T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İSTİSMARCI YÖNETİM VE SESSİZ İSTİFA İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BUKET SERTTAŞ

BALIKESİR, 2025

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İSTİSMARCI YÖNETİM VE SESSİZ İSTİFA İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BUKET SERTTAŞ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. OYA SEYMEN

BALIKESİR, 2025

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAY SAYFASI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 202212507009 numaralı Buket SERTTAŞ'ın hazırladığı "İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Etkisi: Görgül Bir Araştırma'' konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 19/06/2025 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan-Danışman) Prof. Dr. Oya SEYMEN İmza

Üye (Danışman) Prof. Dr. Tamer BOLAT İmza

Üye Doç. Dr. Emine ŞENER İmza

Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları"na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

19/06/2025

İmza

Buket SERTTAŞ

ÖNSÖZ

Günümüz iş yaşamında örgütsel verimliliğin sürdürülebilirliği, yalnızca ekonomik göstergelerle değil, aynı zamanda insan odaklı yönetim yaklaşımlarıyla da yakından ilişkilidir. Bu bağlamda yöneticilerin tutum ve davranışları, işgörenlerin işlerine duydukları bağlılık, güdüleme düzeyleri ve gönüllü çaba gösterme eğilimleri üzerinde doğrudan belirleyici bir rol oynamaktadır. Ne yazık ki, bazı yöneticilerin sergilediği sistematik, küçümseyici, aşağılayıcı ve yıldırıcı davranışlar, işgörenler üzerinde yıkıcı etkilere yol açmakta ve bu durum alanyazında "istismarcı yönetim" kavramı ile tanımlanmaktadır. İstismarcı yönetim, fiziksel şiddet içermeyen ancak süreklilik gösteren sözlü ve sözsüz saldırgan davranışları kapsamakta; işgörenlerin psikolojik sağlığını ve örgüte olan bağlılığını zedeleyerek işten duygusal kopuşa neden olmaktadır.

Bu süreçte pek çok işgören, örgütte fiziksel olarak varlığını sürdürmesine rağmen, yalnızca görev tanımında belirtilen işleri minimum düzeyde yerine getirerek, işin gerektirdiği gönüllü çaba ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından bilinçli biçimde uzaklaşmaktadır. Bu durum, örgütsel bağlılık ve performans açısından ciddi riskler barındırmakta olup, alanyazında "sessiz istifa" kavramı ile açıklanmaktadır. Sessiz istifa, doğrudan bir ayrılma davranışını ifade etmese de işgörenin işten psikolojik olarak kopması, güdülenmenin düşmesi ve örgütsel bağlılığının zayıflaması gibi olumsuz çıktılara yol açmaktadır. Bu tür davranış örüntüleri, çoğu zaman uzun süreli yönetsel baskı, değersizlik hissi, takdir eksikliği ve adaletsizlik algısıyla tetiklenmektedir. Özellikle istismarcı yönetim biçimlerinin süreklilik göstermesi durumunda, işgörenler kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmemekte ve duygusal olarak geri çekilme eğilimi göstermektedir.

Ancak her bireyin bu tür olumsuz yönetim tarzlarına verdiği tepki aynı düzeyde olmamaktadır. Bu noktada bireysel farklılıklar belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle stresle başa çıkma becerisi, duygusal dengeyi koruma yetisi ve zorluklar karşısında yeniden toparlanabilme gücünü içeren psikolojik dayanıklılık, bu bağlamda önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Psikolojik dayanıklılığı

yüksek bireyler, zorlu ve yıpratıcı iş koşullarına karşı daha dirençli davranışlar sergilemekte; yönetsel baskıya rağmen örgüt içinde varlığını sürdürmeye, üretken kalmaya ve duygusal kopuşu sınırlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılık, istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi zayıflatabilecek potansiyele sahip, koruyucu bir bireysel kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırmada da bu ilişkinin düzeyi ve psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolü görgül olarak ortaya konulmaktadır.

Bu tez çalışmasının her aşamasında değerli bilgi, birikim ve rehberliğiyle bana yol gösteren, akademik gelişimime önemli katkılar sağlayan kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Oya SEYMEN'e teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde karşılaştığım her türlü zorlukta bilgi ve deneyimiyle bana rehberlik eden, bilimsel katkılarıyla çalışmamın niteliğini artıran sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a da teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca olduğu gibi bu tez sürecinde de sevgisi, sabrı ve desteğiyle hep yanımda olan canım annem Semra SERTTAŞ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez sürecinde yanımda olan, moral vererek güdelemesini artıran, bilgi ve destekleriyle bana katkı sunan tüm değerli arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum. Zorlu zamanlarda gösterdikleri anlayış, samimi paylaşımları ve dostlukları, bu süreci benim için daha katlanılabilir ve anlamlı kılmıştır.

BALIKESİR, 2025 **Buket SERTTAŞ**

ÖZET

İSTİSMARCI YÖNETİM VE SESSİZ İSTİFA İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

SERTTAŞ, Buket
Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya SEYMEN
2025, 119 Sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide psikolojik dayanıklılığın düzenleyici etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmektir. Araştırmanın kuramsal altyapısında; istismarcı yönetim, sessiz istifa ve psikolojik dayanıklılık kavramları ayrıntılı biçimde tanımlanmış, bu kavramlara ilişkin güncel alanyazın doğrultusunda kapsamlı bir kuramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında, değişkenler arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik yapısal bir model geliştirilmiş ve bu model nicel bir araştırma yöntemiyle sınanmıştır. Araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarında görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Veriler, geçerliliği ve güvenilirliği daha önce test edilmiş olan İstismarcı Yönetim Ölçeği, Sessiz İstifa Ölçeği ve Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama süreci, çevrim içi anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş ve örneklemi farklı sektörlerde işgören 354 özel sektör işgöreni oluşturmuştur.

Veri analiz sürecinde öncelikle değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiş; ardından açıklayıcı faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, istismarcı yönetimin işgörenlerin sessiz istifa eğilimleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir ($\beta = 0{,}561$; $p < 0{,}01$; $R^2 = 0{,}306$). Bu bulgu, yöneticiler tarafından sergilenen olumsuz tutum ve davranışların, işgörenlerde sessiz istifa davranışını tetikleyerek gönüllü katkılarını geri çekmelerine ve yalnızca görev tanımlarında yer alan işlerle sınırlı kalmalarına yol açtığını göstermektedir.

Psikolojik dayanıklılık değişkeninin sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0,035$; $p > 0,05$); ancak moderatör etkisi anlamlı çıkmış ($\beta = –0,314$; $p < 0,05$) ve psikolojik dayanıklılığın, istismarcı yönetimin sessiz istifa üzerindeki etkisini zayıflattığı belirlenmiştir. Bu sonuç, işgörenlerin yönetsel olumsuzluklara verdikleri tepkilerin bireysel dayanıklılık düzeylerine bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymakta; örgütsel tutum ve davranışların yalnızca yapısal değil, aynı zamanda bireysel psikolojik dinamikler tarafından da şekillendiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetim, Sessiz İstifa, Psikolojik Dayanıklılık

ABSTRACT

THE EFFECT OF PSYCHOLOGI RESILLIENCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ABUSIVE LEADERSHIP AND QUIET QUITTING: AN EMPIRICAL RESEARCH

SERTTAŞ, Buket
Master Thesis, Department of Business Administration
Advisor: Prof. Dr. Oya SEYMEN
2025, 119 Pages

The primary aim of this study is to examine the relationship between abusive supervision and quiet quitting, and to test whether psychological resilience has a statistically significant moderating effect on this relationship. Within the theoretical framework of the research, the concepts of abusive supervision, quiet quitting, and psychological resilience are defined in detail, and a comprehensive conceptual structure has been developed based on current academic literature.

A structural model was developed to test the relationships among the variables, and this model was evaluated using a quantitative research method. The study population consists of employees working in private sector organizations operating in Turkey. Data were collected using the Abusive Supervision Scale, the Quiet Quitting Scale, and the Brief Resilience Scale—all of which have previously demonstrated validity and reliability. The data collection process was carried out through an online questionnaire, and the sample consisted of 354 private sector employees from various industries.

During the data analysis phase, the normality of the variables was tested first, followed by exploratory factor analysis, descriptive statistics, correlation analysis, and multiple regression analyses. The findings revealed that abusive supervision has a statistically significant and positive effect on employees' quiet quitting tendencies ($\beta = 0.561$; $p < 0.01$; $R^2 = 0.306$). This result indicates that the negative attitudes and behaviors displayed by supervisors lead employees to withdraw their voluntary contributions and engage only in duties strictly defined by their job descriptions-thus triggering quiet quitting behavior.

While the direct effect of psychological resilience on quiet quitting was found to be statistically insignificant ($\beta = 0.035$; $p > 0.05$), its moderating effect was significant ($\beta = -0.314$; $p < 0.05$). This suggests that psychological resilience weakens the impact of abusive supervision on quiet quitting. Accordingly, the findings indicate that employees' responses to managerial adversity differ based on their level of psychological resilience, demonstrating that organizational attitudes and behaviors are shaped not only by structural factors but also by individual psychological dynamics.

Keywords: Abusive Supervision, Quiet Quitting, Psychological Resilience

Sevgisiyle Yolumu Aydınlatan Canım ANNEME

ve

Her Zaman Kalbimde Yaşatacağım Canım BABAMA…

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ iii
ÖZET v
ABSTRACT vii
İÇİNDEKİLER x
TABLOLAR LİSTESİ xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ xv
GRAFİKLER LİSTESİ xvi
KISALTMALAR LİSTESİ xvii
1. GİRİŞ 1
1.1. Araştırmanın Problemi 2
1.2. Araştırmanın Amacı 3
1.3. Araştırmanın Önemi 3
1.4. Araştırmanın Varsayımları 5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 6
1.6. Tanımlar 6
2. İLGİLİ ALANYAZIN 7
2.1. Kuramsal Çerçeve 7
2.1.1. İstismarcı Yönetim 7
2.1.1.1. İstismarcı Yönetimin Tanımı 7
2.1.1.2. İstismarcı Yönetimin Benzer Kavramlarla Olan İlişkisi 9
2.1.1.2.1. Mobbing (Psikolojik Yıldırma) 9
2.1.1.2.2. Küçük Tiranlık 10
2.1.1.2.3. Narsist Liderlik 10
2.1.1.2.4. Toksik (Zehirli) Liderlik 11
2.1.1.2.5. Yıkıcı Liderlik 12
2.1.1.3. İstismarcı Yönetimin Sosyal Psikoloji Kuramları İçindeki Yeri 13
2.1.1.3.1. Sosyal Öğrenme Kuramı ve İstismarcı Yönetim 13
2.1.1.3.2. Bilişsel Değerlendirme Kuramı ve İstismarcı Yönetim 19
2.1.1.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı ve İstismarcı Yönetim 20
2.1.1.4. İstismarcı Yönetimin Öncülleri 23
2.1.1.4.1. İstismarcı Yönetimin Yöneticilerle İlgili Öncülleri 24
2.1.1.4.1.1. Yöneticilerin Kişilik Özellikleri 24

2.1.1.4.1.2. Liderlik Tarzı 25
2.1.1.4.1.3. Stresörler ve Olumsuz Duygu Durumu 26
2.1.1.4.1.4. Yöneticinin Üyesi Olduğu Toplumsal Kültür 26
2.1.1.4.2. İstismarcı Yönetimin İşgörenlerle İlgili Öncülleri 27
2.1.1.4.2.1. İşgörenler Tarafından Algılanan Mağduriyet 27
2.1.1.4.2.2. Kişilik Özellikleri 28
2.1.1.4.2.3. Demografik Değişkenler 28
2.1.1.4.2.4. İşgörenin Üyesi Olduğu Toplumun Kültürü 29
2.1.1.4.2.5. Lider-Üye Etkileşimi 30
2.1.1.5. İstismarcı Yönetimin Sonuçları 31
2.1.1.5.1. İstismarcı Yönetimin Bireysel Sonuçları 31
2.1.1.5.1.1. İşten Ayrılma Niyetine Etkileri 31
2.1.1.5.1.2. İş Tatmini Üzerindeki Etkileri 32
2.1.1.5.1.3. Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri 33
2.1.1.5.1.4. Tükenmişlik Üzerine Etkileri 33
2.1.1.5.1.5. Psikolojik ve Fizyolojik Etkileri 34
2.1.1.5.1.6. İş-Aile Dengesi Üzerindeki Etkileri: 35
2.1.1.5.2. İstismarcı Yönetimin Örgütsel Sonuçları 36
2.1.1.5.2.1. Örgütsel Başarısızlık ve Maliyetlere Etkisi 37
2.1.1.5.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine Etkisi 37
2.1.1.5.2.3. Örgütsel Kimlik Algısına Etkisi 37
2.1.1.5.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi 37
2.1.2. Sessiz İstifa 38
2.1.2.1. Sessiz İstifanın Tanımı 38
2.1.2.2. Sessiz İstifanın Göstergeleri 39
2.1.2.3. Sessiz İstifanın Kuramsal Temelleri 41
2.1.2.3.1. Sosyal Mübadele Kuramı 42
2.1.2.3.2. Kaynakların Korunması Kuramı 43
2.1.2.3.3. Duygusal Olaylar Kuramı 44
2.1.2.3.4. Eşitlik Kuramı 44
2.1.2.3.5. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 45
2.1.2.3.6. İş Talepleri-Kaynaklar Kuramı 46
2.1.2.3.7. Kuşaklar Kuramı 46
2.1.2.4. Sessiz İstifanın Nedenleri 47

2.1.2.5. Sessiz İstifanın Sonuçları 50
2.1.2.5.1. Sessiz İstifanın Bireysel Sonuçları 51
2.1.2.5.2. Sessiz İstifanın Örgütsel Sonuçları 51
2.1.2.5.3. Sessiz İstifanın Toplumsal Sonuçları 53
2.1.3. Psikolojik Dayanıklılık 53
2.1.3.1. Psikolojik Dayanıklılığın Tanımı 54
2.1.3.2. Psikolojik Dayanıklılığın Kuramsal Temelleri 57
2.1.3.2.1. Sosyal Destek Kuramı 57
2.1.3.2.2. Sosyal Kimlik Kuramı 58
2.1.3.2.3. Öz- Yeterlilik Kuramı 59
2.1.3.2.4. Kontrol Odağı Kuramı 61
2.1.3.2.5. Bilişsel Değerlendirme Kuramı 62
2.1.3.3. Psikolojik Dayanıklılığın Boyutları 63
2.1.3.3.1. Bağlanma 64
2.1.3.3.2. Kontrol 64
2.1.3.3.3. Meydan Okuma 65
2.1.3.4. Psikolojik Dayanıklılığı Etkileyen Unsurlar 67
2.1.3.4.1. Risk Unsurları 67
2.1.3.4.2. Koruyucu Unsurlar 68
2.1.3.4.3. Olumlu Sonuçlar 71
2.1.3.5. Psikolojik Dayanıklılığın Sonuçları 71
2.1.3.5.1. Psikolojik Dayanıklılığın Bireysel Sonuçları 71
2.1.3.5.2. Psikolojik Dayanıklılığın İşe Yönelik Sonuçları 72
2.1.3.5.3. Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Sonuçları 73
2.2. İlgili Araştırmalar 74
2.2.1. İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa İlişkisi 74
2.2.2. Sessiz İstifa ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi 76
2.2.3. İstismarcı Yönetim, Sessiz İstifa ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi 78
3. YÖNTEM 80
3.1. Araştırmanın Modeli 80
3.2. Evren ve Örneklem 80
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri 82
3.4. Verilerin Toplanma Süreci 83
3.5. Verilerin Analizi 84

4. BULGULAR VE YORUMLAR 85
4.1. Normal Dağılım Analizi 85
4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi 86
4.3. Faktör Analizi 86
4.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi 89
4.5. Basit Doğrusal Regresyon Analizi 90
4.6. Düzenleyici Etkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi 90
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 94
5.1. Sonuçlar 94
5.2. Öneriler 95
KAYNAKÇA 98
EKLER 113
EK-1: Demografik Bilgiler 113
EK-2: İstismarcı Yönetim (İ.Y) 114
EK-3: Sessiz İstifa (S.İ.) 115
EK-4: Kısa Psikolojik Dayanıklılık (KPDÖ) 116
EK-5: Etik Kurul 117

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. İstismarcı Yönetime Karşı İşgörenin Tepkileri 32
Tablo 2. İstismarcı Yönetimin İşgörenler Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkileri 35
Tablo 3. Sessiz İstifanın Nedenleri 49
Tablo 4. Psikolojik Dayanıklılık Tanımları 55
Tablo 5. Bireysel, Ailesel ve Çevresel Risk Unsurları 68
Tablo 6. Bireysel, Ailesel ve Çevresel Koruyucu Unsurlar 70
Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri 85
Tablo 8. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri 86
Tablo 9. Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 87
Tablo 10. İstismarcı Yönetim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 87
Tablo 11. Sessiz İstifa Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları 88
Tablo 12. Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .. 89
Tablo 13. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları 89
Tablo 14. İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 90
Tablo 15. İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Etkisi 91
Tablo 16. Hipotez Sonuçları 93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. İstismarcı Yönetime Neden Olan Mekanizmaların Bütünleştirici Modeli 14
Şekil 2. Davranış, Bilişsel ve Kişisel Faktörler ile Dış Çevre Arasındaki Karşılıklı İlişkiler 16
Şekil 3. İstismarcı Yönetimin Öncül ve Sonuçlarına Yönelik Model 24
Şekil 4. İstifa Sürecinin Aşamaları 41
Şekil 5. Araştırmanın Modeli 80

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa

Grafik 1. İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Etkisi 92

KISALTMALAR LİSTESİ

İY **:** İstismarcı Yönetim

KMO **:** Kaiser- Meyer- Olkin

KPDÖ **:** Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

LÜE **:** Lider- Üye Etkileşimi

PD **:** Psikolojik Dayanıklılık

Sİ **:** Sessiz İstifa

vd **:** Ve Diğerleri

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin hız kazandığı, rekabetin yoğunlaştığı ve iş yapma biçimlerinin sürekli değişime uğradığı günümüz iş yaşamında, örgüt içi ilişkiler büyük bir önem taşımaktadır. Özellikle yöneticilerin sergilediği liderlik tarzları ve tutumlar, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinden güdülemelerine, iş doyumlarından performanslarına kadar birçok alanda belirleyici rol oynamaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerin yöneticileriyle yaşadığı etkileşimler yalnızca bireysel iş performansını değil, aynı zamanda örgütün genel sağlığını da doğrudan etkilemektedir.

Son yıllarda literatürde sıklıkla tartışılan olumsuz yönetim biçimlerinden biri olan istismarcı yönetim, işgörenlerin duygusal ve psikolojik açıdan olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Yöneticinin sürekli eleştiren, küçümseyen, dışlayan ve güven zedeleyici davranışlar sergilemesi, işgörenlerin işyerine karşı olumsuz tutum geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. Bu gibi olumsuz örgütsel davranışlara maruz kalan işgörenler, doğrudan işi bırakmak yerine daha pasif bir direnç biçimi olan sessiz istifa davranışını benimseyerek yalnızca zorunlu görevlerini yerine getirmekte, gönüllü katkı sağlamaktan kaçınmaktadır.

