşullarından biri hatta en önemlisidir. Herhangi bir kurumda çalışan performansı ne

kadar olumlu yönde ve yüksekse, örgütün performans ve kazanımları da o düzeyde yüksek olacaktır (İraz ve Akgün 2011, 202).Çalışan performansı, çalışanın örgütsel faaliyetlerdeki tutarlılık ve etkinliğinin olumlu anlamda örgütsel çıktılarda ki kapsamını teşkil etmektedir. Örgütsel görev ve sorumlulukların üstesinden başarılı bir şekilde gelebiliyor olmak, bireysel deneyimlerini, bilgisini üretim ve hizmet sürecine başarıyı yükselten manada katmaktır. (İllez ve Güner 2006, 325).

Performans kurumlar için önemli olduğu kadar çalışan bireyler için de oldukça önemlidir. Maslow'un (1970) gereksinimler hiyerarşisine göre, bireyin fizyolojik, güvenlik, ait olma, sevme-sevilme, saygı-saygınlık, bilme-anlama, estetik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır (Akt. McLeod 2007, 15). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin doğuştan getirdiği potansiyellerini tam olarak kullanabilmesi, bireyin yeteneklerini kullanarak amaçlarına ulaşabilmesini ifade etmektedir. Bu anlamda, bireyin çalıştığı kurumda yüksek performans göstermesi; kişisel doyum, iç tatmini ve kendini gerçekleştirmenin bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

Performans çerçevesinde yapılmış farklı çalışmaların kronolojik sırası ve performansa yönelik tanımlamalar Tablo 20'deki gibidir:

**Tablo 20.** Performans İçeriğini Belirleyen Alan Yazın Çalışmaları

| <i>Yazar</i>  | <i>Öğe</i>                                      | <i>Tanım</i>  |
|---|---|---|
| Katz ve Khan<br>1978, 1-23.                           | Sistem içerisindeki rol performansı             | Performans nicel ve nitel standartları karşılar hatta aşar  |
|   | Yenilikçi – Spontane Davranış                   | Kurum hedeflerine ulaşımı kolaylaştırma, kurumu koruma ve iş birliği sağlama  |
|   | Kuruma katılım ve kurumda kalma                 | Personel devir ve işe gelmeme oranının düşük olması   |
| Cleveland,<br>Murphy<br>ve Williams 1989,<br>130-135. | Yıkıcı-zararlı davranışlar                      | İş kazaları, aletlere zarar verme, emniyet ve güvenliği ihlal etme  |
|   | Bireyler arası ilişkiler                        | İşbirliği, iletişim, bilgi paylaşma   |
|   | Görev performansı                               | Sorumluluk ve görevleri yerine getirme  |
| Campbell,<br>McHenry ve<br>Wise 1990, 313-<br>333.    | Sözlü-yazılı iletişim yeterliliği               | Yazılı belge hazırlama sunum gerçekleştirme   |
|   | Mesleğe özgü olmayan görev performansı          | Görev dışı olan aktiviteler   |
|   | İşe gelmeme, geç gelme vb. aksatma davranışları | İllegal davranış  |
| Borman ve<br>Brush 1993, 1-<br>21.                    | Liderlik-denetim                                | Koordinasyon ve motivasyonu sağlama, liderlik ve rehberlik etme   |
|   | Teknik faaliyetler                              | İdare, planlama, teknik yeterlilik  |
|   | Bireyler arası ilişkiler                        | İyi bir kurum imajı oluşturma, iş ilişkileri, iletişim kurma  |
| Borman ve<br>Motowildo<br>1997, 99-109.               | Mesleğe yönelik davranışlar                     | Ana işler   |
|   | Görev performansı                               | Resmi şekilde işin parçası olarak görülen ve kurumun teknik temeline katkısı olan davranışlar                         |
|   | Bağlamsal performans                            | İsteğe bağlı olan ve belli bir rol tanımlaması olmayan davranışlar  |
| Welbourne,<br>Johnson ve Erez<br>1998, 540-555.       | Kariyer   | Kurum içerisinde ilerlemek için gerekli becerileri kazanma  |
|   | Yenilik   | Gerek kurum gerek birey için yenilik ve inovasyon   |
|   | Takım / takım organizasyonları                  | Kurum başarısı için değişim ve yeniliğe açık olma, kurum ile ilgili hassasiyet nedeni ile görevlerin sınırlarını aşma |
|   | Yararlı davranışlar                             | Kurum sınırları çerçevesinde çalışma  |
|   | Mesleki roller                                  | İş tanımları ile alakalı işleri yapma   |

**Kaynak:** Rotundo Maria ve Paul R. Sackett. "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach." *Journal of applied psychology* 87(1) (2002), s. 66.

### 3.2.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Bireylerin performansı etkilenebilir ve değişime açıktır. Ancak değişmeyen ortak nokta bireysel beklentiler ve örgütsel amaçlar sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır (Tutan ve Altınöz 2010, 202). Bir çalışan işe alındığında verimliliğe olumlu etkisinin olabilmesi için kendisine uygun olan bir işte görevlendirilmesi önemlidir. İşe göre

çalışan değil, çalışana göre iş örgütün verimliliğine ciddi oranda arttırmaktadır(Ertürk 2009, 88).

Çöl (2008, 37)'e göre bir örgütün gösterdiği performans, çalışanların performansı ne kadarsa o kadardır. Burada en önemli sorumluluk yöneticilere kalmaktadır, çalışanlara kendilerine yatkın görevleri vermek, uygun çalışma ortamı sunmak ve çalışanlara anlamlı işler vererek onların performansını geliştirmek için örgütsel uğraşlar performansın yükseltilmesinde etkili olacaktır.

Yetişkinlerde iş performansı ile kendine saygı kavramları birbirleri ile ilişkilidir, fakat korelasyonlar geniş çapta değişir ve nedensellik yönü henüz tespit edilememiştir. İşteki başarı ve kendine saygı ters orantılı olarak da değişebilir (Bass vd. 2003, 37). Çalışanların örgüt itibarına olumlu ve olumsuz etkileri olabilmektedir (Elnaga ve Imran, 2013, 137). Performansı etkileyen pek çok faktör olabilir ki bu faktörlere aşağıda değinilmiştir.

### **3.2.1.1. Motivasyon**

Latince “*motive*” kelimesi, motivasyon (güdüleme) kelimesinin kökenini oluşturmaktadır. Motivasyon insanların umutları, korkuları, ihtiyaçları düşünceleri kısacası onları insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen güçtür (Fındıkçı 2006, 373). Bir işin yapılabilmesi için onu yapacak bireyin o işi sahiplenmesi ve yapmak için gayret göstermesi gerekir. Bireyin motivasyon seviyesi bu isteği sağlar (Fındıkçı 2006, 373). Bireyin kendi isteği ile hareket edip yeterli olma, anlama ve bilme ihtiyacı için hareket edip çalışması içsel motivasyondur. Dışsal motivasyon ise bireyin dışarıdan gelen ödül, ceza gibi etkilere karşı bir görevi yerine getirmesidir. Dışsal motivasyona övgü duymak için veya düşük not almamak için çalışmak örnek verilebilir (Akbaba 2006, 345).

Çalışanlar işletmeye gösterdikleri çabanın karşılığını beklemektedir ve bu beklentilerin karşılanması motivasyonu dolayısı ile performansı etkilemektedir. Beklentilerin karşılanması ile performans ve motivasyon kendi içlerinde birbirleri ile doğru orantılı kavramlardır (Örücü ve Kanbur 2008, 86).



Çalışanın çalışmış olduğu örgütten maddi ve manevi beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı motivasyonu üzerinde etkilidir. Bireylerin somut ve soyut ihtiyaçları vardır (Fındıkçı 2006, 375). Motive olmayan çalışan performans gösteremez (Koçel 2003, 72). Yetersiz motivasyon çalışanın örgütle bütünleşememesine, işbirliği ortamının azalmasına ve sorunların yaşanmasına neden olur. Yeterli motivasyona sahip çalışanlar aynı amaç için daha kolay bir biçimde bir araya gelebilirler (Fındıkçı 2006, 377).

İhtiyaçların karşılanması çalışanların motivasyonlarını etkiler (Tunçer 2013, 88). Günümüzde örgütlerde güdüleme konusuyla yöneticiler oldukça alakalıdır. Yöneticilerin başarısı alt kademedeki çalışan bireylerin başarısına bağlıdır. Motivasyonla çalışan performansı arasında yakın bir ilişki vardır. Motive edilmeyen bireyin performans göstermesi olası değildir (Ertürk 2009, 143). Yöneticiler, çalışanları motive ederken motivasyon için kullanacağı araçları seçerken çalışanın özellikleri dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla doğru seçilecek bir motivasyon aracıyla hem çalışanın ihtiyaçları karşılanacaktır hem de örgüt için yarar sağlanacaktır (Ergül 2005, 69). Örgütün tepe yönetimi açısından da güdüleme önem arz eder. Motivasyonu olmayan bir örgütün başarı göstermesi beklenemez. Her bir çalışanın belli bir amaç doğrultusunda faaliyet göstermesini sağlamak ancak motivasyonla gerçekleşir (Ertürk 2009, 143). Çalışanın motivasyonunda yaptığı işin anlamı ve değerini nasıl algıladığı önem taşır. Bireyin bütünü içindeki katkısından haberdar olması gerekir (Fındıkçı, 2006: 396). Motivasyonun ilişkili olduğu konular şöyledir (Koçel 2003, 99): Bireyleri ihtiyaç, beklentileri, amaçları, davranışları ve bireylere performansları hakkında geri bildirim yapılması.

Örgütün çalışana sağladığı kısa ve uzun vadeli güvenlik koşulları çalışanın motivasyonu üzerinde etkiye sahiptir. Bireyin geleceğe ilişkin planları ve bunlara ulaşabilme düşüncesi motivasyon unsurudur (Fındıkçı 2006, 400). Motivasyon düzeyi yüksek çalışanlara, eğer kapasitelerinin altında bir iş verilirse, bu durum çalışanların işten soğumasıyla sonuçlanabilir ya da tam tersi kapasitelerinin üzerinde bir iş verilirse yetersizlikle sonuçlanmasına yani çalışanın performansının düşmesine yol açabilmektedir.

### 3.2.1.2. İş Tatmini

Kişisel tatmin diğer deyişle doyum, beklentilere erişim sonucunda duyulan memnuniyet, alınan keyif, çalışma ortamının çekiciliği hissi duygusunu yaşanmasıdır. İç huzura kavuşmada birey açısından önem taşır. Takdir edilme duygusu çalışanın iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların gerektiğinde performanslarının takdir edilmesi, çalışanların yaptıkları işlerden gurur duymasına ve iş tatminin olumlu yönde etkilenmesine neden olur (Erdil vd. 20011, 18). İş tatminini, işteki çalışma koşulları, gözetim veya işe girdikten sonraki ortaya çıkan ücret, güvenlik gibi çıktıların çalışan tarafından değerlendirilmesidir (Scheider ve Snyder 1975, 319).

Başka bir ifadeyle çalışanın beklediği manevi ve maddi ödülleri, fiili durumla aynı olması gerekir. Eğer beklenen durum ile gerçekleşen durum arasında fark var ise o zaman iş tatminsizliği meydana gelebilmektedir (Erdil vd. 2011, 18). Maslow ve Herzberg'in teorileri göz önüne alındığında ücret yetersizliğinin iş tatmini üzerinde olumsuz etki yaptığı ve işten soğumaya neden olduğu söylenebilir (Fındıkçı 2006, 396). İş tatminin sağlanması örgüt için sosyal bir görevdir.

Çalışanlar duygu yönü ağır basan sosyal varlıklardır. Ekonomik beklentilerin dışında, sosyal ihtiyaçları vardır. Örgütler bu durumu göz önünde bulundurmalıdır (Toker 2007, 94). Yapılan iş ile bireyin özellikleri ve beklentileri birbirini etkilemektedir (Poyraz ve Kama 2008, 145). Çalışan açısından iş farklı anlamlar taşır, bu anlamlar şöyle ifade edilebilir (Koçel 2003, 731);

- Yapılan işin anlamı ve ekonomik boyutu,
- Yapılan işin prestiji ve sosyal statü durumu,
- Yapılan işin psikolojik anlamı ve değeri,
- Yapılan işin kariyer açısından önemi,
- Yapılan işin bireyin kişilik özellikleri ile arasındaki uyum

Sonuç olarak İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır, ikisi de birbirini olumlu yönde etkiler. İşlerinden tatmin olan çalışanlar, örgütlerine bağlı olurlar ve örgütleri için olumlu tutumlar sergilemektedirler.

### 3.2.1.3. Çalışma Ortamı

Çalışanların, örgütte çalışmış oldukları ortam bir nevi duygu atmosferini oluşturan çalışma sahası olarak adlandırılabilir. Sosyal, psikolojik ve duygusal durumlar çalışanları etkilemektedir. Çalışanların çalışma koşullarında iyileştirmeler yapılması, onlara kendilerinin önemsendiği ve değer verildiği hissini verecektir. Dolayısıyla bu durum verimlilikleri üzerinde olumlu etki yapacaktır (Erdil vd. 2011, 20). Çalışma ortamının fiziki özellikleri çalışanlar üzerinde etkilidir. Ortamdaki ses, ısı, ışık, nem ve kullanılan araç gereçler çalışanların motivasyon düzeylerinde etkili olmaktadır (Fındıkcı 2006, 401).

Çalışanların güvenlik ve sağlığına önem veren şirketlerde bu durumun çalışanlarda meydana getirdiği olumlu tutumun performansa yansıdığı için buna yönelik politikalara yer vermektedirler (Tağraf, Şahin ve Özkan 2016, 68). Çalışanların verimli çalışabilmesi için uygun fiziksel ortamın sağlanması gerekmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını iş arkadaşlarıyla geçirdikleri için onlarla olan iyi ilişkileri ve uyumları bireyleri olumlu yönde etkilemektedir (Erdil vd. 2011, 21). Çalışma şartlarının iyiliği ve ortamın güvenilirliği çalışanlar üzerinde olumlu etki göstermektedir. İşin yapılması ve kişisel rahatlık açısından çalışma koşulları önemlidir.

### 3.2.1.4. Stres

Örgütlerde strese neden olan birçok psiko-sosyal etken vardır (Aydın 2004, 50). Çeşitli nedenlerden kaynaklanan iş stresi çalışanların görevlerini yerine normal getirmesine engel olmakta ve duygusal ve fiziksel tepkiler vermelerine neden olabilmektedir (Soysal 2009, 335). Çevresel, bireysel ve örgütsel nedenler strese yol açabilmektedir. Her örgüt kendi içinde yarattığı iklime göre stres kaynaklarına sahiptir (Aydın 2004, 51). Stres çalışanların verimliliklerini etkilemektedir, örgütlerin verimlilikleri ve başarıları çalışanların verimliliklerine bağlıdır bu nedenle stresin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Stres kaynakları çalışanların üzerinde baskı oluşturur, bu baskının uzun bir süre devam etmesi durumunda çalışanın sağlık sorunları yaşamasına neden olabilir.

Çalışma ortamındaki stres kaynakları, çalışanlar üzerinde devamsızlık, iş kazası, yorgunluk, hata yapma, şikâyet, kararsızlık ve sıkıntı hali gibi nedenlere yol açabilir (Gümüştekin ve Öztemiz 2005, 271).

Örgütlerde aşırı ve yetersiz iş yükü ve bununla birlikte zaman baskısı strese neden olan önemli etkenlerdir (Soysal 2009, 335). Aşırı iş yükü çalışanda panik duygusuna yol açabilir. İş yapacak çalışanın işin niteliklerine uygun becerilere sahip olması gerekir, eğer çalışan işin yapılması için gerekli bilgi ve beceriye sahip değilse strese girebilir (Yılmaz ve Ekici 2006, 145). Bununla birlikte uzun çalışma saatlerinin çalışanın stresini artırırken, performansı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz 2005, 272). Örgütün diğer üyeleriyle kurulan iyi ilişkiler örgütün ve bireyin sağlığı açısından önem taşımaktadır (Yılmaz ve Ekici 2006, 35). Belirli bir ılımlı düzeye kadar stres enerji verici bir etki etmektedir. Fakat aşırı seviyedeki stres çalışanın bedensel ve zihinsel sistemini çalışamaz hale getirebilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz 2005, 274). Fiziksel olarak ağır işler yorgunluğa ve dikkatsizliğe neden olarak iş kazalarının oranında artışa neden olabilir. Bireylerin çalışma ortamında diğer bireylerle kurduğu ilişkiler stres faktörü olabilmektedir.

### **3.2.1.5. Diğer Faktörler**

**Yetenek;** Çalışanlarda var olan ruhsal ve fiziksel özelliklerin bütünü ile oluşmaktadır. Bireylerin yeteneklerini etkin, verimli kullanması ise yeteneklerine uyumlu olacak görevlendirilmelerin yapılmasına bağlıdır (Soysal 2009, 336). Aksi bir görevlendirme performans düşüklüğüne neden olabilmektedir.

**Örgüt yapısı;** örgütte alınan kararlara katılım çalışan performansına etki etmektedir. Ayrıca alınmış kararların tutarlılık ile uygulanması, açık ve belirgin olması yine çalışanlarda olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Üst yönetimin çalışanlara karşı adil olması, kararlarda söz hakkı vermesi, fikir ve görüşlerine değer vermesi ayrıca terfi ve ücret politikalarının cazip olması motivasyonu dolayısı ile performansı artıran etkilere sahiptir (Tağraf, Şahin ve Özkan 2016, 68).

**Eğitim;** çalışanların var olan bilgilerinin örgütün ihtiyacına yönelik farklı eğitimler ile güçlendirilmesi faaliyetlerini içeren örgütte eğitim, bir yandan kalifiye eleman yetişmesine neden olurken diğer yandan çalışanların kendilerine ve işe yönelik güvenlerini arttıracak performansa olumlu etki etmektedir.

**Terfi;** kariyer ve iş yerinde yükselme her birey için farklı değerler barındırmaktadır. Bazı çalışanlar terfi etmeyi sadece itibar göstergesi olarak değerlendirirken bazıları tamamen maddi yükseliş olarak değerlendirmektedir. Çalışan için hangi değeri ifade ederse etsin örgütte kariyer planlayabilmek ve adil bir terfi sisteminin olması çalışanların performansını artırıcı etki göstermektedir.

**Ödül;** ödüllendirme sisteminde akla ilk gelen ücret olsa da bu her zaman yeterli görülmebilmektedir. Kararlara katılım, uzmanlaşma imkânı gibi ödüllendirmeler de çalışan performansını etkileyen unsurlardandır.

### **3.2.2. Çalışan Performansını Artırma Yöntemleri**

Yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olmak ve örgütün başarısına en fazla katkısı olan görevleri desteklemek işletmeler açısından önemlidir. Başarılı örgütler mükemmel performansın, mutlu çalışanların ve işe bağlılığın yararlarının kaynağını anlamalıdır. Bu durum çoğu zaman daha iyi bir finansal performansı ve daha motive olmuş bir işgücünü de beraberinde getirir (Bin 2015, 6). Birçok örgüt uzun vadeli planlama yaparak ve çalışanlarının yeni beceriler geliştirmesini sağlayarak, gelecekte karşı karşıya kalabilecekleri koşullara karşı önlem almaktadır. Dolayısıyla gelecekteki motivasyonun ve bağlılığın sağlanmasıyla çalışanlarında performansının artacağı öngörülmektedir (Elnaga ve Imran 2013, 138).

Çalışanın örgüte duyduğu güvenin azalması performansını da negatif yönde etkilemektedir. Kurumdaki işten çıkarılmalar da çalışan güvenine olumsuz geribildirim bilinci uyandırmakta ve bu durum da performansı olumsuz yönde etkileyen unsurlar içermektedir (Gerşil ve Aracı 2011, 40). Bu nedenle güvenin artması performansın artmasına neden olacaktır.

İşletmelerin rekabet şansını yakalamaları insan kaynaklarını ne derecede verimli olarak kullandıkları ile alakalıdır. Bu hususta performans değerlendirmenin

etkin kullanımı işletmelerin geleceği için önemlidir. Örgütler iyi performans geçmişine sahip çalışanları adil performans değerlendirme, terfi olanağı sunan, çalışan gelişimine değer veren ve ödüllendirme mekanizmaları çalışan performansını yükseltilebilmektedir. Ödüllerin kişiye özel olması önemlidir, çalışanlar genel özellikteki ödüllere ilgi göstermemektedir.

### 3.2.3. Çalışan Performansının Boyutları

Alan yazında yapılmış çalışmalarda iki tip boyuttan bahsedildiği gözlemlenmektedir. Bunlar bağlamsal performans ve görev performansıdır. Görev performansı çalışanların örgütteki görevleri başarı ile yerine getirdiklerinde oluşan performanstır. Mesleki açıdan yeterli uzmanlığın sağlanması ve verilen görevlerin açık, anlaşılır olması bu tür performansı artıran etkilere sahiptir. Ayrıca örgütün amaçlamış olduğu hedeflere ulaşmasını sağlayan teknik unsurlar da görev performansı kapsamında değerlendirilmektedir. Bu nedenle bu performans türü kendi içerisinde liderlik ve teknik görev performansı olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir. Bu alt boyutların tanımlanması kısaca şu şekildedir (Akça, Yurtçu ve Büşra 2017, 198).

- **Teknik görev performansı;** yönetim, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi gibi davranışlardan oluşmaktadır.
- **Liderlik görev performansı;** tamamen insan ilişkilerini kapsamaktadır.

Bağlamsal performans teknik beceri isteyen işlerin yanı sıra çalışanların işin gerektirdiği kurallar bilmesi, uygulaması ve çalışma arkadaşlarına kendi isteği ile yardım etmesi sonucunda oluşan performans olarak tanımlanabilmektedir. Bu tür performans aynı zamanda yapılan işin gerekliliği olan sosyal ve psikolojik ruh halini de ifade etmektedir (Ünlü ve Yürür 2011, 185). Bağlamsal performansın temellerini bireylerin birbirleri ile ilişkileri, yardımlaşmaları, örgüt başarısına yönelik ortak hareket etmeleri yatmaktadır (İraz ve Akgün 2011, 205).

### 3.2.4. Performans Türleri

Yapılan alan yazın çalışmalarında performans kavramının genellikle bağlamsal ve görev performansı olarak iki alt boyutta incelendiği gözlemlenmektedir (Borman ve Motowidlo 1997, 101). Ancak bunun yanı sıra pek çok sınıflandırma da mevcuttur.

Çalışmada performans türleri üç alt başlıkta incelenmiş diğer sınıflandırma türlerine ise “*diğer türler*” alt başlığında değinilmiştir. Performans kavramı bireysel, kurumsal performans ve takım performansı olmak üzere üç alt başlıkta incelenmektedir:

***Bireysel performans;*** örgütün ürettiği ürün ya da hizmetin kaliteli olmasını etkileyen önemli faktörlerden birisi çalışan performansdır. Çalışanın birey olarak performansının yüksek olması ekip arkadaşlarını etkilemektedir. Bireysel performans işverenler için olduğu kadar akademik çalışmalar için önemli bir konudur keza bireysel performans hem takım performansını hem de kurum performansını etkileyen bir kavramdır. Sonnentag ve Frese (2002, 4) performans ölçümüne yönelik 150 ye yakın çalışma incelemiş ve çalışmaların merkezinde önemli değişkenin bireysel performans olduğunu belirtmişlerdir. Bireysel performans, çalışanın yeteneği, becerisi ve bilgisini bireysel davranış ve çabaları ile birleştirerek beklenen miktar ve kalitede bireysel sonuç elde edilmesidir (Pekdemir, Gürkan ve Koçoğlu 2014, 334). Bu tanımın haricinde bireysel bir performansın ölçümü git gide zorlaşmaktadır. Keza sadece finansal temellere dayanarak ölçmek ve sosyal kriterleri göz ardı etmek yanlış veya eksik sonuçlar vermektedir (Albayrak ve Erkut 2010, 49). Bir kurum ancak çalışanlarının sergilediği performans kadar başarılı olabilir. Bu nedenle birey performansı örgüt performansının temel taşıdır.

***Takım performansı;*** bireyin tek başına performansının yüksek olması yeterli değildir. Yüksek performansa sahip çalışan eğer çalışma arkadaşları içinde uyumlu değilse ekibi dolayısı ile örgütü negatif etkileyebilmektedir. Ancak yüksek performansa sahip bireyler grup içerisinde de uyumlu ise ekibin de performansının artışına neden olacaktır. Takım performansı bir nevi takımı oluşturan bireylerin meydana getirdiği sinerjidir. Dolayısı ile takımdaki her bir birey maksimum performansa ulaşacak aynı zamanda takımın toplu bir sinerjisi olacaktır (Akın 2005, 5). Takım performansını artıran ve azaltan pek çok etmen mevcuttur. Takım amaçlarının net şekilde belirlenmesi, ortamın çalışma için uygun olması, üyeler arasında iletişim sıkıntısının ve çatışmanın olmaması gibi faktörler takım performansını artırıcı yönde etki etmektedir (Yılmaz 2011, 116). Ayrıca takım içerisindeki rollerin ve görevlerin yanlış konumlandırılması, yönetimin takımın başarısı ile yeterince ilgilenmemesi, takım içerisinde yetki çatışmaları takım

performansını negatif etkileyen unsurlardandır. Takım içerisindeki üyelerin yapmış oldukları çalışmanın mesleki beceri ve uzmanlık getireceğini algılamış olması da yine tüm takımın sinerjisine olumlu etki etmektedir. Bireysel performansın takım performansını etkilediği kadar takım performansı da bireysel performansa etki etmektedir.

***Kurumsal performans;*** örgütün en alt biriminden en üst birimine kadar olan yöntem ve politikaların belirlenmesi, tüm çalışanların bu hedefler doğrultusunda eğitilmesi ve kurum hedeflerine ulaşma süreci olarak tanımlanabilmektedir(Sayılı vd. 2009, 175). Kurumsal performans, farklı çalışmalarda farklı şekillerde ölçümlenmiştir. Bu ölçüm çeşitleri genellikle finansal gösterge temellerine oturtulmuştur. Performans ister bireyi ister takım isterse kurum bazında olsun yapılan iş sonucunda hedefe ne kadar yaklaşabildiğini hem nitel hem de nicel yönden gösteren bir kavramdır. Birey ve grup performansı bireyin veya grubun hedeflerine yaklaşım derecesini ölçümlerken kurum performansı tüm sistemin total performansını ifade etmektedir (Welbourne, Johnson ve Erez 1998, 545).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER

#### 4.1. Toksik Liderlik ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

Toksik liderlik, insanlığı karanlığa sürükleyen, gri ve siyahın tonları barındıran bir liderlik biçimidir. Gücün ve otoriter yapının zararlı bir şekilde nasıl kullanıldığını anlatır. Zarar kasıtlı olabildiği gibi dikkatsizlik ve ihmâl sonucu da olabilir. Fakat onun vereceği zararın derecesini etkilemez (Dobbs ve Do 2019, 5). Toksik liderlerin emirlerini istekli olarak yerine getiren izleyenlerini anlamak, kolayca açıklanabilir bir durum değildir. Kötü ve toksik liderlikte belli kalıpların ortaya çıkması mümkündür (Kellerman 2004, 18). Genel olarak liderlerin her şeyi bilebilme ve yapabilme potansiyelleri olduğu kabul edilerek kötü liderlikte sadece kendilerinin sorumlu olmadıkları bilinmelidir.

