T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ TOKSİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ARACILIK ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Feride AKAÇİN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR

İstanbul – 2025

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı	**:**	Feride AKAÇİN
Tezin Dili	**:**	Türkçe
Tezin Adı	**:**	Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracılık Rolü
Enstitü	**:**	İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı	**:**	İşletme
Tezin Türü	**:**	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	**:**	30.06.2025
Sayfa Sayısı	**:**	126
Tez Danışmanları	**:**	Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR
Dizin Terimleri	**:**	Toksik liderlik, liderlik, zehirli liderlik, örgütsel sessizlik, psikolojik iyi oluş.

Türkçe Özet **:** Bu araştırmada sağlık çalışanlarının toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolü incelenmektedir.

Dağıtım Listesi **:**
1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Feride AKAÇİN

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ TOKSİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞUN ARACILIK ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Feride AKAÇİN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR

İstanbul – 2025

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Feride AKAÇİN

…/…/2025

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Feride AKAÇİN' nin Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracılık Rolü adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, Sağlık Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	*Dr. Öğr. Üyesi Atilla AYDIN*
Üye	*Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR* (Danışman)
Üye	*Dr. Öğr. Üyesi Hande Gülnihal GÜMÜŞ*

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
... / ... / 20..

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüze kadar liderlik üzerine yapılan araştırmaların önemli bir kısmı sergilenen liderliğin çalışanlar ve işletme üzerindeki faydalı etkilerine odaklanmıştır. Liderliğin faydalı yönlerinin yanında zararlı yönü de bulunmaktadır ve bu yönü temsil eden toksik liderler hem işletme hem de çalışanlar üzerinde son derece olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Zararlı (toksik) liderlerin davranışlarından çalışanlar olumsuz etkilenmekte ve bu durum dolaylı olarak kurumları da olumsuz etkilemektedir. Ayrıca bu etkinin tüm çalışanlarda aynı düzeyde olmayacağı ifade edilebilir. Aynı derecede etkilenmeme durumu, çalışanların dayanıklılığındaki bireysel farklılıklar, kendi davranışsal özellikleri, psikolojik profilleri, iş ve yaşam beklentileri gibi faktörlere bağlanabilir. Bireysel farklılıklardan birisi de çalışanların ses çıkarma düzeylerinin değişkenlik göstermesidir.

Çalışanların sesi, firmaların fırsatları belirlemesi, tehlikeleri proaktif bir şekilde azaltması ve çalışanların bağlılığını artırması için gereklidir. Bununla birlikte, liderler tarafından sergilenen zararlı eylemler, çalışanların seslerinin daha az çıkmasına ve hatta sessizleşmesine neden olur. Şirket bu durumu ele almazsa, sessizlik kuruma nüfuz eder ve zararlı etkileri daha yüksek seviyelere tırmanabilir.

Toksik davranışların çalışanlar üzerindeki etkisinde öncelikle psikolojik iyi olma hali önemli bir etkiye sahiptir. Yüksek psikolojik iyi oluşa sahip çalışanlar, psikolojik dayanıklılıkları, iyimserlikleri, geleceğe yönelik umutları ve öz yeterlilikleri nedeniyle zorluklar karşısında daha fazla direnç gösterirler. Bu nedenle bu araştırmada sağlık çalışanlarının toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolü incelenmektedir.

Bağımsız değişkene ilişkin veriler, Çelebi ve arkadaşları (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan "Toksik Liderlik Ölçeği", araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sessizlik, Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkıran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ile, aracı rolün etkisi için Telef (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan "Psikolojik İyi Oluş" ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan verilerin analizi çalışmasında SPSS 26 programı kullanılmış

olup, ölçeklerin güvenilirliği Cronbach alfa (CA) katsayıları ile test edilmiştir (Nunnally, 1978).

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait araştırma kapsamında elde edilen açıklayıcı istatistikler incelenerek 395 katılımcı ile gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda toksik liderlik ile örgütsel sessizliğin aralarındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracı etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, liderlik, zehirli liderlik, örgütsel sessizlik, psikolojik iyi oluş.

SUMMARY

To date, a significant portion of research on leadership has focused on the beneficial effects of leadership on employees and businesses. In addition to its beneficial aspects, leadership also has harmful aspects, and toxic leaders, who represent this aspect, have extremely negative consequences on both businesses and employees.

Employees are negatively affected by the behavior of harmful (toxic) leaders, and this situation indirectly has negative effects on the organization as well. It is known that not all employees are affected to the same degree by the negative effects that arise in the organization. The situation of not being affected to the same degree can be attributed to factors such as individual differences in employees' resilience, their own behavioral characteristics, psychological profiles, and work and life expectations. One of the individual differences is the variability in the level of employee voice. Employee voice is of great importance within organizations.

Employee voice is necessary for companies to identify opportunities, proactively reduce risks, and increase employee engagement. However, harmful actions exhibited by leaders cause employees to speak up less and even become silent. If the company does not address this situation, silence permeates the organization and its harmful effects can escalate to higher levels.

Psychological well-being primarily influences the effect of toxic behavior on employees. Employees with high psychological well-being demonstrate greater resilience in the face of challenges due to their psychological resilience, optimism, hope for the future, and self-efficacy. Therefore, this study examines the mediating role of psychological well-being in the effect of healthcare workers' perception of toxic leadership on organizational silence. The data related to the independent variable were collected using the "Toxic Leadership Scale," which was adapted into Turkish by Çelebi et al. (2015). The dependent variable of the study, organizational silence, was measured using the scale developed by Dyne et al. (2003) and adapted into Turkish by Taşkıran (2011). To assess the mediating effect, the “Psychological Well-Being” scale adapted into Turkish by Telef (2013) was used.

The data analysis for the study was conducted using SPSS 26 software, and the reliability of the scales was tested through Cronbach's alpha (CA) coefficients (Nunnally, 1978). Examining the descriptive statistics of the scales used in the research model, it was observed that psychological well-being has a mediating effect on the relationship between toxic leadership and organizational silence, based on the survey conducted with 395 participants.

Keywords: Toxic leadership, leadership, toxic leadership, organizational silence, psychological well-being.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
SUMMARY ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
KISALTMALAR ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**
ÖNSÖZ ..... **ix**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Toksik Liderlik 4
1.1.1. Toksik Kavramı 4
1.1.2. Toksik Liderlik Kavramı 4
1.1.2.1. Toksik Liderin Özellikleri 6
1.1.2.2. Toksik Liderliğin Boyutları 14
1.1.2.3. Toksik Liderlik Türleri 15
1.1.2.4. Toksik Liderliğin Nedenleri 19
1.1.2.5. Toksik Liderin Etkileri 20
1.1.2.6. Toksik Liderlikle İlgili Çalışmalar 23
1.1.3. Toksik Örgüt 27
1.1.4. Sağlık Hizmetlerinde Liderlik 28
1.1.4.1. Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Liderlik 29
1.1.4.2. Sağlık Hizmetlerinde Değişim ve Liderlik 30
1.1.4.3. Sağlık Hizmetlerinde Rekabet ve Liderlik 31
1.1.4.4. Sağlık Hizmetlerinde Takım Çalışması ve Liderlik 32
1.2. Örgütsel Sessizlik 33
1.2.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri 34
1.2.1.1. Bekleyiş Teorisi 34
1.2.1.2. Fayda-Maliyet Analizi 34
1.2.1.3. Sessizlik Sarmalı 35
1.2.1.4. Kendini Uyarlama Teorisi 36
1.2.1.5. Mum Etkisi Teorisi 36
1.2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri 37
1.2.2.1. Kabullenici Sessizlik 37
1.2.2.2. Korunmacı Sessizlik 37
1.2.2.3. Korumacı Sessizlik 38
1.2.2.4. Fırsatçı Sessizlik 38
1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri 39

1.2.3.1. Bireysel Nedenler 40
1.2.3.2. Örgütsel Nedenler 40
1.2.3.3. Yönetsel Nedenler 42
1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları 42
1.2.4.1. Bireysel Düzeydeki Sonuçları 42
1.2.4.2. Örgütsel Düzeydeki Sonuçları 43
1.3. Psikolojik İyi Oluş 44
1.3.1. Psikolojik İyi Oluşun Kavramsal Çerçevesi ve Çeşitleri 44
1.3.1.1. İyi Oluş 44
1.3.1.2. Öznel İyi Oluş 45
1.3.1.3. Psikolojik İyi Oluş 45
1.3.2. Psikolojik İyi Oluş Alt Boyutları 46
1.3.2.1. Kendini Kabul 46
1.3.2.2. Diğerleriyle Olumlu İlişkiler 46
1.3.2.3. Özerklik ve Otonomi 47
1.3.2.4. Çevresel Kontrol 47
1.3.2.5. Bireysel Gelişim 47
1.3.2.6. Yaşam Amacı 47
1.3.3. Psikolojik İyi Oluşu Etkileyen Faktörler 47
1.3.4. Ryff'ın Psikolojik İyi Oluş Modeli 49
1.3.5. Psikolojik İyi Oluş ile İlgili Türkiye'de ve Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar 50

İKİNCİ BÖLÜM
YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 53
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 54
2.3. Veri Toplama Araçları 54
2.4. Verilerin Analizi 55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

3.1. Araştırmanın Bulguları 57

TARTIŞMA 74
SONUÇLAR VE ÖNERİLER 80
KAYNAKÇA 90
EKLER 106

KISALTMALAR

APB	**:**	Abnormal Personality Behaviour
ÇFLA	**:**	Çok Faktörlü Liderlik Anketi
ESP	**:**	Extra Sensory Perception
ETA	**:**	En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketi
HRM	**:**	Human Research Management
KLA	**:**	Karizmatik Lider Anlayışı
LBDQ	**:**	Leader Behaviour Description Questionnaire
LPC	**:**	The Least Preferred Co-Worker
MLQ	**:**	Multifactor Leadership Questionnaire
NŞA	**:**	Normal Şartlar Altında
TLA	**:**	Technical Leadership Analysis
YSÜ	**:**	Yeni Sanayileşen Ülkeler

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcı özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulgular 57

Tablo 2. Ölçeklere ilişkin istatistiki bulgular 58

Tablo 3. Araştırma Ölçekleri ve Alt Boyutları ile Yaş, Mesleki Çalışma Süresi ve Kurumdaki Çalışma Süresi Arasındaki Korelasyon Analiz Bulguları 59

Tablo 4. Katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık analiz bulguları 60

Tablo 5. Katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık analiz bulguları.....61

Tablo 6. Katılımcıların çalıştığı bölümlere göre farklılık analiz bulguları.....61

Tablo 7. Katılımcıların pozisyonlarına göre farklılık analiz bulguları 63

Tablo 8. Araştırma ölçekleri ve alt boyutları arasındaki korelasyon analiz bulguları.....65

Tablo 9. Değer bilmezlik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi.....66

Tablo 10. Değer bilmezlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi 66

Tablo 11. Değer bilmezlik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi.....67

Tablo 12. Çıkarcılık ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi.....67

Tablo 13. Çıkarcılık ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi 68

Tablo 14. Çıkarcılık ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi.....68

Tablo 15. Bencillik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi.....69

Tablo 16. Bencillik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi 69

Tablo 17. Bencillik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi 70

Tablo 18. Olumsuz ruhsal durum ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi.....70

Tablo 19. Olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi.....71

Tablo 20. Olumsuz ruhsal durum ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi.....71

Tablo 21. Toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi 72

Tablo 22. Hipotezlerin son durumu.....72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Toksik liderlik tarzlarının kavramsal gelişimi 16
Şekil 2. Örgütsel etkililiğin bileşenleri 20
Şekil 3. Sessizlik sarmalı 35
Şekil 4. Psikolojik iyi oluşun teorik temelleri ve temel boyutları 50

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimimin tamamlanmasında katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde görevli hocalarıma ve idari personele; tezimin tamamlanabilmesi için büyük destek, katkı ve özverilerinden dolayı değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR hocama en içten şükranlarımı sunuyorum.

Feride AKAÇİN

GİRİŞ

Liderlik ancak 19. yüzyıldan sonra literatürde bir kavram olarak çalışılmaya başlanmıştır. Lider, farklı çağlarda yaşayan toplumlara rehberlik eden ve onları yönlendiren bir bireyi temsil eden tarihsel bir terimdir. Liderler, yönettikleri toplulukların toplumsal yapısı ve kabulleri tarafından şekillendirilen çeşitli özellikleri nedeniyle öne çıkmışlardır. İnsanlığın ilk dönemlerinde fiziksel güç, liderlik için en önemli kriter olarak değerlendirilmiştir; ancak zaman içinde bilgelik, geniş bakış açıları ve stratejik düşünme, etkili liderlik için daha kritik özellikler olarak ortaya çıkmıştır.

Liderlik tanımının yapılması için bir liderin sahip olması gereken temel özellikleri sıralamak gerekmektedir. İlk özellik, liderliğe aday bir bireyin bu rol için yapısal uygunluğa sahip olmasıdır. İkinci kriter ise liderin takipçilere sahip olmasıdır. Takipçileri olmayan bir kişi lider olamaz. Bir diğer ön koşul ise bireyin liderlik yeteneklerini sergileyebileceği uygun bir ortamın varlığıdır. Ulusları zorlu dönemlerden geçiren liderler, savaş zamanında askeri güçlere komuta etmişlerdir ve hedeflerine ulaşmışlardır.

Liderlerle ilgili en önemli husus onların olumlu özellikleridir. Liderlerin etkili ve olumlu özelliklerinin yanı sıra zarar verici davranışlar da sergileyebilecekleri kabul edilmelidir. Bazı liderler izleyicilerini olumsuz etkileyen zararlı alışkanlıklar sergileyerek toksik liderlik örneği sergileyebilmektedirler.

Problem

Toksik kelimesi, zehirli olanı ifade etmektedir. Toksik liderler, astları üzerindeki zararlı etkileri göz ardı ederken kişisel çıkarlarına öncelik vererek çalışanlarının hayatlarını zorlaştırma eğilimleriyle tanımlanmaktadırlar. Böyle bir liderle çalışmalarını yürütmek zorunda olan çalışanlar enerji, iyimserlik, inanç ve organizasyona bağlılıklarında bir azalma yaşamaktadırlar.

Toksik liderlik beş temel alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar istismarcılık, otoriterlik, narsisizm, kendini öne çıkarma ve öngörülemezliktir. Toksik liderler bu özelliklerin bir kısmını ya da tamamını sergileyebilmektedirler.

Yönetim, psikoloji ve sosyoloji de dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerde toksik liderler üzerine tanı, teşhis ve tedavi konularına odaklanan çok sayıda araştırma mevcuttur. Toksik liderlik, organizasyonel yönetimde giderek daha fazla incelenen bir konudur. Çeşitli toksik liderlik tarzlarının çalışanlar üzerindeki zararlı etkileri ve çalışanların davranışları üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Toksik liderlerin davranışları üç farklı olumsuz etkiye yol açabilir. Bu durum, çalışanların organizasyona olan bağlılığını ve katkılarını azaltırken, işten ayrılma oranını da yükseltmektedir. İkinci olumsuz etki, çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik sorunlara neden olmasıdır.

Amaç

Bu çalışmada toksik liderliğin çalışanların iş motivasyonları ve örgütsel sessizlik davranışları ile ilişkisi ve Psikolojik iyi oluşun bu ilişkilerdeki rolü incelenecektir.

Bu çalışmada analiz edilecek ilk değişken toksik liderlik iken ikinci değişken örgütsel sessizliktir. Çalışanların çeşitli nedenlerle fikirlerini dile getirmekten kaçınması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, birden fazla faktörden kaynaklanabilmektedir. Literatürde kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere üç alt boyutta incelenen örgütsel sessizlik, çalışanların içsel yapılarından kaynaklanabileceği gibi onları sessiz kalmaya zorlayan dışsal etkilerden de kaynaklanabilir. Bu bağlamda çalışma toksik liderlik davranışlarının çalışan sessizliği üzerindeki etkisini araştıracaktır.

Psikolojik iyi olma hali, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyim sayesinde günümüzde ve gelecekte kişisel kazanımlar kaydedebileceklerine dair inançları ile ilgilidir. Umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserliği kapsayan psikolojik iyi oluş, çalışanların geleceğe bakışını etkili bir şekilde geliştirmekte ve özgüvenlerinin bir ölçüsü olarak hizmet etmektedir. Toksik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi analiz ederken, Psikolojik iyi oluşun bu dinamikler üzerinde faydalı etkiler yaratması beklenmektedir.

Bu araştırmanın ana sorusu şudur: ‘Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi var mıdır ve çalışanların Psikolojik iyi oluşlarının bu etki üzerinde aracı bir rolü bulunmakta mıdır?’.

Araştırmanın Yöntemi

Nicel araştırma çerçevesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evreni, İstanbul'da sağlık sektöründe bir yöneticiye bağlı olarak çalışan tüm çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların demografik verilerini, toksik liderliğe ilişkin görüşlerini, örgütsel sessizlik alışkanlıklarını ve Psikolojik iyi oluşlarını değerlendirmek için 395 adet çoktan seçmeli sorular içeren çevrimiçi bir anket kullanılmıştır.

Anketten toplanan verileri değerlendirmek için değişkenler arasındaki korelasyonları incelemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Oluşturulan modellerde değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmak için regresyon analizi kullanılmıştır.

Tezin Düzeni

Tezin giriş kısmından sonraki birinci bölümde kavramsal çerçeve olarak toksik liderlik, örgütsel sessizlik ve son olarak psikolojiki iyi oluştan bahsedilecek, daha sonra bu kavramların özellikleri, çeşitleri ve bu konularla ilgili literatür araştırması sunulacaktır.

İkinci bölümde araştırma modeli ve hipotezleri detaylı olarak açıklanacak, araştırma evreni ve örneklemden, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçeklerden bahsedilecektir. Araştırma katılımcılarına ait demografik bilgiler paylaşılacak, çalışmadaki bulgular sunulacaktır.

Üçüncü bölümde, çalışma neticesinde ulaşılan sonuçlara ilşikin tartışma detaylandırılacaktır.

Son bölümde ise çalışma neticesinde ulaşılan sonuçlarla ilgili çıkarımlar yapılacak ve öneriler aktarılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, toksik liderlik, örgütsel sessizlik ve Psikolojik iyi oluş konularında kavramsal çerçeve çizilmektedir.

1.1. Toksik Liderlik

1.1.1. Toksik Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğü "toksik" kelimesini 'bir zehir tarafından etkilenmiş, ölüme veya bir sakatlığa sebep olma kapasitesi olan' olarak tanımlamaktadır. Terimin kökeni Yunanca 'toksikon' ve Latince 'toksikus' kelimelerinden gelmektedir. Her ikisi de toksik anlamına gelmektedir.

Benzer şekilde, 'toksisite' toksik olma niteliğini ifade ederken, 'toksin' sinir sistemine girdikten sonra hastalığa neden olabilen maddeleri ifade etmektedir.

Toksisite, doğadaki zararlı bir maddeye benzer şekilde, kurumu zayıflatan yöneticilere de uygulanmaktadır. Frost'a (2004) göre toksisite, örgüt iklimini ve personelini zayıflatmakta, önemli fırsatların takip edilmesini engellemekte ve çalışanların yıpranmasına yol açmaktadır.

1.1.2. Toksik Liderlik Kavramı

Yönetim literatüründeki çok sayıda liderlik teorisi, en etkili liderlik stratejisini belirlemek için liderin nitelikleri, davranışları ve lider-takipçi dinamikleri üzerinde durmaktadır. Liderler, özellikle lider-takipçi dinamiklerinde, hedeflere ulaşmak için takipçilerinin moraline, üretkenliğine, motivasyonuna ve rehberliğine öncelik vermektedirler. Beklenenin aksine, belirli liderlik davranışlarının takipçileri ve kuruluşları olumsuz etkilediği durumlar sıklıkla görülmektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Olumlu, etkili ve başarılı liderlik üzerine, çok sayıda liderlik çalışması yapılmıştır. 1990'lardan bu yana, zararlı ve kötü niyetli liderlik davranışları yapıcı liderlik tarzları ile birlikte incelenmektedir.

Liderler, takipçilerinin olumlu özelliklerini artırabilmekte ya da motivasyonlarını ve rehberliklerini azaltabilmektedir (Çelebi ve ark., 2015: 250). Toksik liderler, bencillik, psikolojik sorunlar ve takdir edilmeme gibi nedenlerle takipçilerini ve örgütü olumsuz etkileyen bireylerdir (İskit, 2019: 13).

Özellikle yönetici pozisyonuna bir anda yükselen bireylerin önemli bir kısmı, sahip oldukları yetkiyi istismar etmektedir. Bu kişiler liderlikten ziyade zalimlik davranışları sergilemektedir.

Toksik liderlik davranışları, hizmetkâr liderliğin aksine, kendine hayranlığı, başkaları üzerinde üstünlük algısını, başkalarının fikirlerini önemsememeyi, takipçileri aşağılamayı ve onlara saygı göstermemeyi kapsamaktadır. Bu zararlı davranış biçimi, liderin takipçileriyle olan ilişkisini zayıflatmakta ve onarılamaz hale getirmektedir (Koçel, 2015: 608).

Olumsuz liderlik türleri literatürde; zararlı, olumsuz, şeytani, yıpratıcı ve yıkıcı liderlik gibi terimlerle kullanılmaktadır.

Toksik liderlik kavramını ise Whicker (1996) kullanmıştır. Whicker'a (1996) göre, örgütsel liderlik güvenilir, geçici ve toksik olarak kategorize edilebilmektedir. Ona göre toksik liderler kindar, kötü niyetli, tedirgin ve şikayetçidir (Whicker, 1996). İskit (2019: 34-36) toksik liderliğin, çalışanların motivasyonunun azalmasına, moral bozukluğuna ve verimsizliğe yol açtığını ifade etmektedir. Kontrol, narsisizm ve otoriterliği içermekte ve çeşitli boyutları bulunmaktadır.

Wilson-Starks (2003) toksik liderlerin üç özelliğini tanımlamaktadır. Toksik liderler yaratıcı çalışanlardan kaçınmakta, bunun yerine onlar üzerinde sıkı bir kontrol kurmayı tercih etmekte, direktiflerine ve vizyonlarına uyan uyumlu bireyleri tercih etmektedirler. Toksik liderlerin ikinci özelliği, bilgiyi manipüle etmeleri ve çalışanları izole etmeleridir. Bu da onları hayal kırıklığına uğratmaya ve etkisiz hale getirmeye hizmet etmektedir. Üçüncü olarak, yapıcı ilişkileri engelleyen güvensizliği geliştirmektedirler. Çalışanlar sağlam kişisel ve profesyonel ilişkiler geliştiremediklerinde kaygı ve yabancılaşma yaşamaktadırlar (Wilson-Starks, 2003: 3).

Eğinli ve Bitirim (2008: 133) toksik liderlerin sonuçlarını düşünmeden fevri kararlar aldıklarını ileri sürmektedir. Toksik liderler bu kararları gerekçe göstermeden

değiştirebilmekte ve örgüte karşı kayıtsızlık sergileyebilmektedirler. Schmidt'e (2008: 4-5) göre toksik liderler çalışanları göz ardı etmekte, empati eksikliği sergilemekte ve kendi çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Toksik liderlik, çalışanları ve kurumu olumsuz yönde etkilemektedir. Green'e (2014) göre toksik liderlik davranışları çalışanları ve örgütsel etkililiği olumsuz etkilemektedir.

Kusy ve Holloway (2009: 12-13), toksik bir liderin gizli hasarlarını sisle örtülmüş bir buzdağına benzemektedir. Toksik bir liderin gözlemlenebilir davranışları yalnızca yüzeyi temsil etmekte ve altında önemli verimlilik düşüşleri ve bireyler üzerindeki zararlı etkileri gizlemektedir.

1.1.2.1. Toksik Liderin Özellikleri

Uzmanlar toksik liderlerin çok sayıda özelliğini ve davranışını tanımlamıştır. Bu davranışlar toksik liderleri tanımlayabilmektedir. Bazı özellikler birbirleriyle karıştırılabilmektedir. Bu özellikler yoğunlaştıkça, lider giderek daha toksik hale gelmektedir.

Toksik bir lider, çalışanları ve kurumu olumsuz etkileyen benmerkezci davranışlar ve tutumlar sergilemektedir. Şirkete ve çalışanlarına hem kısa hem de uzun vadede zarar vermeyi önemsiz görmektedir. Bencillik ve kişisel çıkar en göze çarpan özellikleridir. Şişirilmiş egolarını ve kişisel çıkarlarını tatmin etmek için taraftarlarını küçük düşürmekte, hakaret etmekte ve haksız yere cezalandırmaktadırlar (Sloan, 2014).

Toksik liderler, hedeflerine ulaşmaya tek başlarına odaklandıkları için asgari düzeyde kişisel farkındalık sergilemektedirler. Rolleri onları yanıltmaya, zorlamaya ve baskı yapmaya itmektedir. Yetkilerini kişisel çıkarları için kullanmakta ve çalışanlarına karşı ideolojik düşmanlık sergilemektedirler (Padilla ve ark., 2007). Bu liderler, takipçilerine kötü davranarak, onları küçümseyerek ve toksik yapılara uymaya zorlayarak onları olumsuz etkilemekte ve böylece iş tatminini ve motivasyonu azaltmaktadır (İskit, 2019).

Whicker (1996), toksik liderleri güvenilmezlik, bencillik ve kişisel kazanç için takipçilerini istismar etme eğilimi ile tanımlanmaktadır.

Hitchcock' a (2015: 21-22) göre toksik liderler, örgütü kendi kişisel hedefleriyle uyumlu hale getirmek için işe alımları ve bilgi dağıtımını manipüle etmektedir. Toksik liderler, örgütü kendi gereksinimlerini karşılamak için manipüle etmektedirler. Bireyleri yetkinliklerden ziyade adanmışlık ve uyum temelinde işe almakta ve ilerletmektedirler. Performans ve yetenekten ziyade lidere vurgu yapan bu strateji, çalışanları görevlerinden ve kurumun hedeflerinden uzaklaştırmaktadır. Liderler sorumluluklarını kavramakta, sorunları fark etmekte ve ele almakta zorlanabilmektedirler (Lipman-Blumen, 2004: 116). Tüm liderler kendilerini geliştirerek ve eksikliklerini gidererek bu çıkmazın üstesinden gelememektedir. Sorumluluklarını yerine getirmek ya da ekiplerini yönetmek için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve kabiliyetlerden yoksun olan bireyler, telafi mekanizması olarak toksik davranışlar sergileyebilmektedirler. Güvensiz bireyler, güvensizliklerini gizlemek için örgüt ve astları yerine kendilerine odaklanmaktadırlar (Whicker, 1996: 62). Kişisel risk alma, disiplin ve çalışkanlıktan yoksun olan bazı liderler, güvensizlikten kaynaklanan dengesiz stratejiler sergileyebilmektedirler. Yetersizlik duyguları yaşayan bazı liderler, özsaygılarını artırmak için diğerlerini zayıflatmaktadırlar (Lipman-Blumen, 2004: 62). Endişeli, depresyonda ve yorgun liderler yetersiz liderlerdir (Lubit, 2004: 5).

Toksik liderler kendi çıkarlarını kurum içindeki diğer kişilerin çıkarlarından üstün tutmakta ve genellikle kendilerini ön plana çıkarmaktadırlar. Bu davranış, çalışanları ve kurumsal sonuçların bağlamı hakkında daha derin bir kavrayışa sahip olmayan yöneticileri yanıltabilmekte ve bu toksik bireylerin değersiz olmalarına rağmen terfi etmelerine yol açabilmektedir. Bu tür liderler, yüksek pozisyonlarını korumak için meslektaşlarına karşı saldırgan taktiklere başvurabilmekte ve zararlı bir çalışma ortamı yaratabilmektedirler (Çetinkaya, 2017: 29).

Reed (2004), bir liderin toksik olarak etiketlenmesinin, seçilmiş birkaç kişiyi hedef almaktan ziyade, daha geniş bir örgütsel ortamı etkileyen olumsuz etkilerinin kanıtlanmasını gerektirdiğini savunmaktadır. Toksik liderler kişisel sorunlarını işyerine yansıtmakta, bencilce kendi çıkarlarını ilerletirken takipçilerinin zararına sabep olmakta ve toksik bir örgüt iklimi yaratmaktadır.

Araştırmalar, bir liderin toksik olarak kabul edilebilmesi için bazı zararlı özelliklere sahip olması gerektiğini göstermektedir. Sinizm, açgözlülük ve etik dışı

davranışlar gibi yıkıcı davranışlara karşı direnç gösterilmemesi, liderlerin olumsuz özelliklerini daha da kötüleştirerek daha fazla toksik davranış geliştirmelerine yol açabilmektedir. Bu tür liderler kötü niyetle ve kasıtlı olarak hareket edebilmekte ve açık bir şekilde zararlı kişisel özellik sergileyebilmektedirler.

Lipman-Blumen'e göre (2006: 48) toksik liderler; ikiyüzlü, sinsi, yozlaşmış ve güvenilmez; kişisel çıkarlarını ön planda tutmakta ve aşırı hırs sergilemekte; kusurlarını görmelerini engelleyen abartılı bir egoya sahip; kibir ve hatalarının sorumluluğunu kabul edememe, bunun yerine suçu başkalarına atma eğilimi göstermekte; temel ahlaki standartları göz ardı ederek etik dışı eylemlerde bulunmakta; kritik ve zorlu kararlarda kararsızlık sergilemekte; hem kurumu hem de çalışanlarını anlamakta ve etkili bir şekilde yönetmekte zorlanmaktadırlar.

Wilson-Starks'a (2003) göre toksik liderler üç temel özellik sergilemektedirler. Bunlar; takipçilerinden kendi vizyon ve direktiflerine harfiyen uymalarını talep etmek ve farklı görüşlere tahammülsüzlük göstermek, ekipleri içindeki yaratıcılığı bastırmak ve takipçilerinden robotlara benzer şekilde kendilerinin sadece bir uzantısı gibi davranmalarını beklemekte ve sonuçta kurumun yenilikçi ruhuna zarar vermektedirler.

Toksik liderler, sıkı kontrol mekanizmaları ve iç bilgi ağları yoluyla bir kuruluş içindeki iletişimi önemli ölçüde bozmakta ve sonuçta takipçilerin birbirlerine güvenmediği bir ortamı teşvik etmektedir. Davranışları ilişkileri ve ekip çalışmasını baltalayarak verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Flynn (1999) toksik liderleri, takipçilerine karşı incitici davranışlarda bulunan, genellikle onları yüksek sesle azarlayan ve başkalarını küçümsemenin bir şekilde kendi statülerini yükselttiğine inanan kaba ve zorba kişiler olarak tanımlamaktadır. Bu da uyumsuzluk ve gerilimin damgasını vurduğu toksik bir atmosfer yaratmaktadır.

Toksik liderliğin bir diğer zararlı yönü de aldatma eğilimidir. Bu tür liderler, gerçek niyetleri muhtemelen toplum tarafından kabul görmeyeceğinden, kişisel eksikliklerini veya olumsuz özelliklerini maskelemek için takipçilerini yanlış yönlendirebilmektedirler (Whicker, 1996: 56). Bu sürekli sahtekârlık, kurum içindeki güven temelini aşındırarak bir şüphecilik ve korku kültürü yaratmaktadır. Toksik liderler genellikle örgütsel dinamikler hakkında bilgi sahibi olmak için gayrı resmi güç yapıları inşa etmekte ve bu eylemleri mentorluk olarak sunmaktadır. Bunlar kısa vadede başarı getirse de uzun vadede önemli başarısızlıklara yol açmaktadır. Bu

liderler yeni liderler yetiştirmekte başarısız olmakta ve bireylerin motivasyonunu ve aidiyet duygusunu söndürerek başarı güdülerini zayıflatmaktadır.

Otoriterlik, pozisyonel otoritelerini çok az kısıtlama ile kullanan toksik liderlerin ayırt edici özelliğidir. Takipçileri üzerinde sıkı bir kontrol uygulamakta ve hatalara merhamet göstermemektedirler. Yetki devri nadir olarak görülmektedir ve bu da sadece kendi iş yüklerini yoğunlaştırmakla kalmamakta, aynı zamanda ekip üyelerinin kişisel gelişimini de engellemektedir. Yetki devri eksikliği, liderlik ettikleri kişilerin gelişimini ve refahını göz ardı ettiklerini yansıttığından, lider ve takipçileri arasındaki güveni daha da bozmaktadır.