Sessiz istifa, dışarıdan fark edilmesi zor olan, ancak örgütsel verimlilik ve işgören bağlılığı açısından ciddi sonuçlar doğurabilen bir tutumdur. İşten fiziksel olarak ayrılmaksızın, duygusal ve bilişsel anlamda geri çekilme davranışı sergileyen işgörenler, işyerine olan bağlılıklarını asgari düzeye indirgemektedir. Bu davranış biçiminin ortaya çıkmasında yöneticilerin sergilediği baskıcı ya da adaletsiz tutumların önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bununla birlikte, her işgören istismarcı yöneticilere karşı aynı tepkileri vermemektedir. Bazı bireyler, olumsuz koşullara rağmen işlerine olan bağlılıklarını sürdürürken, bazıları hızlı bir biçimde içsel kopuş yaşayabilmektedir. Bu noktada devreye giren psikolojik dayanıklılık, bireylerin stresli, zorlu ve belirsiz durumlarla başa çıkabilme kapasitesini ifade eden önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Psikolojik olarak daha dayanıklı bireyler, istismarcı yönetim karşısında daha az

etkilenmekte ve örgütsel bağlılıklarını koruyabilmektedir. Bu bağlamda, araştırma; istismarcı yönetim algısının işgörenlerin sessiz istifa davranışına etkisini ve bu ilişkide psikolojik dayanıklılığın olası düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, işgören-yönetici ilişkilerinin niteliğini daha derinlemesine anlamaya katkı sağlamakta ve örgütlerin insan kaynakları uygulamalarına yönelik önemli ipuçları sunmayı hedeflemektedir.

1.1. Araştırmanın Problemi

İstismarcı yönetim, fiziksel temas içermemekle birlikte, yöneticilerin astlarına yönelik olarak sergilediği düşmanca nitelikteki sözlü ve sözsüz davranış biçimlerini kapsamaktadır (Tepper, 2000, s. 178). Ashforth'un (1997) yaklaşımına göre, bu tür yönetim anlayışı, yöneticilerin sahip oldukları yetki ve gücü adil olmayan, keyfî şekillerde kullanmaları ve bu doğrultuda işgörenlera yönelik olumsuz tutumlar geliştirmeleriyle karakterize edilmektedir (Mitchell ve Ambrose, 2007, s. 1159). Duffy ve çalışma arkadaşları (2002) ise istismarcı yönetimi, işgörenlerin yaratıcılığını, etkili iletişim kurma yetilerini, iş performanslarını ve çalışma ortamındaki psikolojik iyilik hallerini olumsuz etkileyen bir yönetim tarzı olarak değerlendirmektedir (Murari, 2013, s. 10).

İşgörenlerin olumsuz örgütsel koşullara karşı geliştirdiği tepkilerden biri olan sessiz istifa, bireyin işinden ayrılması anlamına gelmemekte; yalnızca iş tanımı dışındaki gönüllü görev ve sorumluluklara katılım göstermemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Arar vd., 2023, s. 126). Bununla birlikte, yeni fikir üretme, fazla mesai yapma, işe erken gelme ya da geç çıkma gibi gönüllü katkıların azalması da sessiz istifanın bir yansımasıdır (Soyalın, 2025, s. 42). Ayrıca, yöneticilerin yeterliliği ve güvenilirliğine yönelik algısal sorunlar da bu davranış biçimini tetikleyebilmektedir (Anand vd., 2023, s. 5).

Psikolojik dayanıklılık ise bireyin zorluklar, başarısızlıklar ve yoğun stres yaratan değişimlere rağmen toparlanabilme ve uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 152). Bu kapasite, işgörenlerin örgütsel ortamda karşılaştıkları sorunları tanımlayıp, etkili şekilde analiz ederek baş edebilmesini ifade etmektedir (Kaplan ve Öztürk, 2022, s. 1569). Psikolojik dayanıklılığın genellikle olumsuz koşullarda belirginleştiği dikkate alındığında, bu

yeteneğin iş yaşamında stresle başa çıkmayı kolaylaştıran psikolojik bir kaynak olduğu söylenebilir (Çavuşoğlu ve Yalçın, 2018, s. 52).

Bu bağlamda araştırmanın temel problemi, istismarcı yönetim algısının işgörenlerin sessiz istifa davranışını hangi düzeyde etkilediğini ve bu etkide psikolojik dayanıklılığın düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, psikolojik dayanıklılığın, istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici rolünü incelemektir. Bu doğrultuda, çalışmada aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- İstismarcı yönetim ile sessiz istifa arasında anlamlı bir ilişki mevcut mudur?
- Sessiz istifa ile psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
- Psikolojik dayanıklılık, istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir rol üstlenmekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüz iş yaşamında yönetim tarzları, işgörenlerin örgütsel tutumları, güdüleme düzeyleri ve işten beklentileri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle istismarcı yönetim, işgörenlerin iş ortamını olumsuz algılamasına, duygusal tükenme yaşamasına ve gönüllü çaba düzeyinde düşüşe neden olabilmektedir. Bu durumun en görünür yansımalarından biri, son yıllarda alanyazında sıklıkla ele alınan "sessiz istifa" davranışıdır. Sessiz istifa, işgörenin iş tanımının ötesindeki sorumluluklara gönüllü olarak katılmaktan kaçınması ve işine yalnızca asgari düzeyde bağlılık göstererek örgüt içindeki memnuniyetsizliğini pasif bir biçimde ifade etmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Bozdoğan ve Öztürk, 2025, s. 186).

Sessiz istifa, özellikle işgörenlerin örgütsel adaletsizlik, düşük lider desteği ve psikolojik sözleşme ihlalleri gibi olumsuz yönetim deneyimlerine karşı geliştirdikleri pasif bir tepki biçimi olarak değerlendirilmektedir (Pevec, 2023). Son yıllarda

yapılan araştırmalar, işgörenlerin yöneticileri tarafından duyarsız veya istismarcı biçimde yönetilmeleri hâlinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltarak yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı bir iş performansı sergilemeye yöneldiklerini göstermektedir (Sridadi vd., 2022). Bu durum, örgüt içinde gönüllülüğe dayalı işbirliği, yenilikçilik ve proaktif davranışların azalmasına yol açmakta ve uzun vadede örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır.

Ayrıca, sessiz istifa davranışının, bireyin yalnızca mevcut işe olan tutumuyla değil, aynı zamanda genel psikolojik sağlamlık düzeyiyle de ilişkili olduğu görülmektedir. Nitekim bazı işgörenler, benzer olumsuz yönetsel tutumlara maruz kalmalarına rağmen daha dirençli davranışlar sergileyebilmekte ve örgütsel sorumluluklarını koruyabilmektedir. Bu bağlamda, psikolojik dayanıklılık (resilience), iş yaşamında stresli, adaletsiz ya da destekten yoksun durumlar karşısında bireylerin yeniden denge kurabilme ve işlevselliğini sürdürebilme becerisi olarak tanımlanmakta ve örgütsel davranış yazınında giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Connor ve Davidson, 2003). Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler, istismarcı yönetim gibi stres kaynağı olabilecek durumlara karşı daha etkili başa çıkma stratejileri geliştirmekte ve böylece sessiz istifa davranışına yönelme eğilimleri azalmaktadır (He vd., 2021).

Bu araştırma, istismarcı yönetimin işgörenlerde sessiz istifa davranışını tetikleyip tetiklemediğini ve bu ilişki üzerinde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Özellikle psikolojik dayanıklılığın, işgörenlerin stresli ve olumsuz koşullar karşısında direnç geliştirme kapasiteleri bağlamında, bu ilişkide nasıl bir rol üstlendiği önem arz etmektedir. Böylece bu araştırma, yalnızca bireysel düzeyde işgören davranışlarının anlaşılmasına değil, aynı zamanda örgütlerin yönetim biçimlerini gözden geçirmelerine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Araştırma, istismarcı yönetim algısının sessiz istifa üzerindeki etkisini ve bu etkileşimde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolünü görgül verilerle incelemektedir. Bu yönüyle araştırma, istismarcı liderlik tarzlarının işgören davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini anlamaya yönelik alanyazındaki sınırlı yaklaşımlara yeni bir perspektif sunmakta ve psikolojik dayanıklılığın bu etkileşimde nasıl işlev gördüğünü ortaya koyarak alanyazına bütüncül bir katkı sağlamaktadır. Araştırmadan elde edilecek bulguların, işgören-yönetici ilişkilerinin niteliğinin

anlaşılmasına, insan kaynakları politikalarının yeniden şekillendirilmesine ve örgütsel verimliliğin sürdürülebilir biçimde artırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlara göre hareket edilecektir.

- Araştırmada yer alan katılımcıların, anket formunu gönüllülük esasına dayalı olarak, dürüst ve gerçeği yansıtacak şekilde doldurdukları kabul edilmiştir.
- Anket formundaki ifadelere katılımcıların doğru ve eksiksiz biçimde anlam yükleyerek yanıt verdikleri varsayılmıştır.
- Katılımcıların, anketleri yanıtlarken çevresel etkilerden ve diğer bireylerin yönlendirmelerinden bağımsız şekilde hareket ettikleri öngörülmüştür.
- Çalışmada ulaşılan örneklemin, araştırmanın evrenini temsilde yeterli olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada ele alınan değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu temel varsayımlardan biri olarak kabul edilmiştir.
- İstismarcı yönetim, işgörenlerin yöneticilerinin davranışlarını nasıl algıladıklarıyla doğrudan ilişkilidir. Her bir işgören, yöneticisinin sergilediği tutum ve davranışları kendi bireysel değer yargıları, deneyimleri ve psikolojik durumu doğrultusunda farklı şekillerde değerlendirebilir. Bu nedenle, aynı yönetici davranışı bazı işgörenler tarafından istismarcı olarak algılanabilirken, bazıları tarafından olağan kabul edilebilir. Dolayısıyla, işgörenlerin istismarcı yönetim algılarının öznel olduğu varsayılmaktadır.
- Sessiz istifa, işgörenlerin yalnızca zorunlu iş yükünü yerine getirip, gönüllü çabalardan bilinçli olarak uzak durdukları bir davranış biçimidir. Bu araştırmada, sessiz istifa davranışının, işgörenlerin yöneticilerinden algıladıkları istismarcı tutumlar sonucunda ortaya çıkabileceği varsayılmaktadır.
- Psikolojik dayanıklılık, bireylerin stresli ve olumsuz koşullarla başa çıkma kapasitelerini ifade eden kişisel bir özelliktir. Bu araştırmada, işgörenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin, istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi etkileyebileceği ve bu ilişkide düzenleyici bir rol oynayabileceği varsayılmaktadır.

• Araştırmada ele alınan bağımsız (istismarcı yönetim), bağımlı (sessiz istifa) ve düzenleyici (psikolojik dayanıklılık) değişkenlerin dışında kalan başka bireysel ve çevresel değişkenlerin de işgören davranışları üzerinde etkili olabileceği kabul edilmektedir. Ancak bu çalışmada, yalnızca belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinin araştırma amacını yeterli düzeyde yansıttığı varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırmada ele alınan değişkenler, kullanılan ölçme araçlarının geçerlik ve güvenirlik düzeyleri çerçevesinde sınırlandırılmıştır. Ölçeklerin uygulama kapsamı, yalnızca örneklemi oluşturan işgörenlerin verdikleri yanıtlarla sınırlı tutulmuştur.

- Çalışma sosyal bilimler alanında gerçekleştirildiğinden, deneysel ölçüm ve müdahale yöntemlerinin kullanılamamış olması araştırmanın doğal bir sınırlılığıdır.

- Araştırmanın kuramsal çerçevesi ve literatür taraması; akademik dergiler, kitaplar, süreli yayınlar, lisansüstü tezler, bildiriler, sözlükler ve dijital veri tabanlarında yer alan içeriklerle sınırlandırılmıştır. Ayrıca veri toplama süreci yalnızca belirli coğrafi bölgelerdeki katılımcılarla sınırlı olarak yürütülmüştür.

1.6. Tanımlar

İstismarcı Yönetim: İstismarcı yönetim, yöneticilerin astlarına yönelik fiziksel temas içermeyen, düşmanca sözlü veya sözlü olmayan davranışları sürekli bir biçimde sergilemesi ve bu davranışların astlar tarafından olumsuz olarak algılanmasıdır (Tepper, 2000, s. 178).

Sessiz İstifa: İşgörenlerin, iş tanımında belirtilen görevlerin ötesinde ek bir sorumluluk almayı reddetmeleri ve gönüllü olarak ek iş yapmamaları durumunu ifade eder (Çimen ve Yılmaz, 2023, s. 27-28).

Psikolojik Dayanıklılık: Bireylerin zorluklar, belirsizlikler ve olumsuz durumlarla başa çıkma ve bu engelleri aşarak başarıya ulaşma yeteneğidir (Çetin ve Basım, 2011, s. 83).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Araştırmanın ilgili alanyazın bölümü, kavramsal ve kuramsal çerçeve ve değişkenler arasındaki ilişkiler olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır. İlk başlığın alt başlıkları; istismarcı yönetim, sessiz istifa ve psikolojik dayanıklılık kavramlarıdır. İkinci başlığın alt başlıkları ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde, ilk başlıkta istismarcı yönetim kavramı, istismarcı yönetimin benzer kavramlarla olan ilişkisi, istismarcı yönetimin sosyal psikoloji kuramları içindeki yeri, istismarcı yönetimin öncülleri, istismarcı yönetimin sonuçları ele alınmıştır. İkinci başlıkta sessiz istifa kavramı, sessiz istifanın göstergeleri, sessiz istifanın kuramsal temelleri, sessiz istifanın nedenleri ve sessiz istifanın sonuçları ele alınmıştır. Üçüncü başlıkta psikolojik dayanıklılık kavramı, psikolojik dayanıklılığın kuramsal temelleri, psikolojik dayanıklılığın boyutları, psikolojik dayanıklılığı etkileyen unsurlar ve psikolojik dayanıklılığın sonuçları ele alınmıştır.

2.1.1. İstismarcı Yönetim

Araştırmanın bu bölümünde istismarcı yönetim kavramının tanımı, benzer kavramlarla olan ilişkisi, sosyal psikoloji kuramları içindeki yeri, öncülleri ve sonuçları açıklanmaktadır.

2.1.1.1. İstismarcı Yönetimin Tanımı

İstismarcı yönetim, yöneticilerin astlarına yönelik fiziksel temas içermeyen, düşmanca sözlü veya sözlü olmayan davranışları sürekli bir biçimde sergilemesi ve bu davranışların astlar tarafından olumsuz olarak algılanması şeklinde tanımlanabilir

(Tepper, 2000, s. 178). İstismarcı yönetim, astların yöneticilerinin davranışlarını algılama biçimlerine dayanan öznel bir değerlendirme olarak kabul edilir. Bu algı, astların bireysel özellikleri (örneğin, kişilik yapısı, demografik özellikler, cinsiyet) ve değerlendirmenin yapıldığı bağlam (örneğin, çalışma ortamı veya çalışma arkadaşlarının tutumları) gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebilir. İstismarcı yönetim, fiziksel olmayan düşmanca davranışların süreklilik göstermesi durumunu ifade eder. Bu bağlamda, astların bu kötü davranışlarla sürekli karşı karşıya kalması söz konusudur. Örneğin, bir yöneticinin kötü bir gün geçirip bu ruh halini astlarına yansıtması, eğer bu tür davranışlar sürekli bir şekilde tekrar etmiyorsa, istismarcı yönetim olarak değerlendirilmez. Ayrıca, istismarcı yönetimin kasıtlı bir davranış biçimi olduğuna dikkat çekmek gerekir; yani, yöneticiler bu tür davranışları belirli bir amacı gerçekleştirmek için sergilemektedir (Tepper, 2007, s. 264-265).

Ashforth'un tanımına göre istismarcı yönetim, yöneticilerin sahip olduğu güç ve yetkilerini astlarına yönelik adaletsiz ve keyfi kötü davranışlar sergilemek amacıyla kullanmalarıdır (Mitchell ve Ambrose, 2007, s. 1159). Yazara göre istismarcı yöneticilerin; "kendilerini üstün görme", "astlarını küçümseme", "düşüncesizce davranma", "kendi fikirlerini kabul etmeye zorlama", "astlarının inisiyatif kullanımını engelleme" ve "nedensiz yere cezalandırma" gibi altı belirgin davranışı bulunmaktadır (Ashforth, 1994). Bu tür bir yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, hedeflerine ulaşabilmek için astlarına baskı uygulamakta ve otoriter yöntemlerle güç gösterisinde bulunmaktadırlar (Maruri, 2013, s. 9).

Tepper'a göre, istismarcı yönetim; ast ile üstün (istismarcı yönetici) karşılıklı ilişkilerini sürdürdüğü ve istismarcı yöneticinin davranışlarını değiştirmediği sürece devam etmektedir. Astlar, genellikle kendilerini güçsüz hissettikleri, işten ayrıldıktan sonraki sürecin belirsizliğine ilişkin kaygı duydukları ve istismarcı yöneticiye ekonomik olarak bağımlı oldukları için ilişkiyi devam ettirmek durumundadırlar (Tepper, 2000, s. 178-179).

İstismarcı yönetim, yönetici davranışları bağlamında pasif ve aktif olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir: Pasif istismarcı yönetici davranışları, daha çok dolaylı yollarla gerçekleştirilen, astlarının özel hayatını ihlal etmek, takdir etmemek, haksız yere suçlamak, yalan söylemek ve sözünde durmamak gibi eylemleri kapsamaktadır. Buna karşın, aktif istismarcı yönetici davranışları, astlarla alay etmek, onların duygu ve düşüncelerini küçümsemek, diğerlerinin önünde küçük

düşürmek, haklarında olumsuz yorumlar yapmak ve onlara yetersiz olduklarını söylemek gibi eylemleri kapsamaktadır (Mitchell ve Ambrose, 2007).

2.1.1.2. İstismarcı Yönetimin Benzer Kavramlarla Olan İlişkisi

İstismarcı yönetimin, mobbing (psikolojik yıldırma), küçük tiranlık, narsist liderlik, zehirli liderlik ve yıkıcı liderlik kavramları ile benzer ve farklı yanları bulunmaktadır. Bu kavramlar ve aralarındaki ilişkiler aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.1.2.1. Mobbing (Psikolojik Yıldırma)

İş yaşamında "mobbing" kavramı, ilk kez 1980'li yılların başında İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından literatüre kazandırılmıştır. Leymann, çalışma ortamında benzer özellikler taşıyan, uzun süreli ve sistematik biçimde gerçekleştirilen düşmanca ve saldırgan davranışların işgörenler üzerinde ciddi etkiler yarattığını gözlemlemiş ve bu tür davranışları tanımlamak üzere mobbing terimini kullanmaya başlamıştır (Tınaz, 2006, s. 4-13). Mobbing, çalışma ortamında bireye yönelik sistematik biçimde uygulanan kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi olumsuz davranışları kapsamakta olup; bu tür eylemler astlar tarafından yöneticilere, yöneticiler tarafından astlara veya aynı düzeydeki işgörenler arasında gerçekleşebilmektedir (Tınaz, 2006, s. 8).

Öte yandan, örgüt yapısı içinde astların yöneticilerine yönelik uyguladıkları olumsuz davranışlar mobbing kapsamında değerlendirilebilse de, bu durum "istismarcı yönetim" kavramı ile açıklanamaz. Çünkü istismarcı yönetim, yalnızca yöneticilerin astlarına karşı gerçekleştirdiği olumsuz, düşmanca ve sistematik nitelik taşıyan davranışları ifade eden bir kavramdır (Serdar ve Özsoy, 2019, s. 3).

Yapılan incelemeler, mobbing ve istismarcı yönetimin benzer olumsuz davranışları ifade etmesine rağmen, iki kavramın birbirinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Her iki kavram da iş yerinde olumsuz etkilere yol açabilir; ancak uygulama biçimleri ve kapsamları bakımından belirgin farklılıklar göstermektedir (Zapf vd., 1996). İstismarcı yönetici davranışları genellikle alışkanlık gereği farkında olmadan gerçekleşir ve normal davranışlarla karıştırılabilirken; psikolojik

yıldırma, kasıtlı, sistematik ve yıkıcı bir şekilde yapılır. Bu nedenle, iki kavram birbirinden ayrılmaktadır (Çoban ve Çiçek, 2023, s.442).