Metha ve Maheswari (2014, 19), toksik liderler ile birlikte çalışanların işini aksattıklarını, işi bırakma niyetinin hatta bırakanların sayısının arttığını ve daha ileri boyutta örgütün el değiştirmesine dahi neden olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca yazarlar toksik lider ile çalışanların zaman içerisinde fizyolojik ve psikolojik sağlıklarının bozulması nedeni ile sağlık harcamalarının arttığını tespit etmişlerdir.

Genelde literatürde karşılaşılan tüm çalışmalar örgütü toksik davranışlardan uzak tutma yönündedir. Eğinli ve Bitirim, (2010, 45-66) çalışmalarında başarı için toksiklikten uzak durmak gerektiğini vurgulamış, Reyhanoğlu ve Akın, (2016: 442-459), çalışmalarında liderlik davranışının sağlıklı bir örgüt oluşturmada yadsınamaz etkisini araştırmıştır. Goldman'ın (2006, 733-746) çalışması toksik liderliğin örgüte verdiği zarar boyutunun net ortaya çıktığı literatürdeki önemli addedilen çalışmalardandır. Vaka çalışması yapan yazar, toksik liderin kişisel bozukluğunun ve bu bozukluğun diğer çalışanlara sirayet etmesinin analizini yapmıştır. Toksik lider ile yönetilen örgütlerin de aynı zehirlenen bir birey gibi zaman içerisinde örgüt kademelerini etkileneceğini ve toksik örgüt oluşturacağına vurgu yapmıştır.

Çelebi vd. (2015, 249-268) okulda müdür ve öğretmenler üzerinde yapmış oldukları araştırmada toksik okul müdürlerinin öğretmenleri negatif etkilediği ve

dolayısı ile okula bağlılıklarının azaldığı sonucunu elde etmişlerdir. Benzer bir okul çalışması yapan Çetinkaya ve Ordu (2017, 15-28). toksik davranışın öğretmenleri tükenmişlik boyutuna kadar sürükleyebildiği yönündedir.

Pelletier (2010, 373-389), çalışmasında çalışana yalan söyleme, hakaret etme, öz benliğini zedeleme, küfür etme, korkutma, adaletsizliğe teşvik etme vb. 51 farklı toksik lider davranışı ortaya koymuşlar ve bu davranışların sonucunda örgüte bağlılığın azalması ve terk etme niyetinin artabileceğini ön görmüşlerdir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelendiğinde örgütün yapısının, kararlara katılma oranının ve çalışma ortamının etkisi olduğu görülmektedir (Balay 2000, 33). Bu nedenle toksik bir ortamın bağlılığı negatif etkileyeceğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

Örgütsel bağlılığın yaş cinsiyet vb. demografik özellikler ile değişip değişmeyeceğine yönelik pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının ortak noktası kadınların daha duygusal olmaları neticesinde bağlılığı daha kuvvetli hissettikleri doğrultusunda olmuştur. Toksik liderliğin algılanışı konusunda cinsiyet farkı olup olmadığını araştıran Chua ve Murray, (2015, 292-307) bağlılık araştırmasında çıkan sonuca paralel şekilde kadınların toksik davranışı erkeklere nazaran daha güçlü algıladıkları sonucunu elde etmiştir.

#### **4.2. Toksik Liderlik ve Görev Performansı Arasındaki İlişki**

Performans kavramı, çalışanın işine bağlılığını, iş verimini ve çalışma isteğini doğrudan açıklayan bir kavramdır. Kurumların hedeflerine ulaşarak başarılı olabilmesi ve daha üst düzey rekabet koşullarına ulaşabilmesi çalışanların performansları ile yakından ilişkilidir. Bunun için kurumlar, çalışanlarının performanslarını yakından takip eder ve değerlendirirler. Çalışan performansı, işe yönelik değil işe yönelik olmayan davranışları da içermektedir (Reyhanoğlu ve Akın 2016, 443). Performansı etkileyen en baş kavramlardan birisi motivasyondur. Motivasyon bireyi belirlenmiş bir hedefe doğru yönelten çabalar bütünüdür (Ergül 2005, 68). Çalışanın çalışmış olduğu örgütten maddi ve manevi beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı motivasyonu üzerinde etkilidir. Bu bağlamda toksik örgütlerde manevi doyum

sağlanamadığı bir gerçektir (Fındıkçı 2006, 375). Performansı etkileyen diğer bir unsur olan iş tatmini takdir edilme duygusu ile beslenmektedir (Erdil vd. 20011, 18).

Toksik bir örgütte çalışanlar takdir edilmediği gibi aynı zamanda küçümsenmekte ve alay konusu olmaktadır. Bu nedenle toksik liderlik biçimi iş tatminini de negatif yönde etkileyecektir. Çalışan performansı çalışma ortamından güçlü şekilde etkilenmektedir. Çalışma ortamı hem fiziki açıdan ergonomik ve uygun olmalı hem de iletişimin kuvvetli olduğu pozitif enerjiye sahip bir ortam oluşturulmalıdır (Erdil vd. 2011, 21). Toksik örgütlerde negatif enerji, ben merkezli ve çıkara dayalı kurulmuş olan iletişim düzeyi, performansı negatif etkileyecektir.

### **4.3. Toksik Liderlik ve Örgüt Sessizlik Arasındaki İlişki**

Toksik liderlik tutumunda liderlerin çalışanlara kaba ve zorba davranması örgütsel sessizliği tetiklemektedir. Örgütsel sessizlik kuramlarından Sessizlik Sarmalı, çalışanın konuştuğunda alacağı tepki ile alakalıdır ve çalışan alay konusu olmaktan veya dışlanmaktan korktuğu için konuşmamayı seçer (Noelle-Neumann1974, 43). Bu noktada örgüt iklimi çalışanın konuşması veya susmasında önemli rol oynamaktadır ve toksik örgütlerde oluşmuş olan iklim kesinlikle susmaya iteleyecektir (Milliken ve Morrison 2003, 1564). Bu davranışın sürekli yinelenmesi ise durumun doğal bir süreç olduğu izlenimini vererek çalışanın kendisini etkisiz, faydasız ve değersiz hissetmesine neden olarak örgüte olan bağlılığını azaltacaktır.

Sessizlik kuramlarından bir diğeri olan Kendini Uyarlama Teorisinde ise seslilik veya sessizlik tamamen örgüt ortamı ile ilişkilendirilmektedir (Çakıcı 2010, 88). Benzer şekilde Sosyal Takas Kuramında çalışanın sessizliği örgüt tarafından sağlanan destek ile ilişkilidir (Eisenberger vd. 2016, 3). Keza çalışanlar konuşmaya teşvik edildiği sürece konuşma eğilimine girerler (Yürür ve Nart 2016, 118). Toksik örgütlerde ihtiyaç olan destek olmadığı gibi aynı zamanda tabiri caiz olacak şekilde kösteklenen çalışanlar tamamen sessizliği seçme yoluna gideceklerdir.

Toksik lider davranışlarına sürekli maruz kalan çalışan liderin elinde bulunan otorite nedeni ile bir süre sonra hiçbir şeyin değişmeyeceği fikrine kapılarak kabullenici sessizliğe bürünecektir (Çakıcı 2010, 90). Bu tarz sessizliğin en belirgin

hissettiği umut kaybı ve düşük motivasyondur (Pinder ve Harlos 2001, 332). Toksik liderliğin etkisini en fazla hissettirdiği sessizlik türü ise Savunma Amaçlı Sessizliktir. Bu tip sessizlikte çalışan başına geleceklerden korktuğu için sessiz kalmayı seçmektedir (Pinder ve Harlos 2001, 335). Morrison ve Milliken (2003, 1565), Savuma amaçlı Sessizlikteki anahtar kavram korku olduğunu belirtmişlerdir. Genellikle çalışanların yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma, misilleme, cezalandırılma ya da işini kaybetme korkusu, kendini güvende hissetmemesi veya dışlanmaktan korkması gibi nedenlerle sessizlik zemini oluşturmaktadır (Dyne vd. 2003, 1360).

Saqip ve Arif (2017, 294-310) çalışmalarında öğrenen örgüt ve toksik davranış arasında örgüt sessizliğinin aracılık etkisini incelemiştir. Yazarlar toksik davranışın hem sessizliğe hem de öğrenmeye etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sessizliğin bireysel nedenlerin ele alındığında toksik liderliğin örgütsel adaleti baltalayan bir süreç olduğu göze çarpmaktadır. Örgütsel adaletin varlığı ise sessizliğin azalmasını sağlayan bir etmendir (Huang vd. 2005, 460). Bu nedenle toksik düzenin artması zaman içerisinde örgütsel adaleti yok edecek ve örgüt sessizliği üst boyutlara taşınacaktır. Ayrıca lidere güvensizlik duyulması arttıkça çalışanlar fikir ve görüşlerini üste taşımaktan çekinecektir (Pinder ve Harlos 2001, 348).

Sessizliğin yönetsel nedenlerinin hemen hepsinde ise toksik liderlik önemli bir etki oluşturmaktadır (Göksel ve Güneş 2017, 809). Yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusu (Çakıcı 2010, 93) çalışanın beceriksiz, korumasız ve eksik hissetmesine neden olacaktır (Kılınç ve Ulusoy 2014, 26). Toksik liderler genelde fikir ve düşüncelerini gizleyen ve yeniliğe açık olmayan karakter sergilediklerinden yöneticilerin örtülü inanışlarının varlığı, farklı fikir ve görüşlere açık olmaması yine sessizliği etkileyen unsurları oluşturmaktadır (Çakıcı 2010, 94). Yönetime güvensiz olma yine aynı nedenlerden dolayı sessizliği tetiklemektedir.

#### **4.4. Örgüt Sessizliği ile Görev Performansı Arasındaki İlişki**

Ses davranışı, gelişim, kurumsal uyum ve verimlilik gibi kavramlar ile pozitif etkileşim içerisindedir. Aynı zamanda örgütteki sessizlik davranışının performansı negatif şekilde etkilemesi ile örgütte maliyet artışlarına neden olduğu savunulmaktadır

(Lepine ve VanDyne 1998, 853-868).Örgütlerde sessizlik durumu ile işletme performansı arasında bazı durumlarda olumlu yönde bazı durumlarda ise olumsuz yönde bir etkileşim vardır. Duygusal açıdan zor bir anlatım şeklini ifade eden sessizlik davranışı, örgütte memnun olunan durumları azaltırken olunmayan durumları da yükselten etki oluşturmuştur (Albayrak ve Erkut 2010, 49).

Performans: iş görenlerin örgütteki tüm beklentileri karşılayan ve karşılamayan tarzda ki faaliyette bulunma potansiyeli performansının göstergesi olabilmektedir. Örgüt ile ilgili pozitif veya negatif söylemleri, örgüt yararına göstermiş oldukları davranışlar veya örgüt içerisindeki tüm hareketleri performansın değerlendirilmesinde araç olarak kullanılabilir (Şehitoğlu ve Zehir 2010, 96). Roberts ve O'Reilly (1974, 321-326) bilgi paylaşımının performans üzerine etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar kurum içerisinde katılımcı ve kendisini izole eden çalışanlar üzerine araştırma yapmışlardır. Çalışmada kendisini izole eden çalışanların yazılı ve telefon ile iletişime daha yatkın olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ayrıca yazarlar bu çalışanların bilgilerini kendilerine sakladıkları ve düşük iletişim doyumuna sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Aktaş ve Şimşek (2014) çalışmalarında “*sükut ikrardan gelir*” atasözüne vurgu yaparak, çalışanların sessizlik, iş doyumunu, tükenmişlik ve performanslarını incelemişlerdir. Yazarların çalışmasına göre tükenmişlik durumu örgütsel sessizlik ve iş doyumunu ile açıklanabilmektedir. Sessiz çalışanların iş doyumları düşük, tükenmişlik oranlarının yüksek dolayısı ile performansları düşük olarak gözlemlenmiştir. Yazarlar 2014 yılında ise örgütse sessizlik ve algılanan görev performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yazarların çalışmasına göre bireysel performans ile ilişkisel sessizlik arasında pozitif, kabullenici sessizlik içinse negatif yönde ilişki bulunmuştur (Aktaş ve Şimşek 2014, 24-52).

Zehir ve Erdoğan (2011, 1389-1404) performans, örgüt sessizliği ve etik liderlik kavramlarının ilişkisini inceledikleri çalışmalarında ilişkisel ve kabullenici sessizlik türlerinin performans ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. Yazarların çalışmasına göre ilişkisel sessizlik performansı pozitif yönde etkilerken kabullenici sessizlik negatif etkilemektedir. Yazarlar savunmacı performans ile sessizlik arasında ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Tayfun ve Çatır (2013, 114-134) yapmış oldukları çalışmada performans düzeyleri ve sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yazarlar çalışmalarında ayrıca sessizlik boyutları, performans düzeyleri ile eğitim, yaş, mesleki deneyim ve hizmet süreleri arasında ilişki olup olmadığını ölçümlemişlerdir. Çalışma sonucunda Sessizliğin alt boyutları kabul edilmiş, örgüt yararına ve savunma amaçlı sessizlik türleri ile performans arasında ilişkinin varlığı tespit etmişlerdir. Bahsi geçen sessizlik türlerinden sadece korumacı sessizliğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

#### **4.5. Örgütsel Sessizlik ve Duygusal Bağlılığı Arasındaki İlişki**

Örgütsel sessizlik çalışanlar arasında iş doyumunu, iş birliği ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi bazı olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir (Çaylak ve Altuntaş 2017, 91). Sessizlik durumu örgütsel iletişimi engelleyerek olumsuz geribildirim, örgütsel değişim ve gelişimi önler. Böylece örgütün hataları inceleme ve düzeltme yeteneği kaybolur (Demirbağ vd. 2017, 1465). Çalışanların sesi olgusu, onların işyerindeki adalet algılarında da önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim bilimleri içerisinde, çalışanların adalet algıları, örgütsel adalet olarak adlandırılan bir çalışma alanı bağlamında incelenmiştir (Lind vd. 1990, 953).

Örgütsel sessizlik çalışana zarar verdiği kadar örgüte de zarar vermektedir. Çalışanın stres yaşamalarına ve iş doyumsuzluğuna sebep olabilmektedir (Vakola ve Bouradas 2005, 442; Çaylak ve Altuntaş 2017, 92). Donaghey vd. (2011, 52) yapmış oldukları çalışmada sessizliğin devamsızlık ve işi bırakma davranışını tetiklediği sonucunu elde etmiştir.

Örgütlerde strese neden olan birçok psiko-sosyal etken vardır (Aydın 2004, 50) ki toksik örgüt ortamı da bu etkenlerden biridir. Çeşitli nedenlerden kaynaklanan iş stresi çalışanların görevlerini yerine normal getirmesine engel olmakta ve duygusal ve fiziksel tepkiler vermelerine neden olabilmektedir (Soysal 2009, 335). Stres çalışanların verimliliklerini etkilemektedir, örgütlerin verimlilikleri ve başarıları çalışanların verimliliklerine bağlıdır bu nedenle stresin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çevresel, bireysel ve örgütsel nedenler strese yol açabilmektedir. Her örgüt kendi içinde yarattığı iklime göre stres kaynaklarına sahiptir (Aydın 2004, 51).

Özdemir, Erdem ve Kalkın (2016, 60), yapmış oldukları çalışmada çalışanların kurumda kendini güvende hissetmelerinin rahat çalışabilmeleri açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Kurum içerisinde kendilerini güvende hisseden çalışanların çalışmalarına göstermiş olduğu özenin arttığını belirten yazarlar bu sayede performanslarının da artacağını öngörmüşlerdir. Bin (2015, 3) benzer etkiler ile kurumuna bağlı olan çalışanların dış müşteriye de iyi şekilde hizmet ederek sürdürülebilir örgüt karlılığına etki ettiğini belirtmişlerdir.

#### **4.6. Duygusal Bağlılık ve Görev Performans Arasındaki İlişki**

Örgüt bağlılığı ile performans arasındaki ilişki bazı alan yazın çalışmalarında pozitif iken, bazılarında negatif yönde olduğu gözlemlenmektedir (Wright 1997, 447-450). Bazı çalışmalarda ise bağlılık ve performans ilişkisinin açık olmadığı belirtilmiştir (Steers 1977, 50). Performansın hedeflenen amaçlara ne derece ulaşılabildiğinin ölçüsü olduğu göz önüne alındığında yüksek bağlılık seviyesindeki çalışanların belirlenen hedeflere daha kolay ulaşabileceği düşünülebilmektedir. 1957 yılında Glouner'in yapmış olduğu bir çalışmada bağlılık ve performans ilişkisinin yaşanan yere göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Yazar zamanın metropollerinde çalışanların alternatif iş olanakları ve eğitim seviyelerinin yüksek olması nedeni ile bağlılıklarının düşük seviyede olduğunu, bu nedenle performanslarının da düşük olduğunu belirtmiştir. Buna karşın küçük şehirlerde yaşayanlar iş bulamama korkusu ile bağlandıkları kurumlarında düşük performans sergileyebilmektedirler (Akt. Shore ve Martin 1989, 625-638).

Salancik (1977, 62-80) bağlılığın kanıtlarını davranış ve eylem olarak nitelendirmiştir. Yazara göre davranışsal eylemler ile bağlılık değerlendirilebilmektedir. Ancak amaçlara ulaşma güçleştikçe bağlılık da paralelinde düşmektedir (Balay 2000, 145). McNichols, Stahl ve Manley (1978, 737-742) eğitimin bağlılık ve performans üzerindeki etkisini araştırmışlar ve yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin kurumlarından daha ziyade uzmanlaşmış oldukları göreve bağlandığını belirtmişlerdir. Çünkü bu çalışanlar için uzmanlaşmış oldukları iş bireysel açıdan kendilerini kanıtlama ve terfi demektir (Shore ve Martin 1989, 635).

Kurum amaçlarını benimseyerek bu amaçlara üstlendikleri rollerin de üzerine çıkararak ulaşma çabası sergileyen çalışanlar bireysel performanslarını dolayısı ile kurumun rekabet gücünü artırmaktadırlar. Ayrıca bu tarz çalışanlar çevrelerine kurum ile ilgili olumlu sylemlerde bulunurlar. Bu durum kalifiye elemanların kurumda çalışma isteğini oluşturur (Moore 1970, 124; Angle ve Perry 1981, 3; Zeffane 1994,978).

Kuruma karşı yüksek duygusal bağlılık duyan elemanların özellikleri ve bu özelliklerin performansa etkisi kısaca şu şekildedir (Moore 1970, 125):

- Bu elemanlar diğerlerine nazaran az denetim ve disipline gerek duyarlar ve performansları yine diğerlerine nazaran daha yüksektir.
- Kurum içerisindeki pozisyonların gelişime ve erişime açık olması performansı yükseltmektedir.
- Bu alışanların örgütsel destek, örgütsel güven karşısında geliştirdikleri sadık tutum ve davranışlar, özellikle kriz zamanlarında daha net ortaya çıkmaktadır.

Yüksek rgtsel bağlılık duygusuna sahip çalışanları olan kurumların daha etkin olduğu gözlemlenmektedir. Keza rgtsel bağlılık beraberinde işten ayrılmama, işe geç kalmama, devam etmeme gibi olumlu davranışları engelleyici etki göstermektedir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma metodolojisi açıklanmıştır. Toplanan veriler nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği, Tanımlayıcı istatistikler, Faktör yüklerinin belirlenmesi vb. analizler SPSS programı aracılığı ile yapılmıştır.

#### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Toksik liderlik davranışı, çalışanların duygusal bağlılığını ve görev performansını negatif yönde etkilerken, örgütsel sessizliğe neden olmaktadır.

Ayrıca Örgütsel Sessizlik Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık ile negatif yönlü ilişki, duygusal bağlılık ve görev performansı arasında ise birbirini destekleyen pozitif yönde anlamlı bir etkileşim mevcuttur. Toksik liderlik ve görev performansı ilişkisinin açıklanmasında Örgütsel sessizliğin aracılık etkisi test edilmek istenmiş ve Örgütsel sessizliğin aracılık etkisi gözlenememiştir. Ancak Toksik Liderlik Görev Performansı arasında ki ilişkide Duygusal Bağlılığın tam aracılık etkisi ortaya konmuştur. Diğer taraftan Örgütsel Sessizliğin Görev Performansı ile ilişkisinin açıklanmasında Duygusal Bağlılığın aracılık etkisi araştırılmak istenmiştir. Duygusal Bağlılığın bu ilişkide Örgütsel Sessizliğin alt boyutları olan, kabullenici sessizlik ve savuma amaçlı sessizlikle tam aracılık etkisi Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu için ise kısmi aracılık etkisi olduğu test edilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

- Toksik liderlik davranışı bireylerin görev performansını buna paralel şekilde duygusal bağlılığını ve örgütsel sessizliğini ne yönde etkilemektedir?
- Örgütsel sessizlik görev performansını ve duygusal bağlılığı ne yönde etkilemektedir?
- Duygusal bağlılık ve görev performansı arasındaki ilişki ne yöndedir?

- Toksik liderlik davranışı ve görev performansı ilişkisinde örgütsel sessizliğin veya duygusal bağlılığın aracılık etkisi var mıdır ve ne yöndedir?
- Örgütsel sessizlik ve görev performansı arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık etkisi var mıdır ve ne yöndedir?

Bu çalışma ana sorunsal ve alt sorunsallara yanıtı araştırmıştır.

## **5.2. Araştırmanın Metodolojisi ve Tasarımı**

Araştırmanın evreni, kısıtları, örnekleme ölçekleri, varsayımları, verilerin toplanması ve analizinde kullanılan bilimsel teknikleri şu şekildedir:

### **5.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın kütlesini kamu ve özel ayrımı yapmaksızın dokuz farklı hastanenin çalışanları oluşturmuştur. Araştırmaya katılan hastanelerde sağlık hizmeti sunan ve sunmayan personele Rastgele yöntemle anket dağıtılmıştır. Anketi dolduran kişiler acil tıp teknisyeni, başhekim yardımcısı, biyolog, doktor, fizikçi, hasta danışmanı, hemşire, laborant, memur, müdür, müdür yardımcısı, radyoloji teknikeri, röntgen teknikeri, sağlık teknikeri, sorumlu hemşire, tıbbi sekreter, uzman memur, yönetici, yönetici hemşire, yönetici(Dr.) olarak görev yapmaktadır. Toplanan anketlerden kullanılabilir toplam 507 anket ile analizler gerçekleştirilmiştir. Böylelikle anket için mesleki tecrübe, eğitim seviyesi, cinsiyet, yaş ve konumlarına göre dengeli şekilde bir dağıtım gerçekleştirilmiştir.

### **5.2.2. Araştırma Kısıtları**

Araştırma sağlık kurumlarında çalışanlar üzerine uygulanmıştır. Çalışanların değerlendirmeleri örgütte görev yaptıkları pozisyona göre değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca araştırmanın dokuz hastanede yürütülmesi diğer bir kısıttır. Daha fazla hastanede yapılabilecek bir çalışma farklı sonuçların çıkmasına neden olabilecektir. Sağlık sektörünün diğer sektörlerle nazaran çok fazla yoğunluğun olması ve kesintisiz hizmet veren bir sektör olması araştırmanın bir diğer kısıttır. Sektördeki yoğunluk neticesinde anket sorularının cevaplanmasına standardın altında bir süre ayrılabilmiş olması neticesi ve diğer sektörlerin de dâhil edildiği bir çalışmada

farklı sonuçların çıkmasına neden olabilecektir. Ayrıca anketlerin yüz yüze yapılıyor olması neticesinde çalışanların verdiği cevapların açığa çıkma endişesi duyma ihtimali de vardır.

Araştırma sonuçlarındaki demografik özellikler incelendiğinde yaş ortalamasının genelinin orta ve genç yaş grubunda olduğu gözlemlenmektedir. Ancak özellikle örgüt bağlılığı kavramı hem yaş hem de deneyim ile doğrudan alakalı bir kavramdır. Bu bağlamda ileri yaş grubundaki çalışanların katılacağı bir çalışmada farklı sonuçların çıkması muhtemeldir.

### **5.2.3. Araştırma Varsayımları**

İstanbul da kamu ve özel toplam dokuz hastanede geçerli 507 anket üzerinde yapılmış olan çalışmada cevaplanan tüm anketlerin objektif olduğu kabul edilmektedir. Araştırma için kullanılmış olan ölçekler toksik liderlik, örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ve görev performansı etkilerini belirleyebilecek niteliktedir.

### **5.2.4. Araştırma Ölçekleri**

Çalışma nicel araştırma tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Bu ölçekler şu şekildedir:

#### **5.2.4.1. Toksik Liderlik Ölçeği**

Araştırmada toksik liderlik algılarını belirlemeye yönelik Çelebi, Güner ve Yıldız (2015, 249-268) tarafından geliştirilen “Toksik (Zehirli) Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. 30 maddeden oluşan ölçek, toksik liderliğe yönelik dört alt boyutu incelemektedir. Bu alt boyutlar, madde sayıları ve güvenilirlik katsayıları şu şekildedir:

- Değer bilmezlik 11 madde, 0,92
- Bencillik 5 madde, 0,93
- Çıkarıcılık 9 madde, 0,94
- Olumsuz ruh hali 5 madde, 0,96

#### **5.2.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

Örgütsel Sessizlik Ölçeği 2003 yılında Van Dyne, Soonve Botero (2003, 1359-1392) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Türkçe'ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Erdoğan'ın (2011, 159) "Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Örgütteki soruların her biri 5'li likert tipinde olup toplam altı boyutta 27 ifade içermektedir.

#### **5.2.4.3. Görev Performansı Ölçeği**

İş Performansı Ölçeği Goodman ve Svyantek (1999), tarafından geliştirilmiştir. 5'li Likert tipinde 25 ifade içeren ölçeğin ilk 16 ifadesi bağlamsal performansa son 9 ifadesi ise görev performansına yöneliktir (Akt. Turunç ve Çelik 2010, 183-206). Çalışmada yazarların ölçeğinin görev performansına yönelik sekiz ifadesi kullanılmıştır.

#### **5.2.4.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği**

Çalışmada Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında geliştirilmiş olan sekiz ifadeli duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek devamlılık, duygusal ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Geçerlilik çalışması Wasti (2007), Yazarın yapmış olduğu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda her bir maddenin tek başına bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Yazarın yapmış olduğu geçerlilik güvenilirlik katsayısı 0,74 olarak tespit edilmiştir (Akt. Gürbüz ve Bekmezci 2012, 189-213).

#### **5.2.5. Araştırmanın Analiz Yöntemleri**

Araştırmada toplanan veriler SPSS istatistik programı ile test edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri için Frekans Analizi uygulanmıştır. Ardından veri setlerinin analize uygunluğunun ölçülmesi için KMO ve Bartlett Testi uygulanmıştır. Her bir değişken ölçeği için Faktör Analizi uygulanmış ve Faktör yükü düşük olan ölçek maddeleri analizden çıkarılmıştır.