Toksik liderlerin otoriter ve tek taraflı bir dil kullanması ekiplerini zayıflatmakta ve önemsizlik hissi uyandırmaktadır. Bu tür liderler görüşlerini sıklıkla "Bu konuyu müzakere edecek vaktimiz yok..." ve "Durum bu ve işte sizin direktifiniz..." gibi ifadelerle dile getirmektedirler. Bu iddialar, geri bildirimi engelleyen ve bir korku ve itaat kültürünü besleyen otoriter bir yaklaşım sergilemektedir. Ciddi durumlarda bu davranış, liderlerin kendilerini üstün ve yetkili görmeleri, empati eksikliği sergilerken başkalarından saygı talep etmeleri ile karakterize edilen narsisizme dönüşebilmektedir (Çelebi ve ark., 2015). Narsist liderler genellikle kontrol odaklıdır ve olası psikolojik bozukluklara ek olarak antisosyal özellikler de sergileyebilmektedirler. Düzensiz davranışları takipçilerinin kafasını karıştırabilmekte ve zaman zaman olumlu eğilimler sergileyerek liderlik ve takipçilik dinamiklerini karmaşıklaştırabilmektedirler.

Kibir, bu liderlerin hatalarını fark etmelerini engellemektedir. Kendilerini yanılmaz olarak algılamakta ve eksikliklerini kabul etmek yerine sıklıkla suçu başkalarına atmaktadırlar (Lipman-Blumen, 2004: 21). Toksik liderler genellikle düşük duygusal zekaya sahiptir ve astlarının ihtiyaçlarını ve bakış açılarını göz ardı eden, kendine hizmet eden eğilimler sergilemektedirler. Kişisel fayda sağladığında ekstra sorumluluklar üstlenmeye yatkındırlar ve bu da kendi çıkarlarına hizmet eden motivasyonlarını göstermektedir.

Narsist olan toksik liderler sıklıkla "Neden doğru performans göstermiyorsun?" ya da "Ben mükemmelim" gibi ifadeler kullanarak bencil eğilimlerini yansıtmaktadırlar. Bu tür liderler, "Bunlar benim standartlarımın çok altında" gibi ifadelerden de anlaşılacağı üzere, sıklıkla kendi standartlarını ön planda tutarak ekiplerini daha da yabancılaştırmakta ve morallerini bozmaktadır. Toksik liderlik

tarzlarının varlığı, çalışanlar liderleri tarafından oluşturulan düzensiz duygusal zeminle boğuşurken, korku ve kafa karışıklığı ile karakterize edilen bir örgüte sebep olabilmektedir.

Toksik liderler yetenekli manipülatörlerdir, sıklıkla narsist liderlere benzemektedirler ve temel kaygıları kişisel çıkarlarıdır. Konumlarını, ilişkilerini ve kurumsal avantajlarını kişisel çıkarları için sıklıkla istismar etmekte ve rollerinin gerekliliklerinin bu tür davranışları gerektirdiğini ileri sürerek davranışlarını rasyonalize etmektedirler. Her ne kadar tüm bireyler hatalara açık olsa da, sağlıklı bireyler hatalarından ders çıkarmaktadırlar ancak toksik liderler pişmanlık duymadan aynı yanlış adımları ısrarla tekrarlamaktadırlar (Yapp, 2016). Bu kişilik tipini tanımak narsistlere kıyasla genellikle daha zordur çünkü gerçek eğilimlerini gizleme konusunda çok başarılıdırlar.

Toksik liderler, eylemlerinin kendileri ve başkaları üzerindeki yansımalarını göz ardı ederek sorumsuzluk sergilemektedirler. İhlalleri için hesap verme sorumluluğunun yokluğunda, etik davranış eğilimi göstermemektedirler. Ahlaksızlık, sorumsuzluğun ötesinde ek bir zarar teşkil etmektedir. Ahlaksız liderler hesap verebilirlikte bir eksiklik ve doğruyu yanlıştan ayırmada bir yetersizlik sergilemektedirler. Başarıya ulaşmak için etik olmayan stratejiler kullanmaya hazırdırlar ve kullanılan yöntemlerden bağımsız olarak bunu kendi hakları olarak algılamaktadırlar (Lipman-Blumen, 2004: 22).

Bazı toksik liderde korkaklık da görülmektedir. Korkaklığın bu tezahürü, zor koşullarda karşılaşılan sıradan korkunun ötesine geçerek, profesyonel bir ortamda zorlu seçimler yapma konusunda kararsızlık veya isteksizliğe işaret etmektedir. Bu eksikliği gösteren liderler, zayıflıklarının farkına varmayarak kendilerini yansıtma ve geliştirme fırsatlarını ihmal etmektedirler (Lipman-Blumen, 2004: 22).

Toksik liderler sıklıkla yetkilerini manipüle ve istismar ederek sorumsuz ve etik dışı davranışlar sergilemektedirler. Eylemlerinin sonuçlarını kabul etmedeki yetersizlikleri, sorumluluğu kabul etme konusundaki isteksizlikleriyle birleştiğinde, kurumsal refah için zararlı bir ortam yaratmaktadır. Korkaklık bu liderlerin zorlukları ele almasını ve eksikliklerini kabul etmesini engellemektedir. Bunun sonucunda bir örgüt içinde hem kişisel hem de kolektif gelişim engellenmektedir.

Flynn'e (1999) göre toksik liderler, genellikle takipçileri üzerinde sindirme ve zorbalık yoluyla baskı kurmakta ve bu tür liderlerin kaba ve taciz edici davranışlar sergilediğini belirtmektedir. Bu toksik davranışlar, çalışanlara yönelik bağırma ve diğer saldırgan eylemleri içermektedir. Lubit (2004) bu zarar verici davranışları agresif ve katı olmak üzere iki liderlik tarzına ayırmaktadır. Öfke ve zorbalık gibi agresif davranışlar, çalışanların moral ve motivasyonu üzerinde özellikle olumsuz bir etkiye sahiptir. Toksik liderleri küçümsemelerine rağmen, çalışanlar genellikle alay edilmekten veya tepki görmekten kaçınmak için endişelerini dile getirmek yerine sessizliği tercih etmektedirler. Birçok toksik lider, uyandırdıkları düşmanlığın farkındadır, ancak önceliklerinin çalışan memnuniyetinden ziyade görevlerin tamamlanması olduğunu ileri sürerek davranışlarını rasyonalize etmektedirler.

Wilson-Starks'a (2003) göre toksik liderler, çeşitliliğe çok az saygı göstermekte ve takipçilerinden mutlak itaat talep etmektedir. Bu liderler her türlü sorgulama ya da eleştiriyi reddetmekte, hatta kendi görüşlerine karşı çıkanların terfisini engelleyecek kadar ileri gidemektedirler. Lipman-Blumen (2005) de benzer şekilde toksik liderleri geribildirime tahammül edemeyen ve katı tutumları nedeniyle örgüte ciddi zararlar veren bireyler olarak tanımlamaktadır.

Bu tür liderler, kendi zihniyetlerini paylaşan ve kararlarını tutarlı bir şekilde onaylayan homojen bir takipçi grubunu tercih etme eğilimindedir. Farklı görüşlerin otoritelerini zayıflatabileceğine ve kendi görüşleriyle uyumlu karar alma sürecini bozabileceğine inanmaktadırlar. Zamanla bu dinamik, takipçilerin lideri memnun etmek için tasarlanmış davranışlarda bulunduğu bir kültürü beslemekte ve toksik ortamı daha fazla güçlendirmektedir.

Toksik liderler genellikle aşırı rekabetçi bir yapı sergileyerek başarılarını her şeyin üstünde tutmaktadırlar. Bu kazanma dürtüsü, davranışlarının hem kurumları hem de takipçileri üzerindeki zararlı etkilerini görmelerini engelleyebilmektedir. Sıklıkla hızlı karar alma süreçlerini, ekiplerinden girdi almaya zamanları olmadığını iddia ederek gerekçelendirmektedirler ve bu da iş birliğini göz ardı etmelerine yol açmaktadır.

Hırs ve tutku etkili liderlik için gerekli özellikler olsa da aşırı hırs zararlı davranışlara yol açabilmektedir. Aşırı hırslı liderler, eylemlerinin etik sonuçlarını ya da kurumlarına ve ekip üyelerine verdikleri zararı düşünmeden güç, zenginlik ya da

prestij peşinde koşabilmektedirler (Lipman-Blumen, 2004: 22). Bu amansız arayış çoğu zaman değerlerin ve ahlaki yargıların önemini ortadan kaldırmaktadır.

Toksik liderlerin bir diğer yıkıcı özelliği de açgözlülüktür. Bu bireyler kişisel maddi kazanca odaklanmakta ve genellikle kendi çıkarlarını ilerletmek için kurumlarını ve çalışanlarını sömürmektedirler. Bu tür bir benmerkezcilik yalnızca kurumsal bütünlüğe zarar vermekle kalmamakta, aynı zamanda bireylerin refahının birkaç kişinin yararına feda edildiği toksik bir kültürü de teşvik etmektedir.

Dürüstlük, güveni teşvik ettiği için etkili liderlik için gerekmektedir. Ancak, toksik liderler dürüstlüğe seçici bir şekilde değer verme eğilimindedirler, çıkarlarına hizmet edecekse genellikle gerçeği eğip bükmekte veya olumsuz gerçekleri gizlemektedirler. Dürüstlüğün yokluğu güvensizliği doğurmakta ve kurumsal başarıyı engellemektedir. Takipçiler liderlerinin dürüst olmayan davranışlarına tanık olduklarında, onları yozlaşmış ve ikiyüzlü olarak algılamaktadırlar ve hem lider hem de ekip moraline zarar veren toksik bir atmosfer yaratmaktadırlar (Lipman-Blumen, 2004: 21).

Dahası, bazı toksik liderler kötü niyetli eğilimler sergilemektedir. Bu kötü niyet, meslektaşların, üstlerin ya da çalışanların başarısızlıklarına tanık olmaktan duyulan rahatsız edici bir memnuniyetin eşlik ettiği, başkalarına yönelik gerçek bir küçümseme olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür liderler başkalarının talihsizliklerinden zevk alabilmekte, tehlikeli bir empati eksikliği ve hem bireylere hem de kuruma zarar verme isteği gösterebilmektedir (Whicker, 1996: 62).

Toksik liderlik, liderlerin kuralların ve yasaların sınırları dışında faaliyet gösterdiği ve genellikle yasadışı eylemlerde bulunduğu, başta istismar olmak üzere zararlı davranışlarla tanımlanmaktadır. Bunun hem bireyler hem de kuruluşlar için yıkıcı sonuçları olabilmektedir. Toksik liderler genellikle kolektif karar almayı reddetmekte, bunun yerine kişisel çıkarlarını kurumsal ihtiyaçlara göre ön planda tutan hızlı, kendi çıkarlarına hizmet eden kararlar almayı tercih etmektedirler. Bu aceleci karar alma süreci genellikle sağlıksız sonuçlara yol açarak sık sık geri dönüşlere ve değişikliklere neden olmakta ve bu da kurum içinde zararlı bir atmosfer yaratabilmektedir. Bu tür liderlerin yüzeysel ve bencil doğası örgüt iklimini olumsuz etkileyerek çalışanların kendilerini değersiz ve yetersiz hissetmelerine neden olmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19).

Bu liderler öncelikle kendi egolarına odaklanmakta ve kendi önemlerinin sürekli onaylanmasını ve beslenmesini beklemektedirler. Bu ortam, takipçilerin liderlerin gerçek niyetlerini anlamalarını zorlaştırmakta ve üretkenlik için gerekli olan işbirlikçi çabaları zayıflatmaktadır. Toksik liderler takipçilerinden sevgi beklememekte, bunun yerine konumlarına ve otoritelerine saygı gösterilmesini talep etmektedirler. Böyle bir tutum, kurum içinde toksik bir iletişim kültürünü beslemekte ve yalnızca lideri değil, benzer olumsuz iletişim tarzlarını benimsemeye başlayabilecek çalışanları da etkilemektedir (Henley, 2003: 578).

Toksik davranışlar, çalışanlar üzerindeki olumsuz etki açısından mobbinge benzemekte, sıkıntı ve rahatsızlık duyguları yaratabilmektedir. Bununla birlikte, mobbing hedefli ve sistematik olup belirli bir bireyi hedef alırken, toksik davranışlar genellikle daha yaygın ve gelişigüzeldir, pozisyonlarına bakılmaksızın tüm çalışanları etkilemektedir (İskit, 2019). Bundan dolayı, toksik liderliğin yaygınlığı, morali azaltarak, güveni aşındırarak ve yapıcı iletişimin gelişemediği düşmanca bir çalışma ortamını teşvik ederek kurumsal sağlığı ciddi şekilde bozabilmektedir. Bu nedenle, toksik liderliğin ele alınması, iyi oluşu ve üretkenliği teşvik eden olumlu bir işyeri kültürü oluşturmak için önem arz etmektedir.

Toksik liderler, çalışanlar ve kurum arasında bariyerler oluşturarak, yaratıcılığı boğarak ve zorba eylemleriyle üretkenliği azaltarak kurumsal dinamikleri olumsuz yönde etkilemektedir (Hitchcock, 2015). Bu tür liderler, yalnızca yakın ekiplerini etkilemekle kalmayıp aynı zamanda kurumun geneline nüfuz eden yıkıcı davranışlar sergilemektedirler (Goldman, 2008). Appelbaum ve Roy-Girard (2007), toksik liderliğin bu zararlı ortama sebep olan belirli zararlı kuralları izlediğini vurgulamaktadır. Bunlar; tüm süreçler üzerinde sıkı kontrol sağlamak, sorunlar için suçlanacak birini belirlemek, kişisel hataları inkar etmek, çalışanlara güvenmemek, olumsuz durumları gizlemek, çalışanların görev dışı konulara katılımını yasaklamak ve yalnızca kendi rollerine odaklanmaktır.

Cole (2020) toksik liderliğin üç temel göstergesini tanımlamaktadır. Bunlar; başkalarının karşılık vermeden kendilerini anlamasını beklemek başarılı senaryolarda övgü talep ederken suçu başkalarına atma eğilimi ve kendi tavsiyelerine uymamaktır. Mobbingin kuruluşlardaki yaygınlığı, liderlerin kıskançlık, küçümseyici davranış, sert denetim ve adaletsiz iş yükü dağılımı sergileyebildiği toksik liderlik konusunu daha

da öne çıkarmıştır (Karakuş, 2013). Bu davranışlar toksik liderlerin özellikleriyle yakından örtüşmekte ve olumsuz çalışma ortamını daha da kötüleştirmektedir.

1.1.2.2. Toksik Liderliğin Boyutları

Araştırmacılar toksik liderliği değerlendirmek için çeşitli alt boyutlar ortaya koymuşlardır. Çelebi ve ark. (2015) nankörlük, kişisel çıkar, bencillik ve olumsuz ruh halini toksik liderliğin alt faktörleri olarak tanımlamıştır. Bu alt faktörler aşağıda kısaca değerlendirilmiştir.

1.1.2.2.1. Değer Bilmezlik

Toksik liderler değişime karşı direnç göstermekte ve astlarını kendi zararlı davranışlarını benimsemeye zorlayarak bunları kurum içinde hakim kültür haline getirmeye çalışmaktadırlar (Henley, 2003: 578). Wilson-Starks (2003), toksik bir liderin yönetimindeki çalışanların yalnızca lidere bağlılıkları için ödüllendirildiklerini ve muhalefet ettiklerinde tepkiyle karşılaştıklarını ileri sürmektedir. Farklı fikirleri olan ve şirketi geliştirmek isteyen çalışanları bastıran böyle bir ortamda, değerli çalışanlar fikirlerinin dikkate alınmaması, uygulanmaması ve terfi fırsatlarının olmaması nedeniyle kolayca istifa edebilmektedirler.

1.1.2.2.2. Çıkarcılık

Toksik liderler kişisel çıkarlarını ön planda tutmakta ve bu hedeflere ulaşmak için aşağılama, saygısızlık ve astlarının gururunu zedeleme gibi zarar verici davranışlar sergilemektedirler. Bu tür davranışlar çalışan memnuniyetini azaltmakta ve çalışanlar arasında önemli ölçüde öfke ve güvensizlik yaratmaktadır (Kılıç, 2019). Toksik liderler, çalışanları teşvik etmek için gözdağı ve korku kullanmaktadırlar. Duygusal zorlama tekniklerini kullanan liderlerin amacı, bakış açılarının ve eylemlerinin takipçileri tarafından kabul edilmesini sağlamaktır (Lester, 2013: 1). Liderin davranışları, çalışanların hem lidere hem de örgüte olan güvenlerini ve örgütle olan bağlarını zayıflatmaktadır.

1.1.2.2.3. Bencillik

Toksik liderler kötü niyet, uyumsuzluk ve endişe sergilemektedirler (Whicker, 1996). Kendilerini odak noktası olarak konumlandırmakta, kırılgan bir karakter

sergilemekte, güvenilmezlik göstermekte ve diğerlerine zarar vererek yükselmeye çalışmaktadırlar. İşbirliğine yatkın değillerdir. Başarı kendilerine, başarısızlık ise çalışanlara atfedilmektedir (Henley, 2003: 578).

1.1.2.2.4. Olumsuz Ruhsal Durum

Toksik liderlerin ruh sağlığı zayıftır. Takipçilerini büyülemekte, sömürmekte ve daha sonra onları küçük düşürmektedirler. Zararlı davranışları hem takipçilerini hem de kurumu olumsuz etkilemektedir (Neuman ve Baron, 2005). Schmidt (2008), yaygın olarak kabul gören üç çalışmaya dayanarak toksik liderliğin beş alt boyutunu tanımlamıştır. Bunlar sömürü, otoriterlik, narsisizm, kendini beğenmişlik ve öngörülemezliktir. Nicel analizler bu çerçeveyi doğrulamıştır ve toksik liderlik bağımsız olarak değerlendirilebilen beş farklı boyutu kapsamaktadır. Belirli boyutlar örgütle ilgili görünmektedir; ancak lider örgütsel ortamı etkilemektedir ve lider davranışlarını kategorize etmek için kullanılabilmektedir (Maxwell, 2015).

1.1.2.3. Toksik Liderlik Türleri

Whicker (1996) "toksik lider" terimini ortaya atmıştır ancak kendisinden önceki araştırmalar da liderlerin olumsuz özelliklerini incelemiştir. Conger (1990) araştırması, karizmatik liderlerin hem kurum hem de çalışanlar için zararlı olduğunu göstermektedir. Ashforth (1994), toksik liderlik literatürüne küçük tiranlık kavramını kazandırmıştır. Daha sonra araştırmalar istismarcı denetim, narsist liderlik ve otoriter liderlik üzerine odaklanmıştır. Her bir çalışma toksik liderlik tanımına katkıda bulunmuştur. Şekil 1.1 toksik liderlik kavramının gelişimini göstermektedir.



Şekil 1. Toksik liderlik tarzlarının kavramsal gelişimi
Kaynak: (Gök, 2023).

Şekil 1'de tasvir edilen toksik liderlik tarzlarının kavramsal evriminin kapsamlı bir açıklaması aşağıda verilmiştir.

Karizmanın Karanlık Tarafı: Çok sayıda kuruluş, zararlı özellikleri çalışanları ve kuruluşu olumsuz etkileyen liderler deneyimlemiştir. Astların bu liderleri küçümsemesine rağmen, bu liderler örgütsel performansı ve üretkenliği artırmaktadır. Liderler arasında kabul görme, otorite ve iddialı olma ihtiyacı üretkenliği ve büyümeyi artırmaktadır. Performans artmaktadır ancak bu liderlere katlanamayan yetenekli astlar kurumdan ayrılmaktadır. Toksik liderlere sıklıkla katlanılmaktadır. Bazıları onları desteklemektedir. Zorlu görevleri ustalıkla yerine getiren ve engelleri aşan karizmatik ve dinamik liderler, genellikle toksiktirler, takipçileri kendilerine cezbetmektedirler. Karizmatik liderler resmiyetten uzak ve cana yakın bir tavır sergilemektedirler. Bu özellikler, iletişim ve hiyerarşiyi atlatarak kurumun güç yapısını zayıflatabilmektedir.

Bu liderler kontrolü ellerinde tutuyor gibi görünmektedir. Başarısızlıkları dış faktörlere bağlayan organize veriler bir kontrol yanılsaması yaratmaktadır (Conger, 1990: 51-52). Karizmatik liderler zararlı etkiler göstermiştir. Bu liderlik yaklaşımı istemeden de olsa kurumu tehlikeye atabilmektedir. Karizmanın "karanlık tarafı" üzerine yapılan araştırmalar, akademisyenlerin liderliğin olumsuz yönlerini incelemeleri gerektiğini göstermektedir (Schmidt, 2008: 6).

Küçük Tiranlık: Bu liderlik tarzı, kaprisli kararlar, saygısızlık, ihmal, fikir dayatma, cesaret kırma ve haksız cezalandırma ile tanımlanmaktadır (Afacan Fındıklı ve ark., 2019: 101). Ashforth, liderlik literatüründe toksik liderliğin açıklamasında "küçük tiranlık" kavramını kullanmıştır. Ashforth (1994), küçük tiranların kişisel çıkarları için astlarını alenen azarladığını ve aşağıladığını ileri sürmektedir. Astlarını itaat etmeye zorlamaktadırlar. Olumsuz geri bildirimler göz ardı edilmektedir. Yaklaşımları zorlayıcı çatışma çözümü ile tanımlanmaktadır. Eylemleri astların cesaretini kırmaktadır. Astların cezalandırılması için hiçbir gerekçe gösterilmemektedir. Astlar lider desteğinin yokluğunda hayal kırıklığı, stres ve çaresizlik yaşamakta, işlerine karşı ilgisizleşmekte, öz saygıları ve performansları düşmektedir. Küçük tiranlığın toksik liderliğe karizmanın karanlık tarafından daha çok benzediğini, ancak birçok toksik liderlik özelliğinden yoksun olduğunu ileri sürmektedir (Schmidt, 2008: 7).

İstismarcı Denetim: Ashforth'un küçük tiranlık kavramı ve toksik liderlik özellikleri, istismarcı kontrol bağlamında detaylandırılmaktadır. Astlar, liderin fiziksel temas dışındaki sözlü ve sözsüz düşmanca davranışlarını şiddetli olarak değerlendirmektedir (Tepper, 2000: 178). İstismarcı denetim, astları alenen aşağılama, onlara bağırma, eleştirme, küçümseme ve yersiz cezalar verme gibi "küçük tiranlık" davranışlarını kapsamaktadır. İstismarcı denetim küçük tiranlığa benzemekle birlikte, onu farklı bir çerçeve olarak ayıran benzersiz niteliklere sahiptir (Tepper, 2000: 179).

İstismarcı denetimi çok sayıda özellik tanımlamaktadır. Başlangıçta, astlar liderlerinin davranışlarını öznel olarak değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme gözlemcinin veya astın kişiliğine, demografik özelliklerine, çalışma ortamına ve iş arkadaşlarının algılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Fiziksel olmayan saldırganlığın ısrarlı bir şekilde sergilenmesi ikinci sırada gelmektedir. İstismarcı denetim, sürekli hiyerarşik kötü muameleyi gerektirmektedir (Tepper, 2007: 265).

Tepper'ın (2000) kavramsallaştırması kasıtlı istismarcı denetimle sonuçlanmaktadır. İstismarcı denetim toksik liderliğe benzemekte ve sözsüz ve kasıtlı yıkımı gerektirmektedir. İstismarcı denetim, narsisizm ve otoriterliği dışladığı için toksik liderliği açıklayamamaktadır (Schmidt, 2008: 7, 9).

Narsist Liderlik: Toksik liderlik modeli ağırlıklı olarak narsisizme dayanmaktadır. Bundan dolayı, kuruluşlar narsist liderlerin avantaj ve dezavantajlarını değerlendirmeli, faydalı özelliklerini geliştirmeli ve zararlı özelliklerine ilişkin farkındalığı artırmalıdır. Narsist liderler şişirilmiş bir öz-önem duygusuna ve kendilerine aşırı odaklanmaya sahiptir. Yalnızca kişisel başarılarına, mesleklerine ve kendi önemlerine odaklanmaktadırlar. Tüm meselelerin merkezinde kendileri bulunmaktadır. Kendilerini diğerlerinden ve tüm konulardan üstün tutmaktadırlar. Zayıf dinleme becerileri sergilemektedirler. Eleştiriye karşı isteksizdirler. Eleştiriye maruz kaldıklarında öfke, utanç veya aşağılanma yaşamaktadırlar. Kendi çıkarları için başkalarını manipüle etmektedirler. Empati eksikliği sergilemekte ve başkalarına karşı kayıtsızlık göstermektedirler (Doty ve Fenlason, 2013: 56).

Narsist liderler çarpıtılmış benlik algılarına sahiptir. Narsistler otorite, statü ve gösteriş arzulamakta ve başkalarını manipüle etmekten zevk almaktadırlar. Bu özellikleri nedeniyle liderliğe yükselmektedirler ancak daha gelişmiş biçimleri felakete yol açabilmektedir. Eleştiriye karşı tahammülsüzlük geliştirebilmekte, esnek olmayabilmekte ve etrafları dalkavuklarla çevrilebilmektedir. Bu kişiler etkili liderler gibi görünseler de, narsisizmleri rolleri tarafından yoğunlaştırılabilmektedir (Takala, 2010: 60). Çok sayıda yönetici narsisistik liderlik özellikleri sergilemektedir. Narsisizm, zararlı liderliğin temelini oluşturmaktadır. Toksik liderlik aşırı denetim ve mikro yönetimi kapsamaktadır. Bu özellikler tek başlarına istismarcı denetim ve narsisistik liderlikle açıklanamamaktadır. Bu özellikler otoriter liderlik tarafından açıklanmaktadır (Schmidt, 2008: 10-11).

Otoriter Liderlik: Otoriter liderler kişisel üstünlüklerini sürdürmek ve otoritelerini pekiştirmek için güç dengesizliklerinden faydalanmaktadırlar (Schuh ve ark., 2013: 632). Cheng ve ark. (2004) otoriter liderliği, astları üzerinde tam bir otorite ve kontrol uygulayan ve onların sorgusuz sualsiz itaatini talep eden bir liderin davranışı olarak tanımlamaktadır. Otoriter liderler astlarını zorlu hedeflere ulaşmaya zorlamaktadırlar. Bu liderlik tarzı faydalı görünebilmektedir ancak takipçi

performansının azalması, lider-takipçi ilişkilerinin bozulması, işten ayrılma niyetinin artması, çalışanların yaratıcılığının engellenmesi, duygusal tükenme ve duyguların bastırılması gibi olumsuz etkilerle ilişkilendirilmektedir (Pizzolitto ve ark., 2022: 2).

1.1.2.4. Toksik Liderliğin Nedenleri

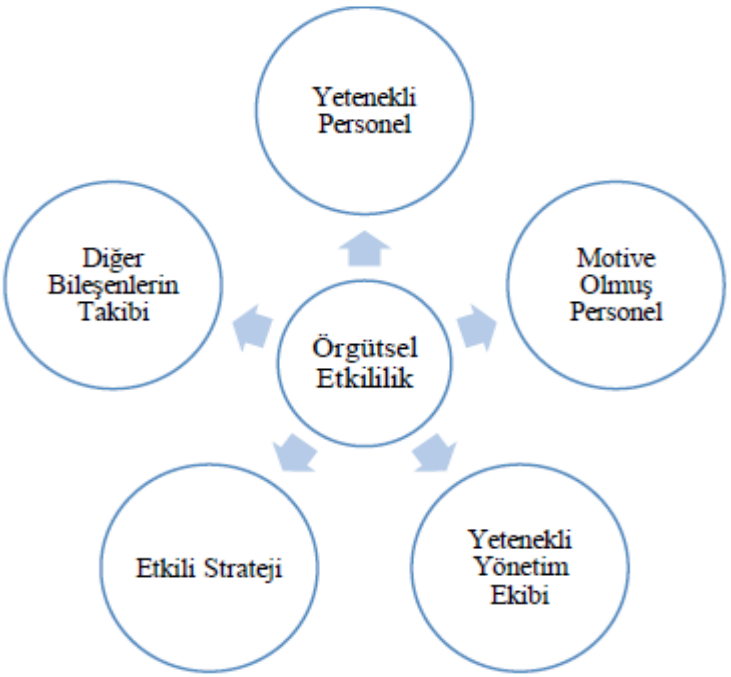
Bazı liderlerin doğrudan veya dolaylı olarak kuruma, çalışanlara ve diğerlerine zarar vermesinin, diğerlerinin işini zorlaştırmasının ve toksik davranışlar sergilemesinin nedenlerini anlamak, bu liderlik tarzını anlamak, başa çıkma stratejileri oluşturmak ve bu tür liderlerin etkisini azaltmak için gerekmektedir. Toksik liderlik tarzlarının evrimi zaman içinde gerçekleşmektedir. Bu liderlik tarzını sergileyen bireyler, üstlerinin veya iş arkadaşlarının başlangıçtaki sessizliklerinin bir sonucu olarak toksik tutum ve davranışlar geliştirmektedirler. Bu liderlerin kuruluşlar içinde üst düzey rollere yükselmesi, toksik davranışlarını daha da yoğunlaştırmaktadır (Mehta ve Maheshwari, 2014: 20).

Conger'a (1990: 50) göre, liderler genellikle eylemlerinin olumsuz sonuçlarının farkındadır ancak yine de bunları gerçekleştirmekte ısrar etmektedirler. Liderin bu davranışlarda ısrar etmesi, hareket tarzının değiştirilmesinden kaynaklanabilecek potansiyel bilişsel uyumsuzluktan kaynaklanıyor olabilmektedir. Liderler taahhütlerini yerine getirmektedir. Bunu yapmamaları öz saygılarını olumsuz etkilemektedir. Bir kurumda vizyoner bir lidere güvenen takipçilerin davranışları bu sorunu daha da kötüleştirebilmektedir. Bu takipçiler liderlerinin iyi yönlerini abartabilmekte ve eksikliklerini en aza indirebilmektedirler. Bundan dolayı, liderlerinin direktiflerine kayıtsız şartsız uymaktadırlar. Bazı liderler, kontrol sağlamak ve onay almak için bu şekilde davranmaya motive olabilmektedirler. Wilson-Starks (2003: 3), bir bireyin toksik bir liderden etkilenmesi, tam kontrolün gerekliliğine inanması, aşırı kontrolün zararlı sonuçlarını fark edememesi, bu tür bir kontrolden ego tatmini elde etmesi ve çözülmemiş psikolojik sorunlara sahip olması durumunda toksik bir lidere dönüşebileceğini öne sürmektedir. Hogan ve Hogan (2001) stresli liderlerin ve yöneticilerin toksik davranışlar sergileyebileceğini ileri sürmektedir (Maxwell, 2015: 24). Unur ve Pekerşen (2017) mesleki stresin toksik davranışları artırdığını ileri sürmektedir. McKee ve ark. (2017), liderin kişilik özelliklerinin toksik liderliği açıkladığını tespit etmiştir. Araştırmada karanlık liderlik dinamiklerini karakterize etmek için kötü niyetli liderlik bağlamlarında yaygın olan

özelliklerin bir toplamı olan "karanlık üçlü" kullanılmıştır. Psikopati, narsisizm ve Makyavelizm karanlık üçlüyü oluşturmaktadır. Bu özelliklere sahip liderlerin hangi mekanizma ile başarıya ulaştıkları belirsizliğini korumakla birlikte, zaman zaman üst düzey görevlere yükselmektedirler. Literatür toksik liderliğe sebep olan çok sayıda faktöre işaret etmektedir. Kurum ve çalışanları üzerindeki zararlı etkileri nedeniyle, toksik liderliğe sebep olan bu faktörler ortadan kaldırılmalıdır.

1.1.2.5. Toksik Liderin Etkileri

Örgütsel başarı, bireylerin birleştirilmesini, ortak bir hedefe yönlendirilmesini ve katkılarının teşvik edilmesini gerektirmektedir. Bu da etkili bir liderlikle sağlanabilmektedir. Bir liderin etkinliği, örgüt hedeflerine ulaşılmasına bağlıdır (Padilla ve ark., 2007: 178). Liderler genellikle finansal performanslarıyla değerlendirilmektedir ancak örgütteki tutum ve davranışlarının paydaşlar üzerindeki kalıcı etkileri da bu değerlendirilmeye dahil edilmesi gerekmektedir. Bu etkiler değerlendirilmeli ve kurumsal öncelikler yeniden gözden geçirilmelidir. Bir liderin performansını değerlendirirken, finansal sonuçlardan ziyade kurumsal etkililiğe öncelik verilmelidir. Örgütsel etkililik beş bileşenden oluşmaktadır (Şekil 1.2).