2.1.1.2.2. Küçük Tiranlık

Yöneticilerin işgörenler üzerinde yarattığı olumsuz etkileri tanımlamaya yönelik ilk sistematik çalışma, Ashforth tarafından 1987 ve 1994 yıllarında gerçekleştirilmiştir. Ashforth (1994), astlarına karşı küçümseyici ve buyurgan bir tutum sergileyen yöneticileri "küçük tiranlar" olarak tanımlamış; bu tür yöneticilerin işgörenler üzerinde psikolojik baskı kurarak, aşağılayıcı ve olumsuz davranışlarla çalışma ortamını zedelediklerini ifade etmiştir (Başar, 2020, s. 71). Küçük tiranlık, çeşitli negatif liderlik özellikleriyle tanımlanmakta olup, yöneticinin kendisini üstün görmesi, astlarını değersizleştirmesi, düşüncesiz ve zorlayıcı tutumlar sergilemesi, işgörenlerin inisiyatif almasını engellemesi ve gerekçeye dayanmayan cezalandırmalarda bulunması gibi davranışları içermektedir. Bu bağlamda "küçük" ifadesi, söz konusu yöneticilerin sığ düşünce yapısını ve sınırlı perspektiflerini simgelemektedir (Ashforth, 1997).

Tepper (2000), Ashforth'un çalışmasından esinlenerek "istismarcı yönetim" kavramını literatüre kazandırmıştır (Başar vd., 2016, s. 66). Tepper'in 2007 yılında yürüttüğü araştırmalar, küçük tiranlık ile istismarcı yönetim arasında anlamlı benzerlikler olduğunu ortaya koymuştur. Her iki durumda da yöneticilerin işgörenlera yönelik düşmanca davranışlar sergilediği gözlenmektedir. Bununla birlikte, istismarcı yönetim her zaman bilinçli ya da kasıtlı biçimde gerçekleştirilen bir tutum olmayabilir (Serdar ve Özsoy, 2019, s. 3).

2.1.1.2.3. Narsist Liderlik

Narsisizm kavramı, ilk kez Ellis (1898) tarafından kullanılmıştır. Narsisizmin kökeni, Yunan mitolojisinde yer alan bir efsaneye dayanmaktadır. Bu efsaneye göre, Narcissus adında bir genç, suya yansıyan kendi görüntüsüne aşık olmuş ve bu takıntılı aşkı, sonunda onun ölümüne sebep olmuştur (Yagıcı ve Küçük, 2022, s. 199). Rosenthal ve Pittinsky (2006) tarafından yapılan tanıma göre, narsist liderlik, liderlerin eylemlerinin esas olarak kendi egemenlik gereksinimleri ve inançları doğrultusunda şekillendiği, bu süreçte liderlik yaptıkları örgütlerin ihtiyaç ve

çıkarlarının ise ikinci plana atıldığı bir durumdur (Murat ve Börü, 2019, s. 2068). Liderlerde narsisizmin karakteristik yansımaları, genellikle kibir, aşağılık hissi, tanınma ve üstünlük ihtiyacı, aşırı öfke ve duygusal tepkiler, empati eksikliği, ahlaki yoksunluk, katılık ve paranoyaklık gibi özelliklerle kendini göstermektedir. Bu özellikler, narsistik liderin başkalarını küçümsemesine, duygusal açıdan bağ kurmada zorluk yaşamasına ve örgüt içindeki ilişkilerde sorunlara yol açmasına neden olmaktadır (Demir ve Çetin, 2024, s. 444). Narsist liderlik ile istismarcı yönetim kavramları, benzer özellikler taşımakla birlikte birbirlerinden farklıdırlar. Narsisizm eğilimlerine sahip olan yöneticilerin istismarcı davranışlarda bulunma olasılıkları daha yüksek olsa da bu durum her zaman kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkmamaktadır (Gültekin, 2023, s. 8).

2.1.1.2.4. Toksik (Zehirli) Liderlik

Toksik liderlik kavramı literatürde ilk kez Whicker (1996) tarafından ele alınmış ve bu tür liderler; kötü niyetli, çevresine zarar veren, bencil ve uyumsuz kişiler olarak tanımlanmıştır. Toksik liderler, sergiledikleri yıkıcı tutum ve davranışlarla yalnızca bireyler ya da gruplar üzerinde değil, aynı zamanda örgütler, topluluklar ve kimi zaman yönettikleri ülkeler üzerinde dahi kalıcı ve ciddi zararlar meydana getirebilmektedir (Lipman ve Blumen, 2005). Bu liderlik tarzı, örgütsel yapıda zaman içerisinde güdüleme kaybına ve moral bozukluğuna neden olmakta; bu etki yalnızca belirli işgörenlerla sınırlı kalmayıp tüm örgüt yapısına yayılmaktadır. Reed'e göre bu yaygın ve bütünsel etki, toksik liderliğin temel bileşenlerinden biridir. Reed (2004), toksik liderliği bir sendrom şeklinde ele almakta ve bu sendromun üç temel öğesi olduğunu ifade etmektedir: İlki, liderin işgörenlerin refahına gereken önemi vermemesi; ikincisi, örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyen kişilik özellikleri ya da kişilerarası davranışlar sergilemesi; üçüncüsü ise, işgörenlerin liderin çoğunlukla yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğine dair bir inanç geliştirmesidir.

Schmidt (2008), toksik liderliği, empati ve duyarlılıktan yoksunluk, başkalarını görmezden gelme ve değer vermeme, otoriteyi kullanarak işgörenleri baskı altına alma ve narsistik özellikler sergileme gibi olumsuz davranışlarla ilişkilendirmektedir. "Yüksek sesli, kararlı ve talepkâr bir lider, mutlaka toksik

olmak zorundadır" şeklinde bir genelleme yapılmamalıdır; benzer şekilde, "yumuşak bir ses tonuyla konuşan ve samimi görünen bir lider" de toksik olabilmektedir. Bir liderin toksik olarak nitelendirilmesine yol açan tek bir davranış değil, zaman içinde sergilenen güdülemeyi azaltıcı tutum ve eylemlerin, birim morali ve örgüt iklimi üzerindeki birikimsel etkileridir. Kısa vadeli hedeflere odaklanan toksik liderler, bu hedeflere ulaşmaya çalışırken örgütün genel iklimi ve işgörenlerin morali konusunda farkındalık eksikliği gösterebilmektedirler (Reed, 2004, s. 67). İstismarcı yönetim, örgüt üzerinde olumsuz etkiler yaratmakla birlikte, bu etkilerin çoğunlukla yöneticiye bağlı işgörenler üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle, zehirli liderlik kavramı, istismarcı yönetimi de kapsayan bir kavram olarak değerlendirilebilir (Serdar ve Özsoy, 2019, s. 3).

2.1.1.2.5. Yıkıcı Liderlik

Einarsen vd. (2007) göre, yıkıcı liderlik; liderin, örgütün amaçlarına ve kaynaklarına zarar vererek, astlarının iş doyumunu ve güdülenmesini olumsuz etkileyen, sistemli ve sürekli olarak sergilenen davranışlar göstermesidir. Bu tür liderlik, örgütün verimliliğini düşürüp, işgörenlerin psikolojik iyilik halini tehdit eder (Arıcı, 2024, s. 6-7). Bu tanımda dikkat çeken iki önemli unsur bulunmaktadır: İlk olarak, yıkıcı liderlik davranışlarının hem bireylere (astlara) hem de örgüte yönelik olumsuz etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. İkinci olarak, liderin bu davranışları gerçekleştirirken zarar verme amacı gütmesi gerekmemektedir; yani, kasıtlı bir niyet olmadan da yönetici davranışları örgüt ve bireyler üzerinde zararlı sonuçlar doğurabilir (Sezic, 2016, s. 107).

- Literatürde yıkıcı liderlik, Uymaz (2013) ile Çetin ve Maral'a (2021, s. 5013) göre altı temel boyut üzerinden değerlendirilmektedir:

- **Aşırı Otoriterlik;** liderin örgüt içinde sürekli baskı kurma, her şeyi kontrol altında tutma ve egemenlik sağlama çabasıdır. Bu durum, liderin birçok şeye karşı şüpheci ve denetimci bir tutum sergilemesine yol açar.

- **Liderlik İçin Yetkin Olmamak;** liderin işgörenlerinin gelişim çabalarını görmezden gelmesi; öte yandan vizyon oluşturma, problem çözme ve karar verme gibi liderlik becerilerinin zayıf olmasıyla ilgilidir.

- **Etik Dışı Davranış;** liderin sıkça etik kurallara aykırı hareket etmesi, saygısız tavırlar sergilemesi ve dürüstlük gibi temel erdemlerden uzak olmasıdır.
- **Teknoloji ve Değişime Direnç;** liderin yeniliklere, teknolojik gelişmelere ve değişime karşı direncini ifade eder. Bu tutum, mevcut düzeni koruma isteğinden kaynaklanır.
- **Astlara Karşı Duyarsızlık;** liderin, işgörenlerinin performansları hakkında geri bildirimde bulunmaması, işgörenlerin ne düşündüğünü bilmeden kararlar alması ve bilgi paylaşımından kaçınmasıdır.
- **Adam Kayırma;** liderin, bazı işgörenleri diğerlerine göre kayırması, belirli kişilere ayrıcalıklı davranması ve örgüt içinde iltimas göstermesidir.

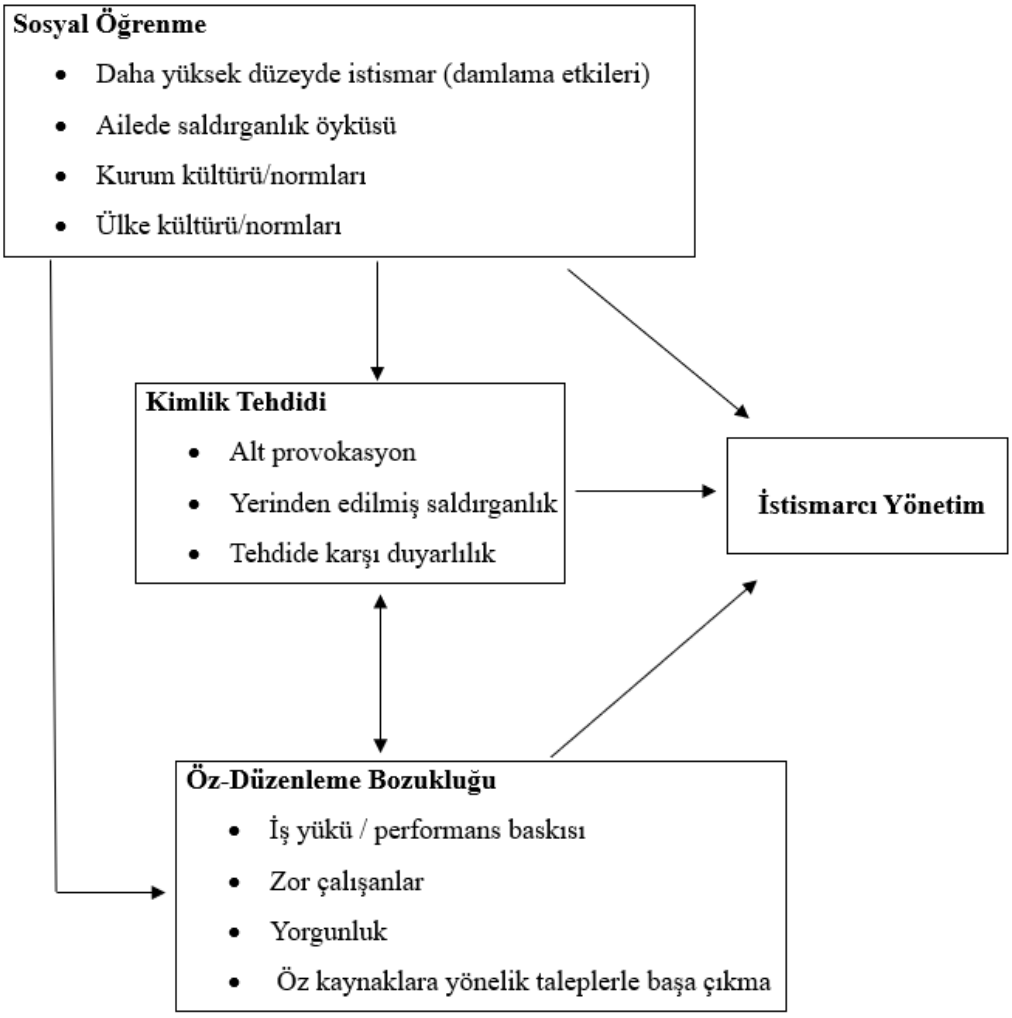
Tepper (2000), istismarcı yönetimin, birçok olumsuz davranış kalıbıyla örtüşmesine rağmen, kendine özgü bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. İstismarcı yönetim, fiziksel teması içermemesiyle, özellikle yıkıcı ve toksik liderlikten ayrılmaktadır (Uslu, 2021, s. 912).

2.1.1.3. İstismarcı Yönetimin Sosyal Psikoloji Kuramları İçindeki Yeri

İstismarcı yönetimin anlaşılmasında bazı sosyal psikoloji kuramlarından yararlanılabilir. Bu araştırmada, Sosyal Öğrenme Kuramı, Bilişsel Değerlendirme Kuramı ve Lider-Üye Etkileşimi Kuramı temel alınacaktır. Söz konusu kuramların temel özelliklerine aşağıda ana hatlarıyla yer verilmektedir.

2.1.1.3.1. Sosyal Öğrenme Kuramı ve İstismarcı Yönetim

Tepper vd. (2017), yöneticilerin istismarcı davranışlar sergileme nedenlerini üç ana faktörde incelemişlerdir. Bunlar; sosyal öğrenme, kimlik tehdidi ve kendi kendini düzenleme eksikliği olarak aşağıdaki şekil 1'de açıklanmaktadır.



Şekil 1. İstismarcı Yönetime Neden Olan Mekanizmaların Bütünleştirici Modeli

Kaynak: Tepper B. J., Simon, L. S., and Park, H. M. (2017). Abusive supervision. ***Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*****, 4, 123–152.**

a) Sosyal Öğrenme: Öğrenme insanın içinde bulunduğu sosyal ortam aracılığıyla gerçekleşir. Birçok insan duygu ve davranışlarını, sosyal çevresindeki kişileri gözlemleyerek, onları model alarak ve taklit ederek öğrenir. Öğrenen bireyin öz yeterliliği, model alınan aktör, elde edilen pekiştireç ve ödül, sosyal öğrenme sürecini etkilemektedir (Bandura, 1977). Bandura'ya göre sosyal öğrenme kuramının temelinde bireyin, çeşitli davranış ve tutumlarının oluşmasında, çevresini gözlemlemeye ve taklit etmeye dayalı olan dolaylı bir öğrenme vardır (Bandura, 1971). Sosyal öğrenme kuramına göre öğrenmenin, tepkisel sonuçlar ve model alma yoluyla gerçekleştiği görülmektedir (Bandura, 1991). Rol modelleri bu sürecin özellikle önemli bir özelliğidir, çünkü bireyler yüksek statülü ve güvenilir olarak

algıladıkları kişilere bakarak hangi davranışları taklit edeceklerini belirlemektedir (Tepper vd., 2017, s. 149).

b) Bilgi ve beceriler yalnızca doğrudan yaşantılarla değil, dolaylı yollarla da edinilebilmektedir. Sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde, bireylerin başkalarını gözlemleyerek öğrenme süreçlerine katılması çeşitli dolaylı etkenler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bahar (2019, s. 239) bu dolaylı öğrenme unsurlarını dört temel başlık altında sınıflandırmaktadır:

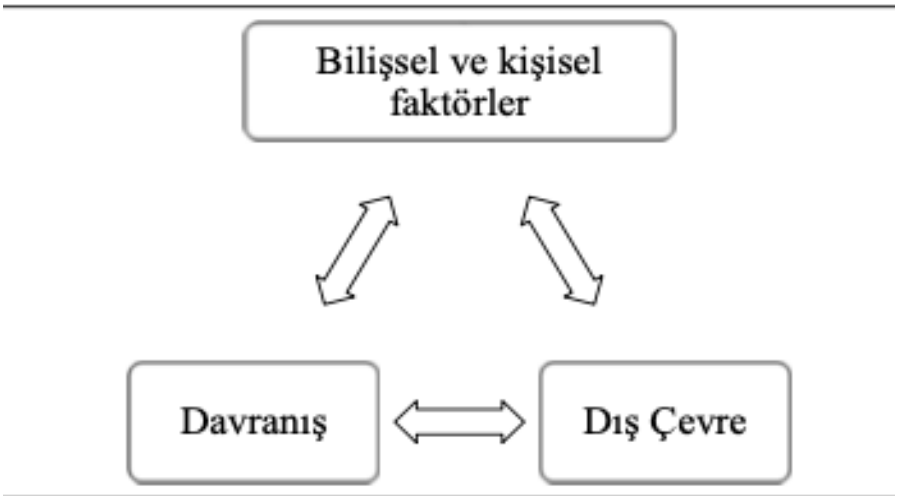
- **Dolaylı pekiştirme**: Gözlemlenen bir bireyin belirli bir davranışı sergilemesi sonucunda ödüllendirilmesi, bu davranışın gözlemcide tekrarlanma olasılığını artırmaktadır.

- **Dolaylı ceza**: Model alınan bireyin olumsuz bir davranışı sonucunda cezalandırılması, gözlemci üzerinde bu davranıştan kaçınma yönünde bir etki oluşturur.

- **Dolaylı güdülenme**: Gözlemlenen kişinin belirli bir davranışın ardından olumlu sonuçlar elde etmesi, gözlemciyi aynı davranışı gerçekleştirmeye daha istekli hâle getirebilir.

- **Dolaylı duygusal etkileşim (duygusallık)**: Gözlem sırasında model ile empati kurulması, bireyde duygusal bir koşullanma meydana getirebilir. Bu durum, kişinin doğrudan deneyimlemediği hâlde, modelin korkularını paylaşma ya da onun olumlu duygularını benimseme eğilimi geliştirmesine neden olabilir.

Sosyal Öğrenme Kuramı kapsamında, işyerindeki rol modellerinin yanı sıra; aile içi rol modelleri, örgütsel normlar ve ülke kültürü de istismarcı yönetim davranışını etkileyen önemli unsurlardır. Örneğin, sosyal bağlam, işgörenlerin saldırgan davranışları kabul edilebilir olarak algılamasına yol açabilir. Bu nedenle hem agresif örgütsel normlar hem de düşmanca örgütsel iklimler istismarcı yönetimin öncülleri olarak ifade edilebilir (Tepper vd., 2017, s. 138). Ayrıca, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, hiyerarşik yapının etkisiyle bu tür davranışların daha yaygın hale gelmesi olasıdır (Taşkıran vd., 2022, s. 784).