Her bir ölçek setine geçerlilik güvenilirlik analizi uygulanmış ve çıkan Cronbach Alpha katsayıları verilerin topladığı ölçeklerin araştırma için güvenli olduğu

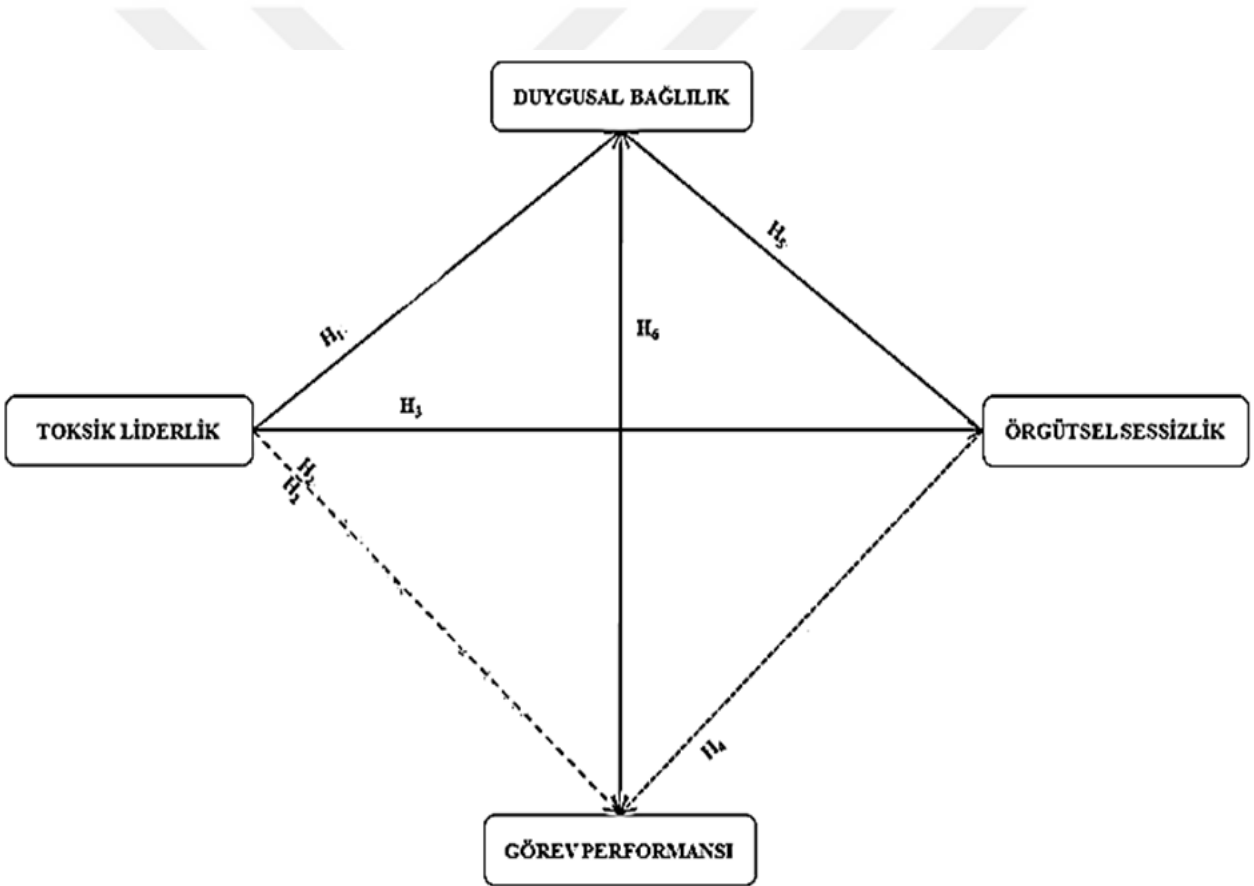
sonucunu vermiştir. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin ölçümü için Korelasyon Analizi ile test edilmiştir. Hipotezler testi için aracılık ilişkisinin analizi için Regresyon Analizi ve Bootstrap Hipotez Testi uygulanmıştır.

### 5.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli;

- Toksik Liderlik
- Örgütsel Sessizlik
- Duygusal Bağlılık
- Görev Performansı değişkenlerinden oluşmaktadır.

Araştırma modeli Şekil 11' de ki gibidir:



Şekil 11. Araştırma Modeli

#### 5.4. Araştırmanın Hipotezleri

**H1:** Çalışan Toksik Liderlik Algısı ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Değer Bilmezlik alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Bencillik alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Çıkarıcılık alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Olumsuz Ruhsal Durum alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Çalışan Toksik Liderlik Algısı ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Değer Bilmezlik alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Bencillik alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Çıkarıcılık alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Olumsuz Ruhsal Durum alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Çalışan Toksik Liderlik Algısı ile Örgütsel Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Değer Bilmezlik alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3b: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Bencillik alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3c: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Çıkarıcılık alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3d: Çalışan Toksik Liderlik Algısının Olumsuz Ruhsal Durum alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Örgütsel Sessizlik ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H4a: Örgütsel Sessizliğin Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H4b: Örgütsel Sessizliğin Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H4c: Örgütsel Sessizliğin Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** Örgütsel Sessizlik ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H5a: Örgütsel Sessizliğin Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H5b: Örgütsel Sessizliğin Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H5c: Örgütsel Sessizliğin Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H6:** Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H7:** Toksik Liderlik, Görev Performansını Örgütsel Sessizlik vasıtası ile anlamlı bir şekilde etkiler.

**H8:** Toksik Liderlik, Görev Performansını Duygusal Bağlılık vasıtası ile anlamlı bir şekilde etkiler.

**H9:** Örgütsel Sessizlik, Görev Performansını Duygusal Bağlılık vasıtası ile anlamlı bir şekilde etkiler.

## 5.5. Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 21.** Tanımlayıcı İstatistikler

|                           |                                     | Sıklık | Geçerli Yüzde | Toplamsal Yüzde |
|---------------------------|-------------------------------------|--------|---------------|-----------------|
| Çalıştığı Kurum           | Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hast. | 184    | 36,3          | 36,3            |
|                           | İstinye Devlet Hast.                | 66     | 13,0          | 49,3            |
|                           | Özel Hastane 3                      | 158    | 31,2          | 80,5            |
|                           | Özel Hastane 1                      | 15     | 3,0           | 83,4            |
|                           | Özel Hastane 4                      | 18     | 3,6           | 87,0            |
|                           | Özel Hastane 5                      | 18     | 3,6           | 90,5            |
|                           | Özel Hastane 6                      | 7      | 1,4           | 91,9            |
|                           | Özel Hastane 7                      | 10     | 2,0           | 93,9            |
| Öğrenim Durumu            | Özel Hastane 2                      | 31     | 6,1           | 100,0           |
|                           | Ortaöğretim                         | 37     | 7,3           | 7,3             |
|                           | Ön lisans                           | 205    | 40,4          | 47,7            |
|                           | Lisans                              | 171    | 33,7          | 81,5            |
|                           | Yüksek Lisans                       | 91     | 17,9          | 99,4            |
| Yaşınız                   | Doktora                             | 3      | 0,6           | 100,0           |
|                           | 20-30                               | 177    | 34,9          | 34,9            |
|                           | 30-40                               | 213    | 42,0          | 76,9            |
|                           | 40-50                               | 99     | 19,5          | 96,4            |
| Cinsiyet                  | 50+                                 | 18     | 3,6           | 100,0           |
|                           | Bay                                 | 141    | 27,8          | 27,8            |
| Hizmet Yılı               | Bayan                               | 366    | 72,2          | 100,0           |
|                           | 0-10 Yıl                            | 254    | 50,1          | 50,1            |
|                           | 10-20 Yıl                           | 173    | 34,1          | 84,2            |
| Bu Kurumda Çalışma Süresi | 20 ve daha fazla                    | 80     | 15,8          | 100,0           |
|                           | 0-10 Yıl                            | 315    | 62,1          | 62,1            |
|                           | 10-20 Yıl                           | 130    | 25,6          | 87,8            |
| Medeni Durum              | 20 ve daha fazla                    | 62     | 12,2          | 100,0           |
|                           | Evli                                | 302    | 59,6          | 59,6            |
| Görevi                    | Bekâr                               | 205    | 40,4          | 100,0           |
|                           | Acil Tıp Teknisyeni                 | 2      | 0,4           | 0,4             |
|                           | Başhekim Yard.                      | 1      | 0,2           | 0,6             |
|                           | Biyolog                             | 11     | 2,2           | 2,8             |
|                           | Doktor                              | 60     | 11,8          | 14,6            |
|                           | Fizikçi                             | 1      | 0,2           | 14,8            |
|                           | Hasta Danışmanı                     | 1      | 0,2           | 15,0            |
|                           | Hemşire                             | 213    | 42,0          | 57,0            |
|                           | Laborant                            | 64     | 12,6          | 69,6            |
|                           | Memur                               | 30     | 5,9           | 75,5            |
|                           | Müdür                               | 12     | 2,4           | 77,9            |
|                           | Müdür Yardımcısı                    | 4      | 0,8           | 78,7            |
|                           | Radyoloji Teknikeri                 | 19     | 3,7           | 82,4            |
|                           | Röntgen Teknikeri                   | 16     | 3,2           | 85,6            |
|                           | Sağlık teknikeri                    | 11     | 2,2           | 87,8            |
|                           | Sorumlu Hemşire                     | 24     | 4,7           | 92,5            |
|                           | Tıbbi sekreter                      | 27     | 5,3           | 97,8            |
|                           | Uzman memur                         | 5      | 1,0           | 98,8            |
|                           | Yönetici                            | 4      | 0,8           | 99,6            |
|                           | Yönetici Hemşire                    | 1      | 0,2           | 99,8            |
| Yönetici(Dr.)             | 1                                   | 0,2    | 100,0         |                 |
| Toplam                    | 507                                 | 100,0  | 100,0         |                 |



Araştırma, Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastaneleri ile İstinye Devlet Hastanesi başta olmak üzere dokuz farklı hastanede çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Rastgele olarak verilen anketlerden kullanılabilir toplam 507 anket ile analize tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan kişilerle ilgili tanımlayıcı istatistiklere Tablo 21’de yer verilmiştir. Tabloda verildiğine göre katılımcıların %7,3’ü ortaöğretim, %40,4’ü ön lisans, %33,7’ si lisans, %17,9’u yüksek lisans ve %0,6’sı doktora mezunudur.

Kalifiye eleman ihtiyacının yüksek olduğu kurumlar olduğundan katılımcıların çoğunluğu yüksek eğitim düzeyine sahiptir. Yani katılımcıların %52,3’ü ön lisans mezunudur. Dikkat edilecek olursa katılımcıların en az lise mezunu olduğu gözlenecektir. Yaş olarak değerlendirildiğinde ise katılımcıların %34,9’sı 20 ila 30 yaş aralığında, %42’si 30 ila 40 yaş aralığında, %19,5’i 40 ila 50 yaş aralığında ve %3,6’sı ise 50 yaşından büyük olduklarını beyan etmişlerdir. Çalışanlar sağlık sektörünün dinamik yapısı nedeniyle genel olarak genç kişilerden oluşmaktadır. Yaş itibari ile 40 yaşından yüksek olanlar doktorlardan ve çeşitli kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Hastane çalışanlarını temsil edecek şekilde araştırmaya katılanların %27,8’i erkek, %72,2’si ise bayan olarak seçilmiştir. Buna göre hastanelerde çalışanların genel olarak bayarlardan oluştuğu söylenebilir. Ayrıca katılımcıların %40,4’ü bekâr, %59,6 oranında evli oldukları gözlemlenmiştir. Bu bakımdan evli ve bekâr çalışanlar arasında bir denge söz konusudur.

Kurumda çalışma süreleri dikkate alındığında 10 Yıldan daha az olanlar %62,10, 10 ila 20 yıl arasında bu kurumda çalıştığını beyan edenler %25,6 ve 20 yıldan daha fazla süredir aynı kurumda çalışanlar ise araştırmaya katılanların %12,2’sini oluşturmaktadır. Bu değerler toplam hizmet yılı ile benzerlik göstermektedir. Çalışanlar genel olarak genç kişilerden oluştuğunda katılımcıların %50,1’i 10 yıldan az süredir iş hayatında yer aldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlardan 10 ila 20 yıl arasında tecrübesi olanlar %34,1 ve 20 yıldan daha fazla tecrübesi olanlar ise 15,8’dir. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmının da hemşire (213 kişi) ve doktorlardan (60 kişi) oluşmaktadır. Buna göre toplam katılımcıların %53,8’i hemşire ve doktorlardan oluşturmuştur.

## 5.6. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, yüksek korelasyonlu değişkenleri bir arada daha az sayıda değişkenle ifade etmek için kullanılan bir yöntemdir. Bir faktördeki değişkenler kendi içinde yüksek korelasyona sahipken başka bir faktördeki değişkenlerle düşük korelasyona sahiptir. Diğer bir deyişle faktör analizi birbiri ile ilişkili şekilde veri yığınlarını daha az sayıda anlamlı ve birbirleri ile daha az ilişkili değişkenler şeklinde özetleyen bir veri indirgeme yöntemidir (Cortina 2003, 249). Faktör analizi ile elde edilen regresyon skorları, çoklu regresyonda da kullanılabilir. 5'li likert tipi ölçeklerin kullanıldığı bu çalışmada ölçekler faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunun ölçülmesi için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO örneklem yeterliliği testi değerlerinin 0,70 üzeri değerler alması ve Bartlett Küresellik testinin de anlamlı olması gerekmektedir. Yani soruların aralarında yüksek derecede ve önemli korelasyon ilişkilerinin bulunması faktör analizine uygunluğun en önemli koşullarındandır (Alpar 2013, 33).

**Tablo 22.** KMO ve Bartlett Test Sonuçları

| Ölçekler           | Alt Boyutlar             | Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | Bartlett Küresellik Testi |                                      |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| TOKSİK LİDERLİK    | Değer Bilmezlik          | 0,963                    | 5344,796***               | KMO= 0,973<br>Bartlett= 15586,907*** |
|                    | Bencillik                | 0,936                    | 2812,752***               |                                      |
|                    | Çıkarıcılık              | 0,823                    | 1981,852***               |                                      |
|                    | Olumsuz Ruhsal Durum     | 0,880                    | 2822,148***               |                                      |
| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK | Kabul Edilmiş Sessizlik  | 0,774                    | 704,745***                | KMO= 0,841<br>Bartlett= 3748,806***  |
|                    | Savunma Amaçlı Sessizlik | 0,819                    | 1658,526***               |                                      |
|                    | Örgüt Yararına Sessizlik | 0,807                    | 1023,878***               |                                      |
|                    | GÖREV PERFORMANSI        | ---                      | 0,798                     |                                      |
| DUYGUSAL BAĞLILIK  | ---                      | 0,900                    | 3207,418***               |                                      |

\* p<0,05; \*\* P <0,01; \*\*\* p <0,001

Faktör analizi ile ilgili tablolar sırası ile aşağıda verilmiştir.

**Tablo 23.** Toksik Liderlik için Faktör Analizi Sonuçları

| <b>TOKSİK LİDERLİK</b>         |                    |             |          |                         |
|--------------------------------|--------------------|-------------|----------|-------------------------|
|                                | Değer<br>Bilmezlik | Çıkarıcılık | Bencilik | Olumsuz<br>Ruhsal Durum |
| T3                             | 0,947              |             |          |                         |
| T2                             | 0,922              |             |          |                         |
| T4                             | 0,880              |             |          |                         |
| T1                             | 0,865              |             |          |                         |
| T7                             | 0,862              |             |          |                         |
| T8                             | 0,858              |             |          |                         |
| T6                             | 0,822              |             |          |                         |
| T5                             | 0,728              |             |          |                         |
| T10                            | 0,619              |             |          |                         |
| T9                             | 0,523              |             |          |                         |
| T12                            |                    | 0,886       |          |                         |
| T13                            |                    | 0,878       |          |                         |
| T17                            |                    | 0,786       |          |                         |
| T15                            |                    | 0,709       |          |                         |
| T11                            |                    | 0,682       |          |                         |
| T19                            |                    | 0,611       |          |                         |
| T16                            |                    | 0,603       |          |                         |
| T14                            |                    | 0,581       |          |                         |
| T18                            |                    | 0,568       |          |                         |
| T24                            |                    |             | 0,933    |                         |
| T23                            |                    |             | 0,930    |                         |
| T22                            |                    |             | 0,864    |                         |
| T21                            |                    |             | 0,720    |                         |
| T25                            |                    |             | 0,618    |                         |
| T29                            |                    |             |          | 0,883                   |
| T30                            |                    |             |          | 0,813                   |
| T28                            |                    |             |          | 0,799                   |
| T27                            |                    |             |          | 0,783                   |
| T26                            |                    |             |          | 0,767                   |
| <b>Açıklanan<br/>Varyans %</b> | 60,958             | 7,598       | 3,617    | 3,483                   |

**Notlar** (i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi  
(ii) Toplam Açıklanan Varyans: % 75,657

Tablo 22 incelendiğinde tüm ölçekler ve alt boyutları bazında KMO ve Bartlett test sonuçlarının anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre en küçük KMO değeri

0,774 olarak elde edilmiştir. En yüksek KMO değeri ise 0,963'tür. Buna göre çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygun oldukları ortaya çıkarılmıştır. Tablo 23'te Toksik Liderlik için faktör analizi sonuçları gösterilmiştir. Toksik liderlik için katılımcılara Değer Bilmezlik için 10 soru, Çıkarıcılık için 10 soru, bencillik için 5 soru ve olumsuz ruhsal durum için 5 soru olmak üzere toplamda 30 soru sorulmuştur. Sonuçlara göre Çıkarıcılık Boyutunun 20 numaralı maddesi olan "T20. Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır" ifadesi düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Yapılan analizler neticesinde veri yapısına en uygun yöntemin Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi olduğu görülmüştür. Buna göre verilerin faktör yükü değerleri örneklem sayısı 200'den büyük olduğundan 0,50 alınmıştır. Elde edilen faktör yük değerlerinin bu değerden yüksek olduğu ve en küçük yük değerinin 0,523 olarak tespit edilmiştir. Toksik Liderlik için dört alt boyut ile toplam varyans açıklanma oranı % 75,567 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 24.** Örgütsel Sessizlik için Faktör Analizi Sonuçları

| <b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>  |                          |                          |                         |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
|                            | Savunma Amaçlı Sessizlik | Örgüt Yararına Sessizlik | Kabul Edilmiş Sessizlik |
| O1                         |                          |                          | 0,911                   |
| O2                         |                          |                          | 0,831                   |
| O3                         |                          |                          | 0,769                   |
| O4                         |                          |                          | 0,672                   |
| O11                        | 0,907                    |                          |                         |
| O12                        | 0,875                    |                          |                         |
| O13                        | 0,863                    |                          |                         |
| O14                        | 0,861                    |                          |                         |
| O15                        | 0,746                    |                          |                         |
| O21                        |                          | 0,838                    |                         |
| O22                        |                          | 0,831                    |                         |
| O23                        |                          | 0,825                    |                         |
| O24                        |                          | 0,794                    |                         |
| O25                        |                          | 0,575                    |                         |
| <b>Açıklanan Varyans %</b> | 35,422                   | 19,594                   | 12,630                  |

**Notlar** (i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi  
(ii) Toplam Açıklanan Varyans: % 67,646

Örgütsel sessizlik için yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 24’te verilmiştir. Buna göre toplam 3 alt boyuttan oluşan bu ölçekte katılımcılara Örgüt Yararına Sessizlik için beş soru, Kabul Edilmiş Sessizlik için beş soru ve Savunma Amaçlı Sessizlik için de beş soru olmak üzere toplamda 15 soru sorulmuştur. İki faktörde birden yer alması sebebiyle Kabul Edilmiş Sessizlik boyutunun beşinci sorusu olan “ÖS5. Kurumumuzda işin gelişimini artıracığını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.” İfadesi analizden çıkarılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen en küçük faktör yükü değeri 0,575olarak tespit edilmiştir. Örgütsel Sessizlik için üç alt boyut ile toplam varyans açıklanma oranı % 67,646 olarak hesaplanmıştır. Bu oranın %35,422’si Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutundan, %19,594’ü Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutundan ve %12,630’u ise Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutundan oluşmaktadır.

**Tablo 25.** Duygusal Bağlılık ve Görev Performansı için Faktör Analizi Sonuçları

|                                | <b>Duygusal<br/>Bağlılık</b>                      | <b>Görev<br/>Performansı</b> |
|--------------------------------|---|------------------------------|
| D1                             | 0,866   |                              |
| D2                             | 0,866   |                              |
| D3                             | 0,862   |                              |
| D4                             | 0,856   |                              |
| D5                             | 0,798   |                              |
| D6                             | 0,798   |                              |
| D7                             | 0,764   |                              |
| D8                             | 0,758   |                              |
| G8                             |   | 0,773                        |
| G7                             |   | 0,773                        |
| G3                             |   | 0,747                        |
| G4                             |   | 0,730                        |
| G5                             |   | 0,717                        |
| G2                             |   | 0,710                        |
| G1                             |   | 0,617                        |
| G6                             |   | 0,573                        |
| <b>Açıklanan<br/>Varyans %</b> | 67,585  | 50,171                       |
| <b>Notlar</b>                  | (i) Promax Rotasyonlu<br>Temel Bileşenler Analizi |                              |

Tablo 25’te Duygusal Bağlılık ve Görev Performansı için faktör analizi sonuçları verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde hem Duygusal Bağlılık hem de Görev Performansı ölçeklerinin sekizer sorudan oluşan tek boyutlu yapılar olarak ortaya çıktıkları gözlenmektedir. Burada da yine Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi yöntemi ile faktör yükleri elde edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde Duygusal Bağlılığın toplam varyans açıklanma oranı % 67,585 ve Görev Performansının toplam varyans açıklanma oranı %50,171 olarak hesaplanmıştır. Faktör yük değerleri incelendiğinde ise Görev Performansının en düşük faktör yük değeri 0,573 ve Duygusal Bağlılığın en düşük faktör yük değeri 0,764 olarak hesaplanmıştır.

### **5.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Elde edilen faktörlerin içsel tutarlılıklarını hesaplamak için Cronbach Alpha katsayısına bakılmaktadır. Bu değer faktörler alan soruların toplam güvenilirliğini göstermektedir. Bu katsayı ölçeğin güvenilirlik değerini en iyi yansıtan katsayıdır. Akademik anlamda katsayı değerinin 0,70 ve üzerinde olması beklenmektedir. Cronbach Alpha skorunun 0,60 - 0,80 arasında olması, güvenilir düzeyde olduğunu ve 0,80 -1,00 arasında olması ise yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu göstermektedir (Cortina 1993, 98). Araştırmada kullanılan verilerden elde edilen faktörlerin yapı geçerliliklerinin sağlanması için hem yakınsama hem de ayırsama geçerliliklerinin sağlanması öngörülmektedir. Bu yaklaşımla faktörlerin Ortalama Açıklanan Varyans değerlerin hesaplanmıştır. Ortalama Açıklanan Varyans (AverageVarianceExtracted) faktör yapısındaki maddelerin ortalama açıklanan varyansını ifade eden ve0,5 den yüksek olması beklenen bir ayırsama geçerliliği göstergesidir (Fornell, Larcker, 1981). Yakınsama geçerliliğinin sağlanması için kullanılan ölçü ise Ölçek Bileşik Güvenilirlik (Scale CompositeReliability) değeridir. Ölçeğe ilişkin tüm CR değerlerinin, AVE değerlerinden büyük olması ve en az 0,7olması da beklenmektedir (Fornell ve Larcker 1981, 42). Tablo incelendiğinde bu koşulların da sağlandığı gözlenmektedir. Buna göre ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik bakımından uygun bir yapıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Analiz sonuçları Tablo 26’da verilmiştir. Tüm faktörlerin güvenilirlik değerlerinin 0,80 değerinden büyük olduğu gözlenmektedir. Bu sonuca göre faktörlerin içsel tutarlıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 26.** Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Ölçekler           | Alt Boyutlar             | Soru Sayısı | Cronbach Alpha | Scale Composite Reliability | Average Variance Extracted |             |
|--------------------|--------------------------|-------------|----------------|-----------------------------|----------------------------|-------------|
| TOKSİK LİDERLİK    | Değer Bilmezlik          | 10          | 0,964          | 0,950                       | 0,661                      |             |
|                    | Çıkarıcılık              | 9           | 0,931          | 0,899                       | 0,504                      | CA = 0,977  |
|                    | Bencillik                | 5           | 0,919          | 0,911                       | 0,676                      | SCR = 0,978 |
|                    | Olumsuz Ruhsal Durum     | 5           | 0,951          | 0,905                       | 0,656                      | AVE= 0,614  |
| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK | Kabul Edilmiş Sessizlik  | 4           | 0,817          | 0,876                       | 0,641                      | CA = 0,856  |
|                    | Savunma Amaçlı Sessizlik | 5           | 0,900          | 0,930                       | 0,726                      | SCR = 0,964 |
|                    | Örgüt Yararına Sessizlik | 5           | 0,838          | 0,884                       | 0,607                      | AVE= 0,659  |
| GÖREV PERFORMANSI  | ---                      | 8           | 0,848          | 0,889                       | 0,502                      | ---         |
| DUYGUSAL BAĞLILIK  | ---                      | 8           | 0,929          | 0,943                       | 0,676                      | ---         |

CA; Cronbach's Alpha, SCR; Scale Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted

### 5.8. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişki korelasyon katsayısı ile ölçülmektedir. Bu katsayı ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren bir ölçüdür ve -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Eğer korelasyon 0'a yakın değerler ise zayıf bir ilişkiyi, -1 veya +1'e yakınsa güçlü bir ilişki, 0,5'e yakın olduğundaysa orta büyüklükte bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Ek olarak negatif korelasyon ters yönlü ilişkinin olduğunu, pozitif korelasyon ise aynı yönlü ilişkinin olduğunu ifade etmektedir (Alpar 2013, 31).

Analizde kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gösterildiği korelasyon tablosu Tablo 27'de verilmiştir. Ayrıca değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapmalar da tabloda yer almaktadır. Tablo incelendiğinde Toksik liderlik alt boyutlarının genel olarak 3 ortalamaya ve 1 standart sapmaya yakın değerler aldığı ve aralarında doğrusal yönlü yüksek ilişkinin olduğu gözlenmektedir. Örgütsel Sessizlik alt boyutlarından Örgüt Yararına Sessizliğin Toksik liderlik alt boyutları ile orta düzey aynı yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Kabul Edilmiş Sessizlik ve Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutlarının ise korelasyon değerleri toksik liderlik alt boyutları ile düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı korelasyona sahiptir. Yalnızca Savunma Amaçlı Sessizlik ile Bencillik alt boyutu arasında anlamlı bir korelasyon gözlenmemiştir. Sessizlik boyutlarının kendi aralarında yine düşük düzeyde anlamlı

korelasyon tespit edilmiştir. Duygusal Bağlılığın toksik liderlik ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasında ters yönlü ilişki tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel sessizlik ve toksik liderlik arttıkça duygusal bağlılık azalmaktadır. Görev performansı için de benzer bir durum geçerlidir. Ancak duygusal bağlılık arttıkça görev performansı da artmaktadır. Diğer taraftan Savunma Amaçlı Sessizlik ile görev performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ve düşük düzeyli korelasyon gözlenmiştir.