Şekil 2. Örgütsel etkililiğin bileşenleri
Kaynak: (Gök, 2023)

Yetenekli personel, örgütsel etkililiğin birinci faktörüdür (Şekil 1.2). Aynı koşullar altında, yetenekli personel benzerlerini geride bırakacaktır. Etkili liderlik yetenekli çalışanları çekebilmektedir. Örgütsel etkililiğin ikinci bileşeni motive olmuş personeldir. Motive olmuş çalışanlar, moralsiz meslektaşlarına kıyasla daha üstün performans sergilemektedirler. Örgütsel etkililiğin üçüncü unsuru yetenekli yönetim ekibidir. Etkili strateji ise örgütsel etkililiğin dördüncü unsuru oluşturmaktadır ve yönetici liderlik ekipleri örgütsel stratejileri formüle etmektedir. Örgütsel etkililiğin son unsuru ise üst düzey liderliğin çalışan yeteneklerini, motivasyonunu, yönetim performansını ve stratejik etkinliği değerlendirmesini sağlayan takip sistemlerinin uygulanmasıdır. Örgütsel liderler bu beş bileşeni yerine getirmelidir. Etkili liderlik örgütsel başarı için önem arz etmektedir (Hogan ve Kaiser, 2005: 178).

Yönetim liderliği çalışmalarının önemli bir kısmı liderlik etkinliği ve başarısı üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışanların yaşamlarını çeşitli alanlarda etkileyen kararlar alan yöneticiler, toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır ve nadiren astları tarafından seçilmektedir. Liderlerin eylemleri çalışanların bağlılığını, memnuniyetini, performansını, ekip dinamiklerini ve örgüt iklimini doğrudan etkilemektedir. Hedef formülasyonu, çalışanların yapılandırılması ve kaynak tahsisi de etkili liderlik kararlarıdır. Bu da liderlerin kararlarının stratejik olduğunu göstermektedir (Kaiser ve Hogan, 2007: 9). Bu bağlamda liderlik, çalışanları örgütsel hedeflere ulaşma yönünde etkileme ve yönlendirme becerisini ifade etmektedir.

Zaman içerisinde yapılan çalışmalarda liderliğin olumsuz boyutları ve kategorileri de araştırılmıştır (Kılıç ve Günsel, 2019: 51). Toksik liderler, hedefleri kendi kişisel inançlarıyla örtüşecek şekilde değiştirerek kurumsal değerlerin içini boşaltabilmektedirler. Lider tarafından belirlenen hedefler, diğer çalışanların algılarını ve ilkelerini etkilemektedir. Başarıya odaklanan çalışanlar toksik liderliğe karşı daha duyarlı olabilmektedir. Toksik liderler başarıları için teşvik edildiğinde, astlar güç ve ilerleme elde etmek için onların değerlerini özümseyebilmektedir.

Toksik liderler bencillik ve narsisizm sergilemektedirler. Toksik liderliğin kuruluşlar içindeki kalıcı sonuçları, sonuçlara öncelik verilirken çalışanların ve süreçlerin göz ardı edildiğini göstermektedir. Dahası, bu kuruluşların üyeleri, performans pahasına da olsa, kuruluşun temel sorunları ele alma isteği veya kapasitesinde bir eksiklik algılamaktadır. Toksik bir lider, bireysel değerleri kurumun

temel değerlerinin yerine koyarak zararlı bir kültürü beslemektedir. Bazı bireyler toksik liderliği normalleştirebilmekte ve kabul edebilmektedir. Bu bireyler ileride zararlı liderlere dönüşebilmektedir. Toksik liderler tarafından kullanılan cezalandırma ve ödüllendirme yöntemleri keyfidir ve çalışanların adaletsizlik algılarını güçlendirmektedir (Aubrey, 2012).

Toksik liderler yüksek iş gücü devrine, azalan üretkenliğe, boğulan inovasyona ve departmanlar arası anlaşmazlığa neden olmaktadır. Toksik liderlik ortamında, çalışanlar yöneticinin görüşlerine uydukları için ödüllendirilmekte ve karşı çıktıkları için cezalandırılmaktadır. Bu kuruluşların liderleri bilişsel kaynaklardan, eleştirel düşünme yeteneklerinden ve sorgulama becerilerinden yoksundur (Wilson-Starks, 2003: 2-3). Bu tür ortamlarda coşku, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçilik kısıtlanmakta ve liderin dikkatini çekmek zorunlu hale gelmektedir. Bu tarz yıkıcı liderler, otoritelerine ve kararlarına meydan okuyan astlarına zarar verebilen ve onları ortadan kaldırabilen gizli saldırganlardır (Mehta ve Maheshwari, 2014: 19). Aşırı kontrolleri toksisiteyi yaygınlaştırmaktadır (Padilla vd., 2007: 178).

Başar ve ark. (2016) çalışması, toksik liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini psikolojik ve fizyolojik olmak üzere iki kategoride incelemiştir. Psikolojik etkiler öfke, kaygı, stres, umutsuzluk, yalnızlık, özgüven azalması, izolasyon, korku, çaresizlik, dikkat dağınıklığı ve işe karşı ilgisizliği kapsarken, fizyolojik etkiler uykusuzluk, yorgunluk, baş ağrısı, iştahsızlık, halsizlik ve dermatolojik sorunları içermektedir. Toksik liderler, takipçileri üzerinde hayal kırıklığı, iş tatmininin azalması, güven erozyonu ve işyerinden uzaklaşma gibi olumsuz sosyal ve maddi sonuçlar doğurabilmektedir (Afacan Fındıklı, Okan ve Sığrı, 2019: 95).

Toksik liderler tarafından gerçekleştirilen taciz edici davranışlar, astların iş tatmini, yaşam tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılarını azaltmaktadır. Ayrıca, takipçilerin iş-aile çatışmalarını ve psikolojik sıkıntılarını da şiddetlendirmektedir (Tepper, 2000: 179). Snow ve ark. (2021: 54), diğer birçok çalışmayla tutarlı olarak olumsuz bulgular rapor etmiştir. Bu çalışma, toksik liderliğin çalışanların iş tatminini, performansını ve özgüvenini azalttığını; tükenmişliğe yol açtığını, kariyer ilerlemesini engellediğini ve olumsuz davranışları teşvik ettiğini; depresyon, stres, kaygı, korku ve öfkeyi şiddetlendirdiğini; migren, kilo alımı, madde

bağımlılığı ve intihar düşüncesi gibi sağlık sorunlarına neden olduğunu ve çalışanların kişisel ve ev yaşamlarını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

1.1.2.6. Toksik Liderlikle İlgili Çalışmalar

Toksik liderlik, özellikle son yıllarda liderlik kavramının önem kazanmasıyla birlikte önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Başlangıçta yurtdışında, özellikle de ABD'de bir araştırma konusu olan toksik liderlikle ilgili araştırmalar zaman içerisinde ülkemiz de dahil dünyanın çeşitli bölgelerinde yürütülmektedir. Bir kişilik özelliği olan toksik davranış, sadece yönetim alanında değil, psikoloji, sosyoloji, işletme ve siyaset bilimi gibi çeşitli disiplinlerdeki akademisyenler tarafından da incelenmektedir (Demir, 2019).

1.1.2.6.1. Yurt içinde Yapılan Araştırmalar

Toksik liderlik ulusumuzda kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Ülkemizdeki araştırmalar ağırlıklı olarak eğitim, bankacılık ve sağlık çalışanlarını kapsamaktadır.

Eriş (2019), kamu bankası çalışanlarının bakış açılarını temel alan nitel bir araştırma yürütmüştür. Araştırma, toksik liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Negatif psikolojik durum ve normatif bağlılık hariç, toksik liderliğin diğer tüm alt boyutları negatif ve anlamlı bir korelasyon sergilemiştir. Regresyon analizi toksik liderliğin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkilediğini göstermiştir.

Kılıç (2019), X ve Y kuşaklarından banka çalışanlarının toksik liderlik algılarının Psikolojik iyi oluşun ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, toksik liderliğin bir yönü olan sömürünün, çalışanların Psikolojik iyi oluşlarını ve hem örgüte hem de yöneticilerine olan duygusal bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışmada belirtildiği gibi, öngörülemezlik alt boyutu çalışanların ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir.

Çelebi ve ark. (2015), okul müdürlerinin toksik liderlik algılarının öğretmenler üzerindeki etkisi kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Okul müdürlerinin toksik liderliği nankörlük, çıkarcılık, bencillik ve zararlı bir ruh hali olarak nitelendirdiklerini ortaya koymuştur.

Demirel (2015) öğretmenlerin okul müdürlerinin toksik liderlik algılarını araştırmıştır. Gaziantep'teki ilk ve ortaokul eğitimcileri üzerinde yapılan araştırmada, toksik liderlik algıları ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Bahadır (2018) Trabzon'da 495 ortaokul öğretmeninin katıldığı bir çalışmada, okul müdürlerinin toksik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Çalışma, toksik liderlik algısının psikolojik sermayeyi tahmin ettiğini göstermiştir.

Çetinkaya (2017), Denizli'deki ortaokul öğretmenleri arasında müdürlerin toksik liderlik algısı ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ancak düşük düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Toksik liderlik ayrıca kişisel başarı ve duygusal tükenmişliği de yordamıştır.

Emir (2019), 212 çalışan arasında toksik ve kaotik liderlik tarzlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma, toksik ve kaotik liderliğin çalışanların tükenmişliğine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu göstermiştir.

Yalçınsoy ve Işık (2018), Bitlis'te tekstil sektöründe toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyetleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, toksik liderliğin örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğini, ancak bazı alt boyutların etkilenmediğini göstermiştir.

Günsel (2017), İstanbul ve Kocaeli'nden 229 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada toksik liderlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

1.1.2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

ABD'de toksik liderlik konusunda en kapsamlı şekilde incelenen kurum askeriye olmuştur. Örnekler arasında Aubrey (2012), Box (2012), Elle (2012), O'Hara (2015), Shenk (2012), Steele (2011), Ulmer Jr (2012), Watt ve ark. (2016) ve Wilson (2014) bulunmaktadır.

Çeşitli faktörler, özellikle askeri bağlamda toksik liderlik üzerine çalışmalar yapılmasının ardındaki mantığı açıklamaktadır. Bu tür kurumlarda emir komuta

zincirine bağlılık gerekmektedir ve pozisyona dayalı otoriteye ve üstlere uyma beklentisi gerekmektedir.

ABD Amerikan Ordusu Savaş Koleji'nden Dr. Craig Bullis ve Albay George Reed'in 2003 yılında yürütülen bir çalışma bu konuyu açıklığa kavuşturmuştur. Yirmi öğrenciyi kapsayan çalışmada 36 kişi odak gruplarına katılmıştır. Öğrenciler, yirmi yıllık askerlik hizmetinin ardından üst düzey görevlere hazırlanan seçkin askerlerdir. Ankete katılan öğrencilerin çoğunluğu kariyerlerinin bir aşamasında toksik liderlik deneyimlediklerini belirtmiştir. Bu durum, toksik askeri liderliğin belirli sayıda olumsuz örnekle sınırlı olmadığını göstermektedir.

Toksik bir liderle karşılaşan bireyler sıklıkla kendi durumlarını anormal algılamakta ve diğer liderlerin önemli ölçüde farklı olduğuna inanmaktadır. Karşılaşılan toksik davranışları talihsizliğe bağlamakta ve sorunun yaygın olduğunu fark edememektedirler.

Irak'taki bir ABD Ordusu Generali, antropoloji profesörü David Matsuda'yı yüksek intihar oranlarını incelemesi ve ordu kültürünü analiz etmesi için ayrı bir çalışmada görevlendirmiştir. Matsuda, intihar ederek ölen askerlerin kişisel sorunlardan, özellikle de üstlerinin olumsuz etkisinden kaynaklandığını keşfetmiştir (Sloan, 2014).

Yapılmış olan benzer araştırmalar, ABD askerlerinin en az %20'sinin toksik liderlikle karşılaştığını göstermektedir. Performansın üstten asta doğru değerlendirilmesi orduda toksik liderliği beslemektedir. Bu tür sert yöntemler askeri disiplini andırmakta, toksik liderin üstünün onu olumlu algılamasına ve terfilerde avantaj sağlamasına yol açmaktadır. Zaman içerisinde yapılan çalışmalar, astların üstlerini değerlendirmelerini sağlayarak bu durumu hafifletmeye çalışmıştır.

Dobbs ve Do (2019), ABD askeri okullarındaki öğrencilerle toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarına ilişkin bir anket ve mülakatlar gerçekleştirmiştir. Örgütsel sinizm, toksik liderlik algısı ile pozitif ve anlamlı bir korelasyon sergilemiştir.

Milosevic ve ark. (2020) toksik liderlerin eksikliklerini gizlediklerini ve pozisyonlarını koruduklarını keşfetmiştir. Kendi hedeflerini gerçekleştirmek için süreçlere ve çalışanların işlerine aşırı müdahale etmeleriyle tanınmakta ve yarattıkları belirsizlik, kurumlarını olumsuz etkilemektedir. Momani (2018), Ürdün

Üniversitesi'ndeki 400 çalışan arasında toksik liderliğin alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Hadadian ve Zarei (2016), toksik liderlik algısını ve bunun iş stresi ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırma, toksik liderlik algısı ile iş stresi arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon olduğunu ve toksik liderliğin iş stresinin bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur.

Green (2014) eğitim kurumlarındaki toksik liderliği, nedenleri ve sonuçlarıyla birlikte incelemiştir. Araştırması, toksik liderlerin benmerkezcilik, ahlaki yozlaşma, beceriksizlik ve öngörülemezlik sergilediğini göstermiştir.

Dobbs (2014), çalışanların toksik liderlik algıları ile örgütsel sinizm arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon tespit etmiştir. En az bir alt boyutta toksik liderlik altındaki çalışanlar, artan örgütsel sinizm sergilemiştir.

Schmidt (2014) ABD Ordusu'nda toksik liderlik algısını, grup uyumunu ve asker performansını incelemiştir. Araştırma, toksik liderliğin tüm alanlarda askerlerin iş performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Asker gruplarının uyumu toksik liderlikten olumsuz etkilenmektedir.

Aubrey (2012) toksik liderlik algısının örgüt kültürü üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma, toksik liderlerin zararlı davranışlarının çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını azalttığını ve örgüt kültürünü olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Roter (2011) hemşireler arasında toksik liderlik üzerine nitel bir çalışma yürütmüştür. Araştırma, toksik liderliğin iletişimi, kültürü ve ekip çalışmasını olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Goldman (2006) toksik liderlerin kişilik bozukluklarının zararlı etkilere ve uyumsuz davranışlara yol açtığını ileri sürmektedir.

Saqib ve Arif (2017) banka çalışanları arasında toksik liderlik ve örgütsel öğrenme üzerine bir çalışma yürütmüştür. Çalışma, toksik liderliğin örgütsel sessizliği ve öğrenmeyi artırdığını ortaya koymuştur. Çalışma, örgütsel sessizliğin toksik liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.

1.1.3. Toksik Örgüt

Toksik davranışlar bireyleri ve kuruluşları olumsuz etkilemektedir. Liderlerin etkisi ve yönlendirmesi sonucunda örgütler toksik hale gelebilmektedir. Bu durumda lider ve çok sayıda çalışan zararlı davranışlar sergilemektedir. Bu tür örgütlere toksik örgütler denmektedir.

Frost (2004: 113) toksik duyguyu, örgütsel enerjiyi tüketen ve temel personelin sadakatini zayıflatan bir faktör olarak nitelendirmektedir. Yazar, toksik çalışma ortamlarının çalışanlar arasında odaklanma, özgüven ve duygusal yorgunluğun azalmasına yol açtığını ileri sürmektedir.

Padilla ve ark. (2007) toksik bir organizasyona benzeyen 'toksik üçgeni' karakterize etmiştir. Toksik liderler uygun bağlamlarda zararlı davranışlar sergileyebilirken, takipçiler proaktif ya da tepkisel olarak yanıt verebilmektedirler. Toksik üçgen lider, kurum ve çalışanlardan oluşmaktadır. Liderin toksisitesini değerlendirmek için liderin kişisel özelliklerine odaklanmak yerine takipçilerin yaşam kalitesinin ve sosyal ilişkilerinin değerlendirilmesini tavsiye etmişlerdir.

Appelbaum ve Roy-Girard (2007) toksik liderler tarafından yönetilen örgütlerin şu özellikleri sergilediğini tespit etmiştir: çalışanların örgütsel hedeflere yönelik yetersiz çabası, başta karar alma olmak üzere tüm süreçleri etkileyen bir kaygının hakim olması, yetersiz iletişim ve çalışanlar birbirine güven yerine kişisel çıkarlara öncelik verme eğilimi.

Ele alınmazsa, toksik duygular örgütsel yaşamı dayanılmaz hale getirebilmektedir (Kasalak, 2019: 273). Çalışanlar, toksik durumlar hakkında iş arkadaşlarıyla tartışmalara girerek toksisiteyi yaymakta ve örgütü giderek toksik hale getirmektedir.

Kusy ve Holloway (2009), örgütlerdeki toksik liderlerin gizli harcamalarının bir buzdağına benzediğini ileri sürmektedir. Bundan dolayı, liderin eylemleri görünen yönü temsil ederken, insan davranışları üzerindeki gizli zararlı etkilemekte ve takipçiler arasındaki verimlilik kayıpları altta yatan sorunları oluşturmaktadır.

Stres altındaki bir kuruluşta toksisitenin zararlı etkileri görülebilmektedir. Toksik bir kurumdaki zayıf kişiler arası dinamikler yetkin çalışanları caydırmakta ve bu da onların kurumdan hızla ayrılmalarına neden olmaktadır (Gangel, 2007: 4).

Toksik örgütler yetersiz iç iletişim ve kendine hizmet eden çalışanlar sergilemektedir. Bu örgütlerde yüksek düzeyde dedikodu, aşağılama ve kişiler arası uyumsuzluk görülmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 18).

Toksik bir kurumdaki kişiler arası dinamikler zararlıdır ve bu da çalışanların sık sık kurumdan ayrılmasına neden olmaktadır. Toksik örgütlerde, yüksek çalışan devri, toksik çalışanlar tarafından sıklıkla, ayrılan bireyin yüksek performans kültürüne uyum sağlayamaması olarak algılanmaktadır. Aksine en az yetenekli çalışanlar değil, en yetkin çalışanlar ayrılmaktadır (Yapp, 2016).

1.1.4. Sağlık Hizmetlerinde Liderlik

Liderlik teorilerinin diğer alanlardaki liderler için geliştirilip sağlık hizmetlerine sonradan uygulanması, sağlık hizmetlerinde liderlik değerlendirmesini daha zor hale getirmektedir (Chatterjee ve ark., 2018: 39). Ancak sağlık sektöründe liderlik birçok açıdan diğer sektörlerden daha önemlidir. Çünkü sağlık hizmetleri doğrudan insan yaşamı ile ilgilidir. Sağlık hizmetleri liderleri her zaman güvenli, yüksek kaliteli, hatasız ve hastaların beklentilerini karşılayan bir ortam sağlamanın en önemli öncelikleri olduğunu vurgulamaktadır. Bu önceliklere ulaşmak için hastaların isteklerini dinlemekte, ihtiyaçlarını karşılamakta, endişelerini gidermekte ve sürekli geri bildirim sağlamaktadır. Sağlık hizmetlerinde destekleyici, erişilebilir, empatik, adil, saygılı, şefkatli ve güçlendirici liderliğe ihtiyaç bulunmaktadır. Temel liderlik stratejilerinin katılımı teşvik etmesi gerekmektedir. Herkes ne yapacağını bilmeli ve faydalı, olumlu geri bildirim almalıdır (West ve ark., 2015: 2). Sağlık hizmeti liderleri daha erişilebilir olmalı, hasta ve çalışan beklentilerini karşılamalıdır. Çalışan ilişkilerini geliştirmeli ve zamanında performans geri bildirimi vermelidir. Sağlık çalışanlarının refahını artırarak performansı iyileştirmelidir (Tawfik ve ark., 2022: 3).

Daha iyi liderlik etmek için, her düzeydeki sağlık liderleri ekipleriyle ve diğerleriyle dayanışma içinde olması gerekmektedir. Ekip üyelerinin ve dışarıdan gelenlerin ihtiyaçlarını tanımalı ve karşılamalı, ekiplerine güvenmeli, geleceğe yönelik güven inşa etmeli ve örgütsel bir vizyon oluşturmak için uzun vadeli hedefler belirlemelidir. Ayrıca oluşturdukları örgüsel vizyonu paylaşmalı, herkesin bu vizyona ulaşmak için birlikte çalışmasını sağlamalı, yaratıcı düşünceyi teşvik etmeli, kişisel riskler almalı ve hizmet yararına cesurca mücadele etmelidir. Bununla birlikte, sağlık

sisteminin bileşenleriyle ilişkilerini anlaması, personelin becerilerini geliştirmesine destek olması, değişim için fırsatlar yaratması ve kaynak kalitesini artırarak çalışma koşullarını iyileştirmesi gerekmektedir (Kumar ve Khiljee, 2015: 64). Liderler bu koşulları sağlayabilirse, sağlık hizmetlerini iyileştirmek, değişikliklere uyum sağlamak, daha iyi rekabet etmek ve çalışanları birleştirmek gibi kurumsal hedeflere ulaşmak daha kolay olacaktır (Alilyyani ve ark., 2018: 6). Aşağıdaki başlıklarda liderliğin sağlık hizmetleri üzerindeki etkileri incelenecektir.

1.1.4.1. Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Liderlik

Modern sağlık hizmetleri kalitesi yüksek hasta bakımı sağlamayı amaçlamaktadır. Tüm sağlık çalışanları ve yöneticileri bu amaç doğrultusunda hiyerarşik ve işlevsel olarak örgütlenmiştir. Örgütsel liderlik, sağlık hizmetlerini ve hasta bakımını güçlü bir şekilde etkilemektedir (Tahir ve ark., 2020: 40). Etkili liderlik işyerini daha güvenli hale getirmekte, olumsuz olayları azaltmakta, hata raporlamayı desteklemekte ve çalışanların refahını artırmaktadır (Tawfik ve ark., 2022: 3).

Sağlık hizmetleri, yönetilmesi en zor ve karmaşık hizmet sektörlerinden bir tanesidir. Diğer hizmet sektörlerinden farklı olarak, sağlık hizmetleri doğrudan insan sağlığı ile ilgilidir. Bu nedenle, iyi liderlik hasta bakımı ve sağlığı için önem arz etmektedir. Sağlık kuruluşlarının başarısı sadece önemli değil, aynı zamanda kritik bir unsurdur (Schyve, 2017: 1).

Sağlık hizmetleri organizasyonu, bir hedefe ulaşmak için birbirine bağlı birçok birimi, süreci, insanı ve kaynağı içermektedir. Sağlık hizmetleri organizasyonları bu açıdan bir sistem olarak düşünülmelidir. Bileşenleri birlikte çalışmazsa bu sistemin amacına ulaşması mümkün değildir. Sağlık hizmeti sunucuları hastaların ihtiyaçlarını güvenli ve iyi bir şekilde karşılamayı amaçlamaktadır. Hastalara yüksek kaliteli, güvenli bakım sağlamanın yanı sıra finansal sürdürülebilirliği, sosyal sorumluluğu ve etik hizmet sunumunu hedeflemektedir (Schyve, 2017: 1). Sağlık hizmetleri sunan organizasyonların liderlerinden, öncelikle sağlık bakımındaki kaliteyi iyileştirmeleri beklenmektedir.

1.1.4.2. Sağlık Hizmetlerinde Değişim ve Liderlik

Değişim, bir varlığı mevcut durumundan farklı bir duruma dönüştürmektedir. Çevre hızla değişmekte ve örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Değişim hem bireysel hem de örgütsel varoluş için önem taşımaktadır (Koçel, 2011: 667). Sürdürülebilir sağlık kuruluşları değişen koşullara sürekli uyum sağlamalıdır. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, hasta ve aile bilinci ve beklentileri, rekabet, artan maliyetler, kısıtlı kaynaklar, yaşlanan nüfus, siyasi ve yasal düzenlemeler sağlık hizmeti sunumunu etkilemektedir (Figueroa ve ark., 2019: 2). Bu değişikliklere yanıt olarak, sağlık hizmeti kuruluşları hizmet kalitesini artırmak ve kalifiye personeli elde tutmak için yeniden yapılanmaktadır. Sağlık hizmetleri liderleri yenilikçi düşünceyi benimsemeli, uyum sağlamalı ve değişime öncülük etmelidir. Liderlik yeterliliği, bu zorluğun üstesinden gelmeyi gerektirmektedir (Huston, 2018).

Günümüz sağlık hizmetleri liderliği, sürekli gelişen bir ortamda hedeflere ulaşmak için değişikliklerin uygulanmasını gerektirmektedir. Değişim, çevresiyle etkileşim halinde olan dinamik bir sağlık sisteminde değişmeyen tek şeydir. Çok sayıda sağlık hizmeti süreci ve sistemi, teknolojik ilerlemeler nedeniyle gelişmekte ve personel üzerinde yeni yöntemler edinme baskısı yaratmaktadır. Bundan dolayı, sağlık hizmetlerinde değişim yönetimi önem arz etmektedir. Etkili sağlık hizmetleri liderleri değişim yönetimini kavramakta ve en iyi uygulamaları tüm yaptıklarına dahil etmektedir (UTS Online, 2022).

Sağlık hizmetlerindeki değişimler, yeni sistem ve süreçleri uygulamak için personel arasında etkili iletişim, kapsamlı eğitim ve güçlü liderlik gerektirmektedir (UTS Online, 2022). Dönüşen bir sağlık sisteminde, liderler yeni yetkinlikler edinmelidir. Çalışanlara yeni bir bağlam sağlamak önem arz etmektedir (Graham ve Melnyk, 2014: 56). Sağlık hizmetleri liderleri, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin sürekli olarak geliştirilmesini teşvik etmeli, inovasyonu benimsemeli, personeli teşvik etmeli ve ödüllendirmeli ve hasta bakımı, güvenliği ve deneyimini yükseltmek için iyileştirilmiş çalışma koşulları sunmalıdır. Mevcut sağlık hizmetleri ortamı vizyoner ve yenilikçi bir liderlik gerektirmektedir. Bu liderler aynı zamanda kanıta dayalı uygulamaları teşvik edebilmelidir (Guo, 2009: 20). Bu şekilde, sağlık

hizmetlerinin kalitesi artacak ve maliyetleri azalacaktır (Graham ve Melnyk, 2014: 56).

1.1.4.3. Sağlık Hizmetlerinde Rekabet ve Liderlik

Sağlık sektöründe rekabet yoğun bir şekilde görülmektedir. Toplumsal farkındalık, hasta ve hasta yakını beklentileri, alternatif sağlık kurumlarının yaygınlığı ve sağlık harcamaları bu durumu etkilemektedir. Bununla birlikte, sağlık hizmeti sağlayıcıları arasında artan rekabet, talebi karşılamayı amaçlamaktadır (The Health Foundation, 2011: 4). Sağlık hizmetlerinde sürekli iyileştirme, hasta beklentilerini karşılamak ve memnuniyeti yükseltmek için kullanılmaktadır. Sağlık hizmeti sağlayıcısının müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama kapasitesi, müşteriler sürekli olarak kaliteli hizmet aradıklarından, müşteri memnuniyetinde belirleyici rol oynamaktadır. İşletmeler rekabetçi kalabilmek için müşteri gereksinimlerini üstün hizmetlerle karşılamalıdır. Sağlık hizmetleri organizasyonlarının liderleri, ulusal, uluslararası ve küresel sağlık hizmetleri kurumlarıyla rekabet edebilmek için önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Baloch ve Siddiq, 2016: 86).

Sağlık hizmeti kullanıcılarının ihtiyaçlarına, beklentilerine ve değerlerine hitap etmek rekabet edebilirlik için gerekmektedir. Kullanıcılar için değer, kalite ve maliyet verimliliğini korurken hizmetleri veya malları rakiplerden ayırmayı gerektirmektedir. İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için bu iki duruma odaklanmaktadır. Bundan dolayı, işletmeler rekabetçi kalabilmek için ya ürünü daha düşük maliyetle üretmeli ya da daha yüksek bir fiyatı hak edecek şekilde özelliklerini geliştirmelidir (Ülgen ve Mirze, 2018: 241). Bununla birlikte, sağlık harcamaları arttıkça, kaliteden ödün vermeden maliyetleri yönetmek zorunlu hale gelmektedir. Rekabetçi bir sağlık hizmetleri ortamının giderleri düşüreceğine ve kaliteyi artıracağına inanılmaktadır. Sağlık hizmetlerindeki rekabet büyümeyi teşvik etmekte, tüketici taleplerini karşılamakta, kalite ve verimliliği artırmaktadır (Propper, 2018: 492). Sağlık kuruluşları, hayatta kalabilmek için kârlılıklarını korumalı ve giderlerini azaltmalıdır. Kurumlardan birçoğu harcamalarını azaltmaya çalışmaktadır (Kılıç ve Günsel, 2019: 51). Sağlık hizmetlerinde, sadece maliyetlerin azaltılması rekabet avantajı için yeterli değildir. Sağlık hizmetleri yetkin profesyoneller, gelişmiş ekipmanlar ve gelişmiş teknolojiler gerektirmektedir. En son tıbbi teknoloji ve uygulamalar, kalifiye personeli ve hastaları memnun edebilmek için önem arz etmektedir (Rivers ve Glover, 2008:

629). Günümüzde sağlık sektörü, gelişen çevresel faktörler nedeniyle artan bir rekabetle karşı karşıyadır ve sağlık kuruluşlarındaki liderler motivasyon ve ilham kaynağı olarak görülmektedir.

1.1.4.4. Sağlık Hizmetlerinde Takım Çalışması ve Liderlik

Katılımcı yönetim günümüzde örgütlerde uygulanmaktadır. Tüm çalışanların örgütsel kararlara dahil edilmesi, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, iş birliğinin teşvik edilmesi ve çalışanların ihtiyaç, talep ve beklentilerinin karşılanması giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İşgücü örgütlerin en değerli varlığıdır (Bostan ve Köse, 2011: 178-179; Demir ve Tatar, 2000: 84) ve çalışanlar stratejik bir rol üstlenmektedir (Akın ve Erdost Çolak, 2012: 86). Sağlık hizmetleri gibi emek yoğun örgütlerde çalışanlar daha fazla önem arz etmektedir. Liderlik geleneksel olarak bir kurumda üst düzey pozisyonlarda bulunan bireylerle ilişkilendirilmektedir. Fakat, ön saflarda çalışanlar ve onların ilk amirleri de değişimi yönlendirebilmekte ve hasta merkezli bakımı destekleyebilmektedir. Liderler, kurumsal hedeflere ulaşmak için ortak bir misyon ve vizyonu paylaşan paydaşlardan oluşan ekipler kurmalıdır. Lider bu ekip için önem arz etmektedir. Liderler, tüm hiyerarşik seviyelerde misyon ve vizyonu yerine getirmek için ekipler oluştururken ekip üyelerinin tam potansiyellerini gerçekleştirmelerini kabul etmeli ve sağlamalıdır. Etkili ekip çalışmasını ve karşılıklı öğrenmeyi kolaylaştırmak için ekip üyeleri iş birliğine dayalı iletişimi teşvik etmelidir (Alsaqqa, 2020: 236; Huston, 2018).

Sağlık hizmetleri, karmaşık ve doğrusal olmayan etkileşimlerle karakterize edilen çeşitli meslek grupları, departmanlar ve uzmanlıklar arasında koordinasyon gerektirmektedir. Sağlık hizmetleri, çatışmalara yol açabilecek sınırlamalar, farklı hedefler ve disiplinler arası personel nedeniyle kendine özgüdür. Hastalar giderek daha yüksek kaliteli, iyi yapılandırılmış ve bireyselleştirilmiş tedaviye ihtiyaç duymaktadır. Bu eğilimler, çeşitli disiplinlerin hasta bakım yollarını koordine ettiği ve geliştirdiği uyumlu bir strateji gerektirmektedir (Alsaqqa, 2020: 239). Bu bağlamda, sağlık hizmetleri liderleri örgütsel çeşitlilikten yararlanmalı, yönetim süreçlerinin tasarımında kaynakları etkin bir şekilde kullanmalı ve personeli ortak hedefler doğrultusunda motive etmelidir. Etkili ekip çalışması, liderlerin çalışanları birleştirmesini ve onları karar alma süreçlerine dahil etmesini gerektirmektedir. Güçlendirici liderler kapsayıcıdır, koçluk yapar ve geri bildirim sunarlar. Hem kolektif

hem de bireysel güçlü yönleri kullanmaktadırlar. Görevleri devretme ve karar verme yeteneğine sahiptirler. Personelin tüm süreçlere katılımı teşvik edilmektedir. Çalışan bağlılığını ve hasta deneyimini yükselten duyguları geliştirirler (Kang ve ark., 2019: 3).