Şekil 2. Davranış, Bilişsel ve Kişisel Faktörler ile Dış Çevre Arasındaki Karşılıklı İlişkiler

Kaynak: Wood, R. and Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology,* 56(3), 407–415. https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407.

c) Kimlik Tehdidi: İstismarcı davranışlar, yöneticilerin yaşadıkları kimlik tehditlerinden kaynaklanabilir. Bu tehditler, astlardan gelen provokasyonlar, üst düzey yöneticilerden veya örgütten gelen saldırganlık ve öfke ya da yöneticinin kendi kişisel kimlik tehditleri (örneğin, düşük örgütsel özsaygı veya Makyevelist kişilik özellikleri) şeklinde ortaya çıkabilir (Taşkıran vd., 2022, s. 784). *Aşağıdan gelen kimlik tehditleri*, astların kışkırtıcı davranışlarının yöneticilerin istismarcı tutumlarına yol açabileceğini göstermektedir. Yöneticiler, genellikle astlarının davranışlarına bağlı olarak performanslarını değerlendirir ve astlarının düşük iş performansı veya normlara aykırı davranışları, onların kendi hedeflerine ulaşmasını engelleyerek otoritelerini tehdit edebilir. Bu durum, iki kuramsal çerçeve ile açıklanabilir: Kurban çökeltme kuramı ve ahlaki dışlama kuramı. *Kurban çökeltme kuramı*, düşük performans ve norm dışı davranışların, astları denetimsel istismara maruz bırakacak hedefler haline getirdiğini öne sürer. *Ahlaki dışlama kuramı* ise, bireylerin, belirli davranışlar veya özellikler nedeniyle bazı kişilerin adil muameleye layık olmadığını düşünerek, onları "adalet kapsamı" dışında tutmalarına yol açan bir psikolojik sınır oluşturduğunu savunur.

Bu bağlamda, astların kışkırtıcı tutumları, karizmatik liderlik girişimlerine astlardan gelen olumsuz tepkiler ve diğer norm dışı davranışlar, yöneticilerin

özsaygılarına yönelik tehditler olarak değerlendirilebilir. Bu tür tehditler, yöneticilerde olumsuz duygusal tepkilere yol açarak, astlarının davranışlarını istismarcı yöntemlerle düzeltme girişimlerine ve astlarının performansını ve uyumunu sağlamak için daha sert ve kontrolcü tutumlar sergilemelerine yol açabilir. Bu durumda yöneticiler tehditlerini artırarak istismarcı tutumlar sergileyebilirler (Pundt, 2014). Son zamanlarda yapılan araştırmalar, yüksek performans gösteren astların, özellikle sosyal baskınlık yönelimi yüksek olan yöneticiler tarafından istismarcı denetimle hedef alınabileceğini göstermektedir. Yöneticiler, statü eşitsizliklerinin olduğu örgütlerde, iş birliği ve eşitlikçiliğe dayalı yapılara kıyasla daha yüksek etkinliğe sahip olduklarına inandıkları için, yüksek performans gösteren astları, örgütün hiyerarşik yapısına tehdit olarak algılayabilirler. Bu durum, astların yüksek başarılarının, yöneticilerin güç ve kontrol algılarını tehdit etmesi nedeniyle istismarcı davranışları tetikleyebilir (Khan vd., 2016).

Yukarıdan gelen kimlik tehditleri, yöneticilerin hiyerarşik olarak üst düzey kaynaklardan gelen baskılarla karşı karşıya kaldıkları durumu ifade eder. Bu baskılar, yöneticilerin kendilerini tehdit altında hissetmelerine yol açar ve astlar, daha düşük risk taşıyan hedefler olarak görüldüğünden istismarcı davranışlar sergilemelerine neden olabilir. Başka bir anlatımla yöneticiler üzerindeki üst düzey baskılar arttıkça, astlar, onların öfke ve saldırganlıklarını yansıttıkları birincil hedefler haline gelir (Hoobler ve Hu, 2013; Klaussner, 2014; Tepper vd., 2006). Yöneticilerin, üst düzey baskılar ve tehditler karşısında kızgınlıklarını daha az güçlü hedeflere yönlendirmesi durumu "yerinden edilmiş saldırganlık" olarak adlandırılır (Tedeschi ve Norman, 1985).

Bu, yöneticilerin daha üst düzey yöneticilerden veya dışsal baskılardan kaynaklanan haksızlıklara tepki olarak, sıkıntılarının gerçek kaynağına değil, astlarına karşı taciz edici davranışlar sergilemelerini açıklar. *İçeriden gelen kimlik tehditleri* ise, yöneticilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan durumları ifade eder. Yöneticiler, güç mesafesini artırmak ve astlarından farklı olduklarını vurgulamak amacıyla istismarcı davranışlar sergileyebilirler. Bu tür davranışlar, yöneticilerin otoritelerini pekiştirme ve özsaygılarını koruma çabalarından doğabilir.

d) Öz-Düzenleme Bozukluğu: Benlik Kaynakları Tükenmesi Kuramına göre, bireylerin kendilerini kontrol etme çabaları, sınırlı psikolojik kaynaklarını tüketir ve bu da öz-düzenleme yetersizliğine yol açar (Baumeister, 1997'den akt. Dirican,

2020, s. 8). Yöneticiler, aşırı iş yükü, performans baskıları, zorlayıcı işgörenler, yorgunluk ve öz kaynak talepleriyle başa çıkmada zorlandıklarında, duygusal ve davranışsal düzenlemelerini kaybedebilirler. Bu durum, istismarcı davranışların sergilenmesine yol açabilir (Taşkıran vd., 2022, s. 784). Zhang ve Bednall (2016) yöneticilerin duygusal zekâlarının düşük olması durumunda, daha fazla istismarcı davranış sergileyebileceğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca, Whitman vd. (2013) yöneticilerin psikolojik yetkilerinin yüksek ve politik becerilerinin düşük olduğu durumlarda, taciz edici davranışların daha belirgin hale geldiğini belirtmektedir. Diğer yandan, Pundt (2014) ve Yam vd. (2016) yöneticilerin öz denetimlerinin yüksek, Liang vd. (2016) ise farkındalıklarının yüksek olduğu durumlarda, işyeri tükenmişliği gibi olumsuz faktörlerin etkisinin daha düşük olduğunu öne sürmektedirler (Tepper vd., 2017).

İstismarcı denetim üzerinde etkili olan temel psikolojik süreçler arasında sosyal öğrenme, kimlik tehdidi ve öz-düzenleyici mekanizmalar yer almaktadır. Bu süreçlerin her biri, yöneticilerin istismarcı davranışlar sergileme eğiliminde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle sosyal öğrenme süreci, bireylerin liderlik rollerine ne derece önem verdiklerini ve hangi durumları tehdit olarak algıladıklarını şekillendirmektedir. Sosyal öğrenme, aynı zamanda, yöneticilerin istismarcı denetimi ne ölçüde meşru veya kabul edilebilir gördüklerine ilişkin inançlarını da etkileyebilmektedir. Bu çerçevede, bireylerin bu tür eğilimlere karşı ne düzeyde öz-düzenleyici çaba sarf ettikleri de önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, öz-düzenleme yetersizliklerinin kimlik tehdidinden doğrudan etkilenebileceği ileri sürülmektedir. Zira benliklerini tehdit altında hisseden yöneticiler, psikolojik kaynaklarının tükenmesi nedeniyle öz-kontrollerinde zayıflama yaşayabilirler. Diğer yandan, öz-düzenleyici süreçlerin kimlik tehdidini besleyebileceği de ifade edilmektedir. Kişinin zihinsel ve duygusal kaynakları azaldıkça, kalan kaynakları koruma yönündeki çabaları artmakta; bu durum bireyin çevresel tehditlere karşı daha hassas ve savunmacı bir tutum geliştirmesine neden olabilmektedir (Tepper vd., 2017).

2.1.1.3.2. Bilişsel Değerlendirme Kuramı ve İstismarcı Yönetim

Bilişsel değerlendirme kuramı, bireylerin çevresel uyarıcıları değerlendirirken, bu uyarıcıların kendileri için bir tehdit oluşturup oluşturmadığını ve eğer tehdit oluşturuyorsa, bununla başa çıkıp çıkamayacaklarını nasıl değerlendirdiklerine odaklanmaktadır (Bolat vd., 2017, s. 131). Bu kurama göre, bireyler çevreden gelen taleplerin kendileri üzerindeki etkisini ve bu taleplerle başa çıkmak için sahip oldukları kaynakları değerlendirirler ve bunun sonucunda, duygusal bir tepki geliştirirler (Smith ve Lazarus, 1990, s. 616; Surachartkumtonkun vd., 2013, s. 73-74).

Uyarıcı, bireyler tarafından farklı şekillerde değerlendirilebilir. Eğer bir durum, herhangi bir kayıp veya kazanca yol açmayacaksa, bu durum "ilgisiz" olarak kabul edilir. Eğer uyarıcı, bireyin refahını koruyan veya artıran bir etkiye sahipse, "olumlu" olarak değerlendirilir. Öte yandan, bir tehdit, fırsat veya kayıp yaratması durumunda ise "stres yaratıcı" olarak sınıflandırılır (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 32- 35; Folkman ve Lazarus, 1985, s. 152).

Lazarus ve Folkman (1984), bireylerin stresle başa çıkma yöntemlerini iki temel strateji çerçevesinde değerlendirmiştir. Bunlardan ilki olan **problem odaklı başa çıkma**, bireyin karşılaştığı tehdit edici durumu ortadan kaldırmaya ya da etkilerini azaltmaya yönelik aktif ve çözüm merkezli bir yaklaşımı ifade eder. Bu strateji kapsamında bireyler, stres yaratan koşulları doğrudan değiştirmeye yönelik eylemlerde bulunurlar. Bu doğrultuda; kendini denetleme, sorumluluk üstlenme, planlı problem çözme ve duruma olumlu bir perspektiften yaklaşma gibi eğilimler bu başlık altında değerlendirilir.

İkinci strateji olan **duygu odaklı başa çıkma** ise stresli yaşam olaylarının neden olduğu olumsuz duygularla baş etmeye yöneliktir. Bu strateji, duygusal tepkilerin yönetilmesini ve daha olumlu bir ruh hâline dönüştürülmesini amaçlar. Bireyler bu bağlamda; kaçınma, inkâr, sosyal destek arayışı, yüzleşmeden kaçma, aşırı düşünme ya da zihinsel uzaklaşma gibi davranışsal ya da bilişsel yöntemlere başvurabilirler (Terzi, 2009, s. 131).

Söz konusu kuram, bireylerin stres yaratan çevresel talepler karşısında iki düzeyli bir değerlendirme süreci yürüttüklerini öne sürer: **Birincil ve ikincil değerlendirme**. Birincil değerlendirme sürecinde bireyler, dış çevreden gelen

uyarıcıların kendi refahları üzerindeki olası etkilerini analiz ederek bu uyarıcıları önemsiz, olumlu ya da stres yaratan biçimde kategorize ederler. İkincil değerlendirme ise bireyin, bu uyarıcılara karşı sahip olduğu başa çıkma kaynaklarını ve yeteneklerini sorguladığı aşamadır. Bu süreçte kişi, yaşadığı tehdidi yönetme kapasitesini ve mevcut kaynaklarını değerlendirir (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 35; Folkman ve Lazarus, 1985, s. 152; Folkman vd., 1986, s. 993). Her iki değerlendirme de birbirini etkileyerek bireyin stres düzeyini ve duygusal tepkisinin şiddetini belirler. Birincil değerlendirme tehdidin niteliğini belirlerken, ikincil değerlendirme bu tehdide karşı bireyin dayanma gücünü sorgular (Bolat vd., 2017).

Bu çerçevede, **istismarcı yönetim** uygulamaları, işgörenler tarafından zarar verici bir dış uyarıcı olarak algılanabilir. Bu tür bir algı, işgörenlerin ruh hâli ve genel psikolojik iyi oluşları üzerinde olumsuz etkiler yaratma potansiyeline sahiptir. Ancak bu etkinin oluşabilmesi için, bireyin birincil değerlendirme sürecinde istismarcı yönetimi tehdit olarak nitelemesi gereklidir. Ardından gelen ikincil değerlendirme aşamasında ise işgören, bu tehdide karşı yeterli başa çıkma kaynağına sahip olup olmadığını analiz eder. Uyarıcının yoğunluğu ile bireyin başa çıkma yeterliliği arasında kurulan denge, kişinin kaygı düzeyini ve yaşadığı stresi belirleyici rol oynamaktadır (Bolat vd., 2011, s. 132).

2.1.1.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı ve İstismarcı Yönetim

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) kuramı, ilk kez Graen ve çalışma arkadaşları tarafından 1982 yılında "Dikey Bağlantı Kuramı" (Vertical Dyad Linkage Theory) adıyla ortaya konulmuştur. Bu kuram, lider ile her bir işgören arasında kurulan bireysel ilişkileri esas alarak, söz konusu etkileşimlerin örgütsel düzeyde ne tür sonuçlar doğurduğunu incelemeyi amaçlamaktadır (Bolat, 2011, s. 66). Kuramın temel varsayımı, liderlerin tüm işgörenlerla aynı şekilde değil, her biriyle farklı düzeylerde ve koşullara göre şekillenen ilişkiler kurduğudur (Aslantaş, 2007, s. 162).

Lider-Üye Etkileşimi kuramı, rol kuramı ile sosyal değişim kuramının birleşiminden türemiştir. Rol kuramı, lider ile işgörenler arasındaki ilişkilerde üstlenilen rollerin nasıl oluştuğunu ve zamanla nasıl değiştiğini açıklamaya çalışırken; sosyal değişim kuramı, bu ilişkilerde kaynak, destek ve güven gibi unsurların karşılıklı değişimini ön plana çıkarmaktadır. Kuramın özünde, liderin

işgörenlerina görev dağılımı yaparken bireysel performans, güven düzeyi ve işe uyum gibi unsurları dikkate alarak farklılaşan bir ilişki tarzı benimsemesi yatmaktadır. Bu süreçte işgörenlerin görevlerine verdikleri tepkiler, liderin onlara sunduğu fırsat ve kaynaklara yönelimini şekillendirmekte; böylece ilişkiler karşılıklı faydaya dayalı bir değişim süreci hâlini almaktadır.

Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu doğasına dikkat çeken kuram, bazı işgörenlerin daha çok görev odaklı davranışlar sergileyerek sosyal ilişkileri arka planda tutarken, bazılarının ise sosyal etkileşime öncelik verdiğini vurgular. Bu bağlamda, liderlerin örgütsel işlevleri; denetim, kaynak tahsisi ve örgüt içi iletişimi sağlama gibi çeşitli sorumluluk alanlarını kapsar (Uğurluoğlu, 2013, s. 3).

Sosyal değişim kuramı, liderin üyesine gösterdiği olumlu davranışların, üyenin de liderine benzer şekilde olumlu katkılarda bulunmasına yol açtığını savunur. Bu etkileşim, lider ve üye arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanır ve her iki tarafın davranışları birbirini etkiler. Sosyal değişim kuramı, lider-üye etkileşiminin yalnızca örgüt içindeki davranışları değil, aynı zamanda dış ilişkileri de şekillendirdiğini belirtir. Özetle, sosyal değişim kuramı, liderin gücünün, üyesiyle olan karşılıklı etkileşim süreciyle şekillendiğini ve grup içi ve dışı davranışların bu ilişki sürecine dayanarak ortaya çıktığını savunur (Sürücü, 2021, s. 260-261). Bu çeşitlilik, lider-üye etkileşiminin çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahip olmasına neden olur (Greguras ve Ford, 2006, s. 434-435).

Lider-Üye Etkileşimi kuramına göre liderler, astlarıyla kurdukları ilişkiler doğrultusunda işgörenlerini genellikle iki gruba ayırmaktadır: "İç grup" ve "dış grup". İç grup üyeleri, liderle karşılıklı güvene ve yakınlığa dayalı güçlü bağlar kurarken; dış grup üyeleri daha çok resmi, kurallara dayalı ve sınırlı etkileşimle tanımlanan bir ilişki biçimi içerisinde yer alırlar. İç gruba dahil olan işgörenler, liderlerinden daha fazla destek, kaynak ve ayrıcalık elde etme eğilimindeyken; dış gruptakiler bu tür olanaklara daha sınırlı şekilde erişebilmektedir (Uludağ, 2019, s. 722). Nitekim, iç grup üyeleri yüksek kaliteli ilişkiler geliştirirken, dış grup üyeleriyle kurulan ilişkiler daha düşük etkileşim düzeyindedir (Çalışkan, 2008, s. 72).

Lider-Üye Etkileşimi kuramı, literatürde çeşitli boyutlarla açıklanmıştır. Dienesch ve Liden (1986), bu modeli üç temel boyutta ele almıştır: katkı (işe yönelik

faaliyetlerin miktarı ve kalitesi), bağlılık (lider ve üye arasında gelişen sadakat) ve etki (kişisel yakınlık). Daha sonra Liden ve Maslyn (1998), bu modele dördüncü bir boyut olarak "profesyonel saygı"yı ekleyerek kuramın daha kapsayıcı biçimde açıklanmasını sağlamışlardır (Baş vd., 2010, s. 1017). Böylelikle LÜE modeli; katkı, bağlılık, etki ve profesyonel saygı olmak üzere dört temel boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s. 50).

Katkı boyutu, lider ile işgören arasındaki ilişkinin, örgütsel hedeflere yönelik gerçekleştirilen görevlerin miktarı ve kalitesi temelinde şekillendiğini ifade eder. İlişkinin başlangıcında lider, astlarının performansını gözlemleyerek, görevleri nasıl yerine getirdiklerine göre değerlendirmelerde bulunur. Beklentileri karşılayan işgörenler, liderle daha güçlü bağlar kurma olanağı elde ederken, bu durum zamanla daha nitelikli görevler ve kaynaklara erişim şeklinde yansımaktadır. Böylece etkileşimin kalitesi arttıkça, bireyler örgüt içinde daha stratejik roller üstlenme şansı yakalamaktadır.

Etki boyutu, taraflar arasındaki kişisel çekim ve karşılıklı beğeniye dayalı sosyal ilişkileri kapsamaktadır. Bu boyut, özellikle iş temelli ilişkilerin ötesinde, kişisel yakınlıkların önem kazandığı durumlarda belirleyici hâle gelir. Sadece işle sınırlı kalan ilişkilerde bu boyut zayıf kalabilirken, kişilerarası yakınlığın baskın olduğu ilişkilerde etkileşimin kalitesine doğrudan katkı sunabilir.

Bağlılık boyutu, lider ve astların birbirlerine yönelik sadakat düzeylerini temsil eder. Liderin, işgörenlerina zorlayıcı koşullarda destek vermesi ve işgörenlerin da liderlerine bağlılık göstermeleri, karşılıklı güven ortamını pekiştirir. Graen, bu sadakati LÜE'nin bir sonucu olarak değerlendirirken; Dienesch ve Liden, bağlılığın ilişkinin sürdürülmesi ve derinleştirilmesinde temel bir işlev üstlendiğini vurgulamaktadır. Lider, örgütsel hedeflere yönelik daha fazla çaba gösteren işgörenlera karşı daha fazla destekleyici davranış sergilemekte; bu durum ise işgörenlerda lidere karşı daha güçlü bir bağlılık duygusunun gelişmesine yol açmaktadır.