**Tablo 27.** Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Korelasyonu

| Ölçekler           | Alt Boyutlar             | Ort.  | Std. Sapma | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8      | 9 |
|--------------------|--------------------------|-------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---|
| TOKSİK LİDERLİK    | Değer Bilmezlik          | 3,184 | 1,105      | 1       |         |         |         |         |         |         |        |   |
|                    | Çıkarıcılık              | 3,112 | 0,947      | ,850**  | 1       |         |         |         |         |         |        |   |
|                    | Bencillik                | 3,123 | 0,969      | ,587**  | ,670**  | 1       |         |         |         |         |        |   |
|                    | Olumsuz Ruhsal Durum     | 3,706 | 1,052      | ,763**  | ,790**  | ,701**  | 1       |         |         |         |        |   |
| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK | Kabul Edilmiş Sessizlik  | 2,438 | 0,993      | ,418**  | ,400**  | ,310**  | ,316**  | 1       |         |         |        |   |
|                    | Örgüt Yararına Sessizlik | 3,178 | 1,149      | ,690**  | ,632**  | ,431**  | ,539**  | ,417**  | 1       |         |        |   |
|                    | Savunma Amaçlı Sessizlik | 3,823 | 0,815      | ,223**  | ,196**  | 0,08    | ,169**  | ,138**  | ,269**  | 1       |        |   |
| DUYGUSAL BAĞLILIK  | ---                      | 2,994 | 0,965      | -,592** | -,589** | -,431** | -,480** | -,321** | -,524** | -,121** | 1      |   |
| GÖREV PERFORMANSI  | ---                      | 3,936 | 0,593      | -,289** | -,312** | -,247** | -,236** | -,180** | -,246** | ,142**  | ,420** | 1 |

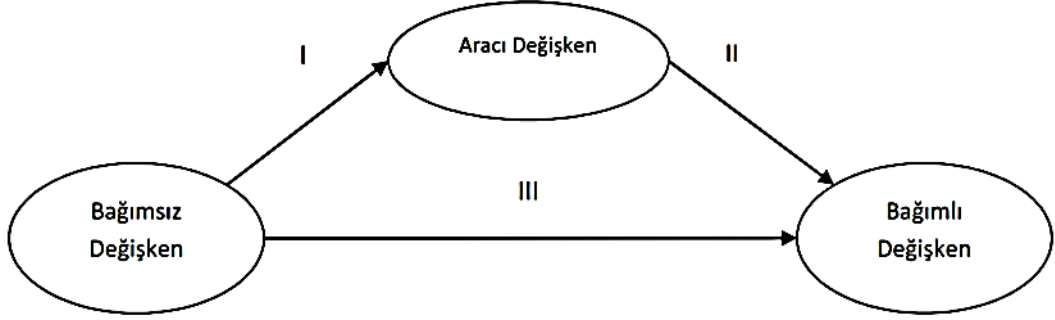
\* p<0,05; \*\* P <0,01; \*\*\* p <0,001

### 5.9. Regresyon Analizleri ve Bootstrap Yöntemi ile Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi

Regresyon analizi, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin gösterilmesini ve ilişkinin modellenmesini sağlayan bir yöntemdir (Özdemir ve Navruz 2016, 75). Bu kısımda ilişkinin analizi ve aracılık ilişkilerinin geçerliliği regresyon analizi ve Bootstrap yöntemi ile test edilmiştir. Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen ve bu ilişkiyi açıklamada kullanılan müdahaleci değişkenlere aracı değişken (mediating variable) denilmektedir (Hayes 2017, 11).



Araştırma hipotezlerindeki aracılık etkisini göstermek için Baron ve Kenny (1986, 1173) tarafından geliştirilen 4 aşamalı yöntem izlenmiştir. Aracılık modeli ve değişkenlerin aracılık ilişkisi Şekil 12’de ki gibidir:



**Şekil 12.**Aracılık Modeli ve Değişkenlerin Aracılık İlişkisi

Yukarıdaki gibi bir aracı değişken modelinde aracı değişkenin varlığının ispatlanabilmesi için regresyon analizi sonuçlarında aşağıdaki belirtilen ifadeler test edilmelidir:

1. Aracı değişken üzerinde bağımsız değişkenin belirgin bir etkisi vardır.
2. Bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin belirgin bir etkisi vardır.
3. Bağımlı değişken üzerinde aracı değişkenin belirgin bir etkisi vardır.
4. Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analize dâhil edilerek bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırıldığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmalı veya direkt etkisi azalmalıdır.

Baron ve Kenny’nin (1986, 1173) belirttiğine göre eğer son aşamada verilen bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki tamamen ortadan kalkarsa “tam aracılık”; etki tamamen kalkmasa da etkide azalma olursa “kısmi aracılık” etkisi olur.

Aracılık etkilerinin anlamlılığının test edilmesinde Sobel testi (Sobel 1982, 291) ya da Bootstrap (Preacher ve Hayes 2008, 880) gibi yöntemler kullanılabilir. Bootstrap yönteminde aracı değişkenin modele dâhil edilmesi ile bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde dolaylı bir etkisinin var olması durumunda aracılık etkisinin olduğunun anlaşılacağı belirtmektedir.

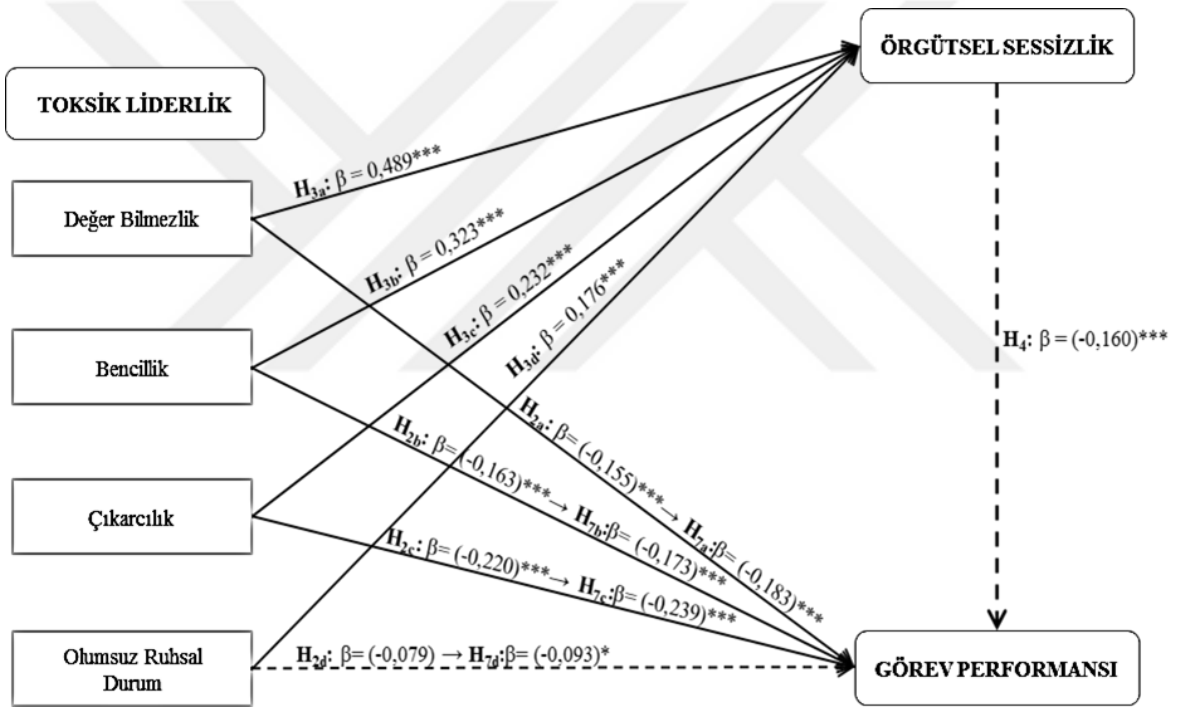
**Tablo 28.** Toksik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Görev Performans İlişkisi

| Model | Bağımsız Değişken (ler)   | Bağımlı Değişken          | Standardize $\beta$                           | t   | Sig.                                      | Düzeltilmiş R2 | F          |
|-------|---|---------------------------|---|---|---|----------------|------------|
| 1     | Toksik Liderlik   | <b>Örgütsel Sessizlik</b> | 0,602   | 16,956  | 0,000                                     | 0,362          | 287,514*** |
| 2     | Toksik Liderlik   |                           | -0,303  | -7,156  | 0,000                                     | 0,091          | 51,205***  |
| 3     | Örgütsel Sessizlik  | <b>Görev Performansı</b>  | -0,160  | -3,652  | 0,000                                     | 0,024          | 13,336***  |
| 4     | Toksik Liderlik<br>Örgütsel Sessizlik   |                           | -0,325<br>0,035                               | -6,106<br>0,660                               | 0,000<br>0,510                            | 0,089          | 55,802***  |
| 5     | Değer Bilmezlik<br>Bencillik<br>Çıkarıcılık<br>Olumsuz Ruhsal Durum                       | <b>Örgütsel Sessizlik</b> | 0,489<br>0,323<br>0,232<br>0,176              | 14,485<br>9,563<br>6,879<br>5,213             | 0,000<br>0,000<br>0,000<br>0,000          | 0,424          | 93,935***  |
| 6     | Değer Bilmezlik<br>Bencillik<br>Çıkarıcılık<br>Olumsuz Ruhsal Durum                       | <b>Görev Performansı</b>  | -0,155<br>-0,163<br>-0,220<br>-0,079          | -3,660<br>-3,863<br>-5,212<br>-1,882          | 0,000<br>0,000<br>0,000<br>0,060          | 0,098          | 14,757***  |
| 7     | Örgüt Yararına Sessizlik<br>Kabul Edilmiş Sessizlik<br>Savunma Amaçlı Sessizlik           | <b>Görev Performansı</b>  | -0,098<br>-0,267<br>0,241                     | -2,150<br>-5,701<br>5,613                     | 0,032<br>0,000<br>0,000                   | 0,119          | 23,833***  |
| 8     | Değer Bilmezlik<br>Bencillik<br>Çıkarıcılık<br>Olumsuz Ruhsal Durum<br>Örgütsel Sessizlik | <b>Görev Performansı</b>  | -0,183<br>-0,173<br>-0,239<br>-0,093<br>0,058 | -3,641<br>-3,999<br>-5,204<br>-2,106<br>1,044 | 0,000<br>0,000<br>0,000<br>0,036<br>0,297 | 0,098          | 12,025***  |

Standardize katsayılar şu şekilde raporlanmıştır; \*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Tablo 28’de Çalışan Toksik Liderlik Algısı, Örgütsel Sessizlik ve Görev Performansı değişkenlerinin ilişkisi görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde Model 1 de Toksik Liderlik algısının örgütsel sessizlik düzeyini arttırdığı görülmektedir ( $\beta = 0,602$ ;  $p < 0,001$ ). Modelin açıklayıcılık katsayısı da %36,2 olarak hesaplanmıştır. Model 2 ve Model 3 te de örgütsel sessizlik ve toksik liderlik ile görev performansı değişkenlerinin ilişkisi incelenmiştir. Buna göre toksik liderlik, görev performansını negatif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = -0,303$ ;  $p < 0,001$ ). Ayrıca diğer

modeller de incelenirse alt boyutlar bazında da benzer ilişkilerin söz konusu olduğu anlaşılabacaktır. Buna göre Model 5 te gösterildiği gibi algılanan Toksik liderliğin alt boyutları olan Değer Bilmezlik, Bencillik, Çıkarıcılık ve Olumsuz Ruhsal Durum değişkenleri örgütsel sessizliği arttırmaktadır. Ancak örgütsel sessizlik ile bu alt boyutlar regresyon analizine birlikte koyulduklarında toksik liderliğin ve alt boyutlarının katsayılarında azalma olmadığı anlaşılmaktadır. Ek olarak açıklayıcılık katsayılarında da bir değişim görülmemiştir. Buna göre Baron ve Kenny'nin (1986, 1173) dördüncü modelinde belirttiği gibi bağımsız değişkenlerin katsayılarında bir azalma olmadığından örgütsel sessizliğin, toksik liderlik ve görev performansı ilişkisinde aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İlişkilerin grafiksel gösterimi Şekil 13'te verilmiştir.



Şekil 13. Toksik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Görev Performansı İlişkisinin Grafiksel Gösterimi

**Tablo 29.** Toksik Liderlik, Duygusal Bağlılık ve Görev Performans İlişkisi

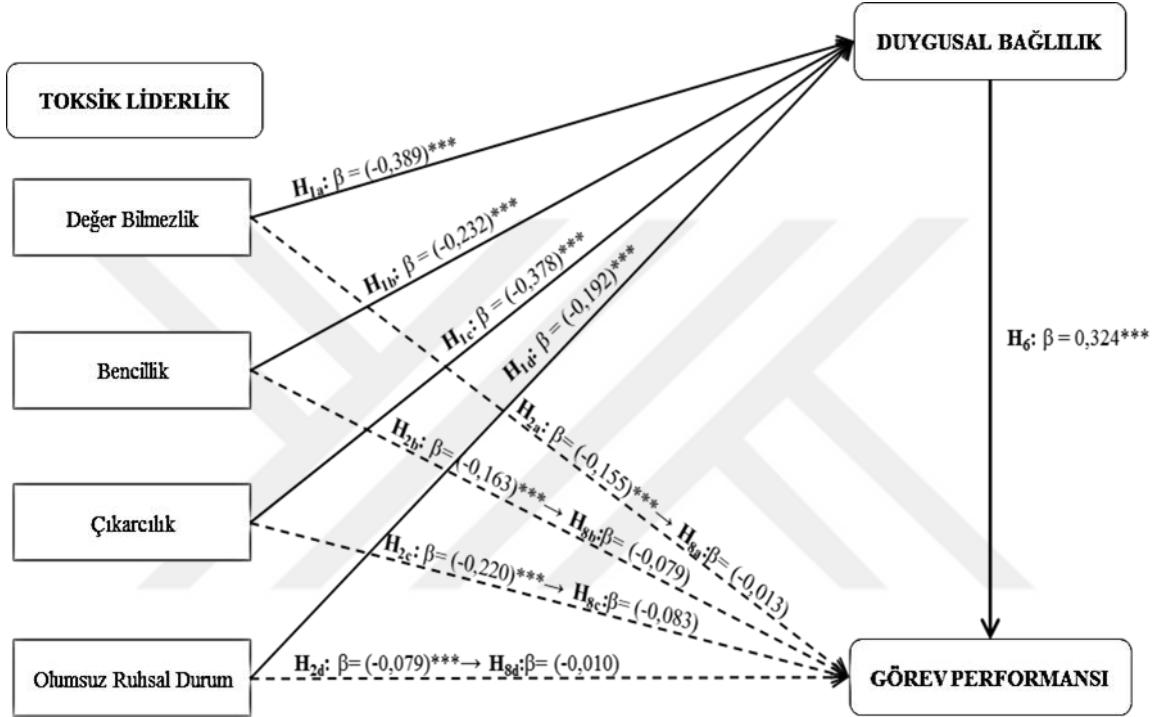
| Model | Bağımsız Değişken (ler) | Bağımlı Değişken         | Standardize $\beta$ | t       | Sig.  | Düzeltilmiş R2 | F          |
|-------|-------------------------|--------------------------|---------------------|---------|-------|----------------|------------|
| 1     | Toksik Liderlik         | <b>Duygusal Bağlılık</b> | -0,588              | -16,315 | 0,000 | 0,344          | 266,182*** |
| 2     | Toksik Liderlik         |                          | -0,303              | -7,156  | 0,000 | 0,091          | 51,205***  |
| 3     | Duygusal Bağlılık       | <b>Görev Performansı</b> | 0,420               | 10,400  | 0,000 | 0,175          | 108,152*** |
| 4     | Toksik Liderlik         |                          | -0,087              | -1,738  | 0,083 | 0,178          | 55,802***  |
|       | Duygusal Bağlılık       |                          | 0,369               | 7,412   | 0,000 |                |            |
| 5     | Değer Bilmezlik         | <b>Duygusal Bağlılık</b> | -0,389              | -11,104 | 0,000 |                |            |
|       | Bencilik                |                          | -0,232              | -6,638  | 0,000 |                |            |
|       | Çıkarıcılık             |                          | -0,378              | -10,783 | 0,000 | 0,380          | 78,399***  |
|       | Olumsuz Ruhsal Durum    |                          | -0,192              | -5,475  | 0,000 |                |            |
| 6     | Duygusal Bağlılık       | <b>Görev Performansı</b> | 0,420               | 10,400  | 0,000 | 0,175          | 108,152*** |
| 7     | Değer Bilmezlik         | <b>Görev Performansı</b> | -0,155              | -3,660  | 0,000 |                |            |
|       | Bencilik                |                          | -0,220              | -5,212  | 0,000 |                |            |
|       | Çıkarıcılık             |                          | -0,163              | -3,863  | 0,000 | 0,098          | 14,757***  |
|       | Olumsuz Ruhsal Durum    |                          | -0,079              | -1,882  | 0,060 |                |            |
| 8     | Değer Bilmezlik         | <b>Görev Performansı</b> | -0,013              | -0,294  | 0,769 |                |            |
|       | Bencilik                |                          | -0,079              | -1,870  | 0,062 |                |            |
|       | Çıkarıcılık             |                          | -0,083              | -1,853  | 0,065 | 0,178          | 22,971***  |
|       | Olumsuz Ruhsal Durum    |                          | -0,010              | -0,236  | 0,813 |                |            |
|       | Duygusal Bağlılık       |                          | 0,363               | 7,075   | 0,000 |                |            |

Standardize katsayılar şu şekilde raporlanmıştır; \*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Tablo 29’da Toksik Liderlik, Duygusal Bağlılık ve Görev Performansı ilişkisi verilmiştir. İlk modelde Toksik liderliğin duygusal bağlılığı azalttığı gözlenmektedir ( $\beta = -0,588$ ). Yani Toksik liderlik 1 birim arttığında bireylerin duygusal bağlılıkları 0,588 birim azalmaktadır. Aynı şekilde kişilerin duygusal bağlılıklarının artması ile Görev performansları artmaktadır ( $\beta = 0,420$ ). Toksik liderlik ve duygusal bağlılığın birlikte etkisinin incelendiği modelde ise Toksik liderliğin etkisinin azaldığı ve katsayının anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır ( $\beta = -0,588^{***} \rightarrow \beta = 0,087$  (ns);  $p < 0,05$ ). Bu durumda duygusal bağlılığın Toksik liderlik ve görev performansı ilişkisinin açıklanmasında tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bootstrap yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde ve %95 güven aralığında elde edilen sonuçlara

göre dolaylı etki ( $\beta' = -0,217$ ) olarak bulunmuş ve aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her bir alt boyut bazında inceleme yapıldığında da

Tablo 29’da en son modelde görüldüğü gibi bu etkilerin çeşitli boyutlarda olduğu, genel olarak da etkinin tüm alt boyutlar bazında anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Tablonun grafiksel gösterimi ise Şekil 14’te verilmiştir.



**Şekil 14.** Toksik Liderlik, Duygusal Bağlılık ve Görev Performans İlişkisinin Grafiksel Gösterimi

Aynı şekilde Tablo 30’ da Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ve Görev Performans İlişkisi gösterilmiştir. İlişkiler incelendiğinde örgütsel sessizliğin ve alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu gözlenmektedir. Yani örgütsel sessizlik alt boyutlarının 1 birim artışında duygusal bağlılık Örgüt Yararına Sessizlik için 0,119 birim ( $\beta = -0,119^{***}$ ), Kabul Edilmiş Sessizlik için 0,498 birim ( $\beta = -0,498^{***}$ ) ve Savunma Amaçlı Sessizlik için 0,049 birim ( $\beta = -0,049^{***}$ ) azalmaktadır. Duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik alt boyutlarının modele dâhil edildiği durumda ise Örgüt Yararına Sessizlik ( $\beta = -0,119^{***} \rightarrow \beta = -0,053$  (ns);  $p < 0,05$ ) ve Kabul Edilmiş Sessizlik için ( $\beta = -0,588^{***} \rightarrow \beta = -0,077$  (ns);  $p < 0,05$ ) tam aracılık etkisi, Savunma Amaçlı Sessizlik için ise ( $\beta = 0,049$  (ns)  $\rightarrow \beta = 0,223^{***}$ ;  $p < 0,05$ ) aracılık etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Yani örgütsel sessizlik

ile görev performansı ilişkisinde duygusal bağlılığın Örgüt Yararına Sessizlik ve Kabul Edilmiş Sessizlik üzerinde tam aracılık etkisinin olduğu; Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutunda ise aracılık etkisinin olmadığı görülmektedir.

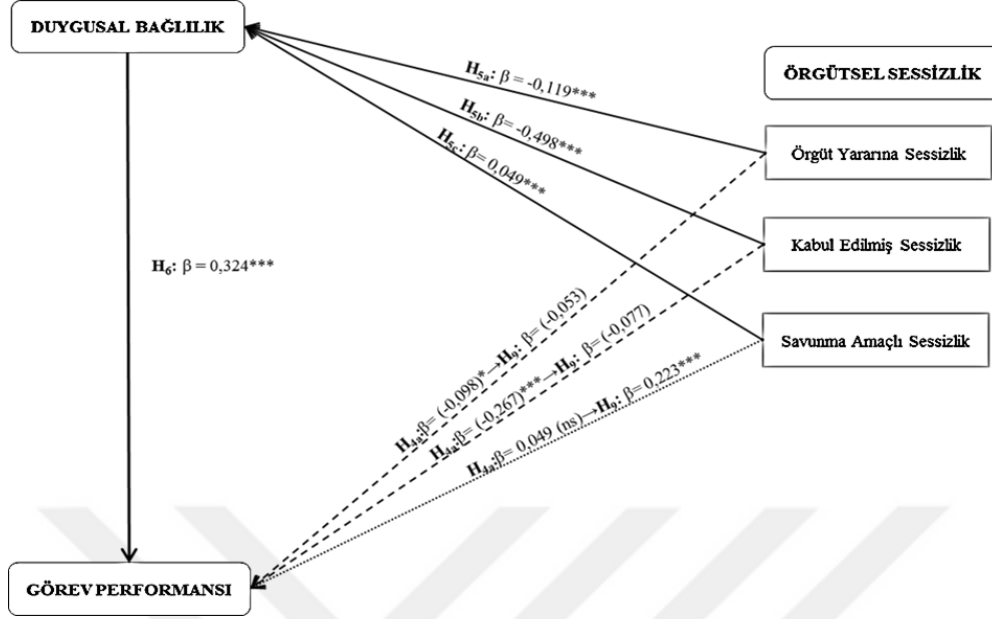
**Tablo 30.** Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi

| Model | Bağımsız Değişken (ler)  | Bağımlı Değişken         | Standardize $\beta$ | t       | Sig.  | Düzeltilmiş R2 | F          |
|-------|--------------------------|--------------------------|---------------------|---------|-------|----------------|------------|
| 1     | Örgütsel Sessizlik       | <b>Duygusal Bağlılık</b> | -0,473              | -12,065 | 0,000 | 0,222          | 145,569*** |
| 2     | Örgütsel Sessizlik       | <b>Görev Performansı</b> | -0,160              | -3,652  | 0,000 | 0,024          | 13,336***  |
| 3     | Duygusal Bağlılık        |                          | 0,420               | 10,400  | 0,000 | 0,175          | 108,152*** |
| 4     | Örgütsel Sessizlik       | <b>Görev Performansı</b> | 0,049               | 1,076   | 0,283 | 0,175          | 54,671***  |
|       | Duygusal Bağlılık        |                          | 0,443               | 9,673   | 0,000 |                |            |
| 5     | Örgüt Yararına Sessizlik | <b>Duygusal Bağlılık</b> | -0,119              | -2,918  | 0,004 | 0,296          | 71,919***  |
|       | Kabul Edilmiş Sessizlik  |                          | -0,498              | -11,909 | 0,000 |                |            |
|       | Savunma Amaçlı Sessizlik |                          | 0,049               | 1,265   | 0,206 |                |            |
| 6     | Duygusal Bağlılık        | <b>Görev Performansı</b> | 0,420               | 10,400  | 0,000 | 0,175          | 108,152*** |
| 7     | Örgüt Yararına Sessizlik | <b>Görev Performansı</b> | -0,098              | -2,150  | 0,032 | 0,119          | 23,833***  |
|       | Kabul Edilmiş Sessizlik  |                          | -0,267              | -5,701  | 0,000 |                |            |
|       | Savunma Amaçlı Sessizlik |                          | 0,241               | 5,613   | 0,000 |                |            |
| 8     | Örgüt Yararına Sessizlik | <b>Görev Performansı</b> | -0,053              | -1,218  | 0,224 | 0,220          | 36,618***  |
|       | Kabul Edilmiş Sessizlik  |                          | -0,077              | -1,546  | 0,123 |                |            |
|       | Savunma Amaçlı Sessizlik |                          | 0,223               | 5,498   | 0,000 |                |            |
|       | Duygusal Bağlılık        |                          | 0,381               | 8,110   | 0,000 |                |            |

Standardize katsayılar şu şekilde raporlanmıştır; \*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

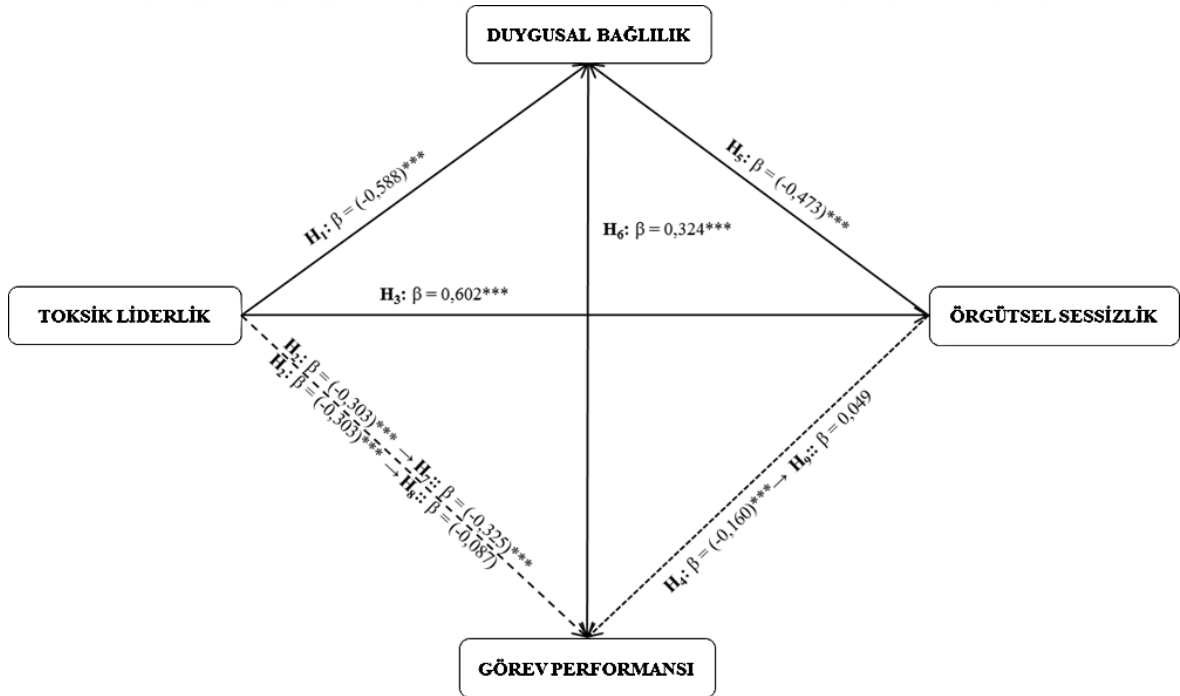
Bootstrap yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde ve %95 güven aralığında elde edilen sonuçlara göre dolaylı etki ( $\beta' = -0,210$ ) olarak bulunmuş ve aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her bir alt boyut bazında inceleme yapıldığında da tabloda en son modelde görüldüğü gibi bu etkilerin çeşitli boyutlarda olduğu, genel olarak da etkinin yalnızca Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutunda anlamlı olmadığı anlaşılmıştır.