1.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik literatürde çeşitli şekillerde tanımlamaktadır. Son yıllarda sessizliğin nedenlerini tespit etmek için kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Çalışanların örgütsel meseleleri yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla ele alma konusundaki isteksizliği, örgütsel sessizliğin ve altında yatan nedenlerin araştırılması gerekliliğinin altını çizmektedir (Sardoğan, 2017). Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel koşullara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini gönüllü ve bilinçli olarak yöneticilerine iletmekten kaçındığı bir olgu olarak tanımlamaktadır. Morrison ve Milliken'a (2000) göre Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konulara ilişkin endişelerini dile getirmekten kaçınmaları olgusu şeklinde ifade etmişlerdir. Bowen ve Blackmoon (2003) örgütsel sessizliği, çalışanların şirket tartışmalarına katılmaktan veya örgüte katkıda bulunmaktan kaçındığı bir olgu olarak tanımlamaktadır. Henriksen ve Dayton (2006) ise sessizliği, çalışanların örgütsel meselelere yönelik küçük tepkileri olarak nitelendirmiştir (Çetindere, 2019, 7).

Van Dyne ve ark. (2003) tarafından tanımlandığı şekliyle örgütsel sessizlik, çalışanların şikâyetlerinin ve bakış açılarının iş günü boyunca bastırılması anlamına gelmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütsel sorunlarla yüzleşilmemesi ve genellikle çalışanların üstlerinden korkmaları nedeniyle mevcut koşulların kabullenilmesi ile tanımlanmaktadır (Van Dyne ve ark., 2003).

Örgütsel sessizlik, çalışanların işlerini ve işyerlerini geliştirmek için teknik veya davranışsal konulardaki görüşlerini ifade etmekten kasıtlı olarak kaçınmaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2007, 149). Eğitimciler, yeni koşullar ve örgütsel zorluklarla ilgili duygu ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınarak örgütsel sessizliği sürdürebilmektedirler (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Örgütsel sessizlik, araştırmacılar tarafından ağırlıklı olarak, örgütsel ilerleme için gerekli olan iş, fikir, duygu ve düşüncelerin çalışanlar tarafından kasıtlı olarak gizlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Karadal, 2011).

1.2.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Sessiz kalma tercihi, literatürde belgelenen ve yaygın olarak kabul gören bir teorik çerçeveye dayandırılabilmektedir. Bu teoriler arasında; "Fayda-Maliyet Analizi", "Bekleyiş Teorisi", "Sessizlik Sarmalı", "Kendini Uyarlama" ve "Mum Etkisi" yer almaktadır.

1.2.1.1. Bekleyiş Teorisi

Vroom'un "Bekleyiş Teorisi", bireyin bir davranışın istenen sonuçları vereceğini veya olumsuz sonuçları önleyeceğini öngörmesi ve olumlu sonuçlar öngörmesi halinde bu davranışa karşı olumlu bir eğilim sergileyeceğini öne sürmektedir. Çalışanlar, inisiyatif almanın kendisine zarar vereceğine inanıyorsa sessiz kalacaktır. Olumlu sonuçlar bekledikleri takdirde fikirlerini ifade etmeye daha meyillidirler (Çakıcı, 2007: 152). Olumlu yönetsel geribildirim, çalışanların bağlılığını doğrudan etkilemektedir. Bir yöneticiden gelen yapıcı geribildirim, net beklentiler oluşturarak bir çalışanın düşüncelerini dile getirme konusundaki rahatlığını artırmaktadır. Güvenliği algılayan bir çalışan beklentilerini daha kolay ifade edebilmektedir. Beklentilere ilişkin duygu, düşünce ve fikirlerini dile getiren bir çalışan sessiz kalmayacaktır (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Bekleyiş teorisi, bireylerin kasıtlı olarak olumlu sonuçlar doğuracak ve olumsuz sonuçları azaltacak eylemleri seçtiklerini öne sürmektedir (Çakıcı ve Aysen, 2014).

1.2.1.2. Fayda-Maliyet Analizi

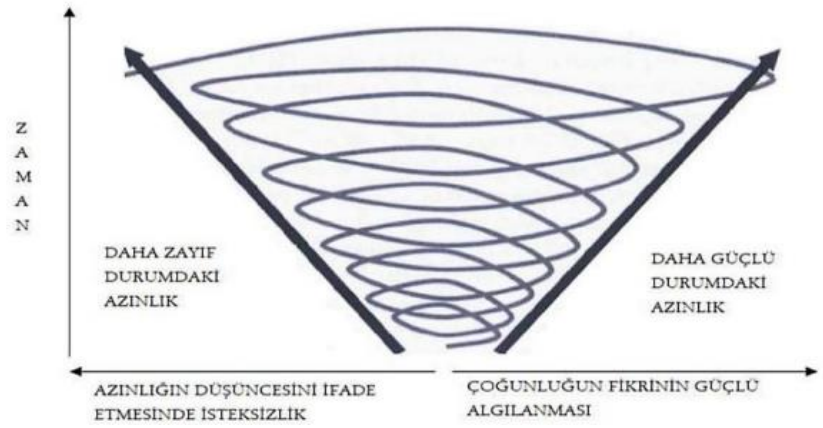
Bazı çalışanlar fayda-maliyet analizine dayalı olarak sessizliği veya ses çıkarmayı tercih etmektedir. Bireyler fayda-maliyet analizi sırasında fikirlerini dile getirmenin maliyet ve avantajlarını değerlendirmektedir. Birey tarafından enerji ve zaman harcanmaktadır. Dolaylı maliyetler ise itibar kaybı, imaj zedelenmesi, muhaliflerden gelebilecek misilleme, çatışma ve fikirlerinin reddedilmesinden kaynaklanan psikolojik sıkıntıları kapsamaktadır.

Çalışanlar olayları öngörmekte ve bunlara tepki vermektedir. Bu planlama sürecinde fikirlerini dile getirip getirmeyeceklerine ya da sessiz kalıp kalmayacaklarına karar verirken kendi çıkarlarını değerlendirmektedirler. Çalışanların tepkileri kendilerine fayda ya da zarar sağlayacaktır. Bu durumda fayda-maliyet

analizi uygulanabilmektedir. Tayfun ve Çatır (2013), fayda-maliyet analizinin bir kurumdaki çalışanlar arasında örtük bir davranış olduğunu ileri sürmektedir. Edmondson ve Detert (2005) araştırması, çalışanların karar vermeden önce riski hızlı bir şekilde değerlendirdiğini ortaya koymuştur. Sonuç, "Bunu dile getirirsem zarar görür müyüm, aşağılanır mıyım ya da utanç duyar mıyım?" sorusuyla tespit edilmektedir. Çalışanlar, kişisel deneyimlerine ve yöneticilerinin davranışlarına dayanarak fikirlerini dile getirmenin yansımalarını tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Terfi alamama ya da işini kaybetme de olası sonuçlar arasındadır (Çakıcı, 2007).

1.2.1.3. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neumann (1974: 43-51) tarafından önerilen "Sessizlik Sarmalı" teorisi kamuoyu ile ilgilidir ve sessizlik olgusunu ele almaktadır. Bu teori, toplumun çoğunluk görüşüne muhalif olan bireyleri marjinalleştirdiğini öne sürmektedir. Akran kabulü arayan ve yalnızlıktan korkan bireyler, izolasyondan kaçınmak için çoğunluğa katılmaktadırlar. Bowen ve Blackmon (2003) bu sarmalı, çalışanların iş arkadaşlarının desteği olmadan fikirlerini dile getirmelerinin pek mümkün olmadığının altını çizmek için örgütsel bir çerçevede kullanmıştır. İzolasyon korkusu, çalışanların fikir ve görüşlerini şeffaf ve dürüst bir şekilde ifade etmelerini engellerken, hakim örgütsel bakış açısı ve algılanan destek, sessizlik ve tepki arasındaki kararı etkilemektedir. Bu teori, azınlıktaki bireylerin itibarsızlaştırılma veya göz ardı edilme endişesi nedeniyle fikirlerini dile getirmekten kaçınabileceğini öne sürmektedir (Çakıcı, 2010). Aşağıdaki şekil sessizlik sarmalını göstermektedir.



Şekil 3. Sessizlik sarmalı
Kaynak: (Kırca, 2021)

Sessizlik sarmalı, bir kavramı dile getirmeden önce o kavrama yönelik sosyal desteği değerlendirmeyi gerektirmektedir. Bireylerin izolasyonu kavramaları ve yetersiz desteği fark etmeleri gerektiğinden sarmal devam etmelidir. Sessizlik sarmalının varsayımlarına ilişkin çok sayıda çalışma ve söylem varlığını sürdürmektedir (Moreno-Riano, 2002: 67; Çakıcı, 2007: 153, Kılıç ve ark., 2014:252). Aktaş ve Şimşek (2015), bir çalışanın bir sorunu fark ettiğinde, rahatsızlığını dile getirmeye (ifade edilene kadar) daha eğilimli olabileceğini öne sürmektedir.

1.2.1.4. Kendini Uyarlama Teorisi

Snyder bu teoriyi 1974 yılında tanıtmıştır. Snyder (1974) sosyalleşmenin, toplumsal normlara ve çevreye alışmayı, böylece kişiler arası ilişkileri ve topluluk dinamiklerini etkilemeyi gerektirdiğini belirtmiştir. Bu, kişinin sosyal kişiliğini denetlemeyi ve yönetmeyi gerektirmektedir (Uçar, 2015: 25). Kendini uyarlama, kişiler arası ilişkiler, toplumsal bağlamlar ve düzenleyici çerçeveler içinde kendini gözlemlemeyi gerektirmektedir. Bu teori, bireylerin çevrelerine yanıt olarak davranışlarını değiştirdiklerini öne sürmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Yüksek düzeyde kendini uyarlama, bireylerin sosyal davranışlarını kasıtlı olarak değiştirmelerini ve başkalarının algılarını etkilemek için çevresel sinyalleri kullanmalarını sağlamaktadır. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler düşüncelerini, duygularını ve değerlendirmelerini sergilemektedirler. Bu bireyler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olanlara göre daha fazla açıklık sergilemektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541, akt. Çakıcı, 2007: 154). Kendini uyarlama, çalışanların işyeri içindeki davranışlarını ifade etmektedir. Diğer çalışanların içinde bulunduğu koşulları dikkate alarak kişinin kendi davranışlarını düzenlemesini gerektirmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

1.2.1.5. Mum Etkisi Teorisi

Çalışanların sessizliğine ilişkin bir diğer hipotez de "Mum Etkisi Teorisi"dir. Mum etkisi, ilişkili damgalama nedeniyle bireylerin olumsuz bilgileri yayma konusundaki tereddütlerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, ilişkileri tehlikeye atma endişesi nedeniyle olumsuz bilgileri ifşa etmekten çekinmektedir (Conlee ve Tesser, 1973; akt. Uçar, 2015: 33). Çok sayıda çalışma, çalışanların sorunları ve hatalı prosedürleri yönetime bildirirken rahatsızlık duyduklarını göstermektedir. Çalışanlar,

iş arkadaşları veya departman yöneticileri ile ilgili raporlar konusunda artan bir endişe sergilemektedir. Hem üst yönetim hem de ast çalışanlar rahatsızlık yaşamaktadır. Üst yönetim, yetersiz performansa ilişkin geri bildirimleri geçiştirebilmekte veya erteleyebilmektedir. Sessizlik, yöneticilerin örtük inançlarından ve çalışanların olumsuz geribildirim endişesinden de kaynaklanabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Bisel ve ark. (2012) mum etkisini çalışan sessizliği stratejisi olarak adlandırmaktadır.

1.2.2. Örgütsel Sessizlik Türleri

1.2.2.1. Kabullenici Sessizlik

Çatışmalı konuların yokluğunda, çalışanlar düşüncelerini, görüşlerini ve fikirlerini ifade etmekten kaçınabilmektedirler (Dyne ve ark., 2003; Taşkıran, 2011). İşyerinde kayıtsız kalan bireyler, değişimi teşvik etme girişiminde bulunmadan çevrelerini pasif bir şekilde kabul etmektedirler. Kabullenici sessizlik, çalışanlar şirketin çalışma koşullarını eleştirmeden kabul etme konusunda kendilerini güvende hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001; Taşkıran, 2010). Sessizlik çalışanları dezenformasyona uğratabilmektedir. Bundan dolayı, mevcut koşullara uyum sağlayan bir çerçeveyi tutarlı bir şekilde uygulayabilmektedirler ve neticesinde pasif çalışanlar sessiz kalmaktadır (Çakıcı, 2008). Çevrelerine boyun eğen bireyler, diyaloğun değişim yaratmayacağını algıladıkları için sessizliği tercih etmekte ve bu durum öğrenilmiş çaresizlik durumuna benzemektedir. "Boşuna nefes tüketme, bir şey değişmeyecek" ve "böyle gelmiş, böyle gider" gibi çaresizlik ifadeleri ülkemiz işyerlerinde yaygındır ve sessizliğin kabullenilmesine katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar sessizliğe razı olduklarında ve çevrelerini değiştiremeyeceklerini kabul ettiklerinde, tüm koşulları koşulsuz olarak kabul etmekte ve bu da ilgisizlikle sonuçlanmaktadır (Çakıcı, 2008).

1.2.2.2. Korunmacı Sessizlik

Pinder ve Harlos (2001) korunmacı sessizliği, bireylerin belirli bir ortamda görüşlerini dile getirmelerinin doğurabileceği potansiyel olumsuz tepkilere ilişkin kaygıları nedeniyle konuşmaktan kaçınma eğilimi olarak tanımlamaktadır. Bireyler potansiyel zararı önlemek için düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar (Pinder

ve Harlos, 2001; akt: Çakıcı, 2010). Dyne ve ark. (2003) çalışanlarda korunmacı sessizliği, tepkilerden kaçınmak için görüş ve düşüncelerin gizlenmesi olarak nitelendirmektedir. Bireyler, düşüncelerini seslendirmenin yol açabileceği potansiyel olumsuz sonuçlara ilişkin kaygıları nedeniyle sessiz kalmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Kabullenici sessizliğin korunmacı sessizlik ile karıştırılmaması gerekmektedir. Korunmacı sessizlik, olumsuz yansımaları düşünmüş ve kendilerini korumaya almış bireyleri ifade etmektedir. Görüş ve düşüncelerin gizliliğinin korunması, ortama uyum sağlamanın en etkili yöntemi olarak görülmektedir (Dyne ve ark., 2003; Akt: Taşkıran, 2011).

1.2.2.3. Korumacı Sessizlik

Yönetim literatüründe Dyne ve ark. (2003) tarafından ifade edilen korumacı sessizlik kavramına sıklıkla atıfta bulunulmaktadır. Yöneticiler, düşüncelerini, bilgilerini ve görüşlerini ifade etmekten kaçınarak kurum veya çalışanlar üzerinde zararlı etkilerin oluşmasını önlemek için bunu kullanmaktadırlar. Bu sessizlik, bireylerin alternatif seçenekler üzerinde düşünmelerini ve olayları anlamalarını sağlamaktadır. Dyne ve ark. (2003) korumacı sessizliği düşüncelerin, bakış açılarının ve bilginin kasıtlı olarak bastırılması olarak nitelendirmektedir (akt. Taşkıran, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürü korumacı sessizliği savunmaktadır. Bu, örgütsel vatandaşlığın "diğerlerini düşünme" alt boyutuyla paralellik göstermektedir (Özgen ve Sürgeyil, 2009). Korumacı sessizlik, bir tepki veya karşılık beklemeden başkalarına yardım etmeyi gerektirmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

Fikir birliği ve uyumu korumak için çalışanlar karşıt görüşlerini ifade etmekten kaçınabilmekte ve iş arkadaşlarını korumanın öneminin farkına varabilmektedirler. Yöneticiler, çalışanlarının performans eksikliklerini görmezden gelebilmekte ve kurumlarını zararlı bilgilerden korumak için bunları dile getirmekten kaçınabilmektedirler. Yöneticiler çalışanların sessizliğini anlamalı ve kurum içinde iletişim ve etkileşimi artırmalıdır (Çakıcı, 2010).

1.2.2.4. Fırsatçı Sessizlik

Knoll ve Van Dick (2013) tarafından fırsatçı sessizlik, çalışanların kurum için avantajlı olabilecek bilgi, görüş ve önerileri paylaşmaktan kaçınarak başkalarına veya

kendilerine zarar vermeleri olarak tanımlanmıştır (Çakınberk ve ark., 2014: 100). Bazı araştırmacılar fırsatçı sessizliği sapkın, anormal ve atipik bir davranış olarak görmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2006: 118).

Çalışanlar kişisel çıkarlarını ilerletmek için fırsatçı sessizliği kullanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda kendi sorunlarını gizlemekte ve kurumun ya da diğer çalışanların acılarına kayıtsız kalmaktadır.

Fırsatçı, korunmacı ve korumacı sessizlik davranışları bilinçli olarak gerçekleştirilmektedir. Birey koşulları ve düşüncelerini dile getirmenin potansiyel kazançlarını veya kayıplarını değerlendirmektedir. Bir iş arkadaşından gelen önerinin kuruma zarar vereceğinin farkında olan bir çalışan, yöneticisine veya öneriyi yapan kişiye duyduğu kişisel husumet nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

1.2.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Kritik durumlar ve örgütsel zorluklar sırasında veya gelişme potansiyeli olan senaryolarda çalışanların sessiz kalması, daha geniş bir örgütsel soruna işaret etmektedir (Henriksson ve Dayton, 2006: 1539). Bu durumlarda çalışanların sessiz kalması birden fazla faktörden kaynaklanabilmektedir. Yönetimin yaklaşımı, çalışanların sessizliğine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Çoğulculuğa, açık fikirliliğe, eleştiriye ve istişareye açık olmayan yöneticiler nedeniyle çalışanlar nadiren fikirlerini dile getirmektedir.

Çalışan bağlılığı ve uyumu, örgütsel başarı için hayati önem taşıyan öğrenme, adaptasyon ve yenilikçilik için gerekmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52). Mevcut rekabet ortamında, çalışanlar yalnızca örgütsel faaliyetlere değil, karar alma süreçlerine de katılmalıdır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 118).

Yöneticiler, örgütlerindeki sessizliği fark etmeli ve iletişimi ve yapıyı geliştirmek için proaktif stratejiler uygulamalıdır. Sınırlı konu farkındalığına sahip yöneticiler genellikle iletişimsiz görünmekte ve bu da çalışan bağlılığını ve uyumunu engellemektedir. ‘Sükût ikrardandır’ görüşüne sahip yöneticiler, çalışanların kendilerince harika olan yönetimlerine faydalarının olamayacağı algısı nedeniyle fikirlerini dile getirmekten kaçındıklarını iddia etmektedir. Çalışanları göz ardı eden ve işten çıkaran yöneticiler tarafından yönetilen kuruluşlar büyüyememekte veya yenilik yapamamakta, sonuçta düşük performans nedeniyle hızlı bir başarısızlığa yol

açmaktadır. Pinder ve Harlos (2001:335) örgütsel sessizliğe sebep olan bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörleri araştırmıştır.

1.2.3.1. Bireysel Nedenler

Sosyal bireyler yetkinliklerinden, bilgilerinden ve kişisel özelliklerinden etkilenen çeşitli davranışlar sergilemektedirler (Şimşek ve ark., 2008: 23; Güney, 2011: 1). Bir bireyin belirli kavramlarını veya eylemlerini incelemek, insan davranışını aydınlatmak için yetersizdir. Davranışların anlaşılması kişiliğin bütününün incelenmesini gerektirmektedir (Eren, 2014: 92). "Sessizlik" davranışı belirli örgütsel çerçevelerde ortaya çıkmaktadır. Bireysel ve demografik özellikler, bağlamsal koşullar ve sessiz bireyin statüsü sessizlik davranışını etkileyebilmektedir. Birey, bir konuyu akranlarıyla konuşmuş olsa bile amiriyle konuşmaktan kaçınabilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 315). Cinsiyet, yaş, eğitim, deneyim, kıdem ve düşük statü gibi demografik faktörler de sessizliği teşvik etmektedir. Çakıcı (2008: 128) yaşın sessizlikle ters orantılı olduğunu tespit etmiştir. Yaş, sessizlik nedenlerinin önemini azaltmaktadır. Milliken ve ark. (2003) genç ve deneyimsiz bireylerin genellikle sessiz kaldıklarını ve düşüncelerini ifade etmekten kaçındıklarını keşfetmiştir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 317). Kontrol odağı, öz saygı, iletişim kaygısı, risk alma eğilimi ve grup özdeşleşmesi gibi kişisel özellikler bireylerin sessiz kalmasına katkıda bulunabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 354). Öz imajları, öz saygıları ve benlik algıları nedeniyle bireyler ya grubun onayını aramakta ve iletişime geçmekte ya da grupla etkileşimleri sırasında sessiz kalmayı ve kendilerine odaklanmayı seçmektedirler (Silah, 2005: 159). Premeaux ve Bedeian (2003: 1543) içsel kontrol odağına sahip bireylerin sözlü iletişime girmeye daha meyilli olduğunu, düşük özsaygıya sahip olanların ise özgüven eksikliği nedeniyle konuşmaktan kaçınma eğiliminde olduğunu ileri sürmektedir. Premeaux ve Bedeian'e (2003: 1542) göre sessizlik, sosyal davranışın kasıtlı olarak değiştirilmesi ve olumlu bir izlenim yaratmak için çevreye uyum sağlanması anlamına gelen "kendini uyarlama"dan da (selfmonitoring) kaynaklanabilmektedir (Çakıcı, 2010: 24).

1.2.3.2. Örgütsel Nedenler

Kişisel motivasyonların yanı sıra örgütsel faktörler de çalışanları sessiz kalmaya zorlamaktadır. Sessiz kalan çalışanlar genellikle örgütsel deneyimler, iklim,

düzenlemeler ve yönetim anlayışının bir sonucu olarak bu davranışı sergilemektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 318). Adaletsiz uygulamalar, sessizlik, örgütsel çerçeve, hiyerarşi, merkezi karar alma ve ilgisizlik de sessizliği besleyebilmektedir (Üçok ve Torun, 2015: 29; Çakıcı, 2008: 93; Pinder ve Harlos, 2001: 346). Pierce ve ark.'na (1998) göre, örgütsel sessizliğin temel göstergelerinden biri sağır kulak sendromudur. Bu kavram, örgütsel sorunların değerlendirilmesini sorunlu olarak gören ve bilgisizlik iddiasıyla sessiz kalmayı tercih eden çalışanlarla ilgilidir (Çakıcı, 2010: 92). Bu durum verimliliği azaltmakta, pahalı sorunlara yol açmakta ve çalışan yıpranmasını artırmaktadır (Demir, 2019).

Örgüt kültürü nedeniyle iletişimin risk oluşturabileceği algısı da benzer bir etkiye sahiptir (Morrison ve Milliken, 2000). Zaman geçtikçe, bireyler konuşmaktan kaçındıkları için örgütsel sessizlik geleneksel hale gelmektedir. Bu örgütlerde çalışanlar yönetime olan güvenlerini kaybetmekte ve endişelerini dile getirmenin tehlikeli ve beyhude olduğunu düşünerek sessiz kalmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395).

Sessizlik davranışı olgusu, çalışanların üstleriyle iletişimini kısıtlayan ve eleştirel düşünmeyi engelleyen, örgütün yerleşik hiyerarşisine atfedilebilmektedir. Taşkıran (2010), bu örgütlerdeki yöneticilerin çalışanların doğrudan üstleri ve tanıdıkları dışında iletişim kurmalarını engellediğini ve bunun da sessizliğe yol açtığını ileri sürmektedir.

Etik olmayan örgütsel davranışlar, adaletsiz yönetim uygulamaları ve yönetsel tutarsızlık sessizliği daha da şiddetlendirmektedir. Huang ve ark. (2005: 460) adaletle karakterize edilen örgütlerin sessizlik davranışı sergilemeyeceğini ileri sürmektedir. Pinder ve Harlos (2001), güvenilmez yöneticilerin çalışanların fikirlerini ifade etmekte tereddüt etmelerine veya yetersiz ifade etmelerine neden olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel karar vericilere sağlanan yetersiz bilgi, karar etkinliğini azaltabilmektedir (Çakıcı, 2008: 94). Örgütsel sessizlik çalışanların sessiz kalmalarını teşvik etmektedir. Argyris'e (1977) göre, bu tür örgütler alışılmış davranış kalıpları ve çalışanları kısıtlayan sağlam normlar sergilemektedir. Çalışanlar bu tür örgütlere katıldıklarında, kendilerini uygun bir şekilde davranmaya ve sessizliklerini korumaya zorlandıklarını algılamaktadırlar.

1.2.3.3. Yönetsel Nedenler

Çalışanlar, yönetsel önyargı, standartlaşmış bir yönetim yapısı ve olumsuz geri bildirim endişesi nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Üçok ve Torun, 2015: 29). Milliken ve ark. (2003), çalışanların yargılanma, damgalanma ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerine zarar gelme endişesi nedeniyle sessiz kaldıklarını ileri sürmektedir. Milliken ve ark. (2003: 708), yöneticilerin çalışanlarda bu korkuyu tetiklediğini ve bunu hafifletme kapasitesine sahip olduğunu ileri sürmektedir. Yöneticiler, iletişimi geliştirmek için örgütsel sessizliği tanımalı, anlamalı ve düzeltmelidir (Çakıcı, 2008: 99). Morrison ve Milliken (2000: 711), bir yöneticinin görev süresinin çalışanlar üzerindeki otoritesini artırdığını ve direnci azalttığını ileri sürmektedir. Çalışanlar, yöneticilerin 'bu işi ben bilirim' zihniyeti nedeniyle yetersizlik ve savunmasızlık duyguları yaşayabilmekte, değişime direnç gösterebilmekte ve geri bildirimlere olumsuz tepkiler verebilmektedir (Çakıcı, 2010: 94).

1.2.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanların fikirlerini ve geri bildirimlerini bastıran kuruluşlar, karar alma ve değişim süreçlerini sekteye uğratırken toksik davranışları da teşvik etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik, çalışanları işle ilgili konuları ele almaktan çekinir hale getirebilmekte ve bilgi saklamalarına yol açarak kurum içi iletişimi engelleyebilmektedir. Modern yönetim teorileri ve uygulamaları, çalışanların görev tanımlarının ötesinde sorumluluklar üstlenmelerini, kurumun hedeflerine, vizyonuna, misyonuna ve stratejik politikalarına aktif olarak katkıda bulunmalarını, güçlü örgütsel bağlılık sergilemelerini, hesap verebilirliklerini ve proaktif ekip üyeleri olarak katılımlarını sağlamayı amaçlamaktadır. Çoklu faktörlerden kaynaklanan çalışan sessizliği hem bireysel hem de örgütsel çıkarlar için önemli bir zorluk teşkil etmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2013).

1.2.4.1. Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik, çalışanlar arasında aşağılık duygusuna yol açmaktadır. Çalışanlar, özellikle üstlerine veya iş arkadaşlarına karşı kızgınlık yaşamaktadırlar. Sessizliğin ve çalışan çatışmalarının ihmal edilmesi olumsuz duyguları şiddetlendirecektir. Personel benmerkezcilik ve bencillik sergileyecektir. Olumsuz

tutumlar, bunlarla yüzleşilmediği sürece tüm örgütsel ilişkileri etkileyecektir. Sessiz bir ortam yaratıcılığı, coşkuyu, örgütsel performansı ve üretkenliği engelleyecektir. İsteksizlik ve işyerindeki endişeleri dile getirememe, kuruma olan güveni, aidiyet duygusunu, bağlılığı, takdiri ve desteği azaltırken, iş tatminsizliğini ve işten ayrılma eğilimini şiddetlendirmektedir. Dahası, sessiz kalan ve yetkinliklerini sergilemeyen çalışanlar çaresizlik ve değersizlik duyguları yaşayabilmekte ve bu da rahatsızlığa neden olabilmektedir (Çakıcı, 2008). Çalışanlar takdir edilmediklerini algıladıklarında, şirketlerine duydukları güven ve değer azalmaktadır. Güven ve bağlılık azaldıkça, çalışanlar motivasyonsuzluk ve iş tatminsizliği nedeniyle örgütten ayrılacaktır (Durak, 2012). Cohen (1990) sessizliğin her zaman "kabul" anlamına geldiği yönündeki yaygın görüşe karşı çıkmış, bunun yerine sessizliğin çeşitli anlamlar taşıyabileceğini öne sürmüştür. Cohen (1990), özellikle haksızlığa uğrayan veya kötü muamele gören çalışanlar için sessizliğin önemini incelemiştir. Parker ve August (1997), memnuniyetsiz çalışanların sessizliği bir reddetme aracı olarak kullanarak rollerinden kopabileceklerini ileri sürmektedir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 262).

1.2.4.2. Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Milliken ve ark. (2003), yöneticilerin ve çalışanların %85'inden fazlasının işle ilgili endişeler konusunda sessiz kaldıklarını kabul ettiklerini ortaya koymuştur. Bu sessizlik önemli kurumsal harcamalara ve olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Bunun nedeni, çalışanların sıklıkla sorunları derhal bildirmeyi ihmal etmesidir. Bundan dolayı, yöneticiler mevcut sorunlara rağmen hatalı bir şekilde tüm operasyonların sorunsuz yürüdüğünü varsayabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu sessizlik, ihmal edilen çok sayıda hatayı gizleyen bir memnuniyet cephesi yaratmaktadır. Hem üstler hem de astlar hiçbir sorun yokmuş gibi davranarak çözümü engelledikleri için gerginlikler devam etmektedir (Çakıcı, 2006). Kuruluşların rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için, çalışanların bilgi paylaşma ve fikirlerini savunma konusunda kendilerini güvende hissettikleri bir ortamın geliştirilmesi gerekmektedir. Sessizlik kültürünün olumsuz sonuçları arasında kişiler arası ilişkilerin bozulması, sosyal izolasyon, üretkenlik ve bağlılığın azalması, güven ve motivasyonun azalması, işyeri stresinin artması ve yaratıcılık ve yenilikçiliğin bastırılması yer almaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 321).

1.3. Psikolojik İyi Oluş

Bu bölümde, Psikolojik iyi oluş kavramının ortaya çıkmasına önemli ölçüde sebep olan unsurların ve çeşitli Psikolojik iyi oluş türlerinin tartışılmasını takiben, Psikolojik iyi oluş kavramının ayrıntılı bir incelemesi sunulmaktadır.

1.3.1. Psikolojik İyi Oluşun Kavramsal Çerçevesi ve Çeşitleri

1960'larda psikoloji, Psikolojik iyi oluşun olumsuz boyutlarına odaklanmış, yararlı yönleri üzerine sınırlı araştırma yapılmıştır (Ekşioğlu, 2011: 25). İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana, depresyon ve anksiyeteyi ele almada etkili bir yöntem olan psikoterapi, Psikolojik iyi oluş alanında incelemeye tabi tutulmuştur. Psikoterapi sorgulanırken, Seligman'ın pozitif psikoloji hareketi önem kazanmıştır. Yüzyılı aşkın bir süredir depresyon ve anksiyete üzerine 750.000 araştırma yapılmış olmasına rağmen, Seligman'a göre sadece 8.000 çalışma sezgi, umut ve sorumluluk gibi sağlıkla ilgili değişkenlere odaklanmıştır. Myers ve Diener, psikologlar tarafından bireylerin olumsuz yönleri ve durumlarıyla ilgili yayınlanan 17 makaleden yalnızca 1'inin olumlu olduğunu gözlemlemiştir. Zaman içerisinde araştırmacılar Psikolojik iyi oluşun faydalı yönlerine odaklanmışlardır (Kuzucu, 2006:13). Araştırmalar, psikolojik sağlığın olumlu ve önemli yönlerinin olumsuz yönlerine kıyasla daha az ilgi gördüğünü göstermektedir. Zaman içerisinde, psikolojik sağlığın faydalı yönleri üzerine yapılan çalışmaların sayısı artmıştır. Bununla birlikte, sağlıkla ilgili çok sayıda iyi oluş terminolojisi ve kavramı ortaya çıkmıştır. Bazı çalışmalar bu kavramları "Psikolojik iyi oluş" olarak adlandırırken, diğerleri "öznel iyi oluş", "duygusal iyi oluş", "mutluluk", "yaşam memnuniyeti" ve "yaşam tatmini" olarak ifade etmektedir. Özdeş olmamakla birlikte, bu kavramlar birbiriyle iç içe geçmiş durumdadır. Bu metodoloji, iyi oluşu bilimsel araştırma için önemli bir konu ve çağdaş bilime önemli bir katkı haline getirmiştir (Polatçı, 2011: 101-102).