Profesyonel saygı boyutu ise tarafların birbirlerinin mesleki yetkinliklerine ve örgütsel itibara dair algılarını yansıtır. Bu saygı, bireyin geçmiş başarıları, organizasyon içindeki konumu, aldığı ödüller veya çevreden aldığı geribildirimlerle şekillenebilir. Hatta bu algı, taraflar arasında herhangi bir doğrudan etkileşim

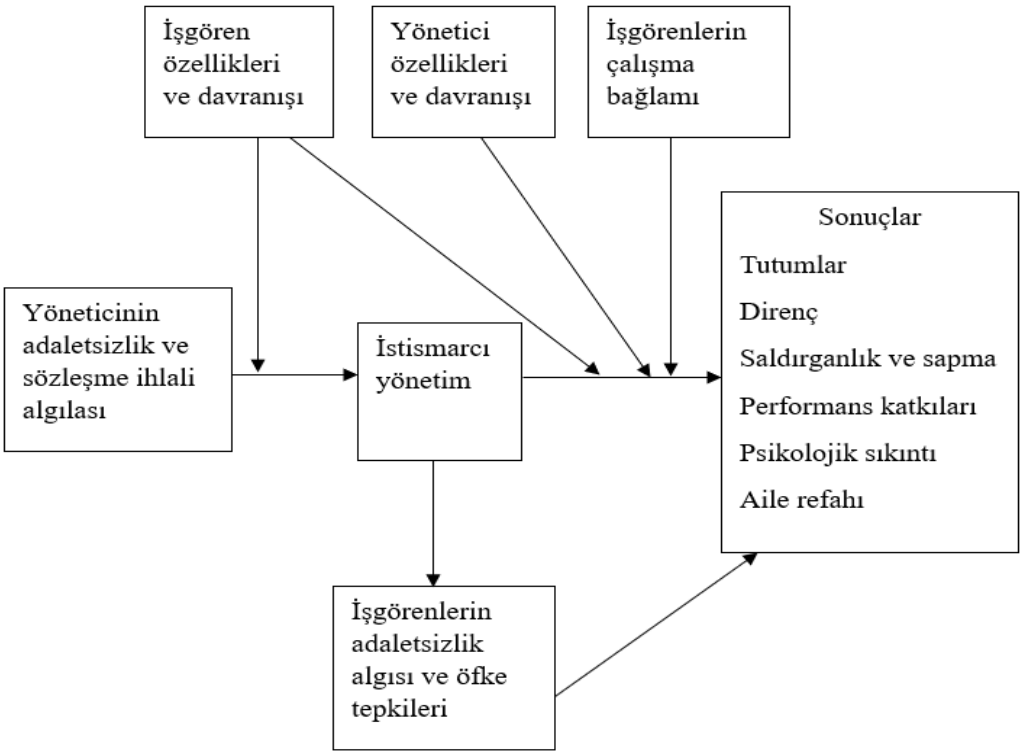
gerçekleşmeden önce dahi oluşabilir. Bu bağlamda profesyonel saygı, LÜE'nin niteliğini belirleyen temel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625; Liden ve Maslyn, 1998, s. 45-50; Baş vd., 2010, s. 1019).

Lider-Üye Etkileşimi çerçevesinde yapılan araştırmalar, iç grupta yer alan işgörenlerin, dış grup üyelerine kıyasla istismarcı yönetim davranışlarından daha az etkilendiklerini göstermektedir. İç grup üyeleri; katkı, bağlılık, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı gibi pozitif ilişki bileşenleri sayesinde, bu tür olumsuz liderlik davranışlarının etkilerini azaltma konusunda daha dirençli bir yapı sergilemektedirler. Bu direnç, liderle kurulan güven temelli ilişkiler aracılığıyla pekişmekte ve işgörenlerin iş ortamında karşılaşabilecekleri olumsuzluklara karşı psikolojik dayanıklılık geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır (Bolat vd., 2017, s. 151).

2.1.1.4. İstismarcı Yönetimin Öncülleri

İstismarcı yönetim davranışlarının ortaya çıkmasında hem yöneticilere hem de işgörenlere ilişkin çeşitli bireysel, örgütsel ve durumsal etkenler rol oynamaktadır. Bu etkenler, yöneticilerin kişilik özelliklerinden liderlik anlayışlarına, örgütsel iklimden işgörenlerin algılarına kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalar, istismarcı yönetimin yalnızca bireysel eğilimlerle açıklanamayacağını, aynı zamanda örgüt kültürü, stres düzeyi, rol belirsizliği ve güç dengesizlikleri gibi yapısal faktörlerden de beslendiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, yönetsel istismar davranışlarının oluşumuna zemin hazırlayan unsurlar, "öncül faktörler" olarak değerlendirilmektedir.

Aşağıda sunulan Şekil 3, istismarcı yönetimin ortaya çıkmasına neden olan temel öncülleri ve bu yönetim tarzının işgören davranışları üzerindeki olası sonuçlarını kavramsal bir çerçevede bir araya getirmektedir. Model, istismarcı liderliğin örgütsel düzeyde nasıl şekillendiğini ve işgören tutumları üzerinde nasıl etkiler yarattığını bütüncül biçimde açıklamayı amaçlamaktadır.



Şekil 3. İstismarcı Yönetimin Öncül ve Sonuçlarına Yönelik Model

Kaynak: Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33 (3), 261-289.

Tepper (2007) tarafından geliştirilen model, istismarcı yönetimin örgüt içindeki dinamiklere etkisini ele almaktadır. Bu modelde, yönetici ve işgören özellikleri ile iş bağlamı arasındaki etkileşimler, istismarcı yönetimin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Bu bağlamda, model, işgörenler ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi ve işgörenler üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir kuramsal yaklaşım sunmaktadır.

2.1.1.4.1. İstismarcı Yönetimin Yöneticilerle İlgili Öncülleri

İstismarcı yönetimin yöneticilerle ilgili öncülleri; yöneticinin kişilik özellikleri, liderlik tarzı, stresörler ve olumsuz duygu durumu ve yöneticinin üyesi olduğu toplumsal kültür başlıkları altında açıklanmaktadır.

2.1.1.4.1.1. Yöneticilerin Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyin çevresindekilerden ayrılmasını sağlayan ve onu özgün kılan tutarlı davranış örüntülerinin bütünüdür. Bu kavram, yalnızca bireyin ayırt edici

davranışsal eğilimlerini değil, aynı zamanda beden yapısı, zekâ düzeyi, yetenek profili, karakteristik özellikleri, ilgi alanları ve tutumlarını da kapsamaktadır (Sarıtaş, 1997, s. 527-548). Kişilik yapısı, bireyin yaşam boyunca edindiği deneyimlerle genetik mirasın etkileşimi sonucunda şekillenen özelliklerin bir bileşimidir (Serdar ve Özsoy, 2019, s. 4). Özellikle iş yaşamında, kişilik özelliklerinde köklü bir dönüşümün gerçekleşmesi nadir olarak değerlendirilmektedir. Kişiliğin biyolojik kökenli bir yönünü temsil eden mizaç ise, bireyin doğuştan gelen ve kolayca değiştirilemeyen duygusal ve davranışsal eğilimlerini ifade eder. Örneğin, bir kişinin soğukkanlı, neşeli ya da melankolik bir yapıya sahip olması mizacın yansıması olarak değerlendirilmektedir (Serdar ve Özsoy, 2019, s. 4).

Örgüt ortamında yöneticinin tavırlarının davranışsal yönü, yöneticinin işgörenleri etkilemek amacıyla sergilediği davranışların ölçülebilir ve değerlendirilebilir tüm özellikleriyle ilgilidir. Bu davranışlar, yöneticinin liderlik tarzını, iletişim biçimini ve karar verme süreçlerini kapsar (Sarıtaş, 1997, s. 527-548). Yönetsel pozisyonda bulunan yönetici veya işverenlerin kişilik özellikleri, işgörenlerle kurdukları ilişkiler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle vicdan azabı çekmede zorluk yaşayan, bencil, amaç odaklı ve duygusal zekâ düzeyi düşük yöneticilerin (psikopati eğilimi gösteren) istismarcı yönetim tarzına başvurma olasılıklarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Serdar ve Özsoy, 2019, s. 4).

2.1.1.4.1.2. Liderlik Tarzı

Yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik tarzı, davranışlarını doğrudan şekillendirir. Yıkıcı liderlik tarzına sahip yöneticiler, genellikle düşmanca tutumlar sergilerken, yapıcı liderlik tarzı benimseyen yöneticiler işgörenleri hedeflere ulaşma konusunda destekler. Zhang ve Bednall (2016), yıkıcı liderlik ile istismarcı yönetim arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Etik olmayan ve otoriter liderlik tarzları, istismarcı yönetimle olumlu yönde ilişkilendirilirken, etik ve dönüşümcü liderlik tarzları ise bu ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Aryee ve arkadaşları (2007), otoriter liderliğin, etkileşimsel adaletsizlik ile istismarcı yönetim arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır (Tepper vd., 2017). İstismarcı yönetim yıkıcı liderlikle (otoriter liderlik tarzı ve etik olmayan liderlik) pozitif, yapıcı

liderlikle (etik liderlik, destekleyici liderlik ve dönüşümcü liderlik) negatif ilişkilidir (Zhang ve Bednall, 2016).

2.1.1.4.1.3. Stresörler ve Olumsuz Duygu Durumu

Yöneticilerin daha üst düzey yöneticilerle olan etkileşimleri, astlarına karşı sergiledikleri duygusal tutumları ve davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Hoobler ve Hu, 2013). Üst düzey yönetimden kaynaklanan eşitsiz davranışlar, yöneticilerin liderlik tarzını ve davranışlarını şekillendirirken, aynı zamanda astlarına yönelik tutumlarını da olumsuz yönde etkileyebilir (Aryee vd., 2007). Örgütteki diğer bireylerle karşılaştırıldığında, astlar genellikle daha düşük misilleme gücüne sahip olduklarından, yöneticiler olumsuz duygusal veya davranışsal tepkilerini dışa vurmak için astlarını daha kolay hedefler olarak algılayabilirler (Zhang ve Bednall, 2015, s. 3).

Stres faktörleriyle sürekli karşılaşan yöneticiler için, astlara yönelik istismarcı davranışlar, olumsuz duygusal durumlarını ve stresi hafifletme amacı güden bir duygu odaklı başa çıkma stratejisi olarak ortaya çıkabilir. Buna karşın, daha olumlu bir duygu durumuna sahip yöneticiler, stresle başa çıkmak için daha az çaba sarf ettiklerinden, istismarcı davranış sergileme olasılıkları daha düşük olacaktır (Zhang ve Bednall, 2016, s. 3). Bazı araştırmalarda, yöneticilerin olumsuz duygusal durumları ile istismarcı yönetim arasında pozitif bir ilişki olduğu, buna karşın duygusal zekâ düzeylerinin ise istismarcı yönetim ile negatif yönde ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Seçkin, 2021, s. 137).

2.1.1.4.1.4. Yöneticinin Üyesi Olduğu Toplumsal Kültür

Zhang ve Bednall'in (2012) gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel ortamda yer alan saldırgan unsurların, yöneticilerde istismarcı davranış eğilimini artırdığı; buna karşın, örgüt içi yaptırım mekanizmalarının bu tür olumsuz liderlik tutumlarını azaltıcı bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, Hofstede'in (1980) kültürel değerler üzerine yürüttüğü kapsamlı çalışmalarda, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda yöneticiler ile işgörenler arasındaki otorite ve statü farkının daha kolay kabul gördüğü ifade edilmektedir. Bu durum, hiyerarşik yapının içselleştirildiği

kültürel yapılarda, istismarcı yönetim davranışlarının daha sık karşılaşılan bir olgu hâline gelme ihtimalini artırmaktadır (Gültekin, 2023, s. 17).

2.1.1.4.2. İstismarcı Yönetimin İşgörenlerle İlgili Öncülleri

İstismarcı yönetimin işgörenlerle ilgili öncülleri; işgörenler tarafından algılanan mağduriyet, kişilik özellikleri, demografik değişkenler, işgörenin üyesi olduğu toplumsal kültür, lider-üye etkileşimi başlıkları altında açıklanmaktadır.

2.1.1.4.2.1. İşgörenler Tarafından Algılanan Mağduriyet

Mağduriyet algısı, bireyin bir ya da birden fazla kişi tarafından maruz kaldığı saldırgan tutumların ardından gelişen, öznel temelli bir değerlendirme sürecidir (Ülbeği vd., 2014, s. 102). Alanyazındaki çalışmalar, bu algının genel olarak iki temel boyutta incelendiğini göstermektedir: doğrudan ve dolaylı mağduriyet. Doğrudan mağduriyet, bireyin kendisine zarar verme amacı taşıyan açık saldırgan davranışlarla karşılaşması durumunu ifade ederken; dolaylı mağduriyet, bireyin iş performansını ve mesleki gelişimini engellemeye yönelik, örtük ya da dolaylı nitelikteki saldırgan eylemleri kapsamaktadır (Seçkin, 2021, s. 138).

Viano'nun (1989) geliştirdiği modele göre mağduriyet algısı, dört aşamalı bir süreç içerisinde şekillenmektedir. İlk aşamada birey, bir kişi ya da örgütten zarar gördüğünü veya acı çektiğini deneyimler. İkinci aşamada ise bu deneyim, birey tarafından adaletsizlik ya da haksızlık biçiminde algılanır ve birey kendisini mağdur olarak tanımlamaya başlar. Üçüncü aşama, bireyin yaşadığı mağduriyet durumunu çevresindekilerle –aile, arkadaşlar ya da ilgili örgütlerle– paylaşması ve sosyal onay arayışına girmesiyle devam eder. Son aşamada ise bireyin bu iddialarının başkaları tarafından doğrulanması, mağduriyet sürecini tamamlayan unsur hâline gelir. Bu dört aşamalı yapı, mağduriyet algısının oluşumunda kritik bir rol oynamaktadır (Ülbeği vd., 2014, s. 102).

İş yaşamı bağlamında değerlendirildiğinde, yöneticilerin sergilediği sözlü ya da sözsüz düşmanca davranışlar, işgörenlerda mağduriyet algısının gelişmesine neden olabilir. Bu durum, Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Kuramı çerçevesinde de açıklanabilir. Kuram, işgörenlerin iş ortamında yaşadığı olumsuz deneyimlerin –örneğin, istismarcı yönetim davranışları–

bireylerin tutum, davranış ve algılarında ciddi değişimlere yol açabileceğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, Viano'nun modelinde belirtilen ilk iki aşamaya göre, işgörenler yöneticilerinden gelen olumsuz tutumları haksızlık olarak değerlendirdiklerinde mağduriyet algısı oluşmakta; bu algı da işgörenin genel iş tutumunu, güdülemenin ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Seçkin, 2021, s. 139).

2.1.1.4.2.2. Kişilik Özellikleri

Ones (2005), kişiliği bireylerin düşünme tarzları, inanç sistemleri, duygusal tepkileri ve davranış örüntülerinde zaman içinde ortaya çıkan tutarlı ve kalıcı eğilimler bütünü olarak tanımlamaktadır. Kişilik özellikleri, bireyler arasındaki farkları belirginleştiren ve özgül davranış kalıplarının gelişimine zemin hazırlayan temel psikolojik unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu özellikler, bireyin zaman içerisinde sergilediği tutum, duygu ve davranışların öngörülebilir hâle gelmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, kişilik yapısı, bazı işgörenlerin neden daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını ya da neden istismarcı yönetim davranışlarına daha fazla maruz kaldıklarını anlamak açısından önemli bir referans noktası sunmaktadır (Köksal ve Kara, 2022, s. 272).

Araştırmalar, işgörenlerin kişilik özellikleri ile istismarcı yönetim algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle nevrotik ve narsistik eğilimlere sahip bireylerin, yöneticilerinin olumsuz davranışlarını daha yoğun ve negatif biçimde algıladıkları belirlenmiştir. Buna karşılık, yüksek düzeyde politik beceriye, duygusal dayanıklılığa ve dürüstlük eğilimine sahip olan bireyler, benzer olumsuz yönetsel davranışlara karşı daha az duyarlılık göstermekte ve bu tür durumları daha az tehdit edici biçimde değerlendirebilmektedirler (Zhang ve Bednall, 2016).

2.1.1.4.2.3. Demografik Değişkenler

İşgörenlerin, cinsiyet, yaş gibi bazı demografik özellikleri de istismarcı yönetim algısının oluşmasında etkili olabilir ve bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

***Cinsiyet*:** Bazı araştırmalar, Güldü ve Esentürk (2016) kadınların erkeklere kıyasla istismarcı yönetim davranışlarına daha duyarlı olduklarını öne sürerken,

Zhang ve Bednall (2016) kadınların sahip oldukları sosyal destek ağı sayesinde, bu tür davranışlara karşı erkeklerden daha fazla korunduklarını belirtmişlerdir. Namie (2003)'e göre, erkek ve kadınlar arasındaki istismardan daha çok, hemcinslerin birbirini istismar etme oranı daha yüksektir.

Yaş: Bireylerin istismarcı yönetim algıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabilmektedir. Zhang ve Liao (2015), yaş ile istismarcı yönetim arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ortaya koymakla birlikte, özellikle yaşın bu tür yönetim biçimlerinin sonuçları üzerinde daha güçlü bir etki yaratabileceğini belirtmiştir. Zhang ve Bednall (2016) tarafından yürütülen bir başka çalışmada ise, genç işgörenlerin yaşça daha büyük olanlara kıyasla istismarcı yönetim davranışlarını daha yoğun biçimde algıladıkları ileri sürülmektedir. Buna karşın, bazı araştırmalar yaş ilerledikçe istismarcı yönetim algısının da arttığını göstermektedir (Sakal ve Yıldız, 2015; Zhang ve Bednall, 2016).

Bu çelişkili bulgular, yaşın bireylerin istismarcı yönetimi algılama biçimlerinde farklılaşmalara neden olabileceğini düşündürmektedir. Nitekim Brees ve arkadaşları (2014), işgörenlerin yaşlarına bağlı olarak, aynı yönetsel davranışları farklı şekillerde değerlendirebildiklerini ortaya koymuştur. Bu durum, yaşın sadece yöneticilerin tutumları üzerindeki etkisini değil, aynı zamanda işgörenlerin bu tutumları nasıl algıladıklarını da şekillendiren önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

2.1.1.4.2.4. İşgörenin Üyesi Olduğu Toplumun Kültürü

Hofstede (1980)'e göre güç mesafesi, kültürel bir değer olarak bireylerin toplumdaki eşitsiz güç dağılımına karşı duydukları yasal kabul görme inancını etkileyen önemli bir faktördür. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde, yöneticilerin astları üzerinde güç kullanması genellikle kabul edilebilir bir davranış olarak değerlendirilir. Bu bağlamda, istismarcı yönetici davranışları, adil olmayan davranış yerine yasal bir güç gösterisi, olarak algılanabilir. Bu kültürlerde astlar, yöneticilerine daha bağımlıdır ve onların istismarına genellikle daha itaatkâr bir şekilde tepki verirler. Dolayısıyla, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde işgörenlerin yöneticilerine saygı ve güven duygusu daha yoğundur; bu da onların yöneticilerinin karar ve davranışlarına karşı çıkmalarını engeller. Buna karşılık,

düşük güç mesafesine sahip kültürlerde, istismarcı yönetim, ast-üst ilişkilerinin normlarına aykırı bir durum olarak kabul edilir ve astlar, yöneticilerinin istismarcı davranışlarını adaletsiz olarak algılayabilir. Bu tür adaletsizlik algısı, astların misilleme yapma veya sapkın davranışlar sergileyerek adalet duygusunu yeniden kurma yönündeki isteklerini ortaya çıkarabilir (Park vd., 2015).

Düşük güç mesafesine sahip kültürlerde astlar, genellikle yöneticilerinin istismarcı davranışlarını daha açık bir şekilde dile getirirler. Ancak, yüksek güç mesafesi kültürlerinde astlar, istismarcı yöneticiye karşı tepki gösterirken daha dolaylı ve güvenli stratejiler kullanma eğilimindedir. Bu durumda, astların iş yerinde misilleme yapma olasılıkları düşerken, performanslarını düşürme eğilimleri artar, böylece yöneticilerinin etik olmayan davranışlarını fark etmelerini sağlamaya çalışırlar (Zhang ve Liao, 2015).

Vogel ve arkadaşları (2015), farklı kültürel değerlere sahip toplumlarda, hiyerarşik güç farklılıklarına ilişkin kültürel normların, bireylerin istismarcı yönetici davranışlarını algılama ve bu davranışlara karşı nasıl tepki vereceklerini belirlediğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, kültürel normlar, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda astların yönetici davranışlarını daha kabul edilebilir bir şekilde algılamalarına, düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise bu tür davranışlara karşı daha olumsuz tepkiler vermelerine yol açmaktadır (Çeliker, 2021, s. 62).