Tablonun grafiksel gösterimi ise Şekil 15’te verilmiştir.



Şekil 15. Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ve Görev Performans İlişisinin Grafiksel Gösterimi

İlişkilerin anlamlılık düzeyleri ve genel gösterimleri için ana modelin aracılık ilişkisi Şekil 16’da gösterilmiştir.



Şekil 16. Ana Modelin Aracılık İlişkisi

Hipotezlerin sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 31.** Hipotez Sonuçları

| No   | Hipotezler   | Durumu      |
|------|--|-------------|
| H1:  | Çalışan Toksik Liderlik Algısı ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.   | Kabul       |
| H1a: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Değer Bilmezlik alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                     | Kabul       |
| H1b: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Bencillik alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                           | Kabul       |
| H1c: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Çıkarıcılık alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                         | Kabul       |
| H1d: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Olumsuz Ruhsal Durum alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                | Kabul       |
| H2:  | Çalışan Toksik Liderlik Algısı ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.   | Kabul       |
| H2a: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Değer Bilmezlik alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                     | Kabul       |
| H2b: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Bencillik alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                           | Kabul       |
| H2c: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Çıkarıcılık alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                         | Kabul       |
| H2d: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Olumsuz Ruhsal Durum alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                | Red         |
| H3:  | Çalışan Toksik Liderlik Algısı ile Örgütsel Sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.  | Kabul       |
| H3a: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Değer Bilmezlik alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.                    | Kabul       |
| H3b: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Bencillik alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.                          | Kabul       |
| H3c: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Çıkarıcılık alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.                        | Kabul       |
| H3d: | Çalışan Toksik Liderlik Algısının Olumsuz Ruhsal Durum alt boyutu ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. | Kabul       |
| H4:  | Örgütsel Sessizlik ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.   | Kabul       |
| H4a: | Örgütsel Sessizliğin Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                         | Kabul       |
| H4b: | Örgütsel Sessizliğin Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                          | Kabul       |
| H4c: | Örgütsel Sessizliğin Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ile Görev Performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                         | Red         |
| H5:  | Örgütsel Sessizlik ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.   | Kabul       |
| H5a: | Örgütsel Sessizliğin Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                         | Kabul       |
| H5b: | Örgütsel Sessizliğin Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                          | Kabul       |
| H5c: | Örgütsel Sessizliğin Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu ile Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.                         | Kabul       |
| H6:  | Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.  | Kabul       |
| H7:  | Toksik Liderlik, Görev Performansını Örgütsel Sessizlik vasıtası ile anlamlı bir şekilde etkiler.  | Red         |
| H8:  | Toksik Liderlik, Görev Performansını Duygusal Bağlılık vasıtası ile anlamlı bir şekilde etkiler.   | Kabul       |
| H9:  | Örgütsel Sessizlik, Görev Performansını Duygusal Bağlılık vasıtası ile anlamlı bir şekilde etkiler.  | Kısmi Kabul |



Tablo 31’de görüldüğü üzere toksik liderlik algısı çalışanların duygusal bağlılıklarını azaltmakta ve örgütsel sessizlik düzeylerini arttırmaktadır. Ayrıca toksik liderlik algısı ve örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça görev performansının da azaldığı gözlenmektedir. Örgütsel sessizlik ve toksik liderlik algısının performans üzerinde kısıtlı etkisi görünse de bu etkinin çalışan Görev performanslarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Duygusal bağlılığın artması çalışanların işlerini daha özverili yapmasını sağlayacağından performansın artırılması için çalışanların duygusal bağlılıklarının çeşitli uygulamalarla artırılması önerilmektedir. Bunun yanında takım liderlerinin destekleyici tutumları, işi yapanları takdir etmesi, bencil tutum ve davranışlardan kaçınması, çıkarıcı bir tavır sergilememesi ve olumsuz ruh halini çalışanlara yansıtmaması performansı olumlu yönde arttıracaktır. Böylece çalışanların işlerini kaybetmemek için sessiz kalmak yerine işlerin daha verimli yürütülmesi için daha fazla çaba sarf etmesi ve işletme performansını da arttırmaları mümkün olacaktır. Dolaylı bir etki olsa da bu değişkenler arasındaki ilişki anlamlı çıkmamıştır. Özetle toksik liderlik ve görev performansı ilişkisinin açıklanmasında örgütsel sessizliğin aracılık etkisi gözlenmemiştir. Ancak duygusal bağlılığın bu ilişkide tam aracılık etkisi vardır. Diğer taraftan örgütsel sessizliğin performans ile ilişkisi üzerinde duygusal bağlılığın ilk iki alt boyutu için tam aracılık son alt boyutu için ise kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır.

## SONUÇ

Çalışma toksik liderlik algısının çalışan sessizliği, duygusal bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişki ölçümlemek amaçlı yapılmıştır. Ölçümleme için dokuz adet ana hipotez oluşturulmuştur. İlk olarak çalışanların toksik liderlik algısı ve duygusal bağlılık arasında ki ilişki ve çalışanların toksik liderlik algıları ile duygusal bağlılık değişkeninin, Toksik liderlik algısının alt boyutları olan değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum arasındaki ilişki ölçümlenmiştir. İkinci olarak çalışanların toksik liderlik algıları ve görev performansı ilişkisi ve görev performansı değişkeni ile Toksik Liderlik alt boyutları olan değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum alt boyutları arasındaki ilişki ölçümlenmiştir. Üçüncü olarak, çalışanların toksik liderlik algıları ve örgütsel sessizlik ilişkisi ve çalışanların toksik liderlik algıları ile örgütsel sessizlik değişkenini Toksik Liderlik alt boyutları olan değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum alt boyutları arasındaki ilişki ölçümlenmiştir. Dördüncü olarak örgütsel sessizlik ve görev performansı arasındaki ilişki ve örgütsel sessizlik değişkeninin alt boyutları olan, Örgüt yararına sessizlik, kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile görev performansı arasındaki ilişki ölçümlenmiştir. Beşinci olarak örgütsel sessizlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki ve örgütsel sessizliğin alt boyutları olan örgüt yararına sessizlik, kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki ölçümlenmiştir. Altıncı olarak duygusal bağlılık ve görev performansı arasındaki ilişki, yedinci olarak toksik liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkinin örgütsel sessizlik vasıtası ile etkileyip etkilemediği ölçümlenmiştir. Sekizinci olarak da toksik liderlik ve görev performansı ilişkisinin duygusal bağlılık aracılığı ile etkileyip etkilemediği ve dokuzuncu olarak da örgütsel sessizlik, görev performansı ilişkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisinin olup olmadığı ölçümlenmiştir. Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi (%36,3) ve İstinye Devlet Hastanesi(%13,0) başta olmak üzere dokuz farklı hastanede yapılan ve kabul edilen 507 anket ile yapılan ölçümlenmelerde öncelikli olarak demografik değişkenlerin oranlarına bakılmıştır.

Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında %47,7 oranla en fazla ön lisans mezunu, %17,9 oranda yüksek lisans mezunu ve %0,6 oranla en az doktora

mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Sağlık çalışanları üzerinde yapılmış olan bu çalışmada öğrenim durumunun sonuçları aslında ülkemizdeki sağlık sektörünün problemlerini yansıtır şeklindedir. Çalışma saatlerinin fazla olduğu ve yoğun çalışma şartlarını barındıran sektör çalışanların lisansüstü eğitime katılımlarına olanak vermemektedir. Eğitilmiş olma kavramına örgüt bağlılığı penceresinden bakılması çalışan performansı açısından önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı eğitim, psikoloji, yönetim vb. pek çok disiplinde ele alınan bir kavramdır. Her sektörde olduğu gibi bu sektörde de lisansüstü eğitimi alınması uzmanlığı geliştirecek ve beraberinde performans artışı getirecektir. Ayrıca literatür de de üzerinde durulduğu üzere kurumun çalışan eğitimine vermiş olduğu önem çalışanların değer hissini artırarak örgüt bağlılığını pozitif yönde etkileyecektir. Bir kurumun rekabet gücünün temelini örgüt çalışanlarının eğitimi yüksek oranda etkilemektedir. Ayrıca çalışanların gelişen ve değişen sürece uyumlanmaları için sürekli kendilerini geliştirmelidir. Bu bağlamda da yöneticilerinin ve liderlerinin eğitime açık ve eğitimi destekleyen bireyler olmaları gerekliliği vardır (Uslu 1992, 430). Fiedler Etkin Liderlik Teorisinde liderlerin eğitimi artırması yönünde vurgu yapmıştır (Acar 2001, 35). Aynı şekilde dönüşümün oluşabilmesi çalışma ortamının güvenli ve sıcak olması kadar üyelerin eğitimi ile de ilişkilidir (Judge ve Picollo 2004, 758). Örgütsel sessizliğin bireysel nedenleri içerisinde de eğitim durumu önemli bir yer tutmaktadır. Eğitimin artması bireyde olaylara bakış açısını değiştirmektedir. Burada vurgu yapılan kısım “bilen konuşur” değil “bilen kendini veya kurumunu savunucu yönde davranarak pro-sosyal sessizlik sergiler” şeklindedir (Pinder ve Harlos, 2001: 335).

Katılımcıların yaş bilgileri incelendiğinde en yüksek oran %42,0 olarak 30-40 yaş arası, en düşük oran ise %3,6 ile 50 ve üstü yaş olarak gözlemlenmiştir. Bu bağlamda çalışanların ağırlıklı genç ve orta yaş grubunda olduğu bilgisi verilebilir. Ayrıca katılımcıların hizmet yılı en yüksek %50,1 oranda 0-10 yıl ve en düşük %15,8 oranda 20 ve üstü yıl çıkmıştır. Aynı kurumda çalışma süreleri ise en yüksek %62,1 oranla 0-10 yıl ve en düşük %12,2 oranda 20 ve üstü yıl çıkmıştır. Araştırma yapılan hastanelerin genel itibari ile özel hastane oluşunun bu sonuçta etkisinin olduğu düşünülmektedir. Kamu hastanelerinde doldurulan emeklilik süresi özel hastane koşulları için pek mümkün olmamaktadır. Diğer özel sektör çalışanlarında olduğu gibi sağlık sektöründe de çalışan devir oranı yüksektir. Bu bakımdan, çalışanın örgüte

bağlılığını artıracak önlemlerin alınması önem arz etmektedir. Keza örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri inceleyen yazarlar birinci sıraya “yaş ve tecrübe” kavramlarını koymuşlardır (Balay 2000, 26). Bağlılık kavramında yaş ve kıdem zamana bağlı faktörlerdir. Kıdemin yükselmesi çalışanın örgütten elde edeceği kazancı artıracaktır. Sonuç olarak hem yaş hem de kıdem örgütsel bağlılığa aracı etkisi göstermektedir (Doğan ve Doğan 2007, 38). Örgütsel bağlılığın yaş ve cinsiyet ile değişip değişmeyeceği literatürde sıklıkla incelenmiştir. Yapılan araştırmaların ortak sonucu bağlılığın yaş ile doğru oranda arttığı ayrıca, kadın çalışanların erkeklere nazaran daha kuvvetli duygusal bağ oluşturduğu yönünde olmuştur (Chua ve Murray 2015,301).

Katılımcıların cinsiyet bulguları incelendiğinde %27,8 erkek, %72,2 kadın olduğu gözlemlenmektedir. Sağlık sektörü özellikle erkek hemşire sayısının azlığı nedeni ile genelde kadın yoğun çalışılan bir sektör olarak bilinmektedir. Aslına bakılacak olursa iş saatlerinin uzunluğu ve çalışma koşullarının ağır olması diğer sektörlerde erkek çalışan sayısının artmasına neden olmaktadır. Keza çalışan kadınlarının ev sorumluluğunun da eklenmesi var olan iş yüklerini iki katına çıkarmaktadır. Bu durum kadın çalışanlarda iş tatminsizliğine, strese, tükenmişliğe ve örgüt bağlarının azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışmanın kavramsal kısmında üzerinde durulduğu üzere kadın çalışanlar toksik liderlik algısı erkek çalışanlarından daha yoğun şekilde hissetmektedir (Chua ve Murray 2015, 292-307). Yine kavramsal kısımda örgütsel sessizlik nedenleri incelendiğinde ataerkil toplumlarda kadına yüklenmiş olan annelik, sorumluluğunun yanı sıra erkeklerin güç ve otorite olarak algılanması kadın çalışanlarda sessizliğe yol açmaktadır (Çakıcı, 2010: 79). Erkekler kadınlardan daha rahat duygu ve düşüncelerini ifade etmektedir (Özdemir ve Uğur 2013: 260). Erkekler kadınlara nazaran çalıştıkları kurumlarda daha fazla ses çıkarmaktadır (Le Pine ve Dyne1998, 855; Detert ve Burris2007, 873). Örgütsel bağlı olma ve örgütten nefret etme duyguları da duygusal yönü daha kuvvetli olan kadın çalışanlarda erkeklere nazaran çok daha güçlü hissedilmektedir (Doğan ve Doğan 2007, 38).Liderlik teorilerinde özellikler teorisi başarılı bir liderin özelliklerinde yaş ve cinsiyet kavramının etkili olduğu görüşündedir (Kesken ve Ayyıldız 2008, 730).

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde % 59,6 oranında evli, %40,4 oranında bekâr oldukları gözlemlenmiştir. Çıkmış olan oranlara katılımcıların yaş

ortalamalarının ve çalışmalarının yoğun oluşunun etkisi olduğu düşünülebilmektedir. Bu negatif etmenlere rağmen evli sayısının bekâr sayısından fazla olması ise mesleğin yoğun koşullarına rağmen aile hayatını zedelediği ve özel yaşamın ihmal edilmediği şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca pozitif bir evlilik süreci yaşayan bireyler bekâr bireylere nazaran daha düşük stres düzeyine sahiptir. Keza ev sorunlarının çalışma ortamına veya tam tersi iş sorunlarının eve taşınmaması imkânsızdır. Bu nedenle iyi bir aile ortamı huzur, anlayış sevgi gibi duyguları pekiştirirken kötü bir aile ortamının kendisi stres kaynağı olabilmektedir (Yılmaz ve Ekici 2006, 40).

Katılımcıların kurumdaki görev bilgileri incelendiğinde en yüksek oranda %42,0 hemşire, en düşük oranlarda %0,2 acil tıp teknisyeni, fizikçi, hasta danışmanı, yönetici hemşire, yönetici doktor ve başhekim yardımcı oldukları gözlemlenmiştir. Çalışmanın görev dağılımı incelendiğinde aynı zamanda yönetme yetkisi olan katılımcı sayısının azlığı göze çarpmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun ast durumunda olması örgütsel sessizlik ve örgüte bağlılık derecelerinin ölçümlendiği çalışmada sonuçların doğruluğunu destekleyici şekildedir. Sessizliğin yönetsel nedenlerinin incelendiği çalışmanın kavramsal bölümünde yöneticilerden geri bildirim alma, yöneticilerin örtülü inançlarının var olması, farklı fikirlere açık olmaması ve yönetime güvensizlik gibi faktörlerin sessizliği artırıcı etmenler olduğundan bahsedilmiştir. Katılımcıların çoğunun ast konumunda olması neticesinde çalışmadan alınan verilerin gerçeği yansıtacağı düşünülmektedir.

Çalışmada demografik özellikler ölçümünün ardından verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi amacı ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Toksik liderlik ölçümü için katılımcılara değer bilmezlik için 10 soru, çıkarıcılık için 10 soru, bencillik için 5 soru ve olumsuz ruhsal durum için 5 soru olmak üzere toplamda 30 soru sorulmuştur ve faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonunda çıkarıcılık alt boyutunun 20 numaralı sorusu çıkarılmış ve veri yapısına en uygun olan yöntemin Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre verilerin faktör yükü değerleri örneklem sayısı 200'den büyük olduğundan 0,50

alınmıştır. Elde edilen faktör yük değerlerinin bu değerden yüksek olduğu ve en küçük yük değerinin 0,523 olarak tespit edilmiştir. Toksik Liderlik için 4 alt boyut ile toplam varyans açıklanma oranı %75,567 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel sessizlik değişkeni için katılımcılara örgüt yararına sessizlik, kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik için 5'er soru olmak üzere toplamda 15 soru sorulmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda kabul edilmiş sessizlik alt boyutu analizden çıkarılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen en küçük faktör yükü değeri 0,575 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel Sessizlik için 3 alt boyut ile toplam varyans açıklanma oranı % 67,646 olarak hesaplanmıştır. Bu oranın %35,422'si Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutundan, %19,594'ü Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutundan ve %12,630'u ise Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutundan oluşmaktadır.

Duygusal bağlılık ve görev performansı değişkenleri için yapılan faktör analizi sonucunda hem duygusal bağlılık hem de görev performansı ölçeklerinin sekizer sorudan oluşan tek boyutlu yapılar olarak ortaya çıktıkları gözlemlenmiştir. Burada da yine Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi yöntemi ile faktör yükleri elde edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde Duygusal Bağlılığın toplam varyans açıklanma oranı % 67,585 ve Görev Performansının toplam varyans açıklanma oranı %50,171 olarak hesaplanmıştır. Faktör yük değerleri incelendiğinde ise Görev Performansının en düşük faktör yük değeri 0,573 ve Duygusal Bağlılığın en düşük faktör yük değeri 0,764 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve 0,70'in üzerinde çıkması gereken Cronbach Alpha değeri yüksek güvenilirlik aralığı olan 0,80-1,00 arasında çıkmış dolayısı ile geçerlilik ve güvenilirliği kabul edilmiş, faktörlerin iç tutarlılıklarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Değişkenler arası doğrusal ilişki için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler ile değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin korelasyon katsayıları, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları tespit edilmiştir.

Toksik liderlik değişkenine ait alt boyutlarının genel olarak 3 ortalamaya ve 1 standart sapmaya yakın değerler aldığı ve aralarında doğrusal yönlü yüksek ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizliğin

toksik liderlik alt boyutları ile orta düzey aynı yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik alt boyutlarının ise korelasyon değerleri toksik liderlik alt boyutları ile düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı korelasyona sahip olduğu gözlenmiştir. Sessizlik boyutlarının kendi aralarında yine düşük düzeyde anlamlı korelasyon tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ile toksik liderlik ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasında ters yönlü ilişki tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel sessizlik ve toksik liderlik arttıkça duygusal bağlılık azalmaktadır. Görev performansı için de benzer bir durum geçerlidir. Ancak duygusal bağlılık arttıkça görev performansı da artmaktadır. Diğer taraftan savunma amaçlı sessizlik ile görev performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ve düşük düzeyli korelasyon gözlenmiştir. Yalnızca savunma amaçlı sessizlik ile bencillik alt boyutu arasında anlamlı bir korelasyon gözlenmemiştir. Bunun haricindeki tüm değişkenlerin alt boyutları ile ilişkisi çalışmanın kavramsal kısmını destekler şekilde çıkmıştır.

Hipotez testlerinin değerlendirilmesi için Bootstrap Yöntemi ve Regresyon Analizleri kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerindeki aracılık etkisini göstermek için Baron ve Kenny (1986: 1173) tarafından geliştirilen 4 aşamalı yöntem izlenmiştir. Bootstrap Yönteminde aracı değişkenin varlığının ispatlanabilmesi için çalışmanın metodolojisinde de belirtildiği üzere şu dört maddenin test edilmesi gereklidir:

1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde belirgin bir etkisi vardır.
2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde belirgin bir etkisi vardır.
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde belirgin bir etkisi vardır.
4. Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analize dâhil edilerek bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırıldığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmalı veya direkt etkisi azalmalıdır.

Özellikle 4 maddede bahsedildiği üzere bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki tamamen ortadan kalkarsa “*tam aracılık*”; etki tamamen kalkmasa da etkide azalma olursa “*kısmi aracılık*” etkisi olmaktadır.

Oluşturulan Model 1’de toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik düzeyini arttırdığı görülmüştür. Çıkan sonuç çalışmanın kavramsal kısmını destekler

niteliktedir. Çalışanın örgütsel destek algılaması organizasyona katkısının değerli olduğu hissini uyandırırken bunun tersi de değersizlik hissi uyandırmaktadır (Eisenberger vd. 2016, 3). Sessizlik Sarmalı örgütsel sessizlik kuramı, çalışanın konuştuğunda alacağı tepki korkusu ile sessiz kalmasını açıklamaktadır (Noelle-Neumann 1974, 43). Toksik örgüt iklimi çalışanı kesinlikle susmaya yöneltecektir (Milliken ve Morrison 2003, 1474).

Model 2 ve Model 3'te, gösterilen örgütsel sessizlik, toksik liderlik ve görev performansı ilişkisinde toksik liderliğin görev performansını negatif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Aynı ilişkinin değişkenin alt boyutların da negatif yönlü etkisinin olduğu sonucu yine Model 2 ve 3'te gözlemlenmiştir. Çalışan performansı motivasyonu ile beslenen bir olgudur ve çalışanın örgütten maddi ve manevi beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması ile doğrudan ilişkilidir (Ergül 2005, 68; Fındıkçı 2006, 375). Aynı şekilde işten tatmin olma ve takdir edilme duygusu da motivasyonu tetikleyen unsurlardır (Erdil vd. 2011, 18). Toksik bir örgütte çalışanlar takdir görmediği gibi alay konusu dahi olabilmektedir. Bu nedenle toksik liderlik davranışı Model 2 ve 3'te görülen sonuçlara paralel şekilde motivasyonu dolayısı ile performansı negatif yönde etkilemektedir. İyi bir performans iyi bir çalışma ortamı ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle ortamın hem fiziken iyi koşullarda olması hem de güçlü ve pozitif bir iletişiminin olması önem arz etmektedir (Erdil vd. 2011, 21). Toksik lider negatif enerji ve ben merkezli çıkara dayalı bir iletişim örgüsü oluşturacağı için performans da negatif şekilde etkilenmektedir.

Toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durumu değişkenlerinin sessizliğe etkisi Model 5'te gösterilmiştir. Modelde de görüleceği üzere toksik liderliğin her bir alt boyutu örgütsel sessizliği artırmaktadır. Ancak örgütsel sessizlik ile bu alt boyutlar regresyon analizine birlikte koyulduklarında toksik liderliğin ve alt boyutlarının katsayılarında azalma olmadığı anlaşılmaktadır. Ek olarak açıklayıcılık katsayılarında da bir değişim görülmemiştir. Buna göre Baron ve Kenny'nin (1986) dördüncü maddesinde belirttiği gibi bağımsız değişkenlerin katsayılarında bir azalma olmadığından örgütsel sessizliğin, toksik liderlik ve görev performansı ilişkisinde aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.



Toksik liderlik duygusal bağıllık ve Görev performans ilişkisi incelendiğinde toksik liderliğin duygusal bağıllığı azalttığı sonucu gözlemlenmiştir. İlişki aynı zamanda duygusal bağıllık arttıkça performansın arttığını da işaret etmektedir. Değişkenin her bir alt boyutunda da yine benzer ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Analiz sonuçlarında aynı zamanda toksik liderlik ve duygusal bağıllığın birlikte etkisinin incelendiği modelde ise toksik liderliğin etkisinin azaldığı ve katsayının anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda duygusal bağıllığın toksik liderlik ve görev performansı ilişkisinin açıklanmasında tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik, duygusal bağıllık ve Grev performans ilişkisi incelendiğinde örgütsel sessizliğin ve alt boyutlarının duygusal bağıllık üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin olduğu gözlenmiştir. Kabul edilmiş sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutlarında Bootstap Yöntemine göre tam aracılık etkisi olduğu, savunma amaçlı sessizlik için ise aracılık etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Kabullenici sessizlik sonucun değişmeyeceğine inançla gösterilen bir davranıştır (Pinder ve Harlos 2001, 332; Knoll ve Van Dick 2013, 349). Dolayısı ile çalışan sadece kendine verilen görevi yapmakta ve kalan kısımlarda sessiz kalmayı tercih etmektedir. Toksik davranış bu tutumu tetikleyecektir.

Toksik liderlik ve görev performansı ilişkisinin açıklanmasında örgütsel sessizliğin aracılık etkisi gözlenmemiştir. Ancak duygusal bağıllığın bu ilişkide tam aracılık etkisi vardır. Diğer taraftan örgütsel sessizliğin Görev performans ile ilişkisi üzerinde duygusal bağıllık, sessizliğin ilk iki alt boyutu için tam aracılık son alt boyutu için ise kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. Toksik liderlik kelime manasına uygun şekilde örgütü zehirleyen bir süreci içermektedir. Toksik bir liderin tüm isteklerini yerine getiren bir çalışanın bu tutumu sergileme nedenini tam olarak açıklamak mümkün değildir (Kellerman 2004, 18). Çalışanların sessiz veya sesli olma durumu tamamen örgütteki ortamla ilintilidir ve örgütün çalışana vermiş olduğu destek ile şekillenmektedir (Çakıcı 2010, 88; Eisenberger vd. 2016, 3). Toksik liderler ile çalışan bireyler verilen görevleri tam olarak yerine getirirler de getirmeseler de bir bakıma sessiz kalsalar da kalmasalar da zaman içerisinde örgüte bağıllıkları azalmakta hatta işlerini değiştirme eğilimi göstermektedir (Metha ve Maheswari 2014, 19). Literatürde toksik liderliğin sessizliği tetiklediği sonucuna ulaşmış pek çok çalışma mevcuttur (Noelle-Neumann 1974, 43; Milliken ve Morrison 2003, 1474; Saqip ve Arif 2017,

294-310). Zaman içerisinde bu durum doğal bir süreçmiş gibi algılanacak ve sessizlik durumu örgüt iklimine yerleşecektir.