1.3.1.1. İyi Oluş

"İyi oluş" kavramı, toplum, çevre, sağlık, barınma, aile, arkadaşlıklar ve boş zaman gibi çoklu alanlardaki memnuniyeti içermektedir (Şeker, 2016: 19-20). Fiziksel, zihinsel ve psikolojik açıdan optimal bir yaşam tarzı ve kapsamlı bir iyi oluş, bireyin sosyal ve doğal çevresi içinde etkili bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktadır (Myers ve ark., 2000: 252). Esenlik, pozitif psikolojinin odak

noktasıdır. Literatürde iyi oluşa ilişkin iki baskın bakış açısı mevcuttur. Bunlar öznel (hedonik) ve psikolojik (eudonomik) iyi oluştur (Deci ve Ryan, 2008).

1.3.1.2. Öznel İyi Oluş

Öznel iyi oluş, bireylerin yaşamlarını kendi bakış açılarından değerlendirmelerini ifade eder ve hem kısa vadeli hem de uzun vadeli değerlendirmeleri kapsamaktadır. Bu değerlendirme, bireylerin olaylara verdikleri duygusal tepkilere, ruh hallerine (üzüntü, öfke, keyif ve neşe gibi), hayat statülerine, medeni durumlarına, mesleki yaşamlarına ve hayata bakış açılarına dayanmaktadır (Diener ve ark., 2003: 404).

1.3.1.3. Psikolojik İyi Oluş

Ryff'in Psikolojik iyi oluş teorisi, esenliğin kendini kabul, olumlu kişilerarası ilişkiler, kişinin kendi kaderini şekillendirme kapasitesi olarak tanımlanan özerklik, yaşam amacı, kişisel gelişim ve kişinin çevresini yetenekleri doğrultusunda etkileme becerisini kapsadığını ileri sürmektedir. Ryff (1989), Psikolojik iyi oluş yaşamın her alanında gösterilen gayretli çabalarla elde edileceğini belirtmiştir. Bireyler Psikolojik iyi oluş avantajlar elde etmektedirler. Optimal sağlık, uzun ömür, kişilerarası ilişkiler, mesleki performans ve finansal durum bireyin yaşam kalitesini artırmaktadır (Kermen ve ark., 2016:21). Psikolojik iyi oluş yaklaşımı, bireysel potansiyel tarafından desteklenmektedir. Kişinin potansiyelini kullanması zihinsel iyi oluşu ve mutluluğu artırmaktadır (Ryan ve Deci, 2001). Psikolojik iyi oluş, olumlu bir benlik imajını, güçlü ve zayıf yönlerin farkındalığını, gerçeklikle uyumlu etkili öz düzenlemeyi, özerkliği ve amaçlı bir varoluşu kapsamaktadır.

Psikolojik iyi oluş, kendine inanmayı, sürekli kişisel gelişimi, sürekli büyüme yoluyla kendini keşfetmeyi, kişinin algıladığı anlamla uyumlu bir yaşam sürme inancını ve hem geçmiş hem de gelecek deneyimlere iyimser bir bakış açısını gerektiren kapsamlı bir yaklaşımı kapsamaktadır. Literatüre pozitif psikolojiyi dahil eden Psikolojik iyi oluş, psikolojinin yalnızca bireyin eksikliklerini, zayıflıklarını ve rahatsızlıklarını incelemekle kalmayıp, aynı zamanda bireyin pozitif sağlığı yoluyla güçlenme potansiyelini de ortaya çıkardığını kabul etmektedir (Seligman, 2008).

Wright ve Crapanzano (2000) Psikolojik iyi oluşun iş performansını önemli ölçüde etkilediğini keşfetmiştir. Mutlu çalışanların üstün performans sergilediğini, mutluluğun Psikolojik iyi oluşu etkilediğini ve Psikolojik iyi oluşun değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Psikolojik iyi oluş, performansı iş tatmininden daha büyük ölçüde etkilemektedir (Wright ve Crapanzano, 2000). İyi oluş ve Psikolojik iyi oluş benzer görünse de iyi oluş bireyin yaşam memnuniyetini ve olumlu ya da olumsuz duygularının değerlendirilmesini kapsarken, Psikolojik iyi oluş kendini kabul etme, olumlu kişilerarası ilişkiler, özerklik, çevresel ustalık, yaşam amacı ve kişisel gelişimi vurgulamaktadır.

1.3.2. Psikolojik İyi Oluş Alt Boyutları

Psikolojik açıdan birden iyi oluşun çeşitli alt boyutları bulunmaktadır. Erikson'un (1959) psikososyal aşamaları, Buhler'in (1935) temel yaşam eğilimleri ve Neugarten'in (1973) personalite değişimleri, iyi oluşu yaşam boyunca devam eden bir büyüme süreci olarak göstermektedir. Maslow'un (1968) kendini gerçekleştirme kavramı, Allport'un (1961) olgunluk formülasyonu, Rogers'ın (1961) tam işleyen kişi tasviri ve Jung'un (1933) bireyleşme fikri, klinik psikologlar tarafından Psikolojik iyi oluşun gelişmiş tanımlarını temsil etmektedir. Çok sayıda etkili çerçeve, çok boyutlu bir iyi oluş modelinin geliştirilmesini kolaylaştırmıştır. Psikolojik iyi oluş altı boyutla tanımlanmaktadır (Ryff ve Keyes, 1995: 720). Ryff (1989) Psikolojik iyi oluşun alt boyutlarını aşağıdaki gibi tanımlamıştır.

1.3.2.1. Kendini Kabul

Kendini kabul, en önemli kriter olarak kabul edilmektedir. Bu kriterin göze çarpan yönü, bireyin kendini kabul etme kapasitesi ve kendini gerçekleştirme potansiyelidir. Bu, bireyin mevcut koşullarını ve geçmiş deneyimlerini olgun bir şekilde kabul etmesidir. Bundan dolayı, kişi kendisine karşı olumlu duygu ve tutumlara sahip olmaktadır.

1.3.2.2. Diğerleriyle Olumlu İlişkiler

Diğerleriyle olumlu ilişkiler, bireyler arasındaki etkili iletişimi ifade etmektedir. Bir bireyin sevgi kapasitesi zihinsel esenliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu bireyler çevrelerindeki kişilere karşı empati göstermekte ve olgunluğun bir işareti olarak kabul

edilen arkadaşlıklar geliştirmektedirler. Bundan dolayı, bireyin kişilerarası ilişkilerinin Psikolojik iyi oluş açısından önemi vurgulanmaktadır.

1.3.2.3. Özerklik ve Otonomi

Özerklik, yüksek baskı durumlarında bile karar verme ve bağımsız hareket etme kapasitesini ifade etmektedir. Bireyler özerkliğe ve kültürleşmeye karşı çıkabilmektedir. Birey bir durumu kişisel kriterlere göre değerlendirmekte ve dış onaydan bağımsız olarak bir karara varmaktadır. Düşük özerkliğe sahip bireyler, başkalarının duygu ve düşüncelerine uyum sağlamada ve karar verme süreçlerinde çevrelerinden etkilenmektedirler.

1.3.2.4. Çevresel Kontrol

Çevresel kontrol sahip bireyler çevrelerini kontrol edebilmekte ve yönetebilmektedirler. Bu özellik bireyleri değişime açık ve çevrelerini etkileme konusunda becerikli kılmaktadır. Fırsatları değerlendirme konusunda uzmanlığa sahiptirler.

1.3.2.5. Bireysel Gelişim

Bireysel gelişim, bir bireyin sürekli büyümesi ve ilerlemesi anlamına gelmektedir. Kişinin potansiyelinin farkına varması kişisel gelişimin temelidir. Yeni deneyimlere açık olmak kişisel gelişimin ayırt edici özelliğidir. Birey, tüm sorunları çözmek yerine sürekli gelişime öncelik vermektedir.

1.3.2.6. Yaşam Amacı

Yaşam amacı, bireyin geçmişi üzerine düşünerek ve geleceğini tasarlayarak belirlediği olumlu hedeflerden oluşmaktadır. Bireyler yaşamları boyunca gelişim odaklı, verimli ve yenilikçi olmayı arzulamaktadırlar. Bundan dolayı, bireyin olumlu hedefleri ve niyetleri hayata bir anlam katmaktadır.

1.3.3. Psikolojik İyi Oluşu Etkileyen Faktörler

İnsan merkezli araştırmalar, bireylerin olaylara ve koşullara değişken tepkiler verdiğini göstermektedir. Araştırmalar demografik değişkenlerin, kişisel özelliklerin, sosyoekonomik durumun ve sosyal ilişkilerin Psikolojik iyi oluşu etkilediğini

göstermektedir. Yaş, cinsiyet ve medeni durum Psikolojik iyi oluşu etkilemektedir. Yaş, Psikolojik iyi oluşu önemli ölçüde etkilemektedir. Araştırmalar, yaşlı bireylerin kişisel gelişimlerinin azaldığını ancak çevresel kontrol ve özerkliklerinin arttığını göstermektedir (Ryff ve Keyes, 1995). Çeşitli yaş demografileri arasında yapılan araştırmalar, cinsiyetin iyi oluşu etkilediğini göstermemiştir. Çalışmalar, yaşlı erkeklerin yaşlı kadınlardan daha fazla mutluluk yaşadığını göstermektedir. Gençlerde ise herhangi bir farklılık görülmemektedir (Pinquart ve Sörensen, 2001). Medeni durum, eşit karar verme yetkisine sahip bir ailede Psikolojik iyi oluşu ve sağlığı artırmaktadır (Hidalgo ve ark., 2010:90). Çeşitli medeni durumlar alt boyutlarda farklılıklar sergilemektedir. Evli olmayan bireyler daha fazla kişisel gelişim gösterirken, kendini kabul ve olumlu kişilerarası ilişkilerde azalma görülmektedir. Evlilik sonrası, evli olmayan kadınlar yaşam amacı, kişisel gelişim ve çevresel kontrol duygularını geliştirmişlerdir. Boşanmış bireyler arasında kendini kabul ve olumlu ilişkiler azalmıştır. Dulların yaşam amacı ve kendini kabul düzeyleri azalmıştır (Ryff ve Singer, 2008).

Araştırmalar kişilik özellikleri ile Psikolojik iyi oluş arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Nevrotik ve dışa dönük bireyler hem olumsuz hem de olumlu duygular yaşamaktadırlar. Nevrotik bireyler, artan duygusallık, dürtüsellik, öfke ve korku nedeniyle olumsuz duygular yaşamaya yatkındır. Dışa dönük bireyler daha fazla aktivite ve sosyallik sergilemektedir ve bu nedenle çevrelerinin geniş olması onlar için daha yararlıdır. İçedönüklere kıyasla daha fazla mutluluk ve kahkaha sergilemektedirler. Duyguları yönetebilme, bireylerin duygusal değişimleri yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler başkalarıyla empati kurmakta, onların duygularını anlamakta ve uygun şekilde karşılık vermektedir. Duygularını düzenleyebilen bireyler, çevreleriyle daha fazla Psikolojik iyi oluş yaşamaktadırlar. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, düşük duygusal zekaya sahip olanlara kıyasla daha fazla mutluluk ve daha az depresyon sergilemektedirler (Hidalgo ve ark., 2010:102).

Sağlık, barınma, istihdam istikrarı ve boş zaman faaliyetlerini kapsayan sosyoekonomik statü, Psikolojik iyi oluşu etkilemektedir. İş güvencesinin olmadığı durumlarda psikolojik kaygı yükselebilmektedir (Hidalgo ve ark., 2010:91). Yüksek gelir mutluluğu artırmaktadır. Uysal Öztürk (2023:12) ekonomik özgürlüğün kendini

kabul, çevresel ustalık ve kişisel gelişim gibi iyi oluş bileşenleri üzerinde faydalı bir etkisi olduğunu öne sürmektedir. Sosyal ilişkiler Psikolojik iyi oluşu önemli ölçüde etkilemektedir. Sosyal kimlikler kişiler arası ilişkiler aracılığıyla inşa edilmektedir. Bundan dolayı, topluma asimile olmak ve doğa ile uyumlu bir şekilde bir arada yaşamak gerekmektedir. Yüksek Psikolojik iyi oluş seviyesine sahip bireyler aidiyet hissi yaşamaktadırlar. Bu bireyler aile, arkadaşlar ve komşularla iletişimi sürdürmektedir. Toplum aidiyet hissi bulunan bireyler başkalarına karşı güven ve kabullenme sergilemektedirler. Yaşamlarının hem olumlu hem de olumsuz yönlerini mutlu bir şekilde karşılayabilmektedirler (Uysal Öztürk, 2023:12).

1.3.4. Ryff'ın Psikolojik İyi Oluş Modeli

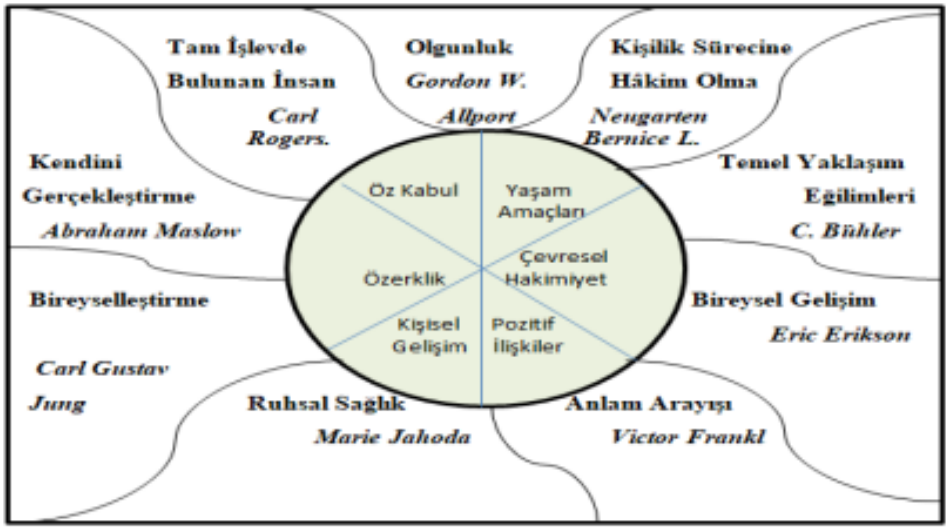
Ryff'in Psikolojik iyi oluşa ilişkin çok boyutlu bakış açısı, Abraham Maslow'un (1968) kendini gerçekleştirme, Gordon Allport'un (1961) olgunluk, Carl Rogers'ın (1961) tam işlevsellik, Carl Jung'un (1933) bireyselleşme, Erik Erikson (1959) ve Bernice Neugarten (1973) erken dönem gibi gelişim ve kişilik psikologlarının teorilerine dayanmaktadır.

Bradburn (1969) olumlu ve olumsuz duyguların özerk olduğunu ve Psikolojik iyi oluşun göstergesi olduğunu ileri sürmektedir. Bradburn, Psikolojik iyi oluşdan ziyade öznel iyi oluş kavramına karşılık gelen olumlu ve olumsuz duygulara odaklanarak iyi oluş üzerine ilk çalışmayı başlatmıştır (Polatçı, 2011). Ryff iyi oluşu, bireyin psikolojik işleyişinin kapsamlı bir değerlendirmesi olarak tanımlamakta ve kişisel eylemliliğin öz farkındalığını, geçmiş deneyimler üzerine düşünmeyi, büyüme ve gelişme potansiyelini, yaşam amacı ve anlamını, başkalarıyla ilişkisel kaliteyi ve kişisel özerkliği kapsamaktadır.

Ryff ve Keyes (1995) Psikolojik iyi oluşu, bireyin çeşitli içsel veya dışsal olumsuzlukların ortasında gelişmek için anlam, önem, yeterlilik, özerklik ve eylemlilik algısı olarak tanımlamaktadır.

Kendini kabul etme, sıcak, güvenilir ve olumlu ilişkiler geliştirme, çevresini ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayacak şekilde uyarlama, düşüncelerini ve eylemlerini özerklikle ısrarla sürdürme, zorluklarından ve çabalarından anlam çıkarma ve yeteneklerini ve becerilerini optimize etme Psikolojik iyi oluş için gerekmektedir.

Ryff (1995), öznel iyi oluş araştırmalarında bulunmayan pozitif işlevsel boyutları vurgulayan Psikolojik iyi oluş üzerine önemli çalışmalar yapmıştır. Klinik psikoloji, Psikolojik iyi oluş ve gelişim psikolojisi teorilerini inceleyerek Psikolojik iyi oluşun temel boyutlarını ve teorik dayanaklarını kapsayan bir Psikolojik iyi oluş modeli formüle etmiştir.



Şekil 4. Psikolojik iyi oluşun teorik temelleri ve temel boyutları
Kaynak: (Göker ve Kaplan, 2020)

Psikolojik iyi oluş, kişinin geçmişine ve benliğine ilişkin olumlu değerlendirmelerle karakterize edilen kendini kabulü; sürekli bir kişisel gelişim duygusuyla işaretlenen bireysel gelişimi; yaşamın anlam ve önem taşıdığına dair inançla tanımlanan yaşam amacını ve olumlu kişilerarası ilişkileri kapsamaktadır. Psikolojik iyi oluşun her bir unsuru, bireylerin olumlu bir varoluşa ulaşmak için zorlukların üstesinden nasıl gelebileceklerini açıklamaktadır (Keyes ve ark., 2002).

Mutluluk, huzur ve esenliğin deneyimlenmesi çalışanların mesleki tutum ve davranışlarını geliştirecektir. Odaklanma, eleştirel düşünme, uygun eylem, stres yönetimi ve bilişsel iyi oluş, iş performansını, memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı artırırken işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Cengiz, 2018).

1.3.5. Psikolojik İyi Oluş ile İlgili Türkiye'de ve Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar

Ülkemizde özel eğitim öğretmenlerinin Psikolojik iyi oluşları iş yüklerine, öğrenci gereksinimlerine ve ek iş sorumluluklarına bağlıdır. Bundan dolayı, özel

eğitim eğitmenleri yüksek seviyede stres yaşayabilmektedirler. Çalışanlar, bu koşullarla başa çıkabilmek için yüksek Psikolojik iyi oluşa ihtiyaç duymaktadır.

Özer ve ark. (2023), COVID-19 salgınının özel eğitim öğretmenlerinin Psikolojik iyi oluşu ve ilgili faktörler üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma, özel eğitim alanında uzmanlaşmış 133 eğitimciyi kapsamaktadır. Öğretmenlerin Psikolojik iyi oluşunun hizmet süresi, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve medeni duruma göre farklılık göstereceği öngörülmüştür. Araştırma, 40 yaş ve üstü profesyoneller arasında Psikolojik iyi oluşunun daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çalışma saatleri azalan ve medeni durumu iyi olan eğitimcilerin Psikolojik iyi oluşlarının arttığı görülmüştür.

Deniz ve ark. (2017) üniversite öğrencilerinin öz farkındalıkları ile Psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkide duygusal zekânın aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırma 355 öğrenciyi kapsamaktadır. Araştırma, duygusal zekânın tam bir aracı olarak hizmet ettiği sonucuna varmıştır. Araştırma, bilinçli farkındalığın öğrencilerin duygusal zekâlarını ve Psikolojik iyi oluşlarını geliştirdiğini göstermektedir.

Özdemir ve Çetinceli (2023) "Psikolojik iyi oluş ve Öz-Anlayış: Sosyal Çalışmacı Örnekleminde Bir Araştırma" başlıklı araştırmalarında 351 sosyal hizmet uzmanı arasında Psikolojik iyi oluş ve öz anlayış arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma, Psikolojik iyi oluş ile öz-anlayış arasında pozitif bir korelasyon tespit etmiştir. Diğer bir sonuç ise cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleğin Psikolojik iyi oluş ve öz farkındalığı etkilemediğini ortaya koymuştur.

Matud ve ark. (2019) tarafından gerçekleştirilen "Cinsiyet ve Psikolojik İyi Oluş" (Gender and Psychological Well-Being) başlıklı çalışma, cinsiyetin yetişkinlerin Psikolojik iyi oluşu üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma 1.700 erkek ve kadın katılımcıdan oluşmuştur. Araştırma, erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla kendini kabul ve özerklik sergilediğini göstermiştir. Kadınlar erkeklere kıyasla daha fazla kişisel gelişim ve daha olumlu ilişkiler yaşamaktadır. Geleneksel cinsiyet rolleri Psikolojik iyi oluş ile ilişkilidir. Eril-araçsal ve dişil-ifade edici benlik kavramlarını benimseyen bireyler daha üstün psikolojik sonuçlar sergilemektedir.

Kaynak ve Altay (2024) COVID-19 servislerinde ve yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin uyku kalitesini ve Psikolojik iyi oluşu araştırmıştır. Çalışma,

Psikolojik iyi oluş boyutunda yaş, eğitim düzeyi ve çalışma yılına bağlı olarak anlamlı bir fark olduğunu, ancak cinsiyet veya medeni duruma göre anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur.

Aktunç ve Beyit (2024) öğretmenlerin Psikolojik iyi oluşunun cinsiyet, yaş, medeni durum, disiplin ve görev süresine göre incelemiştir. Çalışma, cinsiyet, yaş ve kıdemin katılımcıların Psikolojik iyi oluşu önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur.

Özçelik Kaynak ve Öztuna (2020) Psikolojik iyi oluşu ve iş yerinde dışlanma arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan 205 sözleşmeli sağlık personelini kapsamıştır. Araştırma, sağlık çalışanlarının Psikolojik iyi oluş puanlarının pozisyonlarına göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Kim ve McKenry (2002) evlilik ve Psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Sekiz grup arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Medeni durum Psikolojik iyi oluşu önemli ölçüde etkilemiş ve koruyucu bakış açısını desteklemiştir. Evlilik kalitesi Psikolojik iyi oluşu artırmıştır ancak medeni durum dikkate alındığında sonuç değişmemiştir. Evli olmayan birlikte yaşayan çiftler, evli olanlarla aynı psikolojik yararlara sahip değildir. Bu da evliliğin birlikte yaşamaya göre daha fazla koruma sağladığını göstermektedir.

Edwards (2006) fiziksel aktivite ile Psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma, Güney Afrika'nın Richards Bay kentindeki sağlık kulüplerinden 26 sporcuyu kapsamaktadır. İyi oluş; ruh hali, yaşam tarzı, tutarlılık, memnuniyet, esneklik ve stres yönetimi ile değerlendirilmiştir. Haftada en az üç 30 dakikalık egzersiz düzenli olarak kabul edilmiştir. Bundan dolayı, düzenli fiziksel aktivite, özellikle ruh hali, tutarlılık, esneklik ve stres yönetimi açısından iyi oluşu artırmıştır.

Gilbreath ve Benson (2004) yönetsel davranış ve Psikolojik iyi oluşu araştırmıştır. Araştırma Amerikan kurumlarından 167 kişiyi kapsamıştır. Yaş, sağlık, iş arkadaşı desteği, ev desteği, yaşam stresörleri ve işle ilgili olaylara ek olarak, yönetsel davranışlar Psikolojik iyi oluşu etkilemekte ve psikiyatrik bozukluklara katkıda bulunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

H1: Sağlık çalışanlarının değer bilmezlik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H2: Sağlık çalışanlarının değer bilmezlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H3: Sağlık çalışanlarının değer bilmezlik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H4: Sağlık çalışanlarının çıkarcılık ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H5: Sağlık çalışanlarının çıkarcılık ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H6: Sağlık çalışanlarının çıkarcılık ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H7: Sağlık çalışanlarının bencillik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H8: Sağlık çalışanlarının bencillik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H9: Sağlık çalışanlarının bencillik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H10: Sağlık çalışanlarının olumsuz ruhsal durum ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H11: Sağlık çalışanlarının olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H12: Sağlık çalışanlarının olumsuz ruhsal durum ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

H13: Sağlık çalışanlarının toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının toksik liderlik algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde Psikolojik iyi oluşun aracılık rolünü tespit etmek amacıyla değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda, ikili değişkenler arasındaki ilişki basit regresyon analizi ile araştırmanın ana modeli hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Bunun yanısıra anlamlılıklarını ölçmek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Literatür incelendiğinde, kurulan hipotezler doğrultusunda analizler sonucu bağımlı ve bağımsız değişken arasında pozitif bir etkileşim olabileceği varsayılmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu istanbul ilinde kamu ve özel sağlık kurum ve kuruluşlarında görev yapan 395 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmanın verisinin toplanmasına yönelik kullanılacak anket üç bölüm içermektedir. İlk kısımda, demografik değişkenlere yönelik 7 ifadeye yer verilmiştir. Bu yedi ifade gönüllülerin; cinsiyet, yaş, meslek yılı, kurumda çalışma yılının belirlenmesine yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Verilerin gizli tutulacağı ve bilimsel maksat haricinde kullanılmayacağı konusunda katılımcılar bilgilendirilmiştir. Anketin ikinci kısmında da; çalışmanın bağımsız değişkenine yönelik veriler "toksik liderlik ölçeği" vasıtasıyla, bağımlı değişkenine yönelik veriler "örgütsel sessizlik ölçeği" ve aracılık rolüne yönelik veriler "Psikolojik iyi oluş ölçeği" vasıtasıyla sağlanmıştır. Hipotezlere yönelik korelasyon, regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Basit tesadüfi yöntem ile seçilen örneklem grubuna online anket yöntemi uygulanmış olup araştırma verilerinin analizi spss 26 paket programı ile analiz edilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada kullanılan anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi gibi değişkenleri içeren yedi ifade yer almaktadır. Veri toplama süreci, gönüllülük esasına dayalı olarak Ocak-Mart 2023 tarihleri arasında çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların mesai dışında kolaylıkla yanıtlayabilmeleri amacıyla anket formu e-posta yoluyla iletilmiş olup, verilerin gizliliği ve yalnızca

bilimsel amaçlarla kullanılacağı konusunda gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin boyutlarını ölçmeye yönelik ölçekler ve aracı değişkenin etkisini analiz etmek için gerekli ifadeler bulunmaktadır.

Bağımsız değişkene ilişkin veriler, Çelebi ve arkadaşları (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan "Toksik Liderlik Ölçeği" aracılığıyla toplanmıştır. Ölçek, Andrew A. Schmidt'in (2008) geliştirdiği "Development and Validation of the Toxic Leadership Scale" temel alınarak oluşturulmuş olup 30 madde ve dört alt boyuttan meydana gelmektedir. Bu alt boyutlar; 11 maddeden oluşan "değer bilmezlik", 9 maddelik "çıkarcılık", 5'er maddelik "bencillik" ve "olumsuz ruhsal durum" şeklinde sınıflandırılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sessizlik, Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkıran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ile ölçülmüştür. Beşli Likert tipinde düzenlenen ölçek, 15 madde ve üç alt boyut içermektedir. Bu ölçek aracılığıyla katılımcıların örgütsel sessizlik eğilimleri detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

Aracı rolün etkisi için "Psikolojik İyi Oluş" ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik iyi oluş ölçeği Telef (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ile ölçülmüştür. Psikolojik iyi oluş ölçeği, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 7 (kesinlikle katılıyorum) arasında derecelendirilen ve tamamı olumlu ifadelerden oluşan bir ölçektir. Ölçekten alınabilecek puanlar 8 ile 56 arasında değişmekte olup, yüksek puanlar bireyin çeşitli psikolojik kaynaklara ve güce sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin üniversite öğrencileri üzerinde yapılan geçerlik çalışmasında tek faktörlü bir yapı sergilediği ve toplam varyansın %53'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Ölçek maddelerinin faktör yük değerleri .61 ile .77 aralığında değişirken, Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .87 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçek, psikolojik iyi oluşun farklı boyutlarını ayrı ayrı ölçmese de önemli olduğu düşünülen çeşitli alanlardaki olumlu işlevlere ilişkin genel bir değerlendirme sunmaktadır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 26 programı kullanılmış olup, ölçeklerin güvenilirliği Cronbach alfa (CA) katsayıları ile test edilmiştir (Nunnally, 1978).

Tanımlayıcı istatistiklerde frekans, yüzde, minimum-maksimum değerler, aritmetik ortalama, standart sapma ve medyan değerleri raporlanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ±2 aralığında olup olmadığına göre değerlendirilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2013). Gruplar arası karşılaştırmalarda, iki bağımsız grubun mukayesesi için bağımsız örneklem t-testi, üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında ise parametrik koşullar sağlanıyorsa ANOVA, sağlanmıyorsa Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. ANOVA ve Kruskal-Wallis testlerinde anlamlı farklılık tespit edilen gruplar arasındaki farkların belirlenmesinde Bonferroni düzeltmeli çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde normal dağılım gösteren veriler için Pearson korelasyon analizi, normal dağılım göstermeyenler için ise Spearman korelasyon analizi tercih edilmiştir.

Aracılık (mediasyon) analizleri, Hayes (2018) tarafından geliştirilen IBM SPSS Process Macro 4.1 eklentisi kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, bootstrap yöntemiyle 5000 yeniden örnekleme yapılarak %95 güven aralığında değerlendirilmiştir (Hayes & Matthes, 2009; Preacher vd., 2007). Analizlerde toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler ayrı ayrı incelenmiş, dolaylı etkinin anlamlılığı bootstrap sonuçlarına göre yorumlanmıştır. Dolaylı etkinin %95 güven aralığının sıfırı içermemesi, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Darlington & Hayes, 2017; Hayes, 2018). Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Araştırmanın Bulguları

Tablo 1'de katılımcı özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulgular verilmektedir.

Tablo 1. Katılımcı özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulgular

		N	**%**
Cinsiyet	Kadın	248	62,8
	Erkek	147	37,2
Medeni Durum	Evli	297	75,2
	Bekar	98	24,8
Yaş	22-27 yaş	25	6,3
	28-32 yaş	80	20,3
	33 yaş ve üzeri	290	73,4
Çalışılan birim	Dahili birim	30	7,6
	Cerrahi birim	52	13,2
	Acil servis	55	13,9
	Yoğun bakım	56	14,2
	İdari birim	117	29,6
	Diğer	85	21,5
Pozisyon	Hekim	82	20,8
	Hemşire	158	40,0
	Diğer	155	39,2
Mesleki çalışma süresi	0-4 yıl	26	6,6
	5-9 yıl	58	14,7
	10-14 yıl	88	22,3
	15 yıl üzeri	223	56,5
Kurumdaki çalışma süresi	0-4 yıl	125	31,6
	5-9 yıl	109	27,6
	10-14 yıl	77	19,5
	15 yıl üzeri	84	21,3

Katılımcıların özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de yer almaktadır. Katılımcıların %62,8'i kadın, %75,2'si evli olup %73,4'ü 33 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %29,6'sı idari birimde çalışmakta ve %40,0'ı hemşiredir. Katılımcıların %56,5'inin mesleki çalışma süresi 15 yıl üzerinde olup %31,6'sının kurumda çalışma süresi 0-4 yıl arasındadır.