2.1.1.4.2.5. Lider-Üye Etkileşimi

Yöneticilerin her bir işgörenle olan ilişki düzeyleri farklılık göstermektedir. Düşük lider-üye ilişkisi bulunan bir yönetici-işgören ilişkisi, istismarcı yönetim anlayışının artmasına yol açabilmektedir. İşgörenler arasındaki ilişki düzeylerinin farklı olması, bazı bireyler tarafından sorun olarak algılanabilir. Bu durum, çalışma ortamında adaletin olmadığına dair bir algının oluşmasına neden olabilir. İşgörenler, sadece kendi liderleriyle olan ilişkilerini değil, aynı zamanda diğer işgörenlerin yönetici ile olan ilişkilerini de gözlemlemektedirler (Yıldırım, 2024, s. 10).

2.1.1.5. İstismarcı Yönetimin Sonuçları

İstismarcı yönetimin sonuçları, aşağıdaki şekilde bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlıkta açıklanmaktadır.

2.1.1.5.1. İstismarcı Yönetimin Bireysel Sonuçları

Literatürde yapılan çalışmalar, istismarcı yönetim uygulamalarının işgörenler üzerinde çok yönlü ve olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, söz konusu yönetim anlayışının işgörenlerin tükenmişlik düzeyini artırdığı (Bolat vd., 2017), iş-aile dengelerini olumsuz yönde etkilediği (Köksal ve Gürsoy, 2020), intikam eğilimlerini güçlendirdiği (Seçkin, 2021), mutluluk düzeylerini ve iş performanslarını düşürdüğü (Alper Ay, 2022) ve psikolojik güvenlik algılarını zedelediği (Liu vd., 2016; Xiaqi vd., 2012; Ali vd., 2022) belirlenmiştir. Bu bulgular, istismarcı liderlik biçimlerinin işgörenlerin örgütsel yaşantılarındaki genel iyi oluş hâlleri üzerinde ciddi olumsuzluklara yol açtığını göstermektedir (Tatlı ve Öngel, 2023, s. 445). Söz konusu etkiler, aşağıdaki alt başlıklar altında daha ayrıntılı biçimde açıklanabilir.

2.1.1.5.1.1. İşten Ayrılma Niyetine Etkileri

Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, işten ayrılma niyeti bireyin yakın gelecekte örgütten ayrılma olasılığını belirleyen bir durumdur (İmamoğlu vd., 2020, s. 158). Yöneticilerin istismarcı davranışları, işgörenler arasında algılanan adaleti azaltarak işten ayrılma niyetini artırmakta ve stres seviyelerini yükseltmektedir. Bu davranışlar, bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz tutumlar ve davranışlara yol açarak, işgörenlerin güdülenmesini ve bağlılık düzeylerini düşürmektedir (Köksal ve Gürsoy, 2019, s. 350). İşten ayrılma niyeti, yönetici ile işgören arasındaki ilişkinin kalitesinden önemli ölçüde etkilenen ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğurabilen bir unsurdur. Sağlıklı ve destekleyici lider-ast ilişkileri, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını güçlendirirken, olumsuz veya zayıf ilişkiler, işten ayrılma niyetini artırarak örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir (Şahin, 2011, s. 279).

Tablo 1. İstismarcı Yönetime Karşı İşgörenin Tepkileri

Pasif Tepkiler	Aktif Tepkiler
Katlanmak	Boyun eğmemek
İşi Yavaşlatmak	Konuşarak çözüm aramak
Aile ve arkadaşlardan destek görmek	Göze girmek için daha çok çalışmak
Tıbbi desteğe başvurmak	Bir üst merciiye şikâyet etmek
Çıkış yolları aramak	İstifa etmek
Uzak durmak	Birim değiştirmek
İşten ayrılmaya niyet etmek	İş arkadaşlarına aleyhe örgütleme

Kaynak: Başar, U., Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi,* 3 (2), 71.

2.1.1.5.1.2. İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

İş tatmini, işgörenin çalıştığı örgütte fiziksel, psikolojik, maddi ve manevi gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığını algılamasına dayanan bir değerlendirme sürecidir (Serdar, 2019, s. 37). İşgörenin örgütüne ve yürüttüğü işe yönelik duygu ve düşünceleri, söz konusu bireyin işe karşı genel tutumunu yansıtmaktadır (Işık ve Kızıltuğ, 2022, s. 313). Bu bağlamda iş tatmini, bireyin işiyle ilgili olumlu veya olumsuz tutumlarını içeren bir göstergedir. Olumlu duygular iş tatmini düzeyini artırırken, olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliği olarak ortaya çıkmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 179).

İş tatmini, ücret düzeyi, yönetim biçimi, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, iş güvencesi, takdir edilme ve başarı duygusu gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Bu unsurların yeterli düzeyde karşılanması, işgörenin tatmin düzeyini artırmakta; yetersizlik durumunda ise memnuniyet azalmaktadır (Yüksel, 2005, s. 306). Özellikle lider-üye etkileşiminin düşük olduğu ortamlarda, işgörenlerin iş tatmininin de önemli ölçüde azaldığı gözlemlenmektedir. Bu durum, bireylerin mevcut işlerinden memnuniyetsizlik duymalarına ve alternatif iş arayışına yönelmelerine neden olabilmektedir. Literatürdeki bulgular, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönde; işten ayrılma niyeti ile ise negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (Serdar, 2019, s. 40).

Öte yandan, istismarcı yönetim uygulamaları, işgörenlerin işe yönelik dikkatini dağıtmakta, psikolojik enerjilerini tüketmekte ve görevlerine olan ilgilerini

azaltarak örgüte olan bağlılıklarını zayıflatmaktadır (Aryee vd., 2008). Bu tür olumsuz liderlik davranışları, iş tatmini üzerinde dolaylı fakat etkili bir baskı unsuru hâline gelmektedir.

2.1.1.5.1.3. Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

Steers (1977), örgütsel bağlılığı bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme düzeyinin ve örgüte adanmışlık hissinin göreli gücü olarak tanımlamaktadır (Paşamehmetoğlu vd., 2013, s. 78). Bu kavram, işgörenin örgütün temel değerlerine ve hedeflerine yönelik güçlü bir inanç geliştirmesi, örgüt yararına gönüllü çaba göstermeye istekli olması ve örgüt üyeliğini sürdürme yönünde içsel bir güdülemeye sahip olması şeklinde açıklanabilir (Uçar ve Kök, 2018, s. 235). Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı geliştirdiği duygusal ve psikolojik bağlılığı temsil eder (Koç, 2009, s. 203).

İstismarcı nitelikteki yöneticilik tutumları, işgörenlerin örgütle özdeşleşme eğilimlerini zayıflatarak güdüleme düzeylerinde düşüşe neden olmaktadır. Bu durum, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilerken, aynı zamanda işten ayrılma eğilimlerini de artırmaktadır. Özellikle sürekli istismar davranışlarına maruz kalan işgörenler arasında, iş değişikliği düşüncesi daha sık görülmekte; bu da örgütler açısından iş gücü devrinin hızlanmasına yol açmaktadır (Baş, 2019, s. 1566).

2.1.1.5.1.4. Tükenmişlik Üzerine Etkileri

Tükenmişlik kavramı ilk kez Greene tarafından 1961 yılında literatüre kazandırılmıştır (Bolat, 2011, s. 89). Greene, tükenmişliği her meslek grubunu etkileyebilecek bir mesleki risk olarak tanımlamış ve bireyin karşı karşıya kaldığı yoğun taleplerin, zamanla fiziksel ve psikolojik kaynaklarını tüketerek yıpranmasına neden olduğunu belirtmiştir (Bolat, 2011, s. 256). Tükenmişlik sendromu, özellikle duygusal taleplerin yüksek olduğu, insan ilişkilerine dayalı mesleklerde işgören bireylerde ortaya çıkan; sürekli yorgunluk, bitkinlik, çaresizlik ve umutsuzluk hisleriyle karakterize edilen bir durumdur. Bu sendrom, bireyin yalnızca mesleki yaşamında değil, aynı zamanda sosyal çevresine ve genel yaşamına karşı da olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabilmektedir (Ardıç ve Polatcı, 2008, s. 70).

İstismarcı yönetim anlayışı ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi şekillendiren önemli etmenlerden biri, lider-ast etkileşiminin niteliğidir. Yöneticiler tarafından sergilenen istismarcı davranışlar, astlar tarafından farklı biçimlerde algılanmakta ve bu algıların bireysel tutumlara yansıması, özellikle güç mesafesi algısına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Güç mesafesi yüksek olan işgörenler, olumsuz yönetim tarzlarını daha olağan karşılayabilirken, güç mesafesi algısı düşük olan bireyler bu tür tutumları daha yıkıcı biçimde deneyimleyebilirler (Bolat vd., 2017, s. 130).

2.1.1.5.1.5. Psikolojik ve Fizyolojik Etkileri

İstismarcı yönetim, örgütsel bağlamda ciddi bir stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Yagil vd., 2011, s. 5). Keashly ve Harvey (2005), bu tür yönetim davranışlarının fiziksel saldırı ya da cinsel taciz içermese dahi, süreklilik gösterdiğinde birey üzerinde kalıcı ve kronik psikolojik hasarlar bırakabileceğini vurgulamaktadır (Wu ve Hu, 2009, s. 146). Bu doğrultuda, istismarcı yöneticilerin sergilediği sistematik ve düşmanca tutumlar yalnızca duygusal düzeyde olumsuzluklar yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda bireylerin fiziksel ve fizyolojik sağlıklarını da tehdit etmektedir.

Özellikle uzun süre boyunca istismara maruz kalan işgörenlerde, güdüleme eksikliği, sosyal izolasyon ve içe kapanma gibi psikolojik semptomların yanı sıra; uyku problemleri, kronik yorgunluk ve çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar gibi fizyolojik etkilerin de ortaya çıkabildiği çeşitli araştırmalarda dile getirilmektedir. Bu durum, istismarcı yönetim davranışlarının işgörenlerin genel sağlık durumları üzerinde çok boyutlu ve yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir.

Aşağıda sunulan Tablo 2, istismarcı yönetimin işgörenler üzerinde yarattığı başlıca psikolojik ve fizyolojik etkileri özetlemektedir.

Tablo 2. İstismarcı Yönetimin İşgörenler Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkileri

Psikolojik Etkiler	• Düzensiz kaygı • Kızgınlık • Mutsuzluk • Güdüleme Kaybı • Stres • Umutsuzluk • Dikkat dağınıklığı • İçe kapanıklık • Yalnızlaşma • Yapılan işten soğuma • Yabancılaşma • Özgüven kaybı • Çaresizlik • Korku • Güvensizlik • Utanma
Fizyolojik Etkiler	• Uykusuzluk • Halsizlik • Baş ağrısı • Yorgunluk • İştahsızlık • Ciltte kaşıntı ve yara oluşumu

Kaynak: Başar, U., Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi,* 3 (2), 71.

Tabloda yer alan bu etkiler, istismarcı yöneticilerle işgören bireylerin hem psikolojik hem de fiziksel sağlıklarının bütünsel biçimde tehdit altında olduğunu ortaya koymaktadır.

2.1.1.5.1.6. İş-Aile Dengesi Üzerindeki Etkileri:

İş-aile dengesi, bireyin iş ve aile sorumluluklarını uyum içinde yürütebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu dengeyi belirleyen temel unsurlar arasında iş ve aileye ilişkin taleplerin yanı sıra, iş ve ev ortamlarının kültürel yapıları da yer almaktadır. İş kültürü, bireyin iş-aile dengesini destekleyici nitelikte olan örgütsel değerleri, politikaları ve uygulamaları kapsar (Kapız, 2002, s. 140).

İstismarcı yönetim davranışlarıyla karşılaşan bir işgören, görevlerini yeterince yerine getiremediği ve yöneticisinden beklediği desteği göremediği yönünde bir algı geliştirebilir. Bu tür bir algı, bireyde işi ve sahip olduğu kaynakları kaybetme yönünde bir tehdit hissi yaratabilir. Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen Kaynakların Korunması Kuramı, bireylerin hedeflerine ulaşmak, mevcut kaynaklarını korumak ve yeni kaynaklar elde etmek yönünde içsel güdülere sahip olduklarını öne sürmektedir. Bu kuram kapsamında, bireyin ailesi ve sosyal konumu gibi "durumsal kaynaklar", özsaygısı gibi "kişisel kaynaklar" ve zaman, para, bilgi gibi "enerji kaynakları" tehdit altına girdiğinde, bireyde stres düzeyi artmaktadır (Hobfoll, 1989, s. 513).

Yöneticisinin istismarcı tutumlarıyla karşılaşan bir işgören, işini kaybetme riskiyle karşı karşıya olduğunu düşündüğünde, bu tehdidi bertaraf edebilmek adına işine daha fazla zaman ve enerji ayırma eğiliminde olabilir. Ancak bu durum, bireyin aile yaşamına ayırdığı kaynakların azalmasına neden olur. Ayrıca, maruz kaldığı olumsuz tutumlara doğrudan tepki veremeyen işgörenler, bu duygusal yüklerini aile bireylerine yansıtabilir. Bu tür duygusal aktarım, aile içi iletişimde gerginliklerin artmasına, tartışmaların sıklaşmasına ve genel mutsuzluk hissinin yükselmesine neden olabilir. Sonuç olarak, iş yaşamından kaynaklanan stres, ev yaşamına taşınarak aile dinamiklerini olumsuz etkilerken, bu durum tekrar iş ortamına yansıyabilir ve bireyin iş performansında da düşüşe yol açabilir (Köksal ve Gürsoy, 2020, s. 771).

2.1.1.5.2. İstismarcı Yönetimin Örgütsel Sonuçları

İstismarcı yönetim, yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de önemli sonuçlar doğuran olumsuz bir liderlik biçimidir. Bu tür yönetim anlayışı, örgütsel performans, işgören bağlılığı, kimlik algısı ve gönüllü davranışlar gibi birçok önemli değişken üzerinde yıkıcı etkiler yaratmaktadır. Aşağıda, istismarcı yönetimin örgütsel sonuçları dört başlık altında incelenmektedir.

2.1.1.5.2.1. Örgütsel Başarısızlık ve Maliyetlere Etkisi

İstismarcı yönetim tarzı, işgörenlerin verimlilik ve etkinlik düzeylerini düşürerek örgütün genel performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu düşüş, örgütsel hedeflere ulaşmayı zorlaştırmakta ve stratejik başarıyı sekteye uğratmaktadır (Ay, 2022, s. 233). Uzun vadede bu tür yönetim uygulamaları, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını destekleyen nitelikli insan kaynağının kaybına neden olmakta ve iş gücü devrini hızlandırarak maliyetleri artırmaktadır (Serdar ve Özsoy, 2019, s. 8; Baş, 2019, s. 1566).

2.1.1.5.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine Etkisi

İstismarcı yönetim ile örgütsel özdeşleşme arasında olumsuz yönlü bir ilişki söz konusudur. İşgörenler, yöneticilerinden maruz kaldıkları olumsuz tutumlar nedeniyle örgütle psikolojik bağ kurmakta zorlanmakta, bu da güdülemelerinde azalmaya ve örgütsel bağlılıkta düşüşe neden olmaktadır (Baş, 2019, s. 1566).

2.1.1.5.2.3. Örgütsel Kimlik Algısına Etkisi

Dutton ve çalışma arkadaşları (1994), örgütsel kimliği birey ile örgüt arasındaki bilişsel bağ olarak tanımlarken; Scott ve Lane (2000), bu kavramı işgörenin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesiyle oluşan psikolojik bir yapı şeklinde açıklamaktadır. Hatch ve Schultz (2002) ise örgütsel kimliği, işgörenlerin örgütle hem zihinsel hem de duygusal düzeyde kurdukları bütünleşik ilişki biçimi olarak ele almaktadır (Paşamehmetoğlu ve Poyraz, 2013, s. 78). Bu çerçevede, istismarcı yönetim uygulamaları, işgörenin örgütle olan bilişsel ve duygusal bağlarını zayıflatarak örgütsel kimlik algısını olumsuz etkileyebilmektedir.

2.1.1.5.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin resmi görev tanımları dışında kalan ancak örgütsel verimliliği artırmaya yönelik gönüllü çabalarını ifade eder. İstismarcı yöneticilerle karşılaşan işgörenler, bu tür gönüllü davranışlardan

uzaklaşmakta ve zamanla bu davranışların niteliği ve sıklığı azalmaktadır. Özellikle yardımlaşma, sorumluluk üstlenme ve işbirliği gibi davranışların gerilemesi, yönetici-işgören ilişkilerindeki bozulmalarla doğrudan ilişkilidir (Acaray, 2020, s. 248).

2.1.2. Sessiz İstifa

Araştırmanın bu bölümünde sessiz istifa kavramının tanımı, göstergeleri, kavramsal ve kuramsal temelleri, nedenleri ve sonuçları açıklanmaktadır.

2.1.2.1. Sessiz İstifanın Tanımı

Sessiz istifa, işgörenin iş yerindeki görev tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getirmenin ötesinde herhangi bir ek çaba göstermemesi, yalnızca asgari düzeyde performans sergileyerek, sorumluluklardan kaçınması ve haklarını sessiz bir şekilde talep etmesi durumunu tanımlar. Sessiz istifa, işgörenin örgüte karşı duygusal bağlılığının zayıfladığı ve güdülemenin azaldığı bir süreci yansıtmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022, s. 16). Sessiz istifaya yönelen işgörenler, işlerine karşı güdülenmesini kaybetmiş, duygusal olarak tükenmiş ve psikolojik olarak işlerinden kopmuş bireyler, olarak tanımlamaktadır (Çalışkan, 2023, s. 193).

Sessiz istifa, işgörenin fiziksel olarak çalışmaya devam etmesine rağmen, duygusal ve psikolojik olarak işinden uzaklaşmasını ifade eder; bu durum doğrudan işten ayrılmayı kapsamamaktadır. Friedrich (2010), bu süreci *psikolojik sözleşme* yaklaşımı çerçevesinde değerlendirmiş ve işgörenin işten ayrılmaya yönelen tutumlarını açıklamaya çalışmıştır. Buna göre işgören, iş ortamına dair birtakım beklentilerinin –örneğin iş yükünün dengelenmesi, performansa dayalı adil ücretlendirme, kariyer gelişimi olanakları gibi– karşılanmadığını düşündüğünde; bunun yanı sıra, yöneticiyle ilişkilerinde adalet, güven, saygı ve takdir gibi duygusal ihtiyaçlarının da giderilmediğini fark ettiğinde, üç temel stratejiden birine yönelebilir (Friedrich, 2010, s. 103–104).

Seçer'in (2011, s. 48) aktardığına göre bu stratejiler, işgörenin sessiz istifa davranışını ya da işten ayrılma eğilimini nasıl yöneteceğini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Söz konusu stratejiler şu şekilde özetlenebilir:

- İşgören, örgüt içinde bu durumu değiştirmeye çalışabilir,
- İşgören, genel ekonomik koşullar, bölgesel işgücü piyasası, uzmanlık alanındaki fırsatlar, kişisel hareketlilik ve niteliklerine bağlı olarak yeni bir iş aramaya yönelebilir,
- İşgören, tüm çabalarına rağmen mevcut olumsuz koşulları değiştiremiyor ve işten ayrılma seçeneği de mümkün olmuyorsa, mevcut durumla başa çıkabilmek amacıyla sessiz istifa stratejisini benimseyebilir

Hetler (2022) ve Kolev (2022) tarafından yapılan çalışmalara göre, sessiz istifa sürecine giren işgörenlerde ise aşağıdaki belirtiler sıkça gözlemlenmektedir:

- Hastalık durumunda işe gelmeme veya işe geç gelme, erken ayrılma,
- Çalışma saatleri dışında ek iş yapmama, hafta sonları veya tatil günlerinde çalışmama,
- İşle ilgili e-posta ve çağrılara yanıt vermeme,
- Toplantılara katılmama, ekip çalışmalarına daha az katkı sağlama,
- Ödeme yapılmayan görevleri reddetme,
- İşine duygusal yatırım yapmama,
- İş ile özel hayat dengesine odaklanma,
- İşyerinde güdüleme eksikliği, verimlilikte düşüştür.