Çalışanların negatif bir ortamda sessiz olduğu bir süreç de beraberinde şüphesiz umutsuzluğu, mutsuzluğu, motivasyon kaybını ve sonucunda örgüt bağlılığının yok olmasını getirecektir (Pinder ve Harlos 2001, 332; Çakıcı 2010, 90). Sessizlik durumu, örgütsel iletişimi engelleyerek olumsuz geribildirim ve gelişimi önler. Böylelikle örgütün hatalarını inceleme ve düzeltme yeteneği de kaybolur (Demirbağ vd. 2017: 1465). Sessiz olmayan çalışan işe yönelik daha olumlu tutum sergilemekte, negatif tutuma karşı tepki veren çalışanın örgüt bağlılığı güçlenmektedir (Milliken ve Morrison 2003, 1565; Cortina ve Magley 2003, 247). Sessiz olmayan çalışanın stres düzeyi azalmakta ve Görev performansı artmaktadır (Lepine ve VanDyne 1998, 855; Ng ve Fekdman 2012, 230).

Duygusal bağlılık çalışanın örgüte kuvvetli bir şekilde bağlandığının ve çalışanın kendi isteği ile örgütte kaldığını göstergesidir (Clugston 2000, 478). Ancak toksik lider davranışlarının boyutu çalışana korkutma, küfür ve hakaret etme boyutlarına dahi ulaşabilmektedir (Pelletier 2010, 375). Hiçbir birey kendisine hakaret edilen ve kötü davranılan bir ortamda bulunmak istemeyeceğinden toksik liderlik davranışı değil duygusal bağlılığı standart örgüt bağlılığını dahi oluşturamayacaktır. Bunun yanı sıra örgüte duygusal bağlı olan birey örgütün tüm misyon ve vizyonunu benimsemiş ve örgüt yararına olağanın üstünde çaba sarf eden çalışan haline gelmiştir (Allen ve Meyer 1990, 4; Clugston 2000, 478). Örgüte tam aidiyet hissi duyan duygusal bağlı çalışan dolayısı ile tam bir performans sergilemektedir.

Yapılan çalışma toksik özellikle de toksik liderlik kavramının ülkemizde çok fazla çalışılmamış olması literatürde sınırlı sayıda çalışma olması nedeni ile alana katkı sağlayacaktır. Günümüzde kötü yönetim ve duygusal şiddet her geçen gün artmakta hem araştırmacıların ilgi odağı olmakta hem de sosyal hayatta sıklıkla karşılaşılmaktadır. Tüm çalışma ortamları farklı derecelerde toksik özellikler barındırmaktadır ve toksik tutum örgütün içerisine yerleştiği andan itibaren düzenli vehızlı bir biçimde yayılmaktadır. Toksik liderler başarıları ile etik olmayan tüm tutum ve davranışlarını maskeleyebilmektedirler. Bu tarz liderler aynı zamanda eleştirileri yok sayarak tehdit ve aşağılama yolu ile çalışanlara boyun eğmeyi öğretmek

istemindedirler. Bu süreçte çalışanlarına bazen kendilerini iyi hissettirecek dengeleyici şekilde davranmakta, onlara olmayacak ütopya ve gelecek resmi sunarak bundan mahrum kalma korkusunu hissettirerek kendilerine bağlama yolunu seçebilmektedirler. Tüm bu süreçte bilinçaltına yaymaya çalıştıkları his ise kendisi ile mücadele edilmemesi gerekliliğini işlemektir.

Yayılan toksik tutum beraberinde korku ve baskının hâkimiyet kurduğu bir karar verme süreci getirmektedir. Bu ortamlarda çalışanlar karşılaştıkları negatif tutum karşısında zaman içerisinde paylaşım yapma ihtiyacı hissederek çalışmak yerine başkaları ile ilgili veya kendi başına gelen olayla ilgili sohbet ederek vakit geçirme eğilimine girmektedirler. Bu durum zaman içerisinde yüksek düzeyde Görev performans düşüşüne neden olabilmektedir. Takım ruhunu yok eden toksik ortam zaman içerisinde tüm çalışanların da ben merkezli ve çıkara dayalı ilişkiler içerisinde girmesine neden olmaktadır. İş tatmini azalırken doyumsuzluk ve stresin artışına yol açan bu oram örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik motivasyonu yok ederken, üretkenliği azaltmakta, örgüt bağlılığını yok etmekte hatta işten ayrılmalara neden olmaktadır. Bu tarz uygulamaların engellenmesi için toksik tutum ve davranışların erken tespit edilebilmesi önemlidir. Keza davranış şekli çalışanların psikolojik dengesini bozmakta ve bir süre sonra durum normalmiş gibi algılanarak çalışanlarda da benzer davranış şekli oluşabilmektedir. Şeffaf ve açık iletişim yine bu tip tutumları engelleyici yönde olacaktır.

Çalışan Görev performansı denildiğinde akla sadece örgütsel etkililik ve verimlilik gelmemelidir. Zira örgütte evinden daha fazla vakit geçiren çalışanın, kendi öz değer ve düşüncelerini de dikkate alan bir yaklaşımla incelenmelidir. Bu durum çalışan memnuniyeti ve performans düzeyin daha da ileri seviyeye taşıyacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanların istek ve ihtiyaçlarından haberdar olması bir şekilde çalışanları sesliliğe itmesi gerekmektedir. Özellikle duygusal bağlılığın sağlanabilmesi için çalışanın örgütünü sevmesi ve değer vermesi gerekmektedir. Çalışan her bir insanda olağan şekilde değer gördüğü oranda örgütüne değer verecektir. Her bir çalışanın örgüt amaç ve hedeflerine sıkıca bağlı olması ve olağandan fazla çaba sarf etmesi aynı zamanda kararlara ne derece katıldığı ile de alakalıdır. Uzak doğu örgütlerinde başarı ile uygulanan beyin fırtınası benzeri sistemler batı örgütlerinde de uygulamalı ve çalışanın katılımı bu şekilde artırılmalıdır. Çalışanların sessiz kalmasına müsaade

edilmemeli hatta çok sesli çalışanlar oluşturulmalıdır ki çalışanın memnuniyetsizliğinin olduğu konu ve durumlar iyi şekilde anlaşılabilir.

Çalışmanın sonuçlarının genellendirilmesi bazı metodolojik sınırlılıklar içermektedir. Sağlık sektörünün yoğun bir sektör olması nedeni ile anket sorularının özen gösterilmeden cevaplanması, çalışanın vermiş olduğu cevapların açığa çıkma endişesi duyması bu sınırlamalardan ilklileridir. Ayrıca veriler sadece İstanbul ilinde dokuz Kamu ve Özel hastane ile sınırlıdır. Türkiye genelinde kamu ve Özel hastanelerinin de içeren bir çalışma daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca çalışma sadece sağlık çalışanları üzerine yapılmıştır ve toksik davranış günümüzde hemen her sektörde kendini göstermektedir. Çalışmaya katılanların geneli orta ve genç yaş grubundadır. Ancak örgüt bağlılığı kavramı yaş ve deneyim ile doğrudan alakalı bir kavramdır. Bu bağlamda daha ileri yaş grubundaki katılımcılar ile daha farklı sonuçlar elde edilebilir. Örgütsel bağlılık ve sessizlik kavramları literatürde çok incelenmiş kavramlar olmasına karşın, toksik liderlik kavramı özellikle ülkemizde henüz çok incelenmemiştir. Diğer kötü liderlik türleri ile ayrımı net sınırlar ile yapılamamıştır ki liderlik kavramı başlı başına henüz çok soru ihtiva eden ve açıklanması gereken pek çok karanlık yüzü olan bir kavramdır. Bu sebeplerden dolayı gelecekte araştırma yapacaklara;

- Örnekleme geniş kitlelerde tutması
- Farklı sektörlerde çalışması
- Farklı yaş gruplarından yeter derecede veri toplaması

Liderlik kavramı motivasyon, kültür, performans, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik sendromu, psikoloji, eğitim vb. gibi pek çok kavram ile ilişkili olduğundan multidisipliner çalışmalar yapması tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar:

- Acar, Baltaş, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2001.
- Akçakaya Murat, *Yeni Liderlik*, Ankara: Adalet Yayınevi, 2010.
- Akdemir Ali, *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Ekin Basım Yayım, 2008.
- Alpar Reha, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. İstanbul: Detay Yayıncılık, 2013.
- Aubrey W. Darvel, *The effect of toxic leadership*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa.2012.
- Balay Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2000.
- Celep Cevat, *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Anı Yayıncılık, 2000.
- Çakıcı Ayşehan, *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.
- Erkutlu Hakan Vahit, *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açuları*. Efil Yayınevi, 2014.
- Ertürk Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2009.
- Fındıkçı İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2006.
- Ginnett C. Robert, «Crews As Groups: Their Formation And Their Leadership.» In *Crew Resource Management* (73-102). Academic Press, 2019.
- Hayes F Andrew, *Introduction to Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Publications, 2017.
- Hirschman O. Albert, *Exit, Voice, And Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (Vol. 25). Harvard University Press, 1970.

- House J. Robert ve Terence R. Mitchell, *Path-Goal Theory of Leadership* (75-67). Washington University Seattle Dept of Psychology, 1975.
- House J. Robert, William D. Spangler ve James Woycke, «Personality and Charisma in The US Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness.» In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1990, No. 1, Pp. 216-220). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy Of Management, 1990.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Yayıncılık, 2005.
- Katz Daniel ve Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (Vol. 2), New York: Wiley, 1978.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Kong D.Yingchiong, «Emotional Intelligence: An Approach For Coping With Toxic Co-Workers.» In *National Conference On Entrepreneurship And Innovation* (154-163), 2011.
- Moore Wilbert Ellis, «A Reconsideration of Theories of Social Change.» In *Readings in Social Evolution and Development*, Pergamon. 1970: 123-139.
- Morrison John F. «A Time To Think, A Time To Talk: Irish Republican Prisoners in The Northern Irish Peace Process.» In *Prisons, Terrorism And Extremism* (97-108). Routledge, 2014.
- Paksoy, Mahmut, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Santay Yayınevi, 2002.
- Pinder C. Craig ve Karen P. Harlos, «Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived İnjustice.» In *Research in Personnel And Human Resources Management* (331-369). Emerald Group Publishing Limited, 2001.
- Turan Selahattin, *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2014.

Vroom H. Victor ve Arthur G. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Vol. 110). University Of Pittsburgh Pre, (1973): 321-335.

Williams Denise F., *Toxic Leadership in The US Army*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa. 2005.

Wilson-Starks Karen Y., «Toxic Leadership.» *Transleadership, Inc*. President And CEO Transleadership, INC. 2003.

### **Sürelî Yayınlar:**

Aaltio-Marjosola, IrisveTuomo Takala, «Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life.» *Journal of Workplace Learning*, 12 (4) (2000): 146-158.

Adams Danie, Gopinathan Raman Kutty ve Zuliana Mohd Zabidi, «Educational Leadership for the 21st Century.» *International Online Journal of Educational Leadership*, 1(1) (2017): 1-4.

Ajzen Icek, «The Theory of Planned Behavior.» *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50 (2) (1991): 179-211.

Ajzen, Icekve Martin Fisbsein «Factors Influencing Intentions and the Intention-Behavior Relation» *Human Relations*, 27(1) (1974): 1-15.

Akan Betül Balkan ve Feyza Çağla Oran, «Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama.» *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5) (2017): 72-90.

Akbaba Atilla ve Esra Erenler, «Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi.» *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1) (2008): 21-36.

Akbaba Sırrı, «Eğitimde Motivasyon.» *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13)(2006): 343-361.

Akca Meltem ve Büşra Gizem Yurtçu, «Çalışma Ortamı Özelliklerinin Hekimlerin Görev ve Bağlamsal Performansına Etkisi.» *International Journal of Academic Value Studies*, 3 (15) (2017): 197-207.

- Akcan Göksu, Agah Sinan Ünsarve Selin Küçükkancabaş, «Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması.» *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27) (2014): 51-74.
- Akın Adnan, «Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25) (2005): 1-18.
- Akman Vedat, Merve Hanoğlu ve Cevdet Kızıl, «Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi.» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (52) (2015): 130-145.
- Aktaş Hakkı ve Eylem Şimşek, «Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim.» *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (28) (2014): 24-52.
- Albayrak Yıldız Esra ve Haluk Erkut, «Banka Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Süreç Yaklaşımı.» *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 4 (6) (2010): 47-58.
- Allen Natalie. J. ve John M. Meyer, «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment to the Organization.» *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 63(1) (1990): 1-18.
- Alparslan Ali Murat ve Murat Kayalar, «Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri.» *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6) (2012): 136-147.
- Altındag, Erkut. «Evaluation of nepotism as accelerating effect on employee performance: An empirical study in Turkey.» (2014), 97-104.
- Altınkurt Yahya, Kürşad Yılmaz, Evrim Erol ve Emine Tuğba Salalı, «Relationship between School Principals 'Use of Power Sources and Teachers' Organizational Cynicism Perceptions.» *Journal of Teacher Education and Educators*, 3 (1) (2014): 25-52.



- AmahE. Okeyve Chiwuba, A. Okafor, «Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour And Work Attitudes: The Role of Self-Esteem And Locus of Control.» *Asian Journal of Scientific Research*, 1 (1) (2008): 1-11.
- AngleL. Haroldve James Perry, «An Empirical Assessment of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness.» *Administrative science quarterly*, (1981): 1-14.
- Antonakis John, «Transformational And Charismatic Leadership. » *The Nature of Leadership*, Ed. David V. Day, Los Angeles: Sage Publications, (2012): 256-288.
- Appelbaum H. Stevenve David Roy-Girard,«Toxins in the Workplace: Affect on Organizations And Employees.» *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7 (1) (2007): 17-28.
- Appelbaum H. Steven, Giulio David Iaconi ve Albert Matousek, «Positive And Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, And Solutions.» *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7 (5) (2007): 586-598.
- Ashforth Blake, «Petty Tyranny in Organizations.» *Human relations*, 47 (7), (1994): 755-778.
- Armstrong Mark, «Competition in Two-Sided Markets.» *The RAND Journal of Economics*, 37(3) (2006): 668-691.
- Ashforth Blake, «Petty Tyranny in Organizations.» *Human relations*, 47(7), (1994): 755-778.
- Ashford J. Susan, Nancy P. Rothbard, Sandy Kristin Piderit ve Jane E. Dutton, «Out on a Limb: The Role of Context And Impression Management In Selling Gender-Equity Issues.» *Administrative Science Quarterly*, 43 (1998): 23-57.

- Avcı Umut ve Cafer Topaloğlu, «Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.» *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1) (2009): 1-20.
- Avolio J. Bruce, Bass, M. Bernard ve Jung, I. Dong, «Re-Examining The Components of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership.» *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 72 (4) (1999): 441-462.
- Aydın Şule, «Örgütsel Stres Yönetimi.» *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (3) (2004): 49-74.
- Aykanat, Tutku, John W. Heath & Brian Dixon & Daniel D. Heath «Additive, non-additive and maternal effects of cytokine transcription in response to immunostimulation with Vibrio vaccine in Chinook salmon (*Oncorhynchus tshawytscha*).» *Immunogenetics* 64(9) (2012). 691-703.
- Bakan İsmail, «Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması.» *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1) (2008): 13-40.
- Bakan İsmail ve Tuba Büyükbeşe, «Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması.» *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2) (2010): 73-84.
- Banerjee Abhijit ve Rohini Somanathan, «A Simple Model of Voice.» *The Quarterly Journal of Economics*, 116 (1) (2001): 189-227.
- Baron Reuben M. ve David A. Kenny, «The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.» *Journal of personality and social psychology*, 51(6) (1986): 1173-1182.
- Bass M. Bernard, «Two Decades of Research And Development in Transformational Leadership.» *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 8 (1) (1999): 9-32.

- Bass M. Bernard, David A. Waldman, Bruce J. Avolio, «Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect.» *Group & Organization Studies*, 12 (1) (1987): 73-87.
- Bass M. Bernard, Bruce J. Avolio, Dong I. Jung ve Yair Berson, «Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.» *Journal of applied psychology*, 88 (2) (2003): 207-218.
- Batson C. Daniel ve Adam A. Powell, «Altruism And Prosocial Behavior.» *Handbook of psychology*, (2003): 463-484.
- Bayrak Sabahat, «Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), (2001): 23-42.
- Bayram Ayhan, Gökhan Çetinkayave Yusuf Yıldırım, «The Relationship Between Organizational Silence And Life Satisfaction In Football Referees.» *PressAcademia Procedia*, 3 (1) (2017): 423-430.
- Bayram Levent, «Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.» *Sayıştay Dergisi*, Sayı, 59(2005): 125-139.
- Becker S. Howard, «Notes on The Concept of Commitment.» *American Journal of Sociology*, 66 (1)(1960): 32-40.
- Becker E. Thomas, Donna M. Randall ve Carl D. Riegel, «The Multidimensional View of Commitment And The Theory of Reasoned Action: A Comparative Evaluation.» *Journal of Management*, 21(4) (1995): 617-638.
- Befort Nancy ve Keith Hatrup, «Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors.» *Applied HRM Research*, 8(1) (2003): 17-32.
- Beheshtifar Malikeh, Hoseein Borhanive Mahmood Nekoie Moghadam, «Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success.» *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11) (2012): 275-282.

- Behling Orlando ve Charles F. Rauch Jr, «A Functional Perspective on Improving Leadership Effectiveness.» *Organizational Dynamics*, 13(4) (1985): 51-61.
- Biggart Nicole Woolsey ve Gary H. Hamilton, «An Institutional Theory of Leadership.» *The Journal of applied behavioral science*, 23 (4) (1987): 429-441.
- Bin S. Abdulwahab, «The Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance And Employee Engagement: An Explorative Study.» *Issues in Business Management and Economics*, 4(1)(2015): 1-8.
- Boamah, A. Sheila, Heather K. SpenceLaschinger, Carol Wong ve Sean Clarke, «Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction And Patient Safety Outcomes.» *Nursing outlook*, 66 (2)(2018): 1-10.
- Borman Walter. C. ve Donald H. Brush, «More Progress Toward A Taxonomy of Managerial Performance Requirements.» *Human Performance*, 6(1)(1993): 1-21.
- Borman Walter. C. veStephan J. Motowidlo, «Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research.» *Human Performance*, 10 (2) (1997): 99-109.
- Bowen FrancesveKate Blackmon, «Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice.» *Journal of Management Studies*, 40 (6), (2003):1393-1417.
- Cakinberk Arzu Karaca, Nurten Polat Dede ve Gulsen Yılmaz,«Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence: An Example of Public University.» *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2) (2014): 91-105.
- CampbellP. John, Jeffrey J. McHenryveLauress L. Wise, «Modeling Job Performance in A Population of Jobs.» *Personnel Psychology*, 43(2) (1990): 313-333.
- Cankul Halil İbrahim, Çetin Yiğit, Suat Peker, Mustafa Özer ve Cesim Demir, «Bir Eğitim Hastanesindeki Yönetici Hekimlerin Önderlik Davranışlarının Belirlenmesi.»*Gülhane Tıp Dergisi*, 44(4) (2002), 428-435.

- Chua Sarah Mei Yi ve Duncan William Murray, «How Toxic Leaders Are Perceived: Gender And Information-Processing.» *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3)(2015): 292-307.
- Cleveland N. Jeanette, Kevin R. Murphy ve Richard E. Williams, «Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence And Correlates.» *Journal of Applied Psychology*, 74 (1)(1989): 130-135.
- Clough D. Jeffrey ve Mark McClellan, (2016). «Implementing MACRA: Implications for Physicians and for Physician Leadership.» *Jama*, 315(22) (2016): 2397-2398.
- Clugston Michael, «The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave.» *Journal of Organizational Behavior*, 21(4) (2000): 477-486.
- Cohen Jacob, «Things I Have Learned (So Far).» *American Psychologist*, 45(12) (1990): 1304-1312.
- Conger Jay A. «The Dark Side of Leadership.» *Organizational Dynamics*, 19(2) (1990): 44-55.
- Cortina Lilia M. ve Vizki J. Magley, «Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment in The Workplace.» *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4) (2003): 247.
- Çakıcı Ayşehan, «Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), (2007): 145-162.
- Çavuş Mustafa Fedai, Alptekin Develi ve Gülşah Sultan Sarioğlu, «Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.» *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1) (2015): 10-20.
- Çavuşoğlu Selin ve Sevinç Köse, «Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi.» *Dokuz Eylul University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 18(1)(2016): 115-146.

- Çaylak Esra ve Serap Altuntaş, «Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work.» *Journal of Nursing Research*, 25(2)(2017): 90-98.
- Çelebi Nurhayat, Halim Güner ve Veysel Yıldız, «Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi.» *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1)(2015): 249-268.
- Çelik, Vehbi. «Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik.» *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12)(1997): 465-474.
- Çelik Veli Onur, «Takım Sporlarında Görev Yapan Sporcuların Antrenörleri İle İlgili Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Basketbol Branşı Örneği.» *Pamukkale Journal Of Sport Sciences*, 4(2) (2013): 16-45.
- Çetin Necip, «Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri.» *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23) (2008): 74-84.
- Çetin Nesrin Gökben ve Ertan Beceren, «Lider Kişilik: Gandhi.» *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5) (2007): 111-132.
- Çırpan Hüseyin, «Lider Mi, Yönetici Mi?.» *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7,(1999): 1-5.
- Çöl Güner, «Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1) (2008): 35-46.
- Decotiis Thomas. A. ve Timothy. P. Summers, «A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment.» *Human Relations*, 40(7) (1987): 445-470.
- Demir Kamile, «Transformational Leadership And Collective Efficacy: The Moderating Roles of Collaborative Culture And Teachers' Self-Efficacy.» *Eurasian Journal Of Educational Research (EJER)*, (33) (2008): 93-112.

- Demirbağ Biesel Canan, Betül Bayrak, Çiğdem Gamze Özkan, Esra Çaylak, «Evaluation of The Life Quality of Workers in A Cement Factory.» *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 237 (2017): 1462-1467.
- Dennis Rea, «Improvised Performance: Nurturing Natural Leadership.» *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 11(2) (2014): 108-124.
- Detert James R., Ethen R. Burris. «Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open? *Academy Of Management Journal*, 50(4)(2007):869-884.
- Detert, James. R. ve Amy C. Edmondson, *Everyday Failures In Organizational Learning: Explaining The High Threshold For Speaking Up At Work*. Division of Research, Harvard Business School,(2005): 1-64.
- Detert James. R.ve Linda. K. Treviño, «Speaking Up To Higher-Ups: How Supervisors And Skip-Level Leaders Influence Employee Voice.» *Organization Science*, 21(1)(2010): 249-270.
- Detert, James. R.,ve Amy C. Edmondson, «Implicit Voice Theories: Taken-For-Granted Rules Of Self-Censorship At Work.» *Academy Of Management Journal*, 54 (3)(2011): 461-488.
- Dirks T. Kurt ve Donald L. Ferrin, «Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings And Implications For Research And Practice.» *Journal of Applied Psychology*, 87 (4)(2002): 611-628.
- Dobbs M. James ve James J. Do, «The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates.» *Armed Forces & Society*, 45(1) (2019): 3-26.
- Doğan Selen ve Selçuk Doğan, «Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29) (2007): 37-61.
- Doğanay Ali ve Erdal Şen, «Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama.» *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12)(2007): 324-348.

- Donaghey Jimmy, Niall Cullinane, Tony Dundon ve Adrian Wilkinson, «Reconceptualising Employee Silence: Problems And Prognosis.» *Work, Employment And Society*, 25(1)(2011): 51-67.
- Doty Joe ve Jeff Fenlason, «Narcissism And Toxic Leaders.» *Army Combined Arms Center Fort Leavenworth Ks Military Review*, (2013): 55-60.
- Dutton E. Jane, Susan J. Ashford, Regina M. O'neill, Erika Hayes ve Elizabeth E. Wierba, «Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues To Top Managers.» *Strategic Management Journal*, 18 (5)(1997):407-423.
- Dutton, E. Jane ve Susan. J. Ashford, Katherine A. Lawrence, Kathi Miner-Rubino, «Red Light, Green Light: Making Sense of The Organizational Context For Issue Selling.» *Organization Science*, 13(4) (2002): 355-369.
- Dyne Linn Van, Ang Soon ve IsabelC. Botero, «Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs.» *Journal of Management Studies*, 40 (6) (2003): 1359-1392.
- Eginli Ayşen Temel ve Selin Bitirim, «Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldırma (Aktörlerin ve Kurbanların İletişim Davranışları).» *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24)(2010): 45-66.
- Einarsen Stale, Merethe Schanke Aasland ve Andres Skogstad, «Destructive Leadership Behaviour: A Definition And Conceptual Model.» *The Leadership Quarterly*, 18 (3)(2007): 207-216.
- Eisenberger Robert, Malone, Glenn P. Malone and William D. Presson, «Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement.» *Society For Human Resource Management and Society For Industrial And Organizational Psychology*, (2016): 2-22.
- Elnaga Amir ve Amen Imran, «The Effect of Training on Employee Performance.» *European Journal of Business And Management*, 5(4) (2013): 137-147.



- Eraslan Levent, «Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik.» *Journal of Human Sciences*, 1 (1) (2004):1-32.
- Erdem Orhan ve A. Metin Dikici, «Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi.» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29) (2009): 198-213.
- Erdil Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat, «Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1)(2011): 17-26.
- Eren Esra ve A. Aşkın Kurt, «İlköğretim Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Davranışları.» *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2)(2011): 219-238.
- Ergül Hüseyin Fazlı, «Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri.» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14) (2005): 67-79.
- Eroğlu Ahmet Hüsrev, Orhan Adıgüzel ve Umut Can Öztürk, «Sessizlik Girdabıve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2)(2011): 97-124.
- Farrell Dan, «Exit, Voice, Loyalty, And Neglect As Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study.» *Academy of Management Journal*, 26 (4)(1983): 596-607.
- Fornell Claes ve David F. Larcker, «Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error.» *Journal of Marketing Research*, 18(1) (1981): 39-50.
- Fox Suzy ve Lamont E. Stallworth, «Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying And Racism in The US Workplace.» *Journal of Vocational Behavior*, 66(3)(2005): 438-456.
- Frost J.Peter, «Handling Toxic Emotions: New Challenges For Leaders and Their Organization.» *Organizational Dynamics*, 33 (2) (2004): 111-127.

- Gane Nicholas, «Max Weber On The Ethical Irrationality of Political Leadership.» *Sociology*, 31 (3) (1997): 549-564.
- Gastil John, «A Definition And Illustration of Democratic Leadership.» *Human Relations*, 47 (8) (1994): 953-975.
- Gerşil Gülşen Sarı ve Mehtap Aracı, «Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri.» *Çalışma ve Toplum*, (1)(2011): 39-74.
- Gilbert A. Jacqueline, Norma Carr-Ruffino, John M. Ivancevich, ve Robert Konopaske, «Toxic Versus Cooperative Behaviors At Work: The Role of Organizational Culture And Leadership in Creating Community-Centered Organizations.» *International Journal of Leadership Studies*, 7(1) (2012): 29-47.
- Goldman Alan, «High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder And The Dysfunctional Organization.» *Journal of Managerial Psychology*, 21(8)(2006): 733-746.
- Gouldner W. Alvin, «The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement.» *American Sociological Review*, (1960): 161-178.
- Göksel Aykut ve Gülden Güneş, «Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi.» *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3)(2017): 807-828.
- Grusky Oscar, «Career Mobility And Organizational Commitment.» *Administrative Science Quarterly*, (1966): 488-503.
- Guttek Barbara A. ve Tora K. Bikson, «Differential Experiences Of Men And Women in Computerized Offices.» *Sex Roles*, 13 (3-4)(1985): 123-136.
- Gül Hasan ve Nazlı Özcan, «Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma.» *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2) (2011): 107-134.