Tablo 2. Ölçeklere ilişkin istatistiki bulgular

Değişken	Min	Max	Ort	SS	Medyan	Basıklık	Çarpıklık	Cronbach Alpha
Değer Bilmezlik	1	5	3,23	1,28	3,55	-1,295	-0,188	0,984
Çıkarcılık	1	5	3,42	1,31	4,00	-1,197	-0,449	0,987
Bencillik	1	5	3,54	1,26	4,00	-1,042	-0,513	0,977
Olumsuz Ruhsal Durum	1	5	3,54	1,22	4,00	-0,939	-0,554	0,967
Toksik Liderlik Ölçeği	**1**	**5**	**3,39**	**1,23**	**3,83**	**-1,192**	**-0,393**	**0,992**
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	1	5	3,30	1,13	3,70	-1,126	-0,317	0,928
Fırsatçı Sessizlik	1	5	3,10	1,31	3,00	-1,373	0,012	0,947
Örgüt Yararına Sessizlik	1	5	2,94	1,21	3,00	-1,161	0,209	0,898
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	**1**	**5**	**3,21**	**1,08**	**3,47**	**-1,062**	**-0,207**	**0,968**
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	**8**	**48**	**33,48**	**9,41**	**36,00**	**-0,459**	**-0,663**	**0,948**

Toksik Liderlik Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Psikolojik İyi Oluş Ölçeği ve alt boyutlarına ait istatistiki ve güvenilirlik bulguları Tablo 2'de görülmektedir. Bu bulgulara göre;

- Değer bilmezlik boyut ortalaması 3,23±1,28, çıkarcılık boyut ortalaması 3,42±1,31, bencillik boyut ortalaması 3,54±1,26, olumsuz ruhsal durum boyut ortalaması 3,54±1,22 ve toksik liderlik ölçeğinin ortalamasının 3,39±1,23,
- Kabullenici ve pasif sessizlik boyut ortalaması 3,10±1,13, fırsatçı sessizlik boyut ortalaması 3,10±1,31, örgüt yararına sessizlik boyut ortalaması 2,94±1,21 ve örgütsel sessizlik ölçeğinin ortalamasının 3,21±1,08,
- Psikolojik iyi oluş ölçeğinin ortalamasının 33,48±9,41,
- Basıklık ve çarpıklık değerlerine göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutlarının normal dağıldığı,
- Cronbach alpha güvenilirlik katsayısına göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutlarının güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Araştırma Ölçekleri ve Alt Boyutları ile Yaş, Mesleki Çalışma Süresi ve Kurumdaki Çalışma Süresi Arasındaki Korelasyon Analiz Bulguları

		Yaş	Mesleki çalışma süresi	Kurumdaki çalışma süresi
Değer Bilmezlik	r	-0,019	-0,022	0,023
	p	0,702	0,660	0,651
Çıkarcılık	r	-0,013	-0,015	0,073
	p	0,797	0,759	0,145
Bencillik	r	0,033	0,038	0,082
	p	0,515	0,447	0,103
Olumsuz Ruhsal Durum	r	0,005	-0,011	0,043
	p	0,929	0,835	0,398
Toksik Liderlik Ölçeği	r	-0,001	-0,008	0,062
	p	0,982	0,871	0,221
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	r	-0,070	-0,041	0,078
	p	0,164	0,421	0,120
Fırsatçı Sessizlik	r	-0,081	-0,064	0,048
	p	0,110	0,206	0,345
Örgüt Yararına Sessizlik	r	-0,089	-0,114	0,092
	p	0,077	**0,023**	0,067
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	r	-0,092	-0,072	0,071
	p	0,067	0,152	0,161
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	r	0,027	0,038	0,083
	p	0,591	0,454	0,098

Katılımcıların yaşları, mesleki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi ile toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için yapılmış olan spearman korelasyon analiz bulguları Tablo 3'te sunulmuştur. Bu bulgulara göre; katılımcıların mesleki çalışma süreleri ile örgüt yararına sessizlik boyutu arasında negatif yönde anlamlı ($p<0,05$) ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık analiz bulguları

	Cinsiyet	**N**	**Ort**	**SS**	**Sıra Ort**	**t**	**p**
Değer Bilmezlik	Kadın	248	2,98	1,165	174,14	-5.250	**0,000**
	Erkek	147	3,66	1,373	238,26		
Çıkarcılık	Kadın	248	3,21	1,257	176,25	-4.237	**0,000**
	Erkek	147	3,78	1,334	234,69		
Bencillik	Kadın	248	3,34	1,251	179,05	-4.061	**0,000**
	Erkek	147	3,87	1,222	229,98		
Olumsuz Ruhsal Durum	Kadın	248	3,34	1,197	177,03	-4.388	**0,000**
	Erkek	147	3,88	1,185	233,38		
Toksik Liderlik Ölçeği	Kadın	248	3,17	1,164	173,63	-4.792	**0,000**
	Erkek	147	3,77	1,256	239,11		
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Kadın	248	3,13	1,063	178,85	-4.032	**0,000**
	Erkek	147	3,59	1,194	230,31		
Fırsatçı Sessizlik	Kadın	248	2,88	1,183	179,49	-4.262	**0,000**
	Erkek	147	3,48	1,443	229,23		
Örgüt Yararına Sessizlik	Kadın	248	2,87	1,131	192,23	-1.541	0,125
	Erkek	147	3,07	1,334	207,74		
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Kadın	248	3,04	0,984	178,42	-3.972	**0,000**
	Erkek	147	3,50	1,177	231,03		
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	Kadın	248	34,78	8,382	211,10	3.406	**0,001**
	Erkek	147	31,29	10,615	175,90		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutlarında farklılığı belirleyebilmek için yapılan t testine ilişkin analiz bulguları Tablo 4'te yer almaktadır. Bu bulgulara göre katılımcıların cinsiyetlerine göre değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, olumsuz ruhsal durum boyutu, toksik liderlik ölçeği, kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ($p<0,05$). Bu bulgular incelendiğinde değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, olumsuz ruhsal durum boyutu, toksik liderlik ölçeği, kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu ve örgütsel sessizlik ölçeğinde erkeklerin ortalamasının kadınların ortalamasından daha yüksek, psikolojik iyi oluş ölçeğinde kadınların ortalamasının erkeklerin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 5. Katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık analiz bulguları

	Medeni Durum	N	Ort	SS	Sıra Ort	t	p
Değer Bilmezlik	Evli	297	3,18	1,300	194,60	-1,314	0,190
	Bekar	98	3,38	1,243	208,32		
Çıkarcılık	Evli	297	3,36	1,326	192,89	-1,581	0,115
	Bekar	98	3,60	1,264	213,50		
Bencillik	Evli	297	3,52	1,270	197,08	-0,534	0,594
	Bekar	98	3,60	1,252	200,80		
Olumsuz Ruhsal Durum	Evli	297	3,50	1,247	195,49	-1,068	0,287
	Bekar	98	3,65	1,132	205,62		
Toksik Liderlik Ölçeği	Evli	297	3,35	1,246	194,45	-1,268	0,205
	Bekar	98	3,53	1,184	208,77		
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Evli	297	3,28	1,145	195,26	-0,526	0,600
	Bekar	98	3,35	1,108	206,31		
Fırsatçı Sessizlik	Evli	297	3,09	1,342	196,81	-0,345	0,730
	Bekar	98	3,14	1,242	201,59		
Örgüt Yararına Sessizlik	Evli	297	2,94	1,219	197,88	0,004	0,997
	Bekar	98	2,94	1,201	198,36		
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Evli	297	3,20	1,091	195,80	-0,451	0,652
	Bekar	98	3,26	1,057	204,67		
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	Evli	297	33,34	9,553	197,03	-0,514	0,607
	Bekar	98	33,91	9,020	200,95		

Katılımcıların medeni durumlarına göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutlarında farklılığı belirleyebilmek için yapılan t testine ilişkin analiz bulguları Tablo 5'te yer almaktadır. Bu bulgulara göre katılımcıların medeni durumlarına göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutlarında istatistiki açıdan anlam ifade eden fark bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 6. Katılımcıların çalıştığı bölümlere göre farklılık analiz bulguları

	Çalışılan Bölüm	N	Ort	SS	Sıra Ort	F/X²	p	Anlamlı Fark
Değer Bilmezlik	Dahili birim[1]	30	3,95	1,043	260,92	24,735	0,000	1>5, 1>6 2>5, 2>6 3>5, 3>6 4>5, 4>6
	Cerrahi birim[2]	52	3,62	1,073	231,61			
	Acil servis[3]	55	3,76	1,112	244,28			
	Yoğun bakım[4]	56	4,13	0,981	277,51			
	İdari birim[5]	117	2,69	1,254	150,12			
	Diğer[6]	85	2,56	1,108	138,81			
Çıkarcılık	Dahili birim[1]	30	4,00	1,102	251,20	16,875	0,000	1>5, 1>6 2>5, 2>6 3>5, 3>6 4>5, 4>6
	Cerrahi birim[2]	52	3,79	0,992	222,68			
	Acil servis[3]	55	3,95	1,108	245,66			
	Yoğun bakım[4]	56	4,16	0,937	264,59			
	İdari birim[5]	117	2,90	1,404	154,83			
	Diğer[6]	85	2,86	1,244	148,83			
Bencillik	Dahili birim[1]	30	4,08	1,136	248,97	11,318	0,000	1>5, 1>6 2>5, 2>6 3>5, 3>6 4>5, 4>6
	Cerrahi birim[2]	52	3,82	0,988	213,83			
	Acil servis[3]	55	3,96	1,172	240,20			
	Yoğun bakım[4]	56	4,13	0,934	249,55			
	İdari birim[5]	117	3,16	1,346	165,67			
	Diğer[6]	85	3,04	1,247	153,56			
	Dahili birim[1]	30	4,01	1,058	243,67	56,679*	0,000	1>5, 1>6

Olumsuz Ruhsal Durum	Cerrahi birim[2]	52	3,75	1,018	214,51			3>5, 2>6 4>5, 3>6 4>6
	Acil servis[3]	55	4,00	1,104	246,83			
	Yoğun bakım[4]	56	4,13	0,930	253,53			
	İdari birim[5]	117	3,20	1,324	168,37			
	Diğer[6]	85	3,02	1,133	144,39			
Toksik Liderlik Ölçeği	Dahili birim[1]	30	4,00	1,060	254,45	19,030	0,000	1>5, 1>6 2>5, 2>6 3>5, 3>6 4>5, 4>6
	Cerrahi birim[2]	52	3,73	0,983	222,49			
	Acil servis[3]	55	3,89	1,091	247,33			
	Yoğun bakım[4]	56	4,14	0,924	268,31			
	İdari birim[5]	117	2,92	1,253	156,05			
	Diğer[6]	85	2,81	1,119	142,59			
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Dahili birim[1]	30	3,82	0,948	255,85	9,676	0,000	1>5, 1>6 3>5, 3>6 4>5, 4>6
	Cerrahi birim[2]	52	3,43	0,903	207,34			
	Acil servis[3]	55	3,65	1,152	233,55			
	Yoğun bakım[4]	56	3,82	0,951	247,91			
	İdari birim[5]	117	2,97	1,214	167,14			
	Diğer[6]	85	2,91	1,042	158,46			
Fırsatçı Sessizlik	Dahili birim[1]	30	3,90	1,111	265,93	19,515	0,000	1>5, 1>6 2>5, 2>6 3>5, 3>6 4>5, 4>6
	Cerrahi birim[2]	52	3,37	1,236	219,99			
	Acil servis[3]	55	3,62	1,290	241,56			
	Yoğun bakım[4]	56	3,90	1,048	265,17			
	İdari birim[5]	117	2,60	1,259	156,92			
	Diğer[6]	85	2,47	1,080	144,68			
Örgüt Yararına Sessizlik	Dahili birim[1]	30	3,13	1,252	213,22	0,910	0,474	-
	Cerrahi birim[2]	52	2,68	1,103	176,55			
	Acil servis[3]	55	2,95	1,369	198,05			
	Yoğun bakım[4]	56	2,82	1,277	183,29			
	İdari birim[5]	117	3,04	1,264	206,64			
	Diğer[6]	85	2,98	1,032	203,52			
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Dahili birim[1]	30	3,75	0,909	255,85	9,899	0,000	1>5, 1>6 3>5, 3>6 4>5, 4>6
	Cerrahi birim[2]	52	3,32	0,879	208,32			
	Acil servis[3]	55	3,55	1,132	231,78			
	Yoğun bakım[4]	56	3,70	0,918	248,54			
	İdari birim[5]	117	2,91	1,145	167,18			
	Diğer[6]	85	2,83	0,963	158,54			
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	Dahili birim[1]	30	33,03	8,676	189,65	25,579*	0,000	5>2, 5>3, 5>4
	Cerrahi birim[2]	52	31,50	8,750	170,87			
	Acil servis[3]	55	29,93	10,633	162,50			
	Yoğun bakım[4]	56	30,82	10,535	164,85			
	İdari birim[5]	117	36,37	8,900	236,71			
	Diğer[6]	85	34,94	7,705	209,08			

*Kruskal Wallis testi

Katılımcıların çalıştığı bölümlere göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutlarında farklılığı belirleyebilmek için yapılan ANOVA ve Kruskal Wallis testlerine ilişkin analiz bulguları Tablo 6'da yer almaktadır. Katılımcıların çalıştığı bölümlere göre değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, olumsuz ruhsal durum boyutu, toksik liderlik ölçeği, kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür

(p<0,05). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Bonferroni düzeltmeli çoklu karşılaştırma testleri sonucunda;

- Değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, toksik liderlik ölçeği ve fırsatçı sessizlik boyutunda dahili birim, cerrahi birim, acil servis ve yoğun bakımda çalışan katılımcıların ortalamasının idari birim ve diğer bölümlerde çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek,
- Olumsuz ruhsal durum boyutunda dahili birim, acil servis ve yoğun bakımda çalışan katılımcıların ortalamasının idari birim ve diğer bölümlerde çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek, cerrahi birimde çalışan katılımcıların ortalamasının diğer bölümlerde çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek,
- Kabullenici ve pasif sessizlik boyutu ve örgütsel sessizlik ölçeğinde dahili birim, acil servis ve yoğun bakımda çalışan katılımcıların ortalamasının idari birim ve diğer bölümlerde çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek,
- Psikolojik iyi oluş ölçeğinde idari birimde çalışan katılımcıların ortalamasının cerrahi birim, acil servis ve yoğun bakımda çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Katılımcıların pozisyonlarına göre farklılık analiz bulguları

	Pozisyon	**N**	**Ort**	**SS**	**Sıra Ort**	**F/X²**	**p**	
Değer Bilmezlik	Hekim[1]	82	4,24	1,020	292,29	75,210*	**0,000**	1>2 1>3
	Hemşire[2]	158	3,10	1,197	186,14			
	Diğer[3]	155	2,83	1,230	160,21			
Çıkarcılık	Hekim[1]	82	4,32	0,920	283,49	62,127*	**0,000**	1>2 1>3
	Hemşire[2]	158	3,32	1,283	187,61			
	Diğer[3]	155	3,05	1,307	163,36			
Bencillik	Hekim[1]	82	4,37	0,832	275,02	50,369*	**0,000**	1>2 1>3
	Hemşire[2]	158	3,44	1,241	187,43			
	Diğer[3]	155	3,20	1,289	168,03			
Olumsuz Ruhsal Durum	Hekim[1]	82	4,37	0,754	281,60	57,616*	**0,000**	1>2 1>3
	Hemşire[2]	158	3,41	1,207	183,26			
	Diğer[3]	155	3,23	1,242	168,80			
Toksik Liderlik Ölçeği	Hekim[1]	82	4,31	0,856	291,30	72,660*	**0,000**	1>2 1>3
	Hemşire[2]	158	3,27	1,192	185,27			
	Diğer[3]	155	3,02	1,205	161,62			
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Hekim[1]	82	4,11	0,874	282,48	56,913*	**0,000**	1>2 1>3
	Hemşire[2]	158	3,08	1,057	175,29			
	Diğer[3]	155	3,09	1,146	176,45			
Fırsatçı Sessizlik	Hekim[1]	82	4,07	1,188	280,76	33,663	**0,000**	1>2 1>3
	Hemşire[2]	158	2,95	1,210	185,63			
	Diğer[3]	155	2,74	1,245	166,83			

Örgüt Yararına Sessizlik	Hekim[1]	82	3,36	1,304	234,55	8,087	**0,000**	1>2 1>3
	Hemşire[2]	158	2,71	1,084	177,31			
	Diğer[3]	155	2,96	1,234	199,75			
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Hekim[1]	82	4,00	0,880	283,23	31,799	**0,000**	1>2 1>3
	Hemşire[2]	158	3,01	0,980	174,56			
	Diğer[3]	155	3,00	1,090	176,80			
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	Hekim[1]	82	29,11	11,473	155,32	11,957	**0,000**	2>1 3>1
	Hemşire[2]	158	34,33	8,291	204,40			
	Diğer[3]	155	34,94	8,629	214,05			

*Kruskal Wallis testi

Katılımcıların pozisyonlarına göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutlarında farklılığı belirleyebilmek için yapılan ANOVA ve Kruskal Wallis testlerine ilişkin analiz bulguları Tablo 7'de yer almaktadır. Katılımcıların pozisyonlarına göre değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, olumsuz ruhsal durum boyutu, toksik liderlik ölçeği, kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu, örgüt yararına sessizlik boyutu, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ($p<0,05$). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Bonferroni düzeltmeli çoklu karşılaştırma testleri sonucunda;

- Değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, olumsuz ruhsal durum boyutu, toksik liderlik ölçeği, kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu, örgüt yararına sessizlik boyutu ve örgütsel sessizlik ölçeğinde hekimlerin ortalamasının hemşire ve diğer pozisyonda çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek,
- Psikolojik iyi oluş ölçeğinde hemşire ve diğer pozisyonda çalışan katılımcıların ortalamasının hekimlerin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 8. Araştırma ölçekleri ve alt boyutları arasındaki korelasyon analiz bulguları

		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1.Değer Bilmezlik	r	-								
	p									
2.Çıkarcılık	r	0,934	-							
	p	**0.000**								
3.Bencillik	r	0,867	0,919	-						
	p	**0.000**	**0.000**							
4.Olumsuz Ruhsal Durum	r	0,853	0,880	0,888	-					
	p	**0.000**	**0.000**	**0.000**						
5.Toksik Liderlik Ölçeği	r	0,971	0,980	0,944	0,925	-				
	p	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**					
6.Kabullenici ve Pasif Sessizlik	r	0,751	0,717	0,695	0,711	0,754	-			
	p	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**				
7.Fırsatçı Sessizlik	r	0,751	0,688	0,614	0,642	0,719	0,836	-		
	p	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**			
8.Örgüt Yararına Sessizlik	r	0,368	0,354	0,366	0,380	0,380	0,565	0,356	-	
	p	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**		
9.Örgütsel Sessizlik Ölçeği	r	0,764	0,722	0,691	0,711	0,759	0,988	0,882	0,631	-
	p	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	
10.Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	r	-0,384	-0,356	-0,318	-0,305	-0,366	-0,402	-0,425	-0.067	-0,395
	p	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	**0.000**	0.183	**0.000**

Toksik Liderlik Ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için yapılmış olan Pearson korelasyon analiz bulguları Tablo 8'de sunulmuştur. Bu bulgulara göre;

- Toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ($p<0,05$) ilişkilerin,
- Psikolojik iyi oluş ölçeği ile değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, olumsuz ruhsal durum boyutu, toksik liderlik ölçeği, kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu ve örgütsel sessizlik ölçeği arasında negatif yönde anlamlı ($p<0,05$) ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9. Değer bilmezlik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Kabullenici ve Pasif Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Değer Bilmezlik	-2,806*	-0,384*	0,341	-3,476	-2,137	0,617*	0,700*	0,031	0,555	0,678
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	-0,016*	-0,134*	0,004	-0,025	-0,008
Sabit	42,554*		1,185	40,224	44,883	1,845*		0,208	1,437	2,254
	R^2=0,147					R^2=0,580				
	F=67,885; p=0,000					F=270,278; p=0,000				
Toplam Etki						0,662*	0,751*	0,029	0,604	0,720
Doğrudan Etki						0,617*	0,700*	0,031	0,555	0,678
Dolaylı Etki						0,045*	0,051*	0,015	0,018	0,077

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Değer bilmezlik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 9'dadır. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07' dir. Değer bilmezliğin kabullenici ne pasif sessizlik üzerindeki etkisinin %93' ü değer bilmezliğin direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7'si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun değer bilmezlik ile kabullenici ne pasif sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. Değer bilmezlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Fırsatçı Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Değer Bilmezlik	-2,806*	-0,384*	0,341	-3,476	-2,137	0,705*	0,689*	0,036	0,634	0,776
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	-0,022*	-0,161*	0,005	-0,032	-0,013
Sabit	42,554*		1,185	40,224	44,883	1,572*		0,239	1,102	2,042
	R^2=0,147					R^2=0,586				
	F=67,885; p=0,000					F=277,993; p=0,000				
Toplam Etki						0,768*	0,751*	0,034	0,701	0,835
Doğrudan Etki						0,705*	0,689*	0,036	0,634	0,776
Dolaylı Etki						0,063*	0,062*	0,019	0,030	0,103

*p<0.05

Değer bilmezlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 10'dadır. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı

%0,07’ dir. Değer bilmezliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisinin %93’ ü değer bilmezliğin direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7’si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun değer bilmezlik ile fırsatçı sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. Değer bilmezlik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Örgüt Yararına Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Değer Bilmezlik	-2,806*	-0,384*	0,341	-3,476	-2,137	0,377*	0,401*	0,048	0,284	0,472
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	0,011	0,087	0,007	-0,002	0,024
Sabit	42,554*		1,185	40,224	44,883	1,348*		0,317	0,725	1,972
	R^2=0,147					R^2=0,142				
	F=67,885; p=0,000					F=32,351; p=0,000				
Toplam Etki						0,346*	0,368*	0,044	0,260	0,433
Doğrudan Etki						0,377*	0,401*	0,048	0,284	0,472
Dolaylı Etki						-0,031	-0,033	0,020	-0,071	0,008

*p<0.05

Değer bilmezlik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 11’dedir. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07’ dir. Değer bilmezliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinin %93’ ü değer bilmezliğin direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7’ ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun değer bilmezlik ile örgüt yararına sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olmadığını göstermektedir. H3 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 12. Çıkarcılık ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Kabullenici ve Pasif Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Çıkarcılık	-2,550*	-0,356*	0,338	-3,215	-1,886	0,568*	0,657*	0,032	0,505	0,630
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	-0,020*	-0,169*	0,004	-0,029	-0,012
Sabit	42,203*		1,185	39,770	44,637	2,039*		0,216	1,615	2,464
	R^2=0,127					R^2=0,539				
	F=56,925; p=0,000					F=229,019; p=0,000				
Toplam Etki						0,620*	0,717*	0,030	0,560	0,679
Doğrudan Etki						0,568*	0,657*	0,032	0,505	0,630
Dolaylı Etki						0,052*	0,060*	0,016	0,024	0,087

*p<0.05

Çıkarcılık ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 12'dedir. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07' dir. Çıkarcılığın kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki etkisinin %93' ü çıkarcılığın direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7' si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun çıkarcılık ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. Çıkarcılık ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Fırsatçı Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Çıkarcılık	-2,550*	-0,356*	0,338	-3,215	-1,886	0,616*	0,614*	0,038	0,541	0,690
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	-0,029*	-0,207*	0,005	-0,039	-0,019
Sabit	42,203*		1,185	39,770	44,637	1,961*		0,258	1,454	2,469
	R^2=0,127					R^2=0,511				
	F=56,925; p=0,000					F=204,460; p=0,000				
Toplam Etki						0,690*	0,688*	0,037	0,617	0,762
Doğrudan Etki						0,616*	0,614*	0,038	0,541	0,690
Dolaylı Etki						0,074*	0,074*	0,020	0,038	0,116

*p<0.05

Çıkarcılık ile Fırsatçı Sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 13'tedir. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07' dir. Çıkarcılığın fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisinin %93' ü çıkarcılığın direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7' si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun çıkarcılık ile fırsatçı sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14. Çıkarcılık ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Örgüt Yararına Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Çıkarcılık	-2,550*	-0,356*	0,338	-3,215	-1,886	0,349*	0,378*	0,047	0,258	0,441
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	0,009	0,067	0,006	-0,004	0,021
Sabit	42,203*		1,185	39,770	44,637	1,459*		0,317	0,835	2,082
	R^2=0,127					R^2=0,129				
	F=56,925; p=0,000					F=29,157; p=0,000				
Toplam Etki						0,327*	0,354*	0,044	0,242	0,413
Doğrudan Etki						0,349*	0,378*	0,047	0,258	0,441
Dolaylı Etki						-0,022	-0,024	0,019	-0,060	0,016

*p<0.05

Çıkarcılık ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 14'tedir. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07' dir. Çıkarcılığın örgüt yararı üzerindeki etkisinin %93' ü çıkarcılığın direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7'si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun çıkarcılık ile örgüt yararına sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olmadığını göstermektedir. H6 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 15. Bencillik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Kabullenici ve Pasif Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Bencillik	-2,365*	-0,318*	0,356	-3,065	-1,665	0,566*	0,631*	0,033	0,501	0,632
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	-0,024*	-0,202*	0,004	-0,033	-0,016
Sabit	41,852*		1,338	39,221	44,482	2,109*		0,220	1,676	2,542
	R^2=0,101					R^2=0,520				
	F=44,104; p=0,000					F=212,589; p=0,000				
Toplam Etki						0,624*	0,695*	0,033	0,560	0,688
Doğrudan Etki						0,566*	0,631*	0,033	0,501	0,632
Dolaylı Etki						0,058*	0,064*	0,016	0,029	0,093

*p<0.05

Bencillik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 15'dedir. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07' dir. Bencilliğin kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki etkisinin %93' ü bencilliğin direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7' si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun bencillik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16. Bencillik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Fırsatçı Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Bencillik	-2,365*	-0,318*	0,356	-3,065	-1,665	0,554*	0,533*	0,042	0,473	0,636
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	-0,036*	-0,256*	0,006	-0,047	-0,025
Sabit	41,852*		1,338	39,221	44,482	2,335*		0,277	1,791	2,880
	R^2=0,101					R^2=0,436				
	F=44,104; p=0,000					F=151,567; p=0,000				
Toplam Etki						0,639*	0,614*	0,041	0,558	0,721
Doğrudan Etki						0,554*	0,533*	0,042	0,473	0,636
Dolaylı Etki						0,085*	0,081*	0,021	0,047	0,129

*p<0.05

Bencillik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 16'dadır. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07' dir. Bencilliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisinin %93' ü bencilliğin direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7'si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun bencillik ile fırsatçı sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H8 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17. Bencillik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Örgüt Yararına Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Bencillik	-2,365*	-0,318*	0,356	-3,065	-1,665	0,368*	0,383*	0,047	0,275	0,461
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	0,007	0,055	0,006	-0,005	0,020
Sabit	41,852*		1,338	39,221	44,482	1,405*		0,316	0,784	2,027
	R^2=0,101					R^2=0,137				
	F=44,104; p=0,000					F=31,088; p=0,000				
Toplam Etki						0,351*	0,366*	0,045	0,263	0,440
Doğrudan Etki						0,368*	0,383*	0,047	0,275	0,461
Dolaylı Etki						-0,017	-0,017	0,017	-0,051	0,016

*p<0.05

Bencillik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 17'dedir. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07' dir. Bencilliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinin %93' ü bencilliğin direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7'si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun bencillik ile örgüt yararına sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olmadığını göstermektedir. H9 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 18. Olumsuz ruhsal durum ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Kabullenici ve Pasif Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Olumsuz Ruhsal Durum	-2,355*	-0,305*	0,371	-3,084	-1,626	0,604*	0,649*	0,033	0,538	0,669
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	-0,025*	-0,204*	0,004	-0,033	-0,016
Sabit	41,816*		1,387	39,088	44,544	1,988*		0,216	1,563	2,413
	R^2=0,093					R^2=0,544				
	F=40,347; p=0,000					F=233,727; p=0,000				
Toplam Etki						0,662*	0,711*	0,033	0,597	0,727
Doğrudan Etki						0,604*	0,649*	0,033	0,538	0,669
Dolaylı Etki						0,058*	0,062*	0,016	0,030	0,092

*p<0.05

Olumsuz ruhsal durum ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 18'dedir. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07' dir. Olumsuz ruhsal durumun kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki etkisinin %93' ü olumsuz ruhsal durumun direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7'si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun olumsuz ruhsal durum ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H10 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19. Olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Fırsatçı Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Olumsuz Ruhsal Durum	-2,355*	-0,305*	0,371	-3,084	-1,626	0,610*	0,565*	0,042	0,528	0,691
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	-0,035*	-0,253*	0,005	-0,046	-0,025
Sabit	41,816*		1,387	39,088	44,544	2,127*		0,270	1,596	2,659
	R^2=0,093					R^2=0,470				
	F=40,347; p=0,000					F=173,848; p=0,000				
Toplam Etki						0,693*	0,642*	0,042	0,611	0,775
Doğrudan Etki						0,610*	0,565*	0,042	0,528	0,691
Dolaylı Etki						0,083*	0,077*	0,021	0,046	0,129

*p<0.05

Olumsuz Ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 19'dadır. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07' dir. Olumsuz ruhsal durumun fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisinin %93' ü olumsuz ruhsal durumun direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7' si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H11 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20. Olumsuz ruhsal durum ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Örgüt Yararına Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Olumsuz Ruhsal Durum	-2,355*	-0,305*	0,371	-3,084	-1,626	0,395*	0,397*	0,049	0,299	0,490
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	0,007	0,054	0,006	-0,005	0,019
Sabit	41,816*		1,387	39,088	44,544	1,316*		0,316	0,695	1,936
	R^2=0,093					R^2=0,147				
	F=40,347; p=0,000					F=33,848; p=0,000				
Toplam Etki						0,378*	0,380*	0,046	0,287	0,469
Doğrudan Etki						0,395*	0,397*	0,049	0,299	0,490
Dolaylı Etki						-0,016	-0,016	0,017	-0,050	0,018

*p<0.05

Olumsuz ruhsal durum ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 20'dedir. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07' dir. Olumsuz ruhsal durumun örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinin %93' ü olumsuz ruhsal durumun direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7' si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun olumsuz ruhsal durum ile örgüt yararına sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olmadığını göstermektedir. H12 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 21. Toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisi

	Psikolojik İyi Oluş					**Örgütsel Sessizlik**				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
Toksik Liderlik	-2,794*	-0,366*	0,359	-3,499	-2,088	0,622*	0,709*	0,030	0,563	0,683
Psikolojik İyi Oluş	-		-	-	-	-0,016*	-0,136*	0,004	-0,023	-0,008
Sabit	42,956*		1,294	40,412	45,501	1,622*		0,199	1,231	2,014
	R^2=0,134					R^2=0,592				
	F=60,622; p=0,000					F=284,563; p=0,000				
Toplam Etki						0,666*	0,759*	0,029	0,610	0,723
Doğrudan Etki						0,622*	0,709*	0,030	0,563	0,683
Dolaylı Etki						0,044*	0,050*	0,015	0,016	0,077

*p<0.05

Toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun aracılık etkisine ilişkin bulgular Tablo 21'dedir. Dolaylı etkinin toplam etkiye oranı %0,07' dir. Toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin %93' ü toksik liderliğin direkt etkisinden gerçekleşmiş olup, %7' si ise psikolojik iyi oluş sebebi ile gerçekleşmektedir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolünün olduğunu göstermektedir. H13 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22. Hipotezlerin son durumu

Hipotez	Durum
H1: Sağlık çalışanlarının değer bilmezlik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır**.**	Kabul
H2: Sağlık çalışanlarının değer bilmezlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır**.**	Kabul
H3: Sağlık çalışanlarının değer bilmezlik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır**.**	Red
H4: Sağlık çalışanlarının çıkarcılık ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır**.**	Kabul

H5: Sağlık çalışanlarının çıkarcılık ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır.	Kabul
H6: Sağlık çalışanlarının çıkarcılık ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır.	Red
H7: Sağlık çalışanlarının bencillik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır.	Kabul
H8: Sağlık çalışanlarının bencillik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır.	Kabul
H9: Sağlık çalışanlarının bencillik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır.	Red
H10: Sağlık çalışanlarının olumsuz ruhsal durum ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır.	Kabul
H11: Sağlık çalışanlarının olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır.	Kabul
H12: Sağlık çalışanlarının olumsuz ruhsal durum ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır.	Red
H13: Sağlık çalışanlarının toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır.	Kabul

TARTIŞMA

Liderlerin toksik davranışlarındaki artışın çalışanlarda örgütsel sessizliği artırdığı yönünde pek çok çalışma bulunmaktadır (Noelle-Neumann, 1974: 43; Milliken ve Morrison, 2003: 1474; Saqip ve Arif, 2017: 294). Liderlerin adaletsiz tavırlarının (Huang vd., 2005: 460) ve örgütteki olumsuz iklimin (Çakıcı, 2010:88; Yürür ve Nart, 2016: 188) sessizliği teşvik ettiğine dair farklı araştırmalar da mevcuttur.

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesinin örgütlerdeki gelişimi engellemesi veya olası sorunların tespitine engel olması gibi pek çok zararı bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik aynı zamanda toksik liderlerin oluşturdukları olumsuz etkiyi fark etmelerini ve kendilerini düzeltmelerini engellemesi bakımından da sorunlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü sessiz kalan çalışan hissettiği ama ifade edemediği durumlar için kendisine de zarar vermektedir. Uzun vadede bu çalışanlarda mutsuzluk, umutsuzluk ve motivasyon kayıpları oluştuğu bilinmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 332; Çakıcı, 2010: 90).

Günümüz örgütlerinde geçmişe göre toksikliğin daha az olduğu şeklinde tezler bulunmaktadır (Demir, 2019). Bunun arkasında günümüzde çalışanların görüşlerine daha fazla kulak verilmesi ve örgütlerin çalışan (iç müşteri) memnuniyetini sağlama çabalarının bulunduğu değerlendirilmektedir. Günümüzde çalışanların liderleri ile ilgili toksiklik algılarını ifade edebilmeleri için kendilerine geçmişe göre daha fazla olanak sağlan denilebilir.