İşgörenleri motive etmeyen ve örgütte tutma stratejileri geliştirmeyen yöneticiler, işgörenlerin sessiz istifa sürecine girmesine neden olabilir. Sessiz istifa, yönetimsel eksikliklerin ve işgören memnuniyetsizliğinin bir sonucu olarak, iş gücü bağlılığında azalmaya yol açar. Sessiz istifa, işgörenlerin işlerine olan bağlılıklarını yitirerek, nihai istifa kararı almadan, işyerinde daha az çaba gösterdiği bir süreçtir. Bu süreç, işgörenin tutum ve davranışlarında gözle görülebilir değişikliklere yol açar. Sessiz istifanın erken tespiti, yöneticilerin bu belirtileri doğru şekilde yorumlamasıyla mümkündür (Çimen ve Yılmaz, 2023, s. 29). Sessiz istifa, kötü yönetimin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Harter, 2022).

2.1.2.2. Sessiz İstifanın Göstergeleri

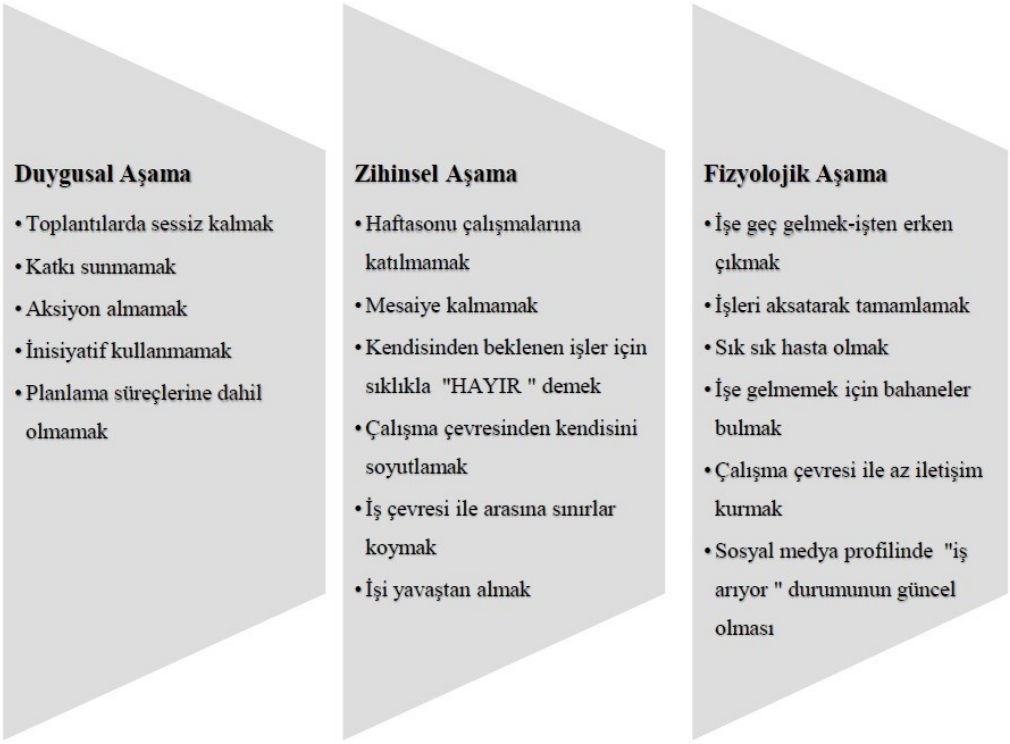
Gupte (2022)'e göre sessiz istifa davranışının ortaya çıkışı şu aşamalarla gerçekleşmektedir:

Duygusal Aşama: İşgören, uzmanlık ve deneyimlerine yeterince değer verilmediği düşüncesine kapılır. Bu aşama, işgörenin iş yerindeki ilk kırılma anıdır ve psikolojik olarak bir mesafe oluşur.

Zihinsel Aşama: Bu aşamada işgören, fiziksel olarak işte bulunsa da zihinsel olarak iş yerinde değildir. İşgören, işine olan ilgisini kaybetmiş olup, adeta işte "sözde var" olma durumuna düşer.

Fizyolojik Aşama: İşgören, örgütsel sessizliği terk eder ve iş yerindeki rahatsızlıklarını dile getirmeye başlar. Aynı zamanda işyerinden ayrılma düşüncelerine yönelerek dışarıda yeni iş fırsatları aramaya başlar.

Sessiz istifa davranışıyla başlayan süreç, zamanla işgörenlerin örgüte olan duygusal ve bilişsel bağlılıklarının zayıflamasına yol açmakta; bu durum, bireyin yalnızca görev tanımına sıkı sıkıya bağlı kalarak örgütsel sorumluluklardan uzaklaşmasıyla devam etmektedir. Süreç ilerledikçe, işgörenin gönüllü katkı düzeyindeki düşüş, iş doyumundaki azalma ve tükenmişlik hissi gibi unsurlar, örgütten fiziksel olarak ayrılma yani nihai istifa ile sonuçlanabilecek bir döngüye dönüşebilmektedir. Aşağıda yer alan şekil 4 bu süreci aşamalı olarak ortaya koymakta ve sessiz istifadan başlayarak olası nihai ayrılığa uzanan örgütsel çözülme dinamiklerini görselleştirmektedir.



Şekil 4. İstifa Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Gupte, A. (2022). Decoding quiet quitting. *LinkedIn*. https://www.linkedin.com/pulse/decoding-quiet-quitting-ashlesha-gupte/(Erişim tarihi: 25.04.2024)

Şekil 4'te yer alan model, sessiz istifa sürecinin aşamalı bir şekilde ilerlediğini ortaya koymaktadır. İlk aşamada, işgören duygusal olarak geri çekilerek katılım göstermemeye ve örgütsel bağlarını zayıflatmaya başlar. Bunu izleyen davranışsal ve fizyolojik aşamada, bu içsel kopuş gözlemlenebilir tutum ve belirtilerle dışa yansır. Sürecin sonunda ise işgörenin örgütten fiziksel olarak ayrılması, yani nihai istifa gerçekleşebilir. Bu model, istifanın ani değil, zaman içinde gelişen çok boyutlu bir süreç olduğunu göstermektedir.

2.1.2.3. Sessiz İstifanın Kuramsal Temelleri

Sessiz istifanın kuramsal temelleri incelendiğinde alanyazında Sosyal Mübadele Kuramı, Kaynakların Korunması Kuramı, Duygusal Olaylar Kuramı, Eşitlik Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, İş Talepleri-Kaynaklar Kuramı ve Kuşaklar Kuramı ile ilişkilendirilerek açıklandığı görülmektedir.

2.1.2.3.1. Sosyal Mübadele Kuramı

İşgören-işveren ilişkilerinin açıklanmasında sıklıkla başvurulan yaklaşımlardan biri olan Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964), örgütsel davranış literatüründe önemli bir yere sahiptir (Aydın, 2017, s. 547). Bu kuramın temelini atan Homans (1961), sosyal mübadeleyi "en az iki kişi arasında gerçekleşen, soyut ya da somut, ödül ve maliyet esasına dayalı bir faaliyet değişimi" olarak tanımlamaktadır (s. 13). Bu değişim sürecinde, taraflardan biri belirli bir ödül sunarken, diğer taraf ise bu ödül karşılığında çeşitli maliyetlere katlanmak durumunda kalmaktadır. Bu karşılıklı etkileşim, örgüt içinde bireylerin davranışlarını ve ilişkilerinin niteliğini belirleyen temel bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Örücü ve Hasırcı, 2024a, s. 394).

Sosyal mübadele kuramına göre bireyler, diğer insanlarla bilinçli ve gönüllü olarak, karşılık bekledikleri sosyal etkileşimlere girmektedirler fakat bu etkileşimler karşılık bulmadığında, birey ilişkisini sonlandırabilir. Bu kuram iki temel varsayıma dayanır: Birincisi, sosyal ilişkiler karşılıklılık esasına dayanır; yani, bir tarafın elde ettiği faydanın diğer tarafa da benzer şekilde yansıması beklenir. İkincisi beklenti esasına dayanır, ilişkide yaşanan deneyimler, gelecekteki etkileşim biçimlerini şekillendirmektedir (Aslan, 2023, s. 5).

İşgören, örgütten kişisel çıkarlarına yönelik yararlar sağladığına inandığında, karşılık olarak daha verimli çalışmaya ve gönüllü davranışlar sergilemeye eğilim göstermektedir. Bu karşılıklı etkileşim süreci, güven duygusunu pekiştirmekte, işgören memnuniyeti ile örgütsel bağlılığı artırmakta ve dolayısıyla iş verimliliğinde artışa katkı sağlamaktadır (Diken vd., 2019, s. 2700).

İşgörenler, emeklerinin karşılığını aldıklarını düşünmediklerinde, yani beklentileri doğrultusunda ücretlendirilmediklerinde veya örgütlerine sağladıkları katkıların yeterince takdir edilmediğini hissettiklerinde, zamanla güdülenmelerini ve örgüte olan bağlılıklarını kaybetmektedirler (Örücü ve Hasırcı, 2024b, s. 279). Sessiz istifa işgörenin memnuniyetsizliğiyle ilişkilendirilmektedir ve bu davranış, bireylerin amaçları, değerleri ve ihtiyaçları etrafında şekillenmektedir (Altıntaş, 2024, s. 258).

Bu bağlamda, Sosyal Değişim Kuramı perspektifinden değerlendirildiğinde, *sessiz istifa* kavramı, bireylerin iş ortamındaki memnuniyetsizliklerini doğrudan dile getirmek yerine, içe dönük bir tutum geliştirerek tepkilerini pasif biçimde ortaya

koydukları bir davranış biçimi olarak yorumlanabilir. Bu yaklaşım, işgörenlerin özellikle örgütle kurdukları ilişkide hissettikleri adaletsizlik, değersizlik ya da karşılıklılık ilkesindeki bozulmalara yönelik geliştirdikleri tepkisel bir savunma mekanizmasıdır. Söz konusu davranış, işgörenlerin açık çatışma ya da doğrudan ayrılma yerine, örgütsel süreçlerden yavaşça uzaklaşarak bir tür psikolojik geri çekilme stratejisi benimsemeleriyle karakterizedir (Kepenekçi vd., 2024, s. 1346).

2.1.2.3.2. Kaynakların Korunması Kuramı

Kaynakların Korunması Kuramı'na göre bireyler, kendileri açısından değer taşıyan kaynakları elde etmek, mevcut kaynaklarını korumak ve bu kaynakları zamanla artırmak amacıyla çaba göstermektedirler (Hobfoll, 1989, s. 513). Bu bağlamda bireyler, özsaygı gibi kişisel niteliklerini ya da kıdem ve statü gibi sosyal değerlerini geliştirme yönünde bir güdülemeyle hareket ederek daha başarılı ve dengeli bir yaşam sürdürmeyi amaçlamaktadır. Kuram, bireylerin stres ya da tükenmişlik gibi psikolojik zorlanma durumlarında, duygusal bütünlüklerini sürdürebilmek adına sahip oldukları kaynakları koruma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Özellikle işgörenler açısından değerlendirildiğinde, bilgi, beceri ve yetkinlik gibi bireysel kaynakların işe yansıtılması durumunda; bunun karşılığında ücret artışı, terfi olanakları ya da mesleki gelişim fırsatları gibi yeni kaynaklara erişim beklentisi oluşmaktadır. Eğer bu beklentiler karşılanmazsa, işgörenler mevcut kaynaklarının tehdit altında olduğunu hissederek güdüleme kaybı yaşayabilir ya da örgütsel bağlılıklarında azalma gözlemlenebilir (Hobfoll, 2012, s. 228–229).

Hamouche ve arkadaşlarına (2023) 'e göre bu yaklaşım, araştırmacıların sessiz istifa davranışı gösteren bireylerde gözlemlenen psikolojik kopukluğa neden olan risk faktörlerini (iş talepleri) tanımlamalarına ve bu etkiyi azaltabilecek koruyucu unsurları (kaynakları) belirlemelerine olanak tanımaktadır (Sürücü vd., 2023, s. 577). Kaynakların Korunması Kuramı'na göre, işgörenler sahip oldukları kaynakların tehdit altında olduğunu düşündüklerinde, bu duruma tepki olarak kaynaklarını korumaya yönelmektedirler. Dolayısıyla, işgörenler sadece iş tanımındaki görevleri yerine getirerek ve geri çekilerek sessiz istifa davranışı sergileyebilirler (Arar vd., 2023, s. 125).

Sonuç olarak, bu kuramsal yaklaşım, sessiz istifayı tetikleyen talep unsurlarını içeren örgütsel müdahalelerin geliştirilmesinde yol gösterici olmaktadır.

Ayrıca, işgörenlerin özerkliği ile iş arkadaşları ve yöneticilerden sağlanan destek gibi iş kaynaklarının düzenleyici etkilerini incelemeye olanak tanırken; sessiz istifanın örgütsel performans ve verimlilik gibi örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına da katkı sağlamaktadır (Sürücü vd., 2023, s. 577).

2.1.2.3.3. Duygusal Olaylar Kuramı

Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Kuramı, işgörenlerin duygusal durumlarının, bilişsel süreçlerinin ve zihinsel algılarının iş tatmini, iş davranışları ve tepkileri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını öne sürmektedir. Bu kurama göre, işgörenlerin örgütsel davranışları; geçmiş deneyimlerinden, karşılaştıkları olaylardan ve bu olayların tetiklediği kalıcı duygusal etkilerden etkilenmektedir (Karayaman, 2024, s. 78).

Duygusal tepkinin zaman içindeki yükselip azalma durumları, bireyin işine ve işyerindeki çeşitli davranışlarına dair duygusal tepkilerini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, Duygusal Olaylar Kuramı duyguların zaman içindeki değişimini göz önünde bulundurmaktadır (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009, s.168). İşgörenlerin eskiden yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olaylar bugünkü iş hayatında farklı duygusal tepkilere sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004, s. 184).

Konuya ilişkin alanyazında, işgörenlerin olumsuz deneyimlerinin, olumlu olaylara kıyasla psikolojik açıdan daha güçlü bir etki yarattığı ve bu etkinin iş davranışlarına yansıdığı ifade edilmektedir (Mengenci, 2015, s. 80). Mignonac ve Herrbach'ın (2004) çalışmasında, işin niteliğine bağlı olarak bireylerin değer yargıları geliştirebileceği ve stres, çatışma, mobing, yönetici desteği eksikliği ya da aşırı iş yükü gibi durumların, iş performansında düşüşe, iş tatminsizliğine, devamsızlık davranışına ya da işten ayrılma niyetine yol açabileceği belirtilmiştir (Karaca vd., 2024, s. 1303).

2.1.2.3.4. Eşitlik Kuramı

Adams'ın (1963) Eşitlik Kuramı'na göre, işgörenler yaptığı işte girdi ve çıktı hesabı yapmaktadırlar (Çevik Kılıç ve Kademli, 2019, s. 271). Bu kurama göre, işgörenlerin eşitlik konusundaki duyarlılıkları birbirinden farklıdır. Kişilik özelliklerine bağlı olarak, her işgören, girdi ve çıktı dengesinin sağlanması gerektiği

konusunda aynı görüşte değildir. Bazı işgörenler, bu dengeyi daha azıyla kabul edebilirken, bazıları daha fazlasını talep etmekte, bazıları ise yalnızca eşit muamelenin yeterli olduğunu düşünmektedir (Ulutaş, 2019, s. 552).

İşgörenlerin örgütle olan ilişkilerinde sundukları girdiler (emek, beceri, eğitim düzeyi, deneyim gibi) ile elde ettikleri çıktılar (maaş, statü, takdir, kariyer gelişimi vb.) arasındaki denge, algılanan adaletin temelini oluşturmaktadır (Kılıç, 2016, s. 197). Eğer işgören, kendisinin diğer işgörenlere kıyasla daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa, bu durumu dengelemek için bir çaba içerisine girme eğilimi gösterir. Bu durumda, iş yerinde eşit muamele görmek, bireyin güdülemesini artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çünkü işgörenler, kendi girdi ve çıktılarını, diğer işgörenlerin girdi ve çıktıları ile kıyaslamaktadır (Çevik Kılıç ve Kademli, 2019, s. 271).

İşgörenler örgütlerinde yeterince ödüllendirilmediklerini düşündüklerinde, işlerine karşı yavaşlama, karar alma mekanizmalarına katılımda isteksizlik, yenilikçi öneri sunmaktan kaçınma, kariyer gelişimine yönelik çabanın azalması ve görevlerini yüzeysel biçimde yerine getirme şeklinde kendini göstermektedir. İşgörenlerin, eşitsizlik algısı kaynaklı gerilimi azaltmak için işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarını bilinçli şekilde düşürmeleri, sessiz istifa sürecinde gözlemlenen davranış örüntülerine benzerlik göstermektedir (Sürücü vd., 2023, s. 578).

2.1.2.3.5. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen güdüleme kuramıdır. Bu kurama göre, işgörenlerin iş tatmini ve güdülenme düzeyleri iki temel unsurla açıklanabilir: hijyen unsurları (memnuniyetsizler) ve güdüleyiciler (tatmin ediciler)'dir. Bu kurama göre işgörenlerin kendilerini güdülenmiş hissetmeleri için hem hijyen hem de güdüleyici unsurlarının olması gerekmektedir. Hijyen unsurları; çalışma ortamı, ücret, iş güvenliği, statü, örgüt politikaları ve yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkiler gibi dışsal unsurları içerir. Bu unsurlar sağlandığında memnuniyetsizlik önlenebilir, ancak tek başına güdülemeyi artırmak için yeterli değildir. Öte yandan, güdüleyici unsurlar; işin doğasından kaynaklanan başarı duygusu, tanınma, sorumluluk alma ve kariyer gelişimi gibi içsel unsurlardır. Bu unsurlar, bireyin işine anlam katmasını ve daha yüksek düzeyde güdüleme hissetmesine katkıda

bulunmaktadır (Güler, 2023, s. 251). Hijyen ve güdüleyici unsurların eksik veya yetersiz olması örgütlerde olumsuz durumlara sebep olmakta ve örgütlerde sessiz istifa olgusunu ortaya çıkarmaktadır (Sürücü vd., 2023, s. 578).

2.1.2.3.6. İş Talepleri-Kaynaklar Kuramı

Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından ilk kez ortaya atılan kuram, örgütsel ortamın işgörenlerin refahını ve performansını nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Bu kuramın temel varsayımı, işgörenlerin farklı sektörlerde görev almalarına rağmen iş özelliklerinin genel olarak iki temel kategori altında toplanabileceğidir. Bunlar; iş talepleri ve iş kaynaklarıdır (Tekin vd., 2024, s. 22).

İş talepleri; işgörenlerden sürekli çaba sarf etmelerini gerektiren ve bu nedenle fiziksel ya da psikolojik açıdan belirli maliyetler doğurabilecek işle ilgili unsurlar olarak tanımlanmaktadır. İş kaynakları ise, iş ile ilgili amaçlara ulaşmaya yardımcı olan, iş talepleri ile ilişkili maliyetleri azaltan, bireysel gelişmeyi ve büyümeyi teşvik eden iş yönlerini ifade etmektedir. Artan iş talepleriyle birlikte azalan iş kaynakları, işgörenlerde iş yükünün artmasına, stres düzeylerinin yükselmesine ve nihayetinde tükenmişlik yaşanmasına neden olmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2023, s. 627). İşgören, iş taleplerinin iş ve özel yaşam dengesi üzerinde olumsuz etkiler yarattığını düşündüğünde, bu baskıyı azaltmak amacıyla iş yükünü bilinçli şekilde sınırlama eğilimi gösterebilir; bu durum sessiz istifa davranışının temelini oluşturabilir (Sürücü vd., 2023, s. 577).