- Güleç, Esenal, İbrahim Halil Cankul ve Süreyya Yılmaz. «Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizme Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerin Karşılaştırılması.» *International Anatolia Academic Online Journal/Social Science Journal* 5(2) (2019) 116-128.
- Gümüştekin Gülten Eren ve A. Bircan Öztemiz, «Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1)(2005): 271-288.
- Gürbüz Sait ve Mustafa Bekmezci. «İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü.» *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 41 (2) (2012): 189-213.
- Hacitahiroğlu Kürşat, «The Leader's Role in Productivity.» *Journal of Human Sciences*, 9(1) (2012): 845-875.
- Hadadian Zagross ve Jamileh Zarei, «Relationship Between Toxic Leadership And Job Stress of Knowledge Workers.» *Studies in Business And Economics*, 11 (3)(2016): 84-89.
- Hall T. Douglas, Benjamin Schneider ve Harold T. Nygren, «Personal Factors in Organizational Identification.» *Administrative Science Quarterly*, (1970):176-190.
- Hambleton K. Ronald ve Ray Gumpert, «The Validity of Hersey And Blanchard's Theory of Leader Effectiveness.» *Group & Organization Studies*, 7 (2) (1982): 225-242.
- Harris Alma ve Christoher Chapman, «Democratic Leadership For School Improvement in Challenging Contexts.» *Democratic Learning: The Challenge to School Effectiveness*, (2004):164-178.
- Harvey B. Jerry, «The Abilene Paradox: The Management of Agreement.» *Organizational Dynamics*, 17(1) (1988): 17-43.
- Hay Rob, «The Toxic Mission Organisation: Fiction or Fact.» *Encounters Mission Ezine*, 2(2004): 1-8.

- Higgs Malcolm, «The Good, The Bad And The Ugly: Leadership And Narcissism.» *Journal of Change Management*, 9 (2) (2009): 165-178.
- Hirschman Albert O., «Exit, Voice and the State.» *World Politics*, 31(1)(1978): 90-107.
- Hoch E. Julia, William H. Bommer, James H. Dulebohn ve Dongyuan Wu, «Do Ethical, Authentic, And Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis.» *Journal of Management*, 44(2)(2018): 1-29.
- Holloway Elizabeth ve Mitchell E. Kusy, «Disruptive And Toxic Behaviors in Healthcare: Zero Tolerance, The Bottom Line, And What To Do About it.» *J Med Pract Manage*, 25 (6) (2010): 335-340.
- Horner Melissa, «Leadership Theory: Past, Present And Future.» *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4)(1997): 270-287.
- Houston D. Jaclyn ve Nathan R. Todd, «Religious Congregations and Social Justice Participation: A Multilevel Examination of Social Processes And Leadership.» *American Journal of Community Psychology*, 52 (3-4) (2013): 273-287.
- Huang Xu, Evert Van De Vliert ve Gerben Van Der Vegt, «Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally.» *Management And Organization Review*, 1(3) (2005): 459-482.
- Inuwa Mohammed, «Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach.» *The Millennium University Journal*, 1(1) (2016): 9-103
- İbicioğlu Hasan, İbrahim Özmen ve Sebahattin Taş, «Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2) (2009): 1-23.
- İllez A. Aslı ve Mücella Güner, «Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi.» *Tekstil ve Konfeksiyon*, 16 (1) (2006): 325-327.

- İraz Rıfat ve Özlem Akgün, «Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma.» *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 14(1-2) (2011): 201-224.
- İzgüden Dilruba, Selin Eroymak ve Ramazan Erdem, «Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği.» *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, (2016): 262-276.
- Janssen Onne, Thea De Vries ve Anton J. Cozijnsen, «Voicing By Adapting And Innovating Employees: An Empirical Study on How Personality And Environment Interact to Affect Voice Behavior.» *Human Relations*, 51(7)(1998): 945-967.
- Jago, G. Atrhur, «Leadership: Perspectives in Theory And Research.» *Management Science*, 28 (3) (1982): 315-336.
- Jaros J. Stephen, John M. Jermier, Jerry W. Koehler ve Terry Sincich, «Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on The Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models.» *Academy of Management Journal*, 36 (5) (1993): 951-995.
- Jensen T. Ulrich, Lotte B. Andersen, Louise L. Bro, Anne Bollingtoft, Tine L.M. Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian B. Jacobsen, Jacob Ladenburg, Poul A. Nielsen, Heidi H. Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen, And Allan Würtz, N. «Conceptualizing and Measuring Transformational And Transactional Leadership.» *Administration & Society*, 51(1) (2019): 3-33.
- Johnson W. Thomas ve John E. Stinson, «Role Ambiguity, Role Conflict, and Satisfaction: Moderating Effects of Individual Differences.» *Journal of Applied Psychology*, 60(3) (1975): 329.
- Judge A. Timothy ve Ronald F. Piccolo, «Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity.» *Journal of Applied Psychology*, 89(5) (2004): 755-768.

- JunqueiraC. V. Angela, Egler Chiarive Patrick Wincke, «Comparison of The Polymerase Chain Reaction With Two Classical Parasitological Methods For The Diagnosis of Chagas Disease İn An Endemic Region of North-Eastern Brazil.» *Transactions of The Royal Society of Tropical Medicine and Hygiene*, 90(2)(1996): 129-132.
- Kahveci Gökhan ve Zülfü Demirtaş, «Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması.» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43) (2013): 167-182.
- Kantos Ertan Züleyha, «Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme.» *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi-Journal of Educational Sciences Research*, 1(1) (2011): 135-158.
- Karacaoglu Korhan ve Cengiz Küçükköylü, «İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.» *Ege Akademik Bakış*, 15(3) (2015): 401-408.
- Kasalak Gamze, «Toxic Behaviors in Workplace: Examining The Effects of The Demographic Factors on Faculty Members' Perceptions of Organizational Toxicity.» *International Journal of Research in Education And Science*, 5(1) (2019): 272-282.
- Kayıkçı Kemal, «Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik.» *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (20) (1999): 577-595.
- Keeley Michael ve Jill W. Graham, «Exit, Voice, And Ethics.» *Journal of Business Ethics*, 10(5) (1991): 349-355.
- Kelman C. Herbert, «Compliance, Identification, And Internalization Three Processes of Attitude Change.» *Journal of Conflict Resolution*, 2 (1) (1958): 51-60.
- Kesken Jülide ve Nazlı Ayşe Ayyıldız, «New Perspectives in Leadership Approaches: Positive And Authentic Leadership.» *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2) (2008): 729-754.

- Kılıç Recep, Belma Keklik ve Harun Yıldız, «Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.» *Journal of Management & Economics*, 21 (2) (2014): 249-268.
- Kılınç Erhan ve Hatice Ulusoy, «Investigation of Organizational Citizenship Behavior, Organizational Silence And Employee Performance at Physicians And Nurses, And The Relationship Among Them.» *Business Management Dynamics*, 3(11) (2014): 25.
- Kırmaz Birol, «Bilgi Çağı Lideri.» *Ankara Barosu Dergisi*, (3) (2010): 207-222.
- Kish-Gephart J. Jennifer, James R. Detert, Linda Klebe Trevino ve Amy C. Edmonson, «Silenced By Fear:: The Nature, Sources, And Consequences Of Fear At Work.» *Research In Organizational Behavior*, 29, (2009): 163-193.
- Klammer Captain Joy, Daniel P. Skarlicki ve Laurie Barclay, «Speaking Up in The Canadian Military: The Roles of Voice, Being Heard, And Generation in Predicting Civic Virtue.» *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 34(2) (2002): 122.
- Knoll Michael ve Rolf Van Dick, «Do I Hear The Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence And Their Correlates.» *Journal of Business Ethics*, 113(2) (2013): 349-362.
- Kolarska Lena ve Howard Aldrich, «Exit, Voice, And Silence: Consumers' And Managers' Responses to Organizational Decline.» *Organization Studies*, 1 (1) (1980): 41-58.
- Korsgaard M. Audrey, Bruce m. Meglino ve Scott W. Lester, «Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications In Organizations?» *Journal Of Applied Psychology*, 82 (1) (1997): 160.
- Krasikova V. Dina, Stephen G. Green ve James M. Lebreton, «Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, And Future Research Agenda.» *Journal of Management*, 39 (5) (2013): 1308-1338.

- Küçüközkan, Yasemin. «Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve.» *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(2) (2015): 85-116.
- Leithwood Kenneth, Alma Harris ve David Hopkins, «Seven Strong Claims About Successful School Leadership.» *School Leadership And Management*, 28(1) (2008): 27-42.
- Lepine A. Jeffrey ve Linn Van Dyne, «Predicting Voice Behavior in Work Groups.» *Journal of Applied Psychology*, 83(6) (1998): 853-868.
- LindE. Allan, Ruth Kanfer ve Paul Earley,«Voice, Control, And Procedural Justice: Instrumental And Noninstrumental Concerns in Fairness Judgments.» *Journal of Personality And Social Psychology*, 59 (5) (1990): 952-959.
- Lipman-Blumen Jean, «The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches.» *Ivey Business Journal*, 69 (3) (2005): 1-8.
- Liu Dan, Wu, Jun ve Ma Jiu-Cheng,«Organizational Silence: A Survey On Employees Working in A Telecommunication Company.» In *2009 International Conference On Computers & Industrial Engineering*, (2009): 1647-1651.
- Loi Raymond, Hang-Yue Ngo ve Foley Sharon,«Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment And Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support.» *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 79(1) (2006): 101-120.
- Lubit Roy, «The Tyranny of Toxic Managers: Applying Emotional Intelligence to Deal With Difficult Personalities.» *Ivey Business Journal*, 68(4) (2004): 1-7.
- Lunenburg C. Fred, «The Principal As Instructional Leader.» In *National Forum of Educational And Supervision Journal*, 27 (4)(2010): 1-7.
- Macphee Maura, Lili Chang, Diana Lee ve Wilza Spiri, «Global Health Care Leadership Development: Trends to Consider.» *Journal of Healthcare Leadership*, 5(1) (2013): 21-29.



- Madden J. Thomas, Pamela Scholder Ellen ve Icek Ajzen, «A Comparison of The Theory of Planned Behavior and The Theory of Reasoned Action.» *Personality And Social Psychology Bulletin*, 18(1) (1992): 3-9.
- Mahlangu P. Vimbi, «The Effects of Toxic Leadership on Teaching And Learning in South African Township Schools.» *Journal of Social Sciences*, 38(3) (2014): 313-320.
- Maitlis Sally ve Hakan Özçelik, «Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making.» *Organization Science*, 15 (4) (2004): 375-393.
- Mathieu, John. E. ve Dennis. M. Zajac, «A Review And Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, And Consequences of Organizational Commitment.» *Psychological Bulletin*, 108 (2) (1990): 171.
- Mcleod Saul, «Maslow's Hierarchy Of Needs.» *Simply Psychology*, 1. (2007): 1-7.
- McNichols W. Charles, MichaelJ. Stahl ve Roger T. Manley, «A Validation of Hoppock's Job Satisfaction Measure.» *Academy of Management Journal*, 21 (4) (1978): 737-742.
- Mehta Sunita ve G.C. Maheshwari, «Toxic Leadership: Tracing The Destructive Trail.» *International Journal of Management*, 5(10) (2014): 18-24.
- Meydan Cem Harun ve Mustafa Polat, «Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma.» *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04) (2010): 123-140.
- Meyer P. John ve Natalie J. Allen, «A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.» *Human Resource Management Review*, 1 (1) (1991): 61-89.
- Meyer P John ve Lyne Herscovitch, «Commitment in The Workplace: Toward A General Model.» *Human Resource Management Review*, 11(3) (2001): 299-326.

- Meyer P. John ve Natalie J. Allen ve Catherine A. Smith, «Commitment to Organizations and Occupations: Extension And Test of A Three-Component Conceptualization.» *Journal of Applied Psychology*, 78 (4) (1993): 538.
- Meyer P. John, D. Ramona Bobocel ve Natalie J. Allen, «Development of Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Study Of Pre-And Post-Entry Influences.» *Journal of Management*, 17(4) (1991): 717-733.
- Milliken J. Frances ve Elizabeth Wolfe Morrison, «Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions For Research on Silence in Organizations.» *Journal of Management Studies*, 40(6) (2003): 1563-1568.
- Milliken J. Frances, Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin, «An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why.» *Journal of Management Studies*, 40(6) (2003): 1453-1476.
- Mines A. Robert, Daniel Kimlinger, Tvette Moore, Patrick Hiester, Marcia S. Kent ve Sara Beth Hull, «The Organizational Impact of Impaired Health Care Executives or Physicians: A Review and Recommendations.» *Journal of Workplace Behavioral Health*, 28 (1) (2013): 1-12.
- Morris Tim, Helen Lydka ve Mark Fenton O'Creevy, «Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment And Human Resource Policies.» *Human Resource Management Journal*, 3(3) (1993): 21-42.
- Morrison Elizabeth Wolfe ve Frances J. Milliken, «Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World.» *Academy of Management Review*, 25 (4) (2000): 706-725.
- Morrison Elizabeth Wolfe, «Employee Voice And Silence.» *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1 (1) (2014): 173-197.
- Mowday Richard. T., Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, «The Measurement of Organizational Commitment.» *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2) (1979): 224-247.

- Nader Laura, «Breaking The Silence-Politics and Professional Autonomy.» *Anthropological Quarterly*, 75(1) (2002): 160-169.
- Neuman H. Joel ve Robert Baron, «Aggression in The Workplace: A Social-Psychological Perspective.» *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors And Targets*, 7(2005): 13-40.
- Ng W.H. Thomas ve Daniel C. Feldman, «Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of The Conservation Of Resources Framework.» *Journal of Organizational Behavior*, 33(2) (2012): 216-234.
- Noelle-Neumann Elisabeth, «The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion.» *Journal of Communication*, 24 (2) (1974): 43-51.
- Odumeru A. James ve Ifeayni George Ogbonna, «Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature.» *International Review of Management And Business Research*, 2 (2) (2013):335-361.
- O'Leary-Kelly M. Anne, Ricky W. Griffin ve David J. Glew, «Organization-Motivated Aggression: A Research Framework.» *Academy of Management Review*, 21 (1) (1996): 225-253.
- Oliver Nick. «Rewards, Investments, Alternatives And Organizational Commitment: Empirical Evidence And Theoretical Development.» *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1) (1990): 19-31.
- Ordu Aydan ve Hakan Çetinkaya, «Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki.» *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31) (2017): 15-28.
- O'Reilly, Charles. A. ve Jennifer. Chatman, «Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior.» *Journal of Applied Psychology*, 71(3) (1986): 492-499.

- Orhan Ufuk. «Yönetişimin Hatalı Karar Vermeye Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Araştırma.» *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1) (2015): 81-93.
- Önen, S. Mustafa ve Hasibe Gül Kanayran, «Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme.» *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2) (2015): 43-64.
- Örücü Edip ve Kanbur, Aysun. «Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği.» *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1) (2008): 85-97.
- Özdemir Lütfiye ve Sevtap Sarıoğlu Uğur, «Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma.» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1) (2013): 257-281.
- Özdemir, Lütfiye, Haluk Erdem, And Gökdeniz Kalkın. «Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi» *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi* 7.15 (2016).
- Özdemir A. Fırat ve Gözde Navruz, «Bootstrap-T ve Yüzdeler Bootstrap Yöntemlerinde Tekrar Sayısı, Budama Yüzdesi ve Dağılımın Sonuçlara Etkisi.» *Nevşehir Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 5 (2) (2016): 74-85.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Sevgi Kanıgür, «Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri.» *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1) (2009): 53-82.
- Padilla Art, Robert Hogan ve Robert B. Kaiser, «The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments.» *The Leadership Quarterly*, 18(3) (2007): 176-194.

- Pekdemir Işıl, Merve Koçoğlu ve Güney Gürkan, «Özerklik ve Ödüllendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma.» *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43 (2) (2014): 332-350.
- Pekdoğan Haydar, «Profesyonel Kolluk Güçlerinde Görevli Personelin Örgütsel Bağlılığı ile Liderlik Algısı Arasındaki İlişki.» *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31)(2019): 624-652.
- Pelletier, L. Kathie, «Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric.» *Leadership*, 6 (4) (2010): 373-389.
- Penley E. Larry ve Sam Gould, Sam, «Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations.» *Journal of Organizational Behavior*, 9(1) (1988): 43-59.
- Perlow Lesie ve Stephanie Williams, «Is Silence Killing Your Company?» *IEEE Engineering Management Review*, 31(4) (2003): 18-23.
- Piderit Sandy Kristin ve Susan J. Ashford, «Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking up About Gender-Equity Issues.» *Journal of Management Studies*, 40(6) (2003): 1477-1502.
- Polat Mustafa ve Cem Harun Meydan, «Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.» *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1) (2010): 145-172.
- Polatçı Sema, «Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma.» *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(1), (2014): 115-124.
- Polston-Murdoch Leana, «An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment, And Gender.» *Emerging Leadership Journeys*, 6 (1) (2013): 13-44.polatçı

- Poyraz Kemal ve Bülent Kama, «Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2) (2008): 143-164.
- Preacher J. Kristopher ve Andrew F. Hayes, «Asymptotic And Resampling Strategies For Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models.» *Behavior Research Methods*, 40 (3) (2008): 879-891.
- Premeaux, Sonya Fentont ve Arthur G. Bedeian, «Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in The Workplace.» *Journal of Management Studies*, 40(6) (2003): 1537-1562.
- Quinn Robert ve Gretchen Spreitzer, «The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider.» *Organizational Dynamics*, 26 (2) (1999): 37-49.
- Rayner Charlotte ve Cary Cooper, «Workplace Bullying: Myth or Reality-Can We Afford to Ignore It?» *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4) (1997): 211-214.
- Reed, Colonel George E. «Toxic Leadership.» *Military Review*, 84 (4) (2004): 67-71.
- Reyhanoğlu Metin ve Özden Akın, «Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?» *Itobiad: Journal of The Human & Social Science Researches*, 5(3). (2016): 442-459.
- Rhoades Linda ve Robert Eisenberger, «Perceived Organizational Support: A Review of The Literature.» *Journal of Applied Psychology*, 87 (4) (2002): 698-714.
- Richardson Karen, Maura M. Rosenthal ve Lydia Burak, «Exercise As Punishment: An Application of The Theory of Planned Behavior.» *Journal of Health Education*, 43 (6) (2012):356-365.
- Riketta Michael, «Attitudinal Organizational Commitment And Job Performance: A Meta-Analysis.» *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology And Behavior*, 23(3) (2002): 257-266.

- Ritzer George ve Harrison M. Trice, «An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory.» *Social Forces*, (1969): 475-478.
- Roberts H. Karlene ve A. Charles O'Reilly, «Measuring Organizational Communication.» *Journal of Applied Psychology*, 59 (3) (1974): 321-326.
- Robinson, L. Sandra ve Anne M. O'Leary-Kelly, «Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on The Antisocial Behavior of Employees.» *Academy of Management Journal*, 41(6) (1998): 658-672.
- Rosenthal A. Seth ve Todd L. Pittinsky, «Narcissistic Leadership.» *The Leadership Quarterly*, 17(6) (2006): 617-633.
- Rotundo Maria ve Paul R. Sackett, «The Relative Importance of Task, Citizenship, And Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach.» *Journal of Applied Psychology*, 87 (1) (2002): 66-80.
- Rusbult Carly. E. ve Dan Farrell, «A Longitudinal Test of The Investment Model: The Impact On Job Satisfaction, Job Commitment, And Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, And Investments.» *Journal of Applied Psychology*, 68(3)(1983): 429-438.
- Salancik Gerald. R. «Commitment is too Easy!» *Organizational Dynamics*, 6(1)(1977): 62-80.
- Saqib Adeel ve Muhammad Arif, «Employee Silence as Mediator in The Relationship Between Toxic Leadership Behavior and Organizational Learning.» *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(2)(2017): 294-310.
- Saylı Halil, Veysel Ağca, Duygu A. Kızıldağ ve Yaşar Uğurlu, «Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2)(2009):171-180.
- Schein H. Edgar, «The Leader of The Future.» *Working Paper 3832*, (1995): 1-14.

- Schneider Benjamin ve Robert A. Snyder, «Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate.» *Journal of Applied Psychology*, 60 (3) (1975): 318-328.
- Schyns Birgit, «Dark Personality in The Workplace: Introduction to The Special Issue.» *Applied Psychology*, 64(1) (2015): 1-14.
- Shore Lynn, Mcfarlane ve Harry J. Martin, «Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions.» *Human Relations*, 42 (7) (1989): 625-638.
- Sobel E. Michael, «Asymptotic Confidence Intervals for İndirect Effects in Structural Equation Models.» *Sociological Methodology*, 13(1982): 290-312.
- Sonnentag Sabine ve Michael Frese, «Performance Concepts And Performance Theory.» *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1) (2002): 3-25.
- Sosik J. John, «Effects of Transformational Leadership And Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups.» *Group & Organization Management*, 22(4)(1997):460-487.
- Soydemir Salih, Kürşad Özdaşlı ve Ali Murat Alparslan, «Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma.» *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2)(2014): 63-81.
- Soysal Abdullah, «Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2)(2009): 333-359.
- Stebbins A. Robert, «On Misunderstanding The Concept of Commitment: A Theoretical Clarification.» *Social Forces*, (1970): 526-529.
- Steers M. Richard, «Antecedents And Outcomes of Organizational Commitment.» *Administrative Science Quarterly*, (1977):46-56.



- Strickland H. Lloyd, Paul D. Guild, John C. Barefoot ve Stuart A. Paterson, «Teleconferencing And Leadership Emergence.» *Human Relations*, 31 (7)(1978):583-596.
- Suliman A. Abubakr ve Yousef Al-Junaibi, «Commitment And Turnover Intention In The UAE Oil Industry.» *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9)(2010): 1472-1489.
- Şama Erdoğan ve Canan Kolamaz, «Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.» *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2) (2011): 313-342.
- Şehitoğlu Yasin ve Cemal Zehir, «Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi.» *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4)(2010):87-110.
- Tabak Akif, Ali Kızıloğlu ve Tolga Türköz, «Örtülü Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması.» *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40 (Nisan) (2013): 97-138.
- Tağraf Hasan, İdris Şahin ve Ahmet Murat Özkan, «Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Performans Arasındaki İlişki: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma.» *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (2)(2016): 67-83.
- Taiwo Akinyele Samuel, «The Influence of Work Environment on Workers Productivity: A Case of Selected Oil and Gas Industry In Lagos, Nigeria.» *African Journal of Business Management*, 4(3)(2010):299-307.
- Tajfel Henri ve John C. Turner, «An Integrative Theory of Intergroup Conflict. *Organizational Identity: A Reader*,(1979): 33-47.
- Tatli Zeynep, Ebru Turan Güntepe, Ciğdem Gamze Özkan, Yeter Kurt ve Esra Caylak-Altun, «The Use of digital Storytelling in Nursing Education, Case of Turkey: Web 2. 0 Practice.» *Eurasia J. Math. Sci. Technol. Educ*, 13(10) (2017): 6807-6822.

- Tayfun Ahmet ve Ozan Çatır, «Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma.» *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3)(2013): 114-134.
- Tekin Erol, «Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü.» *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1)(2018):291-314.
- Tengilimoğlu Dilaver, «Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması.» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14) (2005): 1-16.
- Tepper, Bennett J. "Consequences of abusive supervision." *Academy of management journal* 43(2) (2000): 178-190.
- Tepper J. Benett, «Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, And Research Agenda.» *Journal of Management*, 33 (3)(2007):261-289.
- Toker Boran, «Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) (2007): 92-107.
- Tunçer Polat, «Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon.» *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108. (2013).
- Turner C. John, «Social Comparison and Social Identity: Some Prospects For Intergroup Behaviour.» *European Journal of Social Psychology*, 5(1) (1975): 1-34.
- Turuç Ömer ve Mazlum Çelik, «Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi.» *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17.2 (2010): 183-206.
- Tutar Hasan ve Mehmet Altınöz, «Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.» *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2) (2010): 196-218.

- Uğurluoğlu Özgür ve Yusuf Çelik, «Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri.» *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2) (2009): 121-156.
- Unur Kamil ve Yeliz Pekerşen, «İş Stresi ile Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerinde Bir Araştırma.» *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1) (2017): 108-129.
- Uslu Yeter Demir, «Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik.» *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (2) (1992): 419-444.
- Uysal Şerife Alev, Belma Keklik, Ramazan Erdem ve Rukiye Çelik, «Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.» *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1)(2012):25-57.
- Uzunçarşılı, Ülkü ve Nurhayat Özdayı. «Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık ile Liderlik Özelliklerinin Araştırılması.» *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 9.(9) (1997), 359-367.
- Üçok Dilek ve Alev Torun, «Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma.» *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1)(2015):27-37.
- Vakola Maria ve Dimitris Bouradas, «Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation.» *Employee Relations*, 27(5) (2005): 441-458.
- Vandenberghel Christian, Kathleen Bentein ve Florence Stinglhamber, «Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents And Outcomes.» *Journal of Vocational Behavior*, 64(1)(2004):47-71.
- Van Dyne Linn, Jill W. Graham ve Richard M. Dienesch, «Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation.» *Academy of Management Journal*, 37 (4)(1994):765-802.
- VanDyne Linn, Ang Soon ve Isabel C. Botero, «Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs.» *Journal of Management Studies*, 40 (6) (2003): 1359-1392.

- Van Eerde Wendelien ve Henk Thierry, «Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis.» *Journal of Applied Psychology*, 81 (5) (1996): 575-586.
- Walton Michael, «Leadership Toxicity—An Inevitable Affliction of Organisations.» *Organisations and People*, 14 (1) (2007): 19-27.
- Wang Zhen ve Haoying Xu, «When And For Whom Ethical Leadership is More Effective in Eliciting Work Meaningfulness And Positive Attitudes: The Moderating Roles of Core Self-Evaluation And Perceived Organizational Support.» *Journal of Business Ethics*, 156 (4)(2019): 919-940.
- Webster Vicki, Paula Brough ve Kathleen Daly, «Fight, Flight Or Freeze: Common Responses For Follower Coping With Toxic Leadership.» *Stress and Health*, 32(4) (2016): 346-354.
- Welbourne M. Theresa, Diane E. Johnson ve Amir Erez, «The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure.» *Academy of Management Journal*, 41(5) (1998):540-555.
- Wright A. Thomas, «Job Performance and Organizational Commitment.» *Perceptual and Motor Skills*, 85(2)(1997): 447-450.
- Xia Ying, Li Zhang ve Mingze Li, «Abusive Leadership and Helping Behavior: Capability or Mood, Which Matters?» *Current Psychology*, 38 (1) (2019): 50-58.
- Yahaya Rusliza ve Fawzy Ebrahim, «Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review.» *Journal of Management Development*, 35 (2) (2016): 190-216.
- Yalçın Begüm ve Ülkü Baykal, «Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler.» *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9 (2) (2012): 42-50.
- Yatkın Ahmet, «Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite.» *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9 (1) (2007): 126-147.