Çalışmamızda değer bilmezlik boyutunun, çıkarcılık boyutunun ve toksik liderlik ölçeğinin ortalamasının orta düzeyin altında olduğu görülmüştür. Ayrıca bencillik boyutunun ve olumsuz ruhsal durum boyut ortalaması orta düzeyin biraz üzerinde olduğu görülmüştür. Çalışmamıza benzer şekilde Doğmak ve Mete (2024) çalışmasında katılımcıların toksik liderliğe ilişkin değer bilmezlik algılarının orta seviyenin altında, çıkarcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum ve toplam toksik liderlik algılarının ise orta seviyede olduğu görülmüştür.

Çalışmamızda kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu, örgüt yararına sessizlik boyutu ve örgütsel sessizlik ölçeğinin ortalamasının orta

düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışmamıza benzer şekilde Çakır ve Uğurluoğlu (2019) çalışmasında örgütsel sessizliğin orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Çalışmamızda Psikolojik iyi oluşun aracı ölçeğinin ortalamasının orta düzeyin biraz üzerinde olduğu görülmüştür. Çalışmamıza benzer şekilde Şimşek (2022) çalışmasında Psikolojik iyi oluş düzeyleri ortalamanın üzeri olarak görülmektedir. Bunun yanında Yıldırım'ın (2024) çalışmasında da sağlık çalışanlarının Psikolojik iyi oluş düzeyinin ortalamanın biraz üzerinde çıktığı ifade edilmektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, olumsuz ruhsal durum boyutu, toksik liderlik ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ($p<0,05$). Bu bulgular incelendiğinde değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, olumsuz ruhsal durum boyutunda erkeklerin ortalamasının kadınların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmamıza benzer şekilde Doğmak ve Mete (2024) çalışmasında katılımcıların cinsiyetlerine göre bencillik ve olumsuz ruhsal durum algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmüştür. Kadın katılımcıların bencillik ve olumsuz ruhsal durum algılarının erkek katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Ek olarak değer bilmezlik, çıkarcılık ve toplam toksik liderlik algılarının arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Çankaya (2020) çalışmasında da toksik liderlik ölçeğinde cinsiyete bakımından istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu, örgütsel sessizlik ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ($p<0,05$). Bu bulgular incelendiğinde kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu ve örgütsel sessizlik ölçeğinde erkeklerin ortalamasının kadınların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmamıza benzer şekilde Çakır ve Uğurluoğlu (2019) çalışmasında da örgütsel sessizlik ölçeğinde cinsiyete bakımından istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür. Kadınların örgütsel sessizlik puanları erkeklere göre daha yüksektir.

Çalışmamızda katılımcıların cinsiyetlerine göre Psikolojik iyi oluş ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ($p<0,05$). Bu bulgular incelendiğinde Psikolojik iyi oluş ölçeğinde kadınların ortalamasının erkeklerin

ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmamıza zıt şekilde Yıldırım (2024) çalışmasında katılımcıların cinsiyetlerine göre psikolojik iyi oluş ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark bulunmamıştır.

Katılımcıların medeni durumlarına göre toksik liderlik ölçeği ve alt boyutlarında istatistiki açıdan anlam ifade eden fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışmamıza zıt şekilde Çankaya (2020) çalışmasında sağlık çalışanlarının toksik liderlik algıları medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ve bekarların puanları evlilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarında istatistiki açıdan anlam ifade eden fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışmamıza zıt şekilde Çakır ve Uğurluoğlu (2019) çalışmasında da örgütsel sessizlik ölçeğinde medeni duruma bakımından istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ve bekarların puanları evlilere göre daha yüksektir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre Psikolojik iyi oluş ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışmamıza zıt şekilde Yıldırım (2024) çalışmasında katılımcıların medeni durumuna göre Psikolojik iyi oluş ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür. Bekarların puanları evlilere göre daha yüksektir.

Katılımcıların çalıştığı bölümlere göre değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, olumsuz ruhsal durum boyutu, toksik liderlik ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ($p<0,05$). Çalışmamıza zıt şekilde Çankaya (2020) çalışmasında sağlık çalışanlarının toksik liderlik algıları çalıştığı bölüme göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Katılımcıların çalıştığı bölümlere göre kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu, örgütsel sessizlik ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ($p<0,05$). Çalışmamıza benzer şekilde Çakır ve Uğurluoğlu (2019) çalışmasında da örgütsel sessizlik ölçeğinde hastanede çalıştığı bölümlere bakımından istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür.

Katılımcıların çalıştığı bölümlere göre Psikolojik iyi oluş ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ($p<0,05$). Çalışmamıza zıt şekilde Yıldırım

(2024) çalışmasında katılımcıların çalıştığı bölümlere göre Psikolojik iyi oluş ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark bulunmamıştır.

Katılımcıların pozisyonlarına göre değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, olumsuz ruhsal durum boyutu, toksik liderlik ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ($p<0,05$). Çalışmamıza benzer şekilde Çankaya (2020) çalışmasında sağlık çalışanlarının toksik liderlik algıları çalıştığı pozisyona veya mesleğine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Katılımcıların pozisyonlarına göre kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu, örgüt yararına sessizlik boyutu, örgütsel sessizlik ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ($p<0,05$). Çalışmamıza benzer şekilde Çakır ve Uğurluoğlu (2019) çalışmasında da örgütsel sessizlik ölçeğinde hastanede çalıştığı pozisyona bakımından istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür. Hekimlerin ve diğer sağlık personelinin örgütsel sessizlik puanları hemşire/ebe ve idari personele göre daha yüksektir.

Katılımcıların pozisyonlarına göre Psikolojik iyi oluş ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark görülmüştür ($p<0,05$). Psikolojik iyi oluş ölçeğinde hemşire ve diğer pozisyonda çalışan katılımcıların ortalamasının hekimlerin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmamıza zıt şekilde Yıldırım (2024) çalışmasında katılımcıların çalıştığı pozisyona göre Psikolojik iyi oluş ölçeğinde istatistiki açıdan anlam ifade eden fark bulunmamıştır.

Çalışmamızda örgütsel sessizlik ölçeği ile değer bilmezlik boyutu, çıkarcılık boyutu, bencillik boyutu, olumsuz ruhsal durum boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Çalışmamıza benzer şekilde Turhan'ın (2022) çalışmasının sonuçlarına göre; çıkarcılığın bencillik ve olumsuz ruhsal durum ile pozitif korelasyon gösterdiği görülmüştür. Psikolojik iyi oluş alt boyutlarının birbirleriyle ilişkisi incelendiğinde değer bilmezlik alt boyutunun yalnızca çıkarcılık alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. İlişkinin yönünün pozitif, zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamızda toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Çalışmamızda toksik liderlik ölçeği, kabullenici ve pasif sessizlik boyutu, fırsatçı sessizlik boyutu arasında

pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Çalışmamıza zıt şekilde Turhan (2022) çalışmasının sonuçlarına göre; kabullenici sessizlik ile pro-sosyal ve korunmacı sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki negatif yönlü, zayıf düzeyde anlamlı olarak tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından pro-sosyal sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında da ilişki saptanamamıştır.

Çalışmamızda Psikolojik iyi oluş ölçeği ile toksik liderlik ölçeği arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Literatürde liderlik ve Psikolojik iyi oluşun birlikte incelendiği çalışmalar mevcuttur. Olumlu liderlik davranışlarının çalışanların Psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişki ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır (Çobanoğlu, 2019; Karatürk, 2015; Savur, 2013; Şarbay, 2019; Şengüllendi, 2017; Şimşek, 2022; Yaraş, 2017; Küçük, 2020; Bahadır, 2018). Ülkemizde yapılan bazı çalışmalarda da toksik liderlikle Psikolojik iyi oluş arasında düşük seviyeli, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu (Küçük, 2020; Bahadır, 2018) ve yönetici desteği ile Psikolojik iyi oluş arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu (Yıldız, 2019) gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmamızda toksik liderlik ölçeği ile örgütsel sessizlik ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Ek olarak çalışmamıza benzer şekilde Turhan (2022) ve Kaya ve ark. (2021) çalışmalarında toksik liderlikteki olumsuz ruhsal durumun arttıkça örgüt yararına sessizliğin de azaldığını tespit etmişlerdir. Turhan'ın (2022) çalışmasının sonuçlarına göre; değer bilmezliğin örgütsel sessizlik ile ilişkisi incelendiğinde her bir alt boyut ile ilişki saptanmıştır. Kabullenici ve korunmacı sessizlik ile negatif yönlü ve pro-sosyal sessizlik ile pozitif ilişki tespit edilmiştir. Çıkarcılığın kabullenici sessizlik ve pro-sosyal sessizlik alt boyutları arasında pozitif korelasyon gösterdiği ayrıca ilişkinin zayıf düzeyde olduğu saptanmıştır. Bencillik örgüt sessizliğin bütün alt boyutlarıyla anlamlı, negatif korelasyon ve ilişki düzeyi zayıf olarak tespit edilmiştir. Olumsuz ruhsal durum ile örgütsel sessizlik arasında yalnızca pro-sosyal sessizlik alt boyutunda anlamlı, yüksek düzeyde negatif yönlü ilişki saptanmıştır.

Çalışmamızda öncelikle toksik liderlik ölçeği alt boyutları olan değer bilmezlik, çıkarcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum ile örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik aralarındaki ilişkide Psikolojik iyi oluş aracı etkisine ilişkin 13 tane regresyon analizi yapılmıştır.

13 tane analizin H1, H2, H4, H5, H7, H8, H10, H11 ve H13 hipotezlerinde anlamlı bir aracılık etkisinin olduğunu görülmüştür. H3, H6, H9 ve H12 hipotezlerinde ise anlamlı bir aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür. Çalışmamızda son olarak Psikolojik iyi oluşun toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında görülen ilişkide aracı rolü görülmektedir. Çalışmamıza benzer şekilde Kırca (2021) çalışmasında Psikolojik iyi oluşun toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflattığı görülmüş ve bu durumda çalışanların toksik liderlik algısı ve örgütsel sessizlik davranışları ilişkisinde Psikolojik iyi oluşun anlamlı bir aracı etkisi hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle, Psikolojik iyi oluşu yüksek çalışanların olumsuzluklara karşı daha dirençli oldukları ve liderlerin toksik davranışları karşısında Psikolojik iyi oluşu düşük çalışanlara göre sessizliği daha az tercih ettikleri sonucu çıkarılabilmektedir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışmada toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ile ilişkisini ölçümlemek ve Psikolojik iyi oluşun bu ilişkide aracı rolü olup olmadığını incelemek amaçlanmıştır.

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklere ait araştırma kapsamında elde edilen açıklayıcı istatistikler incelenmiştir. 395 katılımcı ile gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda elde edilen verilere göre toksik liderlik algısına ait ortalama değer 3,39, örgütsel sessizliğe ait ortalama değer 3,21 ve Psikolojik iyi oluşa ait ortalama değer 33,48 olarak bulunmuştur. Katılımcıların toksik liderlik ve örgütsel sessizlik ortalamalarının orta düzeyde, Psikolojik iyi oluşun ortalamasının ise yüksek olduğu gözlemlenmiştir. İncelenen alt boyutlarda en düşük ortalama 2,94 ile örgüt yararına sessizlikte, en yüksek ortalama ise 3,54 ile bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarında bulunmuştur.

Katılımcıların yaşları, mesleki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi ile toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve Psikolojik iyi oluşu ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi SPSS programı aracılığıyla yapılmıştır. Buna göre; katılımcıların mesleki çalışma süreleri ile örgüt yararına sessizlik boyutu arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür.

Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumlarına göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve Psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutlarında farklılığı belirleyebilmek için t testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların cinsiyetlerine göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve Psikolojik iyi oluş ölçeğinde farklılık bulunmuştur. Toksik liderlik ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinde erkeklerin ortalamasının kadınların ortalamasından daha yüksek, Psikolojik iyi oluş ölçeğinde kadınların ortalamasının erkeklerin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Medeni durumlara göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve Psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların çalıştığı bölüm ve pozisyonlarına göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği, Psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutlarında farklılığı belirleyebilmek için ANOVA ve Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Katılımcıların çalıştığı bölüm ve pozisyonlarına göre toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve Psikolojik iyi oluş ölçeğinde anlamlı farklılık bulunmuştur.

Ardından toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve Psikolojik iyi oluş ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu sonuçlara göre; toksik liderlik ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları arasında pozitif ilişkilerin, Psikolojik iyi oluş ölçeği ile toksik liderlik ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği arasında negatif ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Çalışmamızda öncelikle toksik liderlik ölçeği alt boyutları olan değer bilmezlik, çıkarcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum ile örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik aralarındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı etkisine ilişkin 13 tane regresyon analizi yapılmıştır.

"H1 Sağlık çalışanlarının değer bilmezlik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; değer bilmezliğin psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,806 [CI:-3,476; -2,137]; β:-0,384). Değer bilmezliğin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,617 [CI:0,555; 0,678]; β:0,700), psikolojik iyi oluşun kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=-0,016 [CI:-0,025; -0,008]; β:-0,134) görülmüştür. Değer bilmezliğin kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (B=0,662 [CI:0,604; 0,720]; β:0,751) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Değer bilmezliğin kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,617 [CI:0,555; 0,678]; β:0,700) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Değer bilmezliğin kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin (B=0,045 [CI:0,018; 0,077]; β:0,051) anlamlı olduğu görülmüştür. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

"H2 Sağlık çalışanlarının değer bilmezlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; değer bilmezliğin psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,806 [CI:-3,476; -2,137]; β:-0,384). İkinci regresyon modelinde değer bilmezliğin fırsatçı sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,705 [CI:0,634; 0,776]; β:0,689), psikolojik iyi oluşun fırsatçı sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=-0,022 [CI:-0,032; -0,0013]; β:-0,161) görülmüştür. Değer bilmezliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (B=0,768 [CI:0,701; 0,835]; β:0,751) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Değer bilmezliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,705 [CI:0,634; 0,776]; β:0,689) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Değer bilmezliğin

fırsatçı sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin (B=0,063 [CI:0,030; 0,103]; β:0,062) anlamlı olduğu görülmüştür. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

"H3 Sağlık çalışanlarının değer bilmezlik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; değer bilmezliğin psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,806 [CI:-3,476; -2,137]; β:-0,384). İkinci regresyon modelinde değer bilmezliğin örgüt yararına sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,377 [CI:0,284; 0,472]; β:0,401), Psikolojik iyi oluşun örgüt yararına sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade etmediği (B=0,011 [CI:-0,002; 0,024]; β:0,087) görülmüştür. Değer bilmezliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (B=0,346 [CI:0,260; 0,433]; β:0,368) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Değer bilmezliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,377 [CI:0,284; 0,472]; β:0,401) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Değer bilmezliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin (B=-0,031 [CI:-0,071; 0,008]; β:-0,033) anlamlı olmadığı görülmüştür. H3 hipotezi red edilmiştir.

"H4 Sağlık çalışanlarının çıkarcılık ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; çıkarcılığın psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,550 [CI:-3,215; -1,886]; β:-0,356). İkinci regresyon modelinde çıkarcılığın kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,568 [CI:0,505; 0,630]; β:0,657), psikolojik iyi oluşun kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=-0,020 [CI:-0,029; -0,012]; β:-0,169) görülmüştür. Çıkarcılığın kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (B=0,620 [CI:0,560; 0,679]; β:0,717) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Çıkarcılığın kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,568 [CI:0,505; 0,630]; β:0,657) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Çıkarcılığın kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin (B=0,052 [CI:0,024; 0,087]; β:0,060) anlamlı olduğu görülmüştür. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

"H5 Sağlık çalışanlarının çıkarcılık ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; çıkarcılığın psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,550 [CI:-3,215; -1,886]; β:-0,356). İkinci regresyon modelinde çıkarcılığın fırsatçı sessizlik üzerinde görülen

etkinin anlam ifade ettiği (B=0,616 [CI:0,541; 0,690]; β:0,614), psikolojik iyi oluşun fırsatçı Sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=-0,029 [CI:-0,039; -0,019]; β:-0,207) görülmüştür. Çıkarcılığın fırsatçı sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (B=0,690 [CI:0,617; 0,762]; β:0,688) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Çıkarcılığın fırsatçı sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,616 [CI:0,541; 0,690]; β:0,614) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Çıkarcılığın fırsatçı sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin (B=0,074 [CI:0,038; 0,116]; β:0,074) anlamlı olduğu görülmüştür. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

"H6 Sağlık çalışanlarının çıkarcılık ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; çıkarcılığın psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,550 [CI:-3,215; -1,886]; β:-0,356). İkinci regresyon modelinde çıkarcılığın örgüt yararına sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,349 [CI:0,258; 0,441]; β:0,378), psikolojik iyi oluşun örgüt yararına sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade etmediği (B=0,009 [CI:-0,004; 0,021]; β:0,067) görülmüştür. Çıkarcılığın örgüt yararına sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (b=0,327 [cı:0,242; 0,413]; β:0,354) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Çıkarcılığın örgüt yararına sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,349 [CI:0,258; 0,441]; β:0,378) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Çıkarcılığın örgüt yararına sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin (B=-0,022 [CI:-0,060; 0,016]; β:-0,024) anlamlı olmadığı görülmüştür. H6 hipotezi red edilmiştir.

"H7 Sağlık çalışanlarının bencillik ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; bencilliğin psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,365 [CI:-3,065; -1,665]; β:-0,318). İkinci regresyon modelinde bencilliğin kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,566 [CI:0,501; 0,632]; β:0,631), psikolojik iyi oluşun kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=-0,024 [CI:-0,033; -0,016]; β:-0,202) görülmüştür. Bencilliğin kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (b=0,624 [cı:0,560; 0,688]; β:0,695) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bencilliğin kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,566 [CI:0,501; 0,632]; β:0,631) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bencilliğin kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin

(B=0,058 [CI:0,029; 0,093]; β:0,064) anlamlı olduğu görülmüştür. H7 hipotezi kabul edilmiştir.

"H8 Sağlık çalışanlarının bencillik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; bencilliğin psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,365 [CI:-3,065; -1,665]; β:-0,318). İkinci regresyon modelinde bencilliğin fırsatçı sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,554 [CI:0,473; 0,636]; β:0,533), psikolojik iyi oluşun fırsatçı sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=-0,036 [CI:-0,047; -0,025]; β:-0,256) görülmüştür. Bencilliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (B=0,639 [CI:0,558; 0,721]; β:0,614) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bencilliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,554 [CI:0,473; 0,636]; β:0,533) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bencilliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin (B=0,085 [CI:0,047; 0,129]; β:0,081) anlamlı olduğu görülmüştür. H8 hipotezi kabul edilmiştir.

"H9 Sağlık çalışanlarının bencillik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; bencilliğin psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,365 [CI:-3,065; -1,665]; β:-0,318). İkinci regresyon modelinde bencilliğin örgüt yararına sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,368 [CI:0,275; 0,461]; β:0,383), psikolojik iyi oluşun örgüt yararına sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade etmediği (B=0,007 [CI:-0,005; 0,020]; β:0,055) görülmüştür. Bencilliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (b=0,351 [cı:0,263; 0,440]; β:0,366) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bencilliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,368 [CI:0,275; 0,461]; β:0,383) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bencilliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin (B=-0,017 [CI:-0,051; 0,016]; β:-0,017) anlamlı olmadığı görülmüştür. H9 hipotezi red edilmiştir.

"H10: Sağlık çalışanlarının olumsuz ruhsal durum ile kabullenici ve pasif sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; olumsuz ruhsal durumun psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,355 [CI:-3,084; -1,626]; β:-0,305). İkinci regresyon modelinde olumsuz ruhsal durumun kabullenici ve pasif sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,604 [CI:0,538; 0,669]; β:0,649), psikolojik iyi oluşun kabullenici ve

pasif sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=-0,025 [CI:-0,033; -0,016]; β:-0,204) görülmüştür. Olumsuz ruhsal durumun kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (B=0,662 [CI:0,597; 0,727]; β:0,711) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Olumsuz ruhsal durumun kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,604 [CI:0,538; 0,669]; β:0,649) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Olumsuz ruhsal durumun kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin (B=0,058 [CI:0,030; 0,092]; β:0,062) anlamlı olduğu görülmüştür. H10 hipotezi kabul edilmiştir.

"H11: Sağlık çalışanlarının olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; olumsuz ruhsal durumun psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,355 [CI:-3,084; -1,626]; β:-0,305). İkinci regresyon modelinde olumsuz ruhsal durumun fırsatçı sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,610 [CI:0,528; 0,691]; β:0,565), psikolojik iyi oluşun fırsatçı sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=-0,035 [CI:-0,046; -0,025]; β:-0,253) görülmüştür. Olumsuz ruhsal durumun fırsatçı sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (B=0,693 [CI:0,611; 0,775]; β:0,642) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Olumsuz ruhsal durumun fırsatçı sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,610 [CI:0,528; 0,691]; β:0,565) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Olumsuz ruhsal durumun fırsatçı sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin (B=0,083 [CI:0,046; 0,129]; β:0,077) anlamlı olduğu görülmüştür. H11 Hipotezi kabul edilmiştir.

"H12 Sağlık çalışanlarının olumsuz ruhsal durum ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; olumsuz ruhsal durumun psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,355 [CI:-3,084; -1,626]; β:-0,305). İkinci regresyon modelinde olumsuz ruhsal durumun örgüt yararına sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,395 [CI:0,299; 0,490]; β:0,397), psikolojik iyi oluşun örgüt yararına sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade etmediği (B=0,007 [CI:-0,005; 0,019]; β:0,054) görülmüştür. Olumsuz ruhsal durumun örgüt yararına sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (B=0,378 [CI:0,287; 0,469]; β:0,380) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Olumsuz ruhsal durumun örgüt yararına sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin

(B=0,395 [CI:0,299; 0,490]; β:0,397) anlamlı olmadığı belirlenmiştir. H12 Hipotezi red edilmiştir.

"H13 Sağlık çalışanlarının toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı aracı rolü vardır." hipotezi için yapılan analizde; toksik liderliğin psikolojik iyi oluş üzerinde görülen etki anlamlıdır (B=-2,794 [CI:-3,499; -2,088]; β:-0,366). İkinci regresyon modelinde toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=0,622 [CI:0,563; 0,683]; β:0,709), psikolojik iyi oluşun örgütsel sessizlik üzerinde görülen etkinin anlam ifade ettiği (B=-0,016 [CI:-0,023; -0,008]; β:-0,136) görülmüştür. Toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisinin (B=0,666 [CI:0,610; 0,723]; β:0,759) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0,622 [CI:0,563; 0,683]; β:0,709) anlamlı olduğu belirlenmiştir. Toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki dolaylı etkisinin (B=0,044 [CI:0,016; 0,077]; β:0,050) anlamlı olduğu görülmüştür. H13 hipotezi kabul edilmiştir.

Red olan hipotezlerinin anlamlı bir aracılık etkisinin olmama sebebi Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkıran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel sessizlik ölçeğinde belirtildiği üzere, ölçeğin uyarlamasının yapıldığı ve geliştirildiği ülke arasındaki kültürel farklılıkların olabileceği düşünülmektedir.

Toksik liderliğin örgütsel sessizliği tetikleyen önemli bir faktör olduğunu ve bu ilişkide psikolojik iyi oluşun koruyucu bir rol üstlenebileceğini göstermektedir. Örgütlerin hem liderlik uygulamalarını hem de çalışan refahı stratejilerini bu doğrultuda revize etmesi, sağlıklı bir örgütsel iletişim ikliminin inşası için kritik öneme sahiptir.

Çalışmada toksik liderlik ile örgütsel sessizlik aralarındaki ilişkide Psikolojik iyi oluşun aracı etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kuruluşlar şu anda personel seçiminde birçok faktörü kullanmakta ve yönetici seçiminde çok titiz davranmaktadırlar. Kuruluşlarda toksik yöneticilerin yaygınlığı, bu bağlamda yeterli incelemenin yapılıp yapılmadığı sorusunu gündeme getirmektedir. Şirketlerde toksisiteyi önlemek için toksik özellikler sergileyen bireylerin dışlanmaları gerekmektedir. Sağlık kurum ve kuruluşları dahil tüm işletmelerde yönetici seçimi sırasında davranışsal ve yönetsel yetkinliklerin değerlendirilmesi, adaylardaki zararlı özelliklerin tespit edilmesinde

önemli avantajlar sağlayabilir ve böylece toksik liderlerin ortaya çıkması ve firmanın toksik bir ortama dönüşmesi önlenebilir.

Toksik kişiler örgüte girişin ilk aşamalarında tespit edilemeyebilir ve liderlik rollerini üstlendikten veya liderlik deneyimi kazandıktan sonra toksik eğilimler geliştirdikleri de düşünülebilir. Günümüzde, toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerine aracılık ettiği kanıtlanan psikolojik esenlik, kuruluşların öncelik vermesi gereken kritik bir bileşendir. Kuruluşlar, personel seçim sürecinde Psikolojik iyi oluşu güçlü adaylara öncelik vererek toksik liderlerin zararlı etkilerini azaltabilir. Yüksek psikolojik esenliğe sahip çalışanlar toksik davranışlara karşı daha fazla direnç gösterirler ve aynı toksik etkilere maruz kalmalarına rağmen psikolojik esenliği azalmış çalışanların aksine kendilerinin ve kurumlarının karşılaştığı olumsuz etkileri hafifletebilirler.

Örgütler, yaptıkları değerlendirmeler sonucunda toksik liderleri veya zararlı özellikleri tespit ettiklerinde üç faaliyette bulunabilirler. Bu eylemlerden en vahim olanı, tespiti görmezden gelmek ve buna karşılık hiçbir eylemde bulunmamaktır. Bu, örgüt içindeki toksisiteyi giderek artıracaktır. Uygulanabilecek bir sonraki önlem, zararlı özellikler sergileyen bireylerin örgütten çıkarılmasıdır. İşverenler bu kararı vermeden önce, bireyin rehabilite olma ihtimalinin bulunmadığından veya birey örgüt içinde kaldığı sürece ortamın iyileşmeyeceğinden emin olmalıdır. Aksi takdirde, kurumun kritik bir kaynağını kaybetmesine neden olabilirler. Gerçekleştirilebilecek son eylem, toksik liderlerin zararlı özelliklerinin ele alınmasıdır. Üst düzey yöneticilerin kurum içinde bu tür davranışlar sergileyen bireylere rehberlik etmesi, akıl hocalığı yapması ve toksik eğilimlerinin üstesinden gelmelerine yardımcı olmak üzere onları eğitmesi avantajlı olabilir. Bu duruma ek olarak yöneticilerin de dahil olduğu, tüm sağlık çalışanları için yılda bir kez hizmet içi zorunlu eğitimlerin, kurum eğitim planına eklenmesinin, farkındalığın arttırılması adına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Toksik atmosferi önlemek için örgütler açık iletişimi teşvik etmeli, çalışanların motivasyon nedenlerini keşfetmeli, bu alanları geliştirmeli ve kurum içi iletişimi güçlendirecek faaliyetler ve eğitimler sağlamalıdır.

Toksik bir liderin altında çalışan bireylerin çeşitli alternatifleri vardır. Eğer finansal veya konjonktürel olarak uygunsa, kayıplarını azaltmak için derhal bir iş

değişikliği düşünmeye teşvik edilmelidirler. İşini değiştiremeyen bireyler konuyu güvendikleri amirlerine, kurumsal etik komitelerine veya şikâyet mercilerine taşıyabilirler. Aynı zamanda, bu kişilere yönelik psikolojik destek, zorlu koşulların üstesinden gelmelerine yardımcı olma konusunda avantaj sağlayabilir.

Toksik liderlik davranışlarının (özellikle değer bilmezlik, çıkarcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum) çalışanlarda kabullenici-pasif ve fırsatçı sessizliği artırdığı bulgusu, örgütlerin liderlik eğitimleri ve davranış modifikasyon programlarına öncelik vermesi gerektiğini göstermektedir. Liderlere yönelik duygusal zekâ, empati ve etik liderlik eğitimleri, bu olumsuz davranışların azaltılmasında etkili olabilir.

Psikolojik iyi oluşun, toksik liderlik ile sessizlik davranışları arasında kısmi aracı rol oynadığının tespit edilmesi, örgütlerin çalışan refahını artırmaya yönelik proaktif politikalar geliştirmesinin önemini ortaya koymaktadır. Stres yönetimi programları, psikolojik danışmanlık hizmetleri ve çalışma ortamında iyi oluşu destekleyen uygulamalar (esnek çalışma saatleri, takdir sistemleri vb.) teşvik edilmelidir.

Toksik liderlik ile örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmaması, bu tür sessizliğin lider davranışlarından bağımsız olarak ortaya çıkabileceğini düşündürmektedir. Örgütler, çalışanların olumlu niyetlerle sessiz kalmasını önlemek için güvenli iletişim kanalları (anonim geri bildirim sistemleri, etik hatlar vb.) oluşturmalı ve açık diyalog kültürünü desteklemelidir.

Toksik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki güçlü etkisi, performans değerlendirme sistemlerinde liderlerin davranışsal boyutlarının daha sistematik şekilde ölçülmesi gerekliliğine işaret etmektedir. 360 derece geri bildirim mekanizmaları ve düzenli çalışan memnuniyeti anketleri, bu tür davranışların erken tespit edilmesine yardımcı olabilir. Sağlık kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin, görevlerine devam etmeleri kararı için, geri bildirim mekanizmalarından elde edilen verilerin dikkate alınarak toksik liderlerin örgütten uzaklaştırılması fayda sağlayabilir.

Bu çalışma, Psikolojik iyi oluşun kısmi aracı rolünü incelemiş olsa da toksik liderliğin sessizlik davranışları üzerindeki etkilerinde rol oynayan diğer olası değişkenlerin (örneğin, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri) araştırılması

önerilmektedir. Ayrıca, nitel yöntemlerle desteklenen karma desen çalışmaları, çalışanların sessizlik motivasyonlarını derinlemesine anlamak için kullanılabilir.

Konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalar, yöneticilerin toksik liderlik algılarının daha kapsamlı bir analizinden önemli ölçüde faydalanabilir. Çünkü çok sayıda lider kendi faaliyetlerinin toksik olarak algılandığından veya çalışan üzerindeki zararlı etkilerinden habersiz olabilmektedir. Aynı çalışma örnekleminde hem çalışanların hem de yöneticinin değerlendirilmesi bu bağlamda ilave sonuçlar sağlayabilir.

Araştırmada ele alınan örneklem sayısal olarak evreni yansıtmak için yeterli olmakla birlikte, daha büyük bir örneklem büyüklüğünün daha doğru sonuçlar vereceği değerlendirilebilmektedir. Ayrıca, araştırmada ölçek yönteminin kullanılmasının yöntem yanlılığını olumsuz etkilemiş olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Afacan Fındıklı, M., Okan, G., & Sığrı, Ü. (2019). Karanlık liderlik ölçeği: Çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması. *Nitel Sosyal Bilimler*, 1(1), 89-115.

Akın, Ö., & Erdost Çolak, H. E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 2 (2), 85-114. https://dergipark.org.tr/en/pub/ckuiibfd/issue/32890/365373

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz..!. *21. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi,* 30 Mayıs-1 Haziran, Kütahya, 630-635.

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015), "Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.

Aktunç, B., ve Beyit, C. (2024). Öğretmenlerin Mental İyi Oluş Düzeylerinin İncelenmesi. *International Journal of Education & Well-Being (IJEW),* 2(1), 1- 12.

Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies, 83,* 34–64. doi:10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001

Allport GW (1961) *Pattern and Growth in Personality* (Holt, Rinehart, Winston, New York).

Alsaqqa, H. H. (2020). The situational leadership for the three realities of healthcare organizations (a perspective view). *Journal of Health Systems and Policies*, 2(2), 230-248. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1248916

Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1): 17–28.

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.

Ashforth, B.E. (1994) Petty tyranny in organisations. *Human Relations*, 47(4): 755–778.

Aubrey, D. W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership*. U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania.

Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.

Baloch, Q. B., & Siddiq, A. (2016). Role of Strategic Leadership in Competitive Healthcare Services: A Case Study of Hospitals in Pakistan. *Humanities and Social Sciences,* 23(1), 85-95.

Başar, U., ve Sığrı, Ü. (2016). İşyerinde Liderliğin Karanlık Yüzü, 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, 162-171.

Bisel, R. S., Messersmıth, A. S., ve Kelley, K. M. (2012). Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning. *Journal Of Business Communication*. Vol: 49(2), 128-147.