2.1.2.3.7. Kuşaklar Kuramı

Schaie'nin (1965) Kuşak Kuramı'na göre, benzer dönemlerde doğan ve gelişimlerinin kritik evrelerinde aynı sosyo-tarihsel olaylara maruz kalan bireyler, yaşamları boyunca kalıcılık gösteren ortak değerler, tutumlar ve inanç sistemleri geliştirmektedir (Torun ve Çetin, 2015, s. 139). İş yaşamının karakteri kuşaklarla beraber değişmekte ve yeni kuşakların genel özelliklerine uyumlu bir yapıya dönüşmektedir (Arar vd., 2023, s. 126).

Sessiz istifa davranışı, aktif iş gücünde yer alan X, Y ve Z kuşaklarının farklı özellikleriyle ilişkilendirilebilir. X kuşağı, otoriteye bağlılık ve sadakat gibi

geleneksel değerlere sahip bireylerden oluşurken; Y kuşağı, daha bireysel, bağımsız ve sorgulayıcı bir yapıya sahiptir. Z kuşağı ise dijital dünyada büyüyen, teknolojiye hâkim ve yaratıcılığıyla ön plana çıkan bireyleri kapsamaktadır (Gürer vd., 2024, s. 12).

Sosyal medyanın etkisi ve genç işgörenlerin isyanı, Z kuşağındaki bireylerde sessiz istifa davranışının yayılmasına neden olduğu iddia edilmektedir (Yılmaz, 2024, s. 1396). Z kuşağı, esnek çalışma koşulları, zihinsel tatmin ve sağlığa verilen önem gibi beklentileriyle kendisinden önceki kuşaklardan ayrışmaktadır. Dolayısıyla bu farklılıklar, Z kuşağının sessiz istifa eğilimini hızlandıran bir unsur hâline gelmiştir (Karaduman, 2023, s. 276). İş yaşamında sessiz istifa davranışı sergileyen işgörenlerin çoğunluğunun Y ve Z kuşağından oluşmasının, kuşakları oluşturan ortak düşünce yapısı ve davranış kalıplarının yanı sıra iş yaşamına yükledikleri anlam farklılığından kaynaklı olduğu görülmektedir. Kuşakların farklı yapıları, sessiz istifa kavramı gibi yeni ve kuşaklara özgü davranışarın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Arar vd., 2023, s. 126).

2.1.2.4. Sessiz İstifanın Nedenleri

Sessiz istifa hem kuramsal hem de uygulama açısından her birey için farklı sebeplerle ortaya çıkabilen bir olgudur. Güdüleme eksikliği, yetersiz beceri gelişimi, esneklik eksikliği, adaletsiz davranışlar, monotonluk, ücret dengesizlikleri, eşitsizlik ve ekip çalışmasında yaşanan zorluklar, işgörenlerin sessiz istifaya yönelmesine neden olabilmektedir. Yüksek iş yükleri, düşük maaşlar, enflasyon, kariyer ilerlemesi için sınırlı fırsatlar ve yönetim tarafından saygısız ve değersiz hissetme gibi durumlar, tükenmişliğe yol açabilecek zehirli bir ortam yaratabilir. Harvard Business Review'e göre, sessiz istifa genellikle bir işgörenin daha fazla ve daha yaratıcı şekilde çalışmaya istekli olmasıyla ilgili değil, daha çok bir yöneticinin işgörenlerle sağlıklı bir ilişki kuramamasıyla bağlantılıdır (Güler, 2023, s. 250-251).

Kaplan (2022), işgörenlerin sessiz istifa davranışının nedenlerini, "Sessiz İstifa Piramidi" adı verilen bir modelle açıklamaktadır. Bu modelde, piramidin en üst sırasını iletişim eksikliği oluşturmaktadır. Bunu takiben, sırasıyla aidiyet eksikliği, kendini değerli hissetme eksikliği, tutarlılık eksikliği ve güven eksikliği gelmektedir. Kaplan (2022)'e göre, bu eksiklikler işgörenlerin örgüte karşı olan bağlılıklarını

zayıflatarak, sessiz istifa davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Gallup (2022)'e göre sessiz istifanın temel itici faktörleri, işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri, sınırlı kariyer gelişim fırsatlarına sahip olmaları ve örgüt hedeflerinin kişisel hedeflerle örtüşmemesi olarak özetlenebilir. Mahand ve Caldwell (2023) araştırmalarında, kariyer gelişimi desteği eksiklikleri, işgörenlere yeterli değer verilmemesi, iletişim kopuklukları, iş ile ilgili gereksiz ve tekrarlanan uyarılar ve örgütsel güvenin zayıflaması gibi unsurların, sessiz istifanın tetikleyici unsurları olarak öne çıktığını vurgulamaktadır (Çalışkan, 2023, s. 194).

Sessiz istifanın temel nedenlerinden biri, iş tatminindeki azalmadır (Atalay ve Dağıstan, 2024). Sessiz istifa davranışı, genellikle adil olmayan ücretlendirme, sınırlı kariyer gelişim fırsatları ve düşük güdüleme gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, çalışma ortamında görülen adaletsiz yönetim uygulamaları, baskıcı liderlik tarzları ve destekleyici olmayan yönetim yaklaşımları da bu davranışın ortaya çıkmasında etkili olan önemli unsurlardır (Aydin ve Azizoğlu, 2022).

İşgörenler, kendilerini baskı altında hissettiklerinde ya da yeterince takdir edilmediklerini düşündüklerinde, iş yerinde güdülenmelerini sürdürememekte ve beklentiler karşılanmadığında sessiz istifa davranışına yönelebilmektedir (Şahin, 2024, s. 155).

Sessiz istifanın ortaya çıkmasında, yöneticilerin beceri eksikliklerinin yanı sıra, işgörenlerine yetki vermemeleri, takdir göstermemeleri ve işgören bağlılığını sağlama konusunda yetersiz kalmaları önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Bu tür yöneticilerin, işgörenleri güçlendirecek ve motive edecek eylemlerden yoksun olmaları, sessiz istifa davranışını tetikleyebilmektedir (Mahand ve Caldwell, 2023, s. 9; Gürer vd., 2023, s. 11).

Kobal ve Batı (2022), sessiz istifanın ortaya çıkmasında etkili olan başlıca faktörleri şu şekilde belirtmişlerdir:

- İşgörenlerin, işyerindeki rollerinin değersiz olduğunu ya da kendilerini önemsiz hissettikleri bir çalışma ortamında bulunmaları,
- Üst düzey yöneticiler, yöneticiler ve işgörenler arasındaki iletişimin şeffaf bir şekilde yönetilememesi,
- Örgüt içinde yüksek güç mesafesinin varlığı,

- Yöneticiler ve işgörenler arasında etkili ve organik bir iletişim ağının bulunmaması ya da farklı düzeydeki işgörenlerin, yöneticilerle açık ve rahat bir şekilde iletişim kuramama durumu,
- İşgörenlerin yetkinlik ve becerileri ile uyumsuz iş tanımlarına sahip olması,
- İşgörenlerin iş performanslarında yaratıcılıklarını yeterince kullanamaması ve kısıtlanması,
- İşgörenlerin kişisel, mesleki ve teknik gelişim açısından yeterli destek görmemesi,

Avcı'ya (2023, s. 973) göre, işgörenlerin sessiz istifa eğiliminde bulunmalarına yol açan temel etkenler çeşitli bireysel ve örgütsel unsurlardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenler arasında; örgütsel düzeyde sunulan sosyal imkânların yetersizliği, ücretlerin beklentileri karşılamaması, fazla mesai ücretlerinin düzensiz biçimde ödenmesi ve monoton bir çalışma rutinine maruz kalınması gibi yapısal sorunlar yer almaktadır. Ayrıca, tükenmişlik sendromu, iş doyumunun düşük olması, kişilerin konfor alanlarından çıkmak istememeleri, performansla ilişkilendirilmeyen ücretlendirme politikaları, iş güvencesine ilişkin belirsizlikler, işsizlik korkusu ve ailevi baskılar da sessiz istifayı besleyen önemli bireysel ve çevresel etkenler arasında sayılmaktadır.

Yukarıda belirtilen bulgular doğrultusunda, sessiz istifaya yol açan temel etkenler belirli başlıklar altında sistematik biçimde gruplandırılabilir. Bu çerçevede, Tablo 3'te sessiz istifa davranışının altında yatan nedenler yapısal bir bütünlük içinde özetlenmiştir.

Tablo 3. Sessiz İstifanın Nedenleri

Kişisel Nedenler	• Tükenmişlik • Düşük iş tatmini • Örgüte aidiyet hissetmemek • Stres • Kaygı • Motivasyon eksikliği • Kişilik özellikleri • Algılanan aşırı niteliklilik • Demografik özellikler

Tablo 3-devamı

Örgütsel Nedenler	• İş-yaşam dengesi • Uzun çalışma saatleri • Emek-ücret uyumsuzluğu • Sağlıksız örgüt kültürü • Aşırı iş yükü • Kariyer ilerleme konusundaki fırsat yetersizliği • Örgüt içi iletişim • Örgütsel bağlılık
Yönetsel Nedenler	• Yönetici tutumları • Yönetici özellikleri • Toksik yönetim tarzı • Örgütsel adalet • Terfi ve ilerleme fırsatlarında yapılan adaletsizlikler • Ödüllendirme ve takdir edilme konusunda eksiklikler

Kaynak: Gürer, A., Solmaztürk, A. B. ve Gökçe, F. (2024). Sessiz istifa: Literatür incelemesi. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi,* 13, 20.

2.1.2.5. Sessiz İstifanın Sonuçları

Sessiz istifa, yalnızca bireysel bir tepki biçimi olmakla kalmayıp, işgören, örgüt ve toplum düzeyinde çeşitli olumsuz sonuçlara yol açan çok boyutlu bir süreçtir. Bu bağlamda, sessiz istifa sürecine giren işgörenler, zamanla işlerine yönelik güdülemelerini ve potansiyel yetkinliklerini yitirmekte; bu durum işlerine olan bağlılıklarının zayıflamasına neden olmaktadır. Örgütsel düzeyde ise, işgörenlerin düşük katılım ve performans sergilemeleri, uzun vadede örgütün verimliliği ve kârlılığında düşüşe yol açmaktadır. Ayrıca, bireylerin kariyer hedefleri bu süreçten olumsuz etkilenmekte ve mesleki gelişimleri sekteye uğrayabilmektedir (Avcı, 2023, s. 973).

İşgörenlerin sessiz istifa eğilimi göstermesi, yalnızca bireysel ve örgütsel sonuçlarla sınırlı kalmayıp, toplumsal düzeyde de üretkenlik, ekonomik performans ve işgücü niteliği gibi temel göstergeleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle sessiz istifa, birey-örgüt ilişkisi bağlamında ele alınması gereken yapısal bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz, 2024, s. 1400).

2.1.2.5.1. Sessiz İstifanın Bireysel Sonuçları

Sessiz istifa, işgörenlerin terfi veya maaş artışı beklentilerinden uzaklaşmalarına yol açabilir. Bu durum, örgütlerin işgörenleri terfi ya da maaş artışı için önceliklendirmesine engel olmaktadır. Başlangıçta memnuniyet duyan işgören, daha sonra terfi beklentisinin karşılanmadığını fark ettiğinde, bu durum olumsuz bir deneyime dönüşebilir. Ayrıca, işgörenin minimum çaba ile işini yapması, yeni beceriler öğrenme veya deneyim kazanma fırsatlarını kısıtlar. Bu da, meslektaşları kariyerlerinde ilerlerken, sessiz istifa sürecinde olan işgören için kariyer gelişimini zorlaştırabilir ve yeni iş fırsatları bulmasını engelleyebilir. İlerleyen süreçte, düşük kariyer gelişimi gösteren bir işgören, yeni iş görüşmelerinde başarılarını göstermek konusunda güçlük yaşayabilir (Güler, 2023, s. 252). Sessiz istifa davranışı, uzun vadede bir örgütün gelişimini, yenilikçi adımlar atmasını, süreçlerini ve ürünlerini iyileştirmesini engelleme potansiyeline sahiptir. Bu durum yalnızca örgütün sürdürülebilirliğine zarar vermekle kalmaz, aynı zamanda işgöreni de olumsuz etkiler. Çünkü değişime uyum sağlayamayan bir örgüt, amaçlarına ulaşamayacak ve zamanla varlığını sürdüremeyecektir (Yılmaz, 2024, s. 1405).

2.1.2.5.2. Sessiz İstifanın Örgütsel Sonuçları

Sessiz istifanın örgütsel düzeydeki yansımaları, yalnızca bireysel performansla sınırlı kalmayıp, örgütün genel yapısını ve işleyişini tehdit edebilecek ölçüde geniş kapsamlıdır. Bu bağlamda, sessiz istifanın en kritik sonuçlarından biri, örgüt içerisinde *bulaşıcı bir etki* yaratabilmesidir. Eğer bu durum zamanında tespit edilip önlenmezse, örgüt içi verimlilik, örgütsel kültür ve genel performans üzerinde ciddi olumsuzluklara neden olabilir (Gözlü, 2023, s. 224; Çimen ve Yılmaz, 2023, s. 32).

Sessiz istifa sürecine giren işgörenlerda, hem duygusal hem de mesleki bağlılık düzeylerinde azalma görülmekte; bu durum da örgüt açısından önemli maliyetleri beraberinde getirmektedir. İşgörenlerin yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı, özveriden uzak bir çalışma anlayışını benimsemeleri, örgütün gelişimini sekteye uğratabilir. Bu durum özellikle yaratıcılık ve yenilikçiliğin ön planda olduğu sektörlerde, stratejik hedeflere ulaşma sürecinde ciddi engeller oluşturabilir (Çalışkan, 2023, s. 196).

Bilgi, beceri ve yeteneklerin stratejik kaynak olarak değerlendirildiği örgütlerde, işgörenlerin potansiyellerinin altında bir düzeyde faaliyet göstermeleri ya da tamamen edilgen bir tutum benimsemeleri, örgütsel sürdürülebilirliği zayıflatabilir. Sessiz istifa eden bir işgörenin verimliliğinde yaşanan düşüş veya işten ayrılması, örgütü yeni personel istihdamına yönlendirecek ve bu da işe alım ve eğitim gibi alanlarda ek maliyetler doğuracaktır (Gürer vd., 2024, s. 24).

Sessiz istifa davranışının bir diğer önemli sonucu, işgören devir hızında artış yaşanmasıdır. İşe olan bağlılığını yitiren bireyler, alternatif iş fırsatlarına daha açık hâle gelmekte ve bu durum, nitelikli işgücünün kaybına neden olmaktadır. Yüksek devir oranı, yalnızca maliyetleri artırmakla kalmamakta; aynı zamanda örgütün entelektüel sermayesinin ve örgütsel bilgisinin dışa sızmasına yol açarak, rekabet avantajını zedelemektedir.

Bununla birlikte, sessiz istifa, takım dinamikleri ve iş birliği kültürü üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. İşgörenin işine karşı ilgisinin azalması, ekip faaliyetlerine katılımı düşürmekte, fikir üretimi, ortak problem çözme ve yenilikçilik gibi alanlarda etkinliğin gerilemesine neden olmaktadır (Shojaie vd., 2011, s. 1731–1735).

Örgütsel düzeyde ortaya çıkan diğer olumsuzluklar arasında; örgüt içi bilgi kaybı, düşük verimlilik, sosyal ilişkilerin zayıflaması, örgütsel öğrenme süreçlerine katılımda isteksizlik ve yüksek nitelikli iş gücünü elde etmede yaşanan zorluklar yer almaktadır. Özellikle kalifiye işgörenlerin ayrılması, sahip oldukları özel bilgi ve deneyimlerin kaybına yol açarken, bu kişilerin rakip firmalarda çalışmaya başlaması hâlinde stratejik bilgi sızıntısı gibi kritik riskler de gündeme gelebilir. Ayrıca, bu süreçte iş yükü kalan işgörenler arasında artmakta, yeni teknolojilere direnç gelişmekte ve değişime karşı örgütsel adaptasyon zayıflamaktadır (Demirkaya vd., 2023, s. 72–74).

Tüm bu unsurlar, sessiz istifa davranışının yalnızca bireysel bir tutum olmadığını; aynı zamanda örgüt kültürü ve iklimi üzerinde derin etkiler bırakan yapısal bir sorun olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2024, s. 1400).

2.1.2.5.3. Sessiz İstifanın Toplumsal Sonuçları

Sessiz istifa sürecine giren işgörenlerin sayısındaki artış ve bu işgörenlerin yaşadığı fiziksel, psikolojik ve sosyal zorluklar, yalnızca istihdam havuzunda damla damla bir azalma yaratmakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal refahı olumsuz şekilde etkileyebilir. Bu durum, bireysel, örgütsel ve küresel düzeyde sağlıklı bir ekonomik işleyişin sürdürülmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle, sessiz istifa süreciyle etkin bir şekilde mücadele edilmesi gereklidir (Çalışkan, 2023, s. 198). Sessiz istifa, adeta bulaşıcı bir hastalık gibi değerlendirilebilir; gerekli önlemler alınmadığında, bu durum tüm iş ortamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022, s. 18). Sessiz istifa kavramı, üretimin azalması, ekonomik sorunların ortaya çıkması gibi olgular nedeniyle toplum açısından endişe verici sonuçlar doğurabilir. Ekonomik belirsizliklerin yaşandığı bölgelerde, işgörenlerin sessiz istifa davranışını daha yüksek seviyelerde sergilemesi olasıdır (Karaşin ve Öztırak, 2023, s. 1446).

2.1.3. Psikolojik Dayanıklılık

Pozitif psikoloji alanının temel kavramlarından biri olan psikolojik dayanıklılık, literatürde farklı kavramsallaştırmalar ve terimlerle ele alınmaktadır (Kılıç ve Alver, 2017, s. 118). Kavramın tanımlanışı, hem psikoloji disiplini hem de çeşitli sözlük kaynakları açısından çeşitli biçimlerde ifade edilmiştir. Örneğin, *Webster Yeni Yirminci Yüzyıl İngilizce Sözlüğü* (1958), psikolojik dayanıklılığı baskı altına alındıktan sonra eski haline dönebilme yetisi ile yeniden güç, enerji ve cesaret kazanma durumu olarak tanımlamaktadır. *The Random House Sözlüğü* (1967) ise bu kavramı, bir nesnenin sıkıştırıldıktan veya esnetildikten sonra orijinal biçimine dönebilme kapasitesi olarak açıklamaktadır. *American Heritage Sözlüğü* (1973) psikolojik dayanıklılığı; bireyin değişim, hastalık ya da olumsuz yaşam koşulları karşısında hızla toparlanarak iyileşme sürecine girebilme kabiliyeti olarak tanımlar. Greene (2002) ise, psikolojik dayanıklılık teriminin kökenini Latince "resiliens" sözcüğüne dayandırmakta ve bu kavramı, maddenin elastik yapısı sayesinde eski formuna dönebilme özelliğiyle ilişkilendirmektedir (akt. Gizir, 2007, s. 114).

Türkçe literatürde *psikolojik dayanıklılık* kavramı, farklı terimlerle ifade edilmekte olup bu durum kavramın çok boyutlu yapısına işaret etmektedir. Bu

bağlamda, söz konusu kavram; “kendini toparlama gücü”, “toparlanma”, “güçlülük”, “psikolojik güçlülük”, “dirençlilik”, “yılmazlık”, “sağlamlık