- Yeşil, Salih, «Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme.» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (4) (2013): 575-598.
- Yılmaz, Abdullah ve Süleyman Ekici, «Örgütsel Yaşamında Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma.» *Süleyman Demirel Üni. İİBF Dergisi*, 11 (1), (2006): 31-58.
- Yılmazer, Aydın, «Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme.» *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6 (2) (2011): 114-124.
- Yoğun, Ayşe Esmeray ve Ökkeş Galip Göl, «Liderlik Tipleri: Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Karşılaştırılmalı Bir Araştırma.» *Journal of International Social Research*, 9 (42) (2016): 1721-1729.
- Yukl, Gary, «How Leaders Influence Organizational Effectiveness.» *The Leadership Quarterly*, 19 (6) (2008): 708-722.
- Yürür, Senay ve Sima Nart, «Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir?» *Amme İdaresi Dergisi*, 49 (3) (2016): 117-148.
- Yürür, Senay ve Onur Ünlü. «Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi.» *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 13.2 (2011).
- Zehir Cemal ve Ebru Erdoğan, «The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance.» *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011): 1389-1404.
- Zeffane Rachid, «Patterns of Organizational Commitment And Perceived Management Style: A Comparison of Public And Private Sector Employees.» *Human Relations*, 47 (8) (1994): 977-1010.

**İnternet:**

Bass M. Bernard, *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press, 1990. e-Kitap: Erişim Tarihi: 18.08.2019.

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Bass+M.+Bernard,+Bass+and+Stogdill%27s+handbook+of+leadership:+Theory,+research+and+managerial+applications+\(3rd+ed.\).+New+York:+Free+Press,+1990.+&ots=FO2doNUmu\\_&sig=9DgRNagtudFlyb7i9sdbyMGUxe0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Bass%20M.%20Bernard%2C%20Bass%20and%20Stogdill's%20handbook%20of%20leadership%3A%20Theory%2C%20research%20and%20managerial%20applications%20\(3rd%20ed.\).%20New%20York%3A%20Free%20Press%2C%201990.&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Bass+M.+Bernard,+Bass+and+Stogdill%27s+handbook+of+leadership:+Theory,+research+and+managerial+applications+(3rd+ed.).+New+York:+Free+Press,+1990.+&ots=FO2doNUmu_&sig=9DgRNagtudFlyb7i9sdbyMGUxe0&redir_esc=y#v=onepage&q=Bass%20M.%20Bernard%2C%20Bass%20and%20Stogdill's%20handbook%20of%20leadership%3A%20Theory%2C%20research%20and%20managerial%20applications%20(3rd%20ed.).%20New%20York%3A%20Free%20Press%2C%201990.&f=false)

Burns James Macgregor, *Transactional and transforming leadership. Leading organizations Perspectives For A New Era*, Ed. Gill Robinson Hickman, 1998 (ss. 133-134) e-Kitap: Erişim Tarihi: 18.08.2019.

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=MGugUnmvhVQC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Burns+James+Macgregor,+Transactional+and+transforming+leadership.+Leading+organizations+Perspectives+For+A+New+Era,+Ed.+Gill+Robinson+Hickman,+1998+&ots=KLiuilpvd8&sig=3YY1UrDJg1ikbJW8iBapHQGv1dU&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=MGugUnmvhVQC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Burns+James+Macgregor,+Transactional+and+transforming+leadership.+Leading+organizations+Perspectives+For+A+New+Era,+Ed.+Gill+Robinson+Hickman,+1998+&ots=KLiuilpvd8&sig=3YY1UrDJg1ikbJW8iBapHQGv1dU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Carlyle Thomas. *The Collected Letters of Thomas and Jane Welsh Carlyle* (Vol. 27). Duke University Press, 1999, e-Kitap: Erişim Tarihi: 28.07.2019.

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=3BvpselTjJsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Carlyle+Thomas.+The+Collected+Letters+of+Thomas+and+Jane+Welsh+Carlyle+\(Vol.+27\).+Duke+University+Press,+1999.&ots=VxutTeGG8f&sig=D3uDBw-IhvAWEOGSDwE4AyDjesU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Carlyle%20Thomas.%20The%20Collected%20Letters%20of%20Thomas%20and%20Jane%20Welsh%20Carlyle%20\(Vol.%2027\).%20Duke%20University%20Press%2C%201999%2C&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=3BvpselTjJsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Carlyle+Thomas.+The+Collected+Letters+of+Thomas+and+Jane+Welsh+Carlyle+(Vol.+27).+Duke+University+Press,+1999.&ots=VxutTeGG8f&sig=D3uDBw-IhvAWEOGSDwE4AyDjesU&redir_esc=y#v=onepage&q=Carlyle%20Thomas.%20The%20Collected%20Letters%20of%20Thomas%20and%20Jane%20Welsh%20Carlyle%20(Vol.%2027).%20Duke%20University%20Press%2C%201999%2C&f=false)

Gangel O. Kenneth, *Surviving Toxic Leaders: How To Work For Flawed People In Churches, Schools, and Christian Organizations*. Wipf And Stock Publishers, 2007, e-Kitap: Erişim Tarihi: 28.07.2019.

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=795JAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Gangel+O.+Kenneth,+Surviving+Toxic+Leaders:+How+To+Work+For+Flawed+People+%C4%B0n+Churches,+Schools,+And+Christian+Organizations.+Wipf+And+Stock+Publishers,+2007&ots=4Q9fRxnJ8i&sig=laUnG2JxBaojEvU8gV8R0bfdWJQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Gangel%20O.%20Kenneth%2C%20Surviving%20Toxic%20Leaders%3A%20How%20To%20Work%20For%20Flawed%20People%20%C4%B0n%20Churches%2C%20Schools%2C%20And%20Christian%20Organizations.%20Wipf%20And%20Stock%20Publishers%2C%202007&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=795JAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Gangel+O.+Kenneth,+Surviving+Toxic+Leaders:+How+To+Work+For+Flawed+People+%C4%B0n+Churches,+Schools,+And+Christian+Organizations.+Wipf+And+Stock+Publishers,+2007&ots=4Q9fRxnJ8i&sig=laUnG2JxBaojEvU8gV8R0bfdWJQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Gangel%20O.%20Kenneth%2C%20Surviving%20Toxic%20Leaders%3A%20How%20To%20Work%20For%20Flawed%20People%20%C4%B0n%20Churches%2C%20Schools%2C%20And%20Christian%20Organizations.%20Wipf%20And%20Stock%20Publishers%2C%202007&f=false)

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values* (Vol. 5). Sage, e-Kitap Erişim Tarihi: 17.08.2019.

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=Cayp\\_Um4O9gC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Hofstede,+G.+\(1984\).+Culture%27s+Consequences:+Internatinal+Differences+%C4%B0n+Work-Related+Values+\(Vol.+5\)&ots=V4HFExTLJ4&sig=S-dojiHVKrT9dfRLq5kWO\\_94-w4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Hofstede%2C%20G.%20\(1984\).%20Cultur e's%20Consequences%3A%20International%20Differences%20%C4%B0n%20Work-Related%20Values%20\(Vol.%205\)&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=Cayp_Um4O9gC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Hofstede,+G.+(1984).+Culture%27s+Consequences:+Internatinal+Differences+%C4%B0n+Work-Related+Values+(Vol.+5)&ots=V4HFExTLJ4&sig=S-dojiHVKrT9dfRLq5kWO_94-w4&redir_esc=y#v=onepage&q=Hofstede%2C%20G.%20(1984).%20Cultur e's%20Consequences%3A%20International%20Differences%20%C4%B0n%20Work-Related%20Values%20(Vol.%205)&f=false)

Kellerman Barbara, *Bad Leadership: What it is, How it Happens, Why it Matters*. Harvard Business Press, 2004. e-Kitap Erişim Tarihi: 17.08.2019.

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=8IJCRJHRYMoC&oi=fnd&pg=PR4&dq=Kellerman,+B.+Bad+Leadership:+What+%C4%B0t+%C4%B0s,+How+%C4%B0t+Happens,+Why+%C4%B0t+Matters.+Harvard+Business+Press.+\(2004\).+&ots=kAo99jqe0F&sig=6-3HLF8rMM3Vg5mVgtgPopQRoa4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Kellerman%2C%20B.%20Bad%20Leadership%3A%20What%20%C4%B0t%20%C4](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=8IJCRJHRYMoC&oi=fnd&pg=PR4&dq=Kellerman,+B.+Bad+Leadership:+What+%C4%B0t+%C4%B0s,+How+%C4%B0t+Happens,+Why+%C4%B0t+Matters.+Harvard+Business+Press.+(2004).+&ots=kAo99jqe0F&sig=6-3HLF8rMM3Vg5mVgtgPopQRoa4&redir_esc=y#v=onepage&q=Kellerman%2C%20B.%20Bad%20Leadership%3A%20What%20%C4%B0t%20%C4)

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ZRwIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&dq=Landau,+Jacqueline,+C.+\(2017\).+Employee+Voice+And+Silence:+Two+Different+Constructs%3F.+Publication+Name,+143-148++&ots=EiNirn-KNj&sig=g0pu-XA9\\_9t\\_UityL1lf4-vjN34&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ZRwIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&dq=Landau,+Jacqueline,+C.+(2017).+Employee+Voice+And+Silence:+Two+Different+Constructs%3F.+Publication+Name,+143-148++&ots=EiNirn-KNj&sig=g0pu-XA9_9t_UityL1lf4-vjN34&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Landau, Jacqueline. C. (2017). Employee Voice And Silence: Two Different Constructs?. Publication Name, 143-148 E-Kitap Erişim Tarihi: 21.08.2019

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ZRwIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&dq=Landau,+Jacqueline,+C.+\(2017\).+Employee+Voice+And+Silence:+Two+Different+Constructs%3F.+Publication+Name,+143-148++&ots=EiNirn-KNj&sig=g0pu-XA9\\_9t\\_UityL1lf4-vjN34&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ZRwIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&dq=Landau,+Jacqueline,+C.+(2017).+Employee+Voice+And+Silence:+Two+Different+Constructs%3F.+Publication+Name,+143-148++&ots=EiNirn-KNj&sig=g0pu-XA9_9t_UityL1lf4-vjN34&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Meyer P. John ve Natalie J. Allen, Commitment İn The Workplace: Theory, Research, and Application. Sage, 1997. e-Kitap Erişim Tarihi: 13.08.2019.

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=jn4VFpFJ2qQC&oi=fnd&pg=PR8&dq+=Meyer+P.+John+ve+Natalie+J.+Allen,+Commitment+%C4%B0n+The+Workplace:+Theory,+Research,+And+Application.+Sage,+1997.&ots=IXP1\\_Xmlg7&sig=5EtXLvImXut7gVHtFTva98Nz15E&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Meyer%20P.%20John%20ve%20Natalie%20J.%20Allen%2C%200Commitment%20%C4%B0n%20The%20Workplace%3A%20Theory%2C%20Research%2C%20And%20Application.%20Sage%2C%201997.&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=jn4VFpFJ2qQC&oi=fnd&pg=PR8&dq+=Meyer+P.+John+ve+Natalie+J.+Allen,+Commitment+%C4%B0n+The+Workplace:+Theory,+Research,+And+Application.+Sage,+1997.&ots=IXP1_Xmlg7&sig=5EtXLvImXut7gVHtFTva98Nz15E&redir_esc=y#v=onepage&q=Meyer%20P.%20John%20ve%20Natalie%20J.%20Allen%2C%200Commitment%20%C4%B0n%20The%20Workplace%3A%20Theory%2C%20Research%2C%20And%20Application.%20Sage%2C%201997.&f=false)

Morrison Elizabeth Wolfe ve Naomi B. Rothman, Silence And The Dynamics of Power. *Voice And Silence in Organizations*, 6, 2009: 111-134. (e-Kitap Erişim Tarihi:

13.07.2019).[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=g1Jqudz41ZIC&oi=fnd&pg=PA111&dq+=Morrison+Elizabeth+Wolfe+ve+Naomi+B.+Rothman,+Silence+And+The+Dynamics+Of+Power.+Voice+And+Silence+%C4%B0n+Organizations,+6,+2009:+111-134.+&ots=f6SEbvVT0S&sig=kQ5zTMuo\\_2kAB1hgHgw3CmrxP7Y&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=g1Jqudz41ZIC&oi=fnd&pg=PA111&dq+=Morrison+Elizabeth+Wolfe+ve+Naomi+B.+Rothman,+Silence+And+The+Dynamics+Of+Power.+Voice+And+Silence+%C4%B0n+Organizations,+6,+2009:+111-134.+&ots=f6SEbvVT0S&sig=kQ5zTMuo_2kAB1hgHgw3CmrxP7Y&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)



Robbins, P. Stephen, *The Truth About Managing People: Truth About Managi People\_3*. FT Press, 2012. e-Kitap Erişim Tarihi:09.08.2019.

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=Ds5ao\\_s3\\_GgC&oi=fnd&pg=PT8&dq=Robbins,+S.+P.+\(2012\).+The+Truth+About+Managing+People:+Truth+About+Managi+People\\_3.+FT+Press+&ots=YRZWm3Iw5z&sig=6wGiwbgN8P2vfan7ASFf-TuUwGM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Robbins%2C%20S.%20P.%20\(2012\).%20The%20Truth%20About%20Managing%20People%3A%20Truth%20About%20Managi%20People\\_3.%20FT%20Press&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=Ds5ao_s3_GgC&oi=fnd&pg=PT8&dq=Robbins,+S.+P.+(2012).+The+Truth+About+Managing+People:+Truth+About+Managi+People_3.+FT+Press+&ots=YRZWm3Iw5z&sig=6wGiwbgN8P2vfan7ASFf-TuUwGM&redir_esc=y#v=onepage&q=Robbins%2C%20S.%20P.%20(2012).%20The%20Truth%20About%20Managing%20People%3A%20Truth%20About%20Managi%20People_3.%20FT%20Press&f=false)

Toxic Organizations - Welcome To The Fire of An Unhealthy Workplace Erişim Tarihi:09.08.2019<http://Work911.Com/Articles/Toxicorgs.Htm>

Türk Dil Kurumu (2018). Erişim Tarihi:10. 06. 2019. <http://sozluk.gov.tr/>

Yukl, Gary ve Carolyn Chavez, «Influence Tactics and Leader Effectiveness.» *Leadership*, (2002): 139-165. e-Kitap Erişim Tarihi: 13.07.2019

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=C\\_wnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA139&dq=Yukl,+G.,%26+Chavez,+C.+%C2%ABInfluence+Tactics+And+Leader+Effectiveness.%C2%BB+Leadership,++\(2002\):+139-165.&ots=xHdUqEbBWn&sig=twv1i1PeyskalxjqT4D418ZvMAo&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=C_wnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA139&dq=Yukl,+G.,%26+Chavez,+C.+%C2%ABInfluence+Tactics+And+Leader+Effectiveness.%C2%BB+Leadership,++(2002):+139-165.&ots=xHdUqEbBWn&sig=twv1i1PeyskalxjqT4D418ZvMAo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Zehir, C. (2013), «Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı», Erişim Tarihi:10.07.2019.<http://www.millihaber.com/20110521/mahalle-baskisi-ve-orgutsel-sessizliksarmalinin-yikilisi.php>

**Diğer:**

Carlock Deirde H, *Beyond Bullying: A Holistic Exploration of The Organizational Toxicity Phenomenon* (Doctoral dissertation, Pepperdine University), 2013.

Erdoğan Ebru, *Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2011.

Fiedler E. Fred, *Personality and Situational Determinants of Leader Behavior*, Technical Report 71-18. Washington Univ Seattle Dept of Psychology, 1-22, 1971.

He, Ping. *An Investigation of The Antecedents and Consequences of Affective Commitment in A US Hospitality Organization* (Doctoral Dissertation, Virginia Tech), (2008): 1-144.

Laka-Mathebula ve Mmakgomo Roseline, *Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust* (Doctoral Dissertation, University Of Pretoria), 1-183. (2004).

Porter W. Lyman, Richard M. Steers ve Paul V. Boulian, «Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians.» *Technical Report No. 16*, 1973.

Schmidt, Andrew. A. *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale* (Mater Dissertation). (2008).

Schmidt, Andrew. A. *An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and The Impact of Military Deployment* (Doctoral Dissertation). (2014).

## EKLER

### Ek 1. Etik Kurul Belgesi



## BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

### REKTÖRLÜĞÜ

**31.05.2018**

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi doktora programı öğrencisi **Birgül DEMİR**' in "**Toksik Liderlik Algısının Seslilik ve Sessizlik ile Örgütsel Adaletin Performans Arasındaki İlişki**" konulu tezine anket çalışması yapması Etik Kurulumuzca uygun görülmüştür.

#### ETİK KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Ebru URAL  
BAŞKAN

Prof. Dr. Akile Reşide GÜRSOY  
ÜYE

Prof. Dr. Selahattin SARI  
ÜYE

Prof. Dr. Turgut ÖZKAN  
ÜYE

Prof. Dr. Tekin MEMİŞ  
ÜYE

Prof. Dr. Ali Vahit TURHAN  
ÜYE

Prof. Dr. Oğuz MAKAL  
ÜYE

Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ  
ÜYE

Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN  
ÜYE

**Beykent Üniversitesi İletişim Hattı: 444 1997 - 0850 340 34 34 - www.beykent.edu.tr**

**Ayazağa-Maslak Yerleşkesi:** Ayazağa Mahallesi Hadım Kuru Yolu Cad. No: 19, Sarıyer 34396 İstanbul / Faks: (0212) 289 64 90

**Beylikdüzü Yerleşkesi:** Cumhuriyet Mah. Gürpınar Yolu Cad. No: 3/A, Beykent Siteleri, Büyükkçekmece 34500 İstanbul / Faks: (0212) 867 55 68

**Taksim Yerleşkesi:** Sıraselviler Cad. No: 65, Taksim, Beyoğlu 34437 İstanbul / Faks: (0212) 243 02 78 info@beykent.edu.tr

## Ek 2. Anket Uygulama Devlet Hastaneleri İzin Belgesi



T.C. Sağlık Bakanlığı  
İSTANBUL  
SAĞLIK  
MÜDÜRLÜĞÜ

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - İSTANBUL  
SAĞLIĞIN GELİŞTİRİLMESİ BİRİMİ  
10/08/2018 08:44 - 16867222 - 799 - E.2487



Sayı : 16867222-799  
Konu : Birgül DEMİR'in  
Anket İzni Hk.

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Yazı İşleri Müdürlüğü)

İlgi : a) 04/07/2018 tarihli ve 71211201-6645 sayılı yazı.  
b) 13/07/2018 tarihli ve 79341859-799-12300 sayılı yazı.  
c) 18/07/2018 tarihli ve 75233404-604.01.01-2938 sayılı yazı.  
d) 24/07/2018 tarihli ve 38458272-604.01.01-2900 sayılı yazı.  
e) 09/08/2018 tarihli ve 48670771-771-16319 sayılı yazı.

İlgi a) da kayıtlı yazı ile Üniversitesiniz Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Doktora öğrencisi Birgül DEMİR'in, Prof. Dr. Cemal ZEHRİN'in danışmanlığında yürütmekte olduğu "Toksik Liderlik Algısının Seslilik ve Sessizlik ile Örgütsel Adaletin Performans Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını, Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Şişli Hamidiye Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstinye Devlet Hastanesi, Metin Sabancı Kemik Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapma talebi Müdürlüğümüze iletilmiştir.

Söz konusu araştırma ile ilgili Metin Sabancı Kemik Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin ilgi c) sayılı yazısında, araştırmacının ilgili hastanenin Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulu'na (TUEK) ilgili formları (araştırmacı formu, protokol örneği, taahhütname....vb.) doldurarak başvurması halinde Kurulda yapılacak değerlendirme sonrası karar verilebileceği belirtilmektedir.

Araştırmanın Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstinye Devlet Hastanesi'nde yapılması Müdürlüğümüzce uygun bulunmuş olup ve konunun çalışmada adı geçen öğrencininiz tebliği hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır.  
Dt. Şule TUYGUN  
Müdür a.  
Başkan Yardımcısı

Ek:  
1- Şişli Hamidiye Etfal Eğitim Ve Araştırma Hastanesi  
2- Metin Sabancı Kemik Hastalıkları Eğitim Ve Araştırma Hastanesi

Seyitnizam Mah.Mevlana Cad. No:85 Zeytinburnu Sağlık Geliştirilmesi Birimi

Bilgi için:Permin GÖRECEK

Faks No:

Unvan:BİRİM SORUMLUSU

e-Posta:permin.gorecek@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.istanbul saglik.gov.tr

Telefon No:0212 638 33 99 -3057

Evrakin elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden bb8a9f59-c129-40c6-bff0-d14a9b88f781 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

### Ek 3. Ölçeklerin Kullanımına Yönelik İzinler

Toksik liderlik ölçeği Gelen Kutusu X



**Birgül Demir** <birdemir67@gmail.com>  
Alıcı: halimguner, veyseilyildiz11 ▾

22 Eki 2018 Pzt 15:32 ☆ ↶ ⋮

Sayın Hocalarım,

Andrew A. Schmidt, (2008) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanarak tarafınızdanTürkiye'ye uyarlanan ve geliştirilen "Toksik liderlik Ölçeğini", "Toksik liderlik algısının, Çalışan Sessizliği, Duygusal Bağlılık ile Çalışan Performansı Arasındaki ilişki" isimli doktora tez çalışmamda izniniz olursa kullanmak istiyorum.

Saygılarımla  
Birgül Demir



**halim guner** <halimguner@yahoo.com>  
Alıcı: ben ▾

23 Eki 2018 Sal 08:48 ☆ ↶ ⋮

kıymetli hocam,  
ölçeğimizi elbette kullanabilirsiniz. doktora çalışmanızda başarılar dilerim.

kolay gelsin

\*\*\*

#### Ek 4. Anket Tablosu

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İŞLETME YÖNETİMİ (DOKTORA) alanında yürütülmekte olan “*Toksik liderlik algısının, Çalışan Sessizliği, Örgütsel Bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişki*” isimli doktora çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan yanıtız soru bırakmaksızın, sizin kendi görüşünüzü yansıtmanızdır. Vereceğiniz yanıtlar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok önem arz etmektedir. Sonuçlar kişi bazında değerlendirilmeyeceği için adınız-soyadınızı yazmanız istenmemektedir. Cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve sadece tez çalışması bağlamında bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Katılımınız, ayırdığınız değerli zaman ve bilimsel çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

**Birgül Demir**

**Prof. Dr. Cemal Zehir**

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (İşletme Yönetimi) Doktora Pr. Yıldız Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme

#### 1. Öğrenim Durumunuz:

İlköğretim  Ortaöğretim  Ön lisans  Lisans  Yüksek Lisans  
 Doktora

#### 2. Yaşınız:

20-30  30-40  40-50  50 +

#### 3. Cinsiyetiniz:

Bay  Bayan

#### 4. Hizmet Yılıınız:

0-10 Yıl  10-20 Yıl  20 ve daha fazla

**5. Bu Kurumda Çalışma Süreniz:**

( ) 0-10 Yıl ( ) 10-20 Yıl ( ) 20 ve daha fazla

**6. Medeni Durumunuz:**

( ) Evli ( ) Bekâr

**7. Göreviniz: .....****TOKSİK LİDERLİK**

**Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.  
1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum**

| Yöneticim,   | (1) Hiç Katılmıyorum | (2) Katılmıyorum | (3) Kararsızım | (4) Katılıyorum | (5) Kesinlikle Katılıyorum |
|--|----------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------------------|
| 1. Çalışanlarına pek değer vermez.   | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 2. Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır      | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 3. Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler                             | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 4. Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır                     | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 5. Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur               | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 6. Çalışanlarını halk nazarında küçültür.  | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 7. Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir                                 | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 8. İletişimi emirler şeklindedir.  | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 9. İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez                  | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 10. Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler                                     | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 11. Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 12. Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.                        | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 13. Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır               | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |
| 14. Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder               | 1                    | 2                | 3              | 4               | 5                          |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Kişisel çıkarlarını önde tutar  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Terfi/makam en önemsedığı şeydir  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Bankanın geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Mükemmel bir kişi olduğuna inanır   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYİ ÖLÇEĞİ</b>   |   |   |   |   |   |
| 1. Kurumumuzla ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Kurumdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Kurumumuz için fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb. ) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Kurumumuzda işin gelişimini artıracığını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Kurumumuzda ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımın önerilerini desteklemeyi tercih ederim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Genellikle çalışma arkadaşlarımın fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Çalışma arkadaşlarım tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımı destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Kurumumuzdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşma fikirlerimi söylerim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Kurumumuzdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



|                                 |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 12.                             | Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.                             | İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.                             | Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.                             | Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.                             | Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımın fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.                             | Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.                             | Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.                             | Kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.                             | Korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.                             | Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.                             | Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.                             | Kurumumuzun sırlarını açıklamam için, bana yapılan baskılara direnirim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24.                             | Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25.                             | Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26.                             | İşbirliği yapma özelliğimden dolayı kurumumuzun yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27.                             | Kurumumuzu etkileyecek konularda öneriler getirir, tavsiyelerde bulunurum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28.                             | Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkında fikirlerimi ifade ederim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29.                             | Kurumumuzun yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30.                             | Kurumumuzun yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b> |   |   |   |   |   |   |
| 1.                              | Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.                              | Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet (ait olma) hissim yok.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.                              | Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak” bağlı hissetmiyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.                              | Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.                              | Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.                              | Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.                              | Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.                              | Bu kuruluşun amaçlarını benimsiyorum.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## PERFORMANS ÖLÇEĞİ

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. İşimin bütün amaçlarına ulaşırım  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Bölümümünden sorumlu amirin performans kriterlerime uygunum                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. İşle ilgili bütün görevlerde mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## ÖZGEÇMİŞ

Giresun Şebinkarahisar doğumluyum. İlkokulu, İstanbul 4.Levent Sanayi İlköğretim Okulu'nda, ortaokulu, Sanayi Ortaöğretim Okulu'nda ve liseyi Sarıyer Vehbi Koç Vakfı Lisesi'nde tamamladım. Lisans ve Ön Lisans eğitimlerimi sırası ile Uludağ Üniversitesi SHMYO/Tıbbi Laboratuvar (Ön Lisans), Anadolu Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği (Ön Lisans), Anadolu Üniversitesi İşletme (Lisans) ve İstanbul Üniversitesi Acil Yardım Afet Yönetimi (Lisans) bölümlerinde tamamladım. Atatürk Üniversitesi Adalet Yüksek Okulu eğitimim devam etmektedir. 2012 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans eğitimini başarı ile bitirdim. Çin Hükümetinin düzenlemiş olduğu “2017 Seminar on Hospital Management for Developing Countries”, “Gelişmekte olan ülkelerde Hastane Yönetimi Eğitimi”, “Girişimci İş Adamları Derneği “Kobi Danışmanlığı Eğitimi”, Yıldız Teknik Üniversitesi “SPSS Eğitimi” ve AYEUM “İntihal ve İntihalden Kaçınma Eğitimi”ni tamamlayarak sertifikalarını aldım. Sağlık sektöründe 25 yılı aşkın süredir laborant olarak görev yapmaktayım. Göreve İstinye SSK Hastanesi'nde başladım ve halen Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Mikrobiyoloji Laboratuvarında çalışmaya devam etmekteyim.

Birgül DEMİR