Bostan, S., & Köse, A. (2011). Hemşirelerin yönetsel hizmetleri ve çalışma ortamlarını değerlendirmesi-bir üniversite hastanesi örneği. *Clinical and Experimental Health Sciences,* 1(3), 176-183. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/165309

Bowen, F. & Blackmoon, K. (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies,* Vol 40.

Box, C. J. E. (2012). *Toxic Leadership in the Military Profession*. United States Army War College.

Bradburn NM (1969) *The Structure of Psychological Well-Being* (Chicago, Aldine Publishing Company).

Buhler C (1935) The curve of life as studied in biographies. *Journal of Applied Psychology* 43: 653–673.

Cengiz AA (2018) *"Mutluluk Sarmalındaki Örgütlerde Çalışanların İyi Oluşunun Açılımı ve İzdüşümü", Çalışma Hayatında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, A Keser, G Yılmaz, S Yürür (Ed.) İzmit: Umuttepe Yayınları. ss: 57-78.

Chatterjee, R., Suy, R., Yen, Y., & Chhay, L. (2018). Literature review on leadership in healthcare management. *Journal of Social Science Studies*, 5(1), 38-47. doi: 10.5296/jsss.v5i1.11460

Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology,* 7(1), 89–117. doi:10.1111/j.1467-839x.2004.00137.x

Cole, N. (12.08.2020). https://www.theladders.com/career-advice/3-signs-your-boss-manager-or-coworker-is-a-toxic-leader-and-you-should-quit

Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55. doi:10.1016/0090-2616(90)90070-6

Conlee, M. C. & Tesser, A. (1973). The Effects Of Recipient Desire To Hear On New Stransmissio. S*ociometry,* Vol:36, 588-599.

Çakıcı, A. (2006). Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma. *Önce Kalite Dergisi*, Yıl:15 Sayı:106, 42-47.

Çakıcı, A. (2007). İşgören Sessizliği:Konuşmak Mı Zor Sessiz Kalmak Mı?. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya, 389-400.

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

Çakıcı, A. ve Aysen, B. (2014). Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün müdür? Keşifsel Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7 (1), 107-125.

Çakınberk, A. K., Dede, N. P. ve Yılmaz, G. (2014). Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence: An Example Of Public University. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 1(2): 91–105.

Çakır, E., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri Ve Sonuçlarına İlişkin Görüşleri. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(2), 389-423.

Çankaya (2020). *Sağlık Çalışanlarında Toksik Liderlik Algısı*, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar (pp.265-281), Gece Kitaplığı.

Çavuşoğlu S. & Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylul University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 18(1): 115-146.

Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1): 249.

Çetindere, E. D. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Master Thesis] (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

Çobanoğlu, N. (2019). *İlk ve Ortaokullardaki Paylaşılan Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermayenin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi ve Aralarındaki İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Darlington, R. B., & Hayes, A. F. (2017). *Regression analysis and linear models: Concepts, applications, and implementation*. Guilford Publications.

Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1–11. doi:10.1007/s10902-006-9018-1.

Demir, B. (2019). *Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık İle Görev Performansı Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Demir, C., & Tatar, F. (2000). Hemşirelerin hastane yönetiminden beklentilerinin karşılanma düzeyleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(2), 84-100. https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/7549/99300

Demirel, N. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki* (Gaziantep Şehitkâmil Ilçesi Örneği). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Deniz, M. E., Erus, S. M., ve Büyükcebeci, A. (2017). Bilinçli farkındalık ile Psikolojik iyi oluşun ilişkisinde duygusal zekanın aracılık rolü. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal,* 7(47), 17-31.

Diener, E., Oishi, S. ve Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective wellbeing: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54(December 2015), 403–425. doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145056.

Dobbs, J. M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism leader effectiveness, and organizational cynicis*. University o f San Diego, Doctoral Thesis, San Diego.

Dobbs, J. M. (2014). *The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness and Organizational Cynicism* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of San Diego, San Diego, USA.

Doğmak, M. K. & Mete, M. (2024). Sağlık Kurumlarında Toksik Liderlik Davranışlarının İş Gören Üzerindeki Stres ve Tükenmişliğe Etkileri Demografik Veri Analizleri, *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi,* 17, 107- 125.

Doty, J., & Fenlason, J. (2013). *Narcissism and toxic leaders*. Army Combined Arms Center Fort Leavenworth Ks Military Review. https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA576059.pdf

Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Dyne, V. L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizng Employee Slince and Emplyoee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Managment Studies*, 40 (6), 1359-1392.

Edmondson, A.C. & Detert, J.R. (2005). "*The Role of Speaking Up in Worklife Balancing",* Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives kitabı içinde, Editor: Ellen Ernst Kossek, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA.

Edwards, S. (2006). Physical exercise and psychological well-being. *South African Journal Of Psychology,* 36(2), 357-373.

Eğinli, A. T., ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi,* 5(3), 124-140.

Ehtiyar R. & Yanardağ, M. (2008), Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1).

Ekşioğlu, H. (2011). *"İnanç veya Dünya Görüşüne Sahip Olma Tarzıyla Psikolojik İyi Olma Arasındaki İlişki"*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Elle, S. A. (2012). *Breaking the toxic leadership paradigm in the U. S. Army*. United States Army War College, Pennsylvania.

Emir, Z. (2019). *Toksik ve Kaotik Liderlerle Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* Beta Yayınları, 642 s., İstanbul.

Erikson, E.H. (1959) Identity and the life cycle: *Selected papers. Psychological* 1: 1-171.

Eriş, Y. (2019). *Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

Figueroa, C.A., Harrison, R., Chauhan, A., &. Meyer, L. (2019). Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: A rapid review. *BMC Health Services Research*, 19, 239. https://doi.org/10.1186/s12913-019-4080-7

Flynn, G. (1999). Stop Toxic Managers Before They Stop You. *Workforce,* 78(8): 4-40.

Frost J.P. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges For Leaders and Their Organization. *Organizational Dynamics*, 33(2): 111-127.

Gangel K. O. (2019). *Surviving Toxic Leaders: How To Work For Flawed People İn Churches*, Schools, and Christian Organizations. Wipf And Stock Publishers, 2007,

Gilbreath, B., ve Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.

Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8): 733-746.

Goldman, D. (2008). Consultants and Company on The Couch: Reflections on Experience. *Journal of Management Inquiry*, 17: 243-249.

Gök, G. (2023). *Sağlık Hizmetlerinde Liderlik ve Toksik Liderliğin Çok Yönlü Analizi*. Iksad Yayınevi.

Göker, H., & Kaplan, M. (2020). Psikolojik Sermayenin İş Erteleme Üzerindeki Etkisi: Psikolojik İyi Oluşun Düzenleyici Rolü. *Firat University Journal of Social Sciences*, 30(1), 273-289. https://doi.org/10.18069/firatsbed.622171

Graham, S., & Melnyk, B. M. (2014). The birth of a healthcare leadership academy: Lessons learned from The Ohio State University. *Nurse Leader*, 12(2), 55–74. doi:10.1016/j.mnl.2014.01.001

Green, J. E. (2014). "Toxic Leadership in Educational Organizations", *Education Leadership Review*, 15(1), ss. 18-33.

Guo, K. (2009). Core competencies of the entrepreneurial leader in health care organizations. *The Health Care Manager* 28(1), 19-29. doi: 10.1097/HCM.0b013e318196de5c

Güney, S., (2011), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, 456 s., Ankara.

Günsel, M. (2017). *Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89. doi: 10.1515/sbe-2016-0037

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2 ed.). Guilford publications.

Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior research methods*, 41(3), 924-936.

Henley, K. (2003). Innovative Leader. *Winston Brill-Articles*, 12(6): 571-600.

Henriksen K, Dayton E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Serv Res.* 41(4 Pt 2):1539-54. doi: 10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x.

Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.

Hidalgo, J.-T., Bravo, B., Martínez, I., Pretel, F., Postigo, J., ve Rabadán, F. (2010). *Psychological well-being, assessment tools and related factors*. I. E. Wells içinde, Psychological Well-Being. New York: Nova Science Publishers, Inc.

Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff*. University of San Diego.

Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View From The Dark Side, *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1): 40–51.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. doi:10.1037/1089-2680.9.2.169

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

Huang, Y.H, Huang, C.T., Hseu, R.S. 2005. *Effects of dockerin domains on Neocallimastix frontalis xylanases*, FEMS Microbiology Letters 243: 455–460.

Huston, C. (2018). *What defines a true leader in healthcare?. Today's Wound Clinic,* https://www.hmpgloballearningnetwork.com/site/twc/articles/what-defines-true-leader-healthcare (Erişim tarihi: 03.01.2023)

İskit, B. (2019). *Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Jung CG (1933) *Modern man in search of a soul*, çev. Dell WS, Baynes CF (New York: Hartcourt, Brace & World).

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z..(2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12 (43), 167-182.

Kaiser, R.B., & Hogan, R. (2007), *The dark side of discretion: Leader personality and organizational decline,* (Hooijberg, R., (Jerry) Hunt, J.G., Antonakis, J., Boal, K.B. and Lane, N. (Ed.)- Being There Even When You Are Not (Monographs in Leadership and Management), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 173-193.

Kang, J. Y., Lee, M. K., Fairchild, E. M., Caubet, S. L., Peters, D. E., Beliles, G. R., & Matti, L. K. (2019). Relationships among organizational values, employee engagement, and patient satisfaction in an academic medical center. Mayo Clinic Proceedings: *Innovations, Quality & Outcomes, 4*(1), 8-20. doi: 10.1016/j.mayocpiqo.2019.08.001

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A., (2008), *Örgütsel Sessizlik. İçinde: Örgütsel Davranışta Seçme Konular – Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar.* Editörler: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal. Gazi Üniversitesi Vakfı, İlke Yayınevi, 155-167.

Karadal, H. (2011). *Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri*, Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y.(Ed.), Yönetimde Birey Ve Örgüt Odaklı Davranışlar, Bursa: Ekin Yayınevi.

Karakuş, C. (2013). *Yönlendirilmiş Elektromanyetik Enerji ve Uzaktan Beyin Kontrolü*. Web: http://ckk.com.tr/yayin/beyin/beyinkontrol.html. Erişim Tarihi: 22.11.2020.

Karatürk, H. E. (2015). *Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması.* YayınlanmamışYüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Kasalak G. (2019). 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): 272-282.

Kaya, A., Tokur Göncü, F. ve Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sinizm ve Çalışan Sessizliği Üzerine Etkileri (Kamu Sektörüne Yönelik Bir Araştırma). *Journal of Life Economics*. 8(1), 111-120, DOI: 10.15637/jlecon.8.1.11.

Kaynak, S., ve Altay, B. (2024). COVID-19 servis ve yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin uyku kalitesi ve Psikolojik iyi oluşları. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 32(6), 465-474.

Kermen, U., İlçin Tosun, N. ve Doğan, U. (2016). Yaşam doyumu ve Psikolojik iyi oluşun yordayıcısı olarak sosyal kaygı. *Journal of Education Theory and Practical Research,* 2(1), 20–29.

Keyes CLM, Shmotkin D, Ryff CD (2002) Optimizing well-being: The emprical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology* 82(6): 1007-1022.

Kılıç R., Keklik B., Yıldız H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (2) 249-268.

Kılıç, M. (2019). *X ve Y Kuşaklarındaki Toksik Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık, Psikolojik İyi Oluş ve Bireysel Performans Üzerindeki Yansımaları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56. doi: https://doi.org/10.26417/ejss-2019.v2i2-64

Kırca, M.Y. (2021). *Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik Ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Kim, H. K., ve McKenry, P. C. (2002). The relationship between marriage and psychological well-being: A longitudinal analysis. *Journal Of Family Issues*, 23(8), 885-911.

Knoll, M. & Van Dick, R. (2013). Do I Hear The Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence And Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçel, T.(2015) *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kumar, R. D. C., & Khiljee, N. (2015). Leadership in healthcare. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 17(1), 63-65. https://doi.org/10.1016/j.mpaic.2015.10.012

Kusy, M., ve Holloway, E. (2009). *"Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities And Their Systems of Power"*, John Wiley & Sons, San Francisco, ABD.

Kuzucu, Y. (2006). *"Duyguları Fark Etmeye ve İfade Etmeye Yönelik Bir PsikoEğitim Programının, Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Farkındalık Düzeylerine, Duyguları İfade Etme Eğilimlerine, Psikolojik ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi".* Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Küçük, Y. (2020). *Okul Müdürleri Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmenlerinin Performansına Etkisi (Gölbaşı İlçesi Mesleki ve Teknik Okullar).* Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Lester, M. C. (2013). 10 *Warning Signs of a Toxic Boss at the Interview.* https://www.ocregister.com/2013/06/03/10-warning-signs-of-a-toxic- boss-at-the-interview/ 27.03.2024.

Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – andhow we can survive them*. Oxford, England, Oxford University Press

Lubit, R. (2004). The Tyranny of Toxic Managers: Applying Emotional Intelligence to Deal With Difficult Personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4): 1-7.

Maslow A (1968) *Toward a Psychology of Being* (Van Nostrand, New York, NY).

Matud, M. P.,Curbelo, M.L., ve Fortes, D. (2019). Gender and psychological wellbeing. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 16(19), 3531.

McKee, V., Waples, E. P., & Tullis, K. J. (2017). A desire for the dark side: An examination of individual personality characteristics and their desire for adverse characteristics in leaders. *Organization Management Journal*, 14(2), 104–115. doi:10.1080/15416518.2017.1325348

Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.

Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P.F. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453- 1476.

Milosevic, I., Maric, S. ve Lončar, D. (2020). Defeating The Toxic Boss: The Nature Of Toxic Leadership And The Role Of Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2): 117-137.

Momani, S. J. A. (2018). The Relationship Between The Toxic Leadership and Job Satisfaction In Jordanian Universities. *Arrasikhun Journal*, 4(2): 1-12.

Moreno-Riano, G. (2002). Experimental Implications For The Spiral Of Silence. *The Social Science Journal,* Vol:39 (1), 65-81.

Morrıson E. W. & Mıllıken F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, Vol. 25. (4), 706-725.

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

Myers, J. E., Sweeney, T. J. ve Witmer, J. M. (2000). The wheel of wellness counseling for wellness: A holistic model for treatment planning. *Journal of Counseling and Development,* 78(3), 251–266. doi:10.1002/j.1556- 6676.2000.tb01906.x.

Neugarten BL (1968) *The Awareness of Middle Age* (The University of Chicago Press, London).

Neugarten, B. L. (1973). *Personality change in late life: A developmental perspective*. In C. Eisdorfer & M. P. Lawton (Eds.), The psychology of adult development and aging (pp. 311–335). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10044-012

Neuman, J. H. & Baron R. (2005). *Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective*. (Eds.) S. Fox, P. E. Spector Counterproductive work behavior: Investigations of Actors and Targets. Washington, DC, US: American Psychological Association: 13-40.

Noelle-Neumann, E., (1974). The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, Vol:24 (2), 43-51.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.

O'Hara, T. (2015). *Toxic Leadership*. In Wiley Encyclopedia of Management.

Özçelik Kaynak, K., ve Öztuna, B. (2020). Bir üniversite hastanesinde sözleşmeli çalışanların Psikolojik iyi oluş ve işyerinde dışlanma durumları arasındaki ilişki. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi,* 55 (4), 2499-2514.

Özdemir, L. ve Sarıoğlu Uğur S. (2013), "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), 257-281.

Özdemir, M., ve Çetinceli K. (2023). Psikolojik iyi oluş ve öz-anlayış: Sosyal çalışmacı örnekleminde bir araştırma. *The Journal of International Scientific Researches*, 8(3), 416-435.

Özer, S., Nuri, C., ve Bağlama, B. (2023). Özel eğitim öğretmenlerinin covıd-19 pandemisinde Psikolojik iyi oluş düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 508-521.

Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış içinde, Bursa: MKM Yayıncılık.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001

Parker, L. & August, D. (1997). *Silent Dissenters: A Model for Exploring the Source and Consequences of Principled Turnover*. Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management, Boston.

Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). *Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. In Research in Personnel and Human Resources Management.* Emerald Group Publishing Limited.

Pinder, C. C., & Harsos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331 369.

Pinquart, M., ve Sörensen, S. (2001). Gender differences in self-concept and psychological well-being in old age: A meta-analysis. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences And Social Sciences*, 56(4), 195-213.

Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2022). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 1-31. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y

Polatçı, S. (2011). "*Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Rolü*". Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.

Premeaux, S. F. & Bedeıan, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, Vol:40 (6), 1537-1562

Propper, C. (2018). Competition in health care: Lessons from the English experience. Health Economics, *Policy and Law*, 13(3-4), 492-508. doi:10.1017/S1744133117000494

Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71. https://www.researchgate.net/publication/256486140_Toxic_Leadership

Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 442- 459.

Rivers, P. A., & Glover, S. H. (2008). Health care competition, strategic mission, and patient satisfaction: research model and propositions. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 627–641. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2865678/pdf/nihms197605.pdf

Rogers CR (1961) *On Becoming A Person* (Boston, Houghton Muffin).

Roter, A. B. (2011). *The lived experiences of registered nurses exposed to toxic leadership behaviors* (Doctoral dissertation, Capella University).

Ryan, Deci, R. M. ve Edward L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52.

Ryff CD (1995) Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science* 4(4): 99-104.

Ryff CD, Keyes CLM (1995) The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* 69(4): 719–727.

Ryff CD, Singer BH (2008) Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies* 9: 13-39.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? *Explorations on the meaning of psychological well-being*, 57(6), 1069–1081.

S. M. (2015). *An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership* (Doctoral Tezi). Walden University College of Management and Technology, Minnesota, USA.

Saqib, A. and Arif, M. (2017). Employee Silence as Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Learning. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(2), 294-310.

Sardoğan, İ. (2017). *Öğretmenlerde Örgütsel Sessizlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Savur, N. (2013). *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and Validation of The Toxic Leadership Scale.* Master of Science, University of Maryland, College Park, USA.

Schmidt, A. A.(2014). *An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment* (Doktora Tezi). University of Maryland, ABD.

Schuh, S. C., Zhang, X. A., & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116, 629-640. doi: 10.1007/s10551-012-1486-0

Schyve, P. M. (2017). *Leadership in healthcare organizations: A guide to joint commission leadership standards*. The Governance Institute, San Diego.

Seligman, M. E. P. (2008). *Positive health. Applied Psychology*, 57(SUPPL. 1), 3– 18. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x.

Shenk, M. L. (2012). *Transformational Followership and Reducing Toxic Leadership In the U.S. Army*. ABD: Power Publications.

Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Sloan, D. (2014). *Toxic Leaders And The Social Environments That Breed Them*. https://www.forbes.com/sites/darwinatwork/2014/01/10/toxic-leaders-and-the-social-environments-that-breed-them/

Snow, N., Hickey, N., Blom, N., O'Mahony, L., & Mannix-McNamara, P. (2021). An exploration of leadership in post-primary schools: The emergence of toxic leadership. *Societie*s, 11(2), 54. https://doi.org/10.3390/soc11020054

Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526–537. https://doi.org/10.1037/h0037039

Steele, J. P. (2011). Antecedents And Consequences Of Toxic Leadership In The U.S. Army: A Two Year Review And Recommended Solutions. *The Center for Army Leadership,* 10(6): 2–42.

Şarbay, B. (2019). *Okullarda Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Algıları İle Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Şeker, M., (2016). *Mutluluk Ekonomisi-Kamu Ekonomisi Açısından Bir Analiz,* Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Şengüllendi, M. F. (2017). *Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *"Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış"*, 4. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.

Şimşek, T. (2022). Sağlık personellerinde Psikolojik iyi oluşun çalışmaya tutkunluk üzerindeki etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi,* 8(2), 299-309.

Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics* (6 ed.). Boston: Pearson.

Tahir, M., Amiruddin, R., Palutturi, S., Rivai, F., & Saleh, L. M. (2020). The relationship between organizing and leadership style and the quality improvement of primary healthcare services. *Enfermería Clínica*, 30, 39–43. doi:10.1016/j.enfcli.2019.10.036

Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology,* 1, 59-63. doi: 10.4236/psych.2010.11009

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Yayın.

Tawfik, D. S., Adair, K. C., Palassof, S., Sexton, J. B., Levoy, E., Frankel, A., ... & Profit, J. (2022). Leadership behavior associations with domains of safety culture, engagement, and healthcare worker well-being. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*. https://doi.org/10.1016/j.jcjq.2022.12.006

Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.

Telef, B. B. (2013). Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28-3), 374-384.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. doi:10.2307/1556375

The Health Foundation, (2011). *Competition in healthcare*. https://www.health.org.uk/publications/competition-in-healthcare, (Erişim tarihi: 05.01.2023).

Turhan, Ö. (2022). Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 1213-1224.

Uçar, Z. (2015). *İşgören Sessizliğinin Kavramsal Yapısına Yönelik Keşifsel Bir İnceleme*.(Yayımlanmış Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Ulmer, Jr, W. F. (2012). Toxic Leadership: What Are We Talking About. *Army Magazine*, 62(6): 47-52.

Unur, K., & Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), 108-129. doi: 10.24010/soid.303722,

Unur, K., & Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), 108-129. doi: 10.24010/soid.303722

UTS Online, (2022). *Healthcare management: tips, tools and strategies for effective leadership.* https://studyonline.uts.edu.au/blog/healthcare-management-tips-tools-and-strategies-effective-leadership (Erişim Tarihi: 03.01.2023)

Uysal Öztürk, E. (2023). *Evli bireylerde özgecilik ve affediciliğin Psikolojik iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi*, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, (821689).

Üçok, D. Ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 231-250.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Watt, S. R., Javidi, M. ve Normore, A. H. (2016). *Increasing Darkness: Combining Toxic Leadership And Volatility*, Uncertainty, Complexity, And Ambiguity (VUCA). In The dark side of leadership: Identifying and overcoming unethical practice in organizations. Emerald Group Publishing Limited

West, M., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T. and Lee, A. (2015). *Leadership and Leadership Development in Healthcare: The Evidence Base*. London: Faculty of Medical Leadership and Management.

Whicker, M. (1996). *Toxic leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, ABD: Quorum Books.

Wilson, D. (2014). *Toxic Leaders And The Social Environments That Breed Them. In Forbes.* https://www.forbes.com/sites/darwinatwork/2014/01/10/toxic-leaders-and-the-social-environments-that-breed-them/#6d218797dac5

Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. *Transleadership, Inc*. 719-534- 0949, https://transleadership.com/resources/articles/ 26.11.2020

Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. doi:10.1037/1076-8998.5.1.84.

Yalçınsoy, A. & Işık, M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences,* 17(3): 1016-1025.

Yapp, R. (2016). *The Six Characteristics of Toxic Leadership*. https://www.leadershipforces.com/six-characteristics-toxic-leaders/

Yaraş, Z. (2017). *Okul Yöneticilerinin Otantik ve Holistik Liderlik Tarzlarının Pozitif Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi: Yapay Sinir Ağları Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Yıldırım, B. (2024). *Pandemi Hastanesinde Görevli Sağlık Çalışanlarının Kronotip, Uyku Kalitesi, Yorgunluk Ve Psikolojik İyi Oluş Hallerinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Yıldız, M. (2019). *Yönetici Desteği İle Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya.

Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H. O. ve Sözen, C. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi,* 2 (3), 1-26.

EKLER

EK-A.

Etik Kurul Kararı

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

Toplantı No	Toplantı Tarihi	Toplantı Saati	Toplantı Yeri
2023 – 04	19.04.2023	14.00	Online

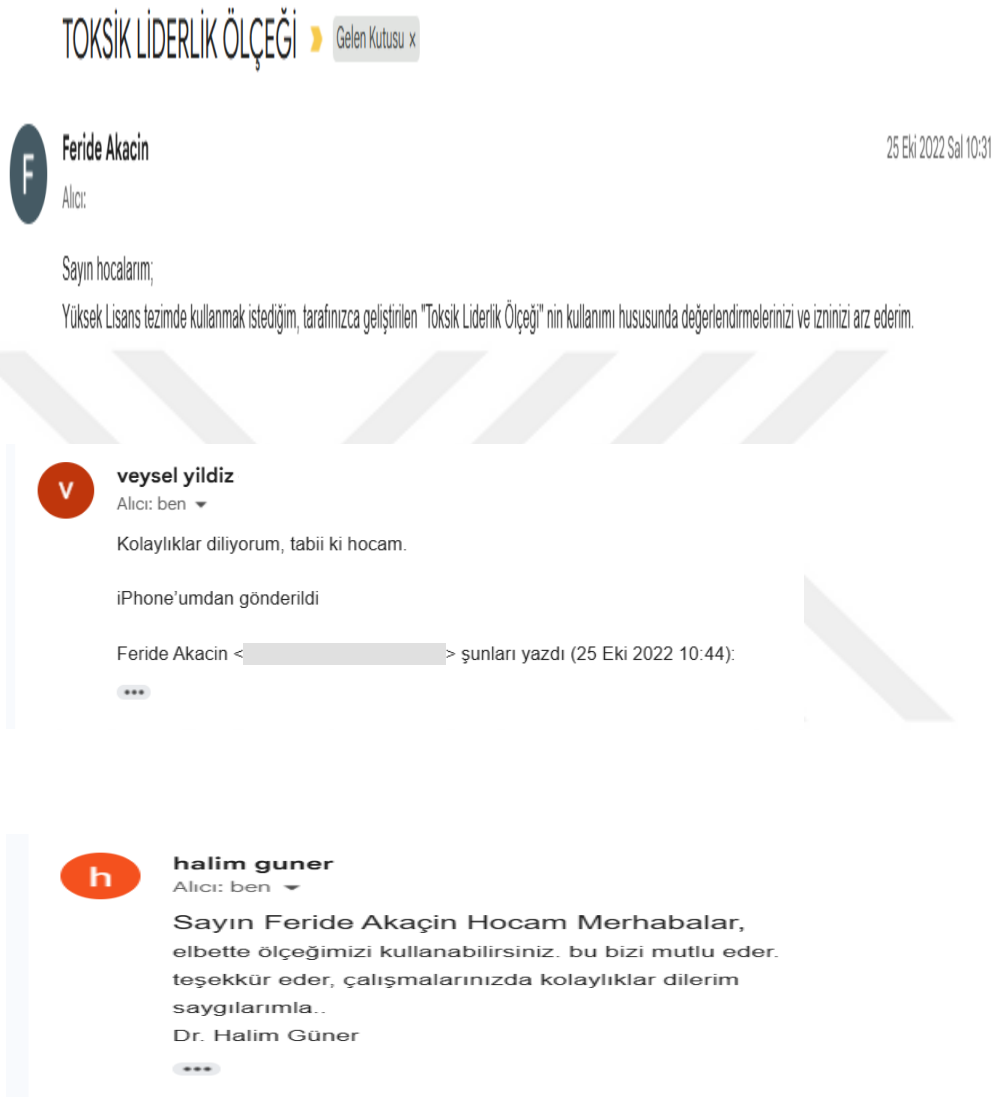
KARAR NO: 2023-04-111: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 221427152 numaralı Feride AKAÇİN' in "Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracılık/Belirleyicilik Rolü" konulu çalışması görüşüldü yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, İGÜ Etik Kurulumuzun 08.03.2023 tarih ve 2023-03 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR

Cihangir Mah. Şehit Jandarma Komando Er Hakan Öner Sokak No:1 34310 Avcılar / İSTANBUL
Tel: (+90212) 422 70 00 Faks: (+90212) 422 74 01
www.gelisim.edu.tr https://(birim).gelisim.edu.tr (birim)@gelisim.edu.tr

EK-B.

Toksik Liderlik Ölçeği İzni


TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ Gelen Kutusu x

Feride Akacin 25 Eki 2022 Sal 10:31

Alıcı:

Sayın hocalarım;

Yüksek Lisans tezimde kullanmak istediğim, tarafınızca geliştirilen "Toksik Liderlik Ölçeği" nin kullanımı hususunda değerlendirmelerinizi ve iznizi arz ederim.

veysel yildiz

Alıcı: ben

Kolaylıklar diliyorum, tabii ki hocam.

iPhone'umdan gönderildi

Feride Akacin < > şunları yazdı (25 Eki 2022 10:44):

halim guner

Alıcı: ben

Sayın Feride Akaçin Hocam Merhabalar,

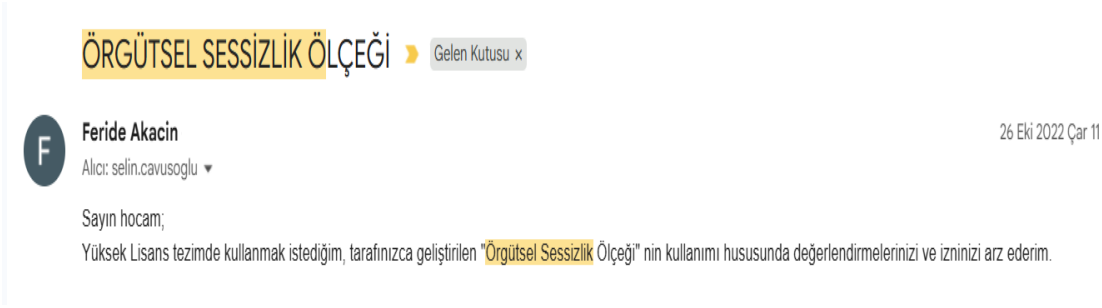
elbette ölçeğimizi kullanabilirsiniz. bu bizi mutlu eder. teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim

saygılarımla..

Dr. Halim Güner

EK-C.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği İzni

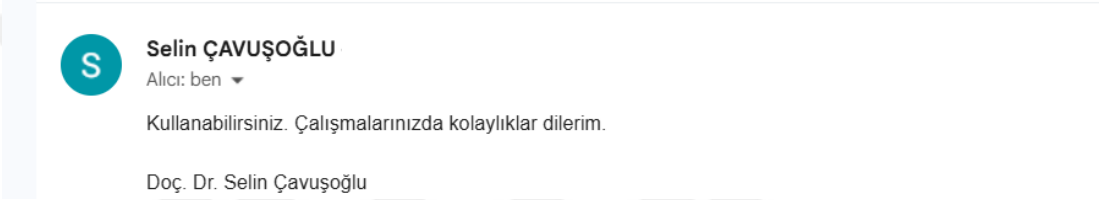

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ Gelen Kutusu x

Feride Akacin 26 Eki 2022 Çar 11

Alıcı: selin.cavusoglu

Sayın hocam;

Yüksek Lisans tezimde kullanmak istediğim, tarafınızca geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" nin kullanımı hususunda değerlendirmelerinizi ve izninizi arz ederim.


Selin ÇAVUŞOĞLU

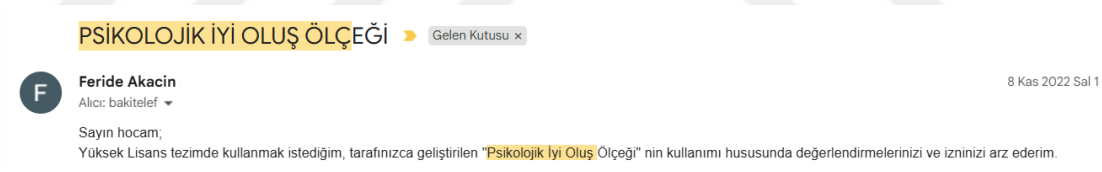
Alıcı: ben

Kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Doç. Dr. Selin Çavuşoğlu

EK-D.

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği İzni

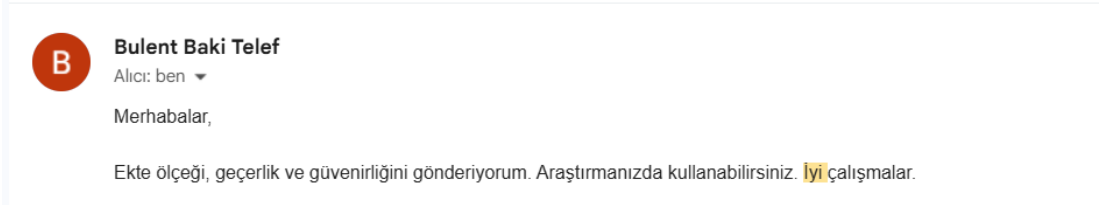

PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÖLÇEĞİ Gelen Kutusu x

Feride Akacin 8 Kas 2022 Sal 1

Alıcı: bakitelef

Sayın hocam;

Yüksek Lisans tezimde kullanmak istediğim, tarafınızca geliştirilen "Psikolojik İyi Oluş Ölçeği" nin kullanımı hususunda değerlendirmelerinizi ve izninizi arz ederim.


Bulent Baki Telef

Alıcı: ben

Merhabalar,

Ekte ölçeği, geçerlik ve güvenirliğini gönderiyorum. Araştırmanızda kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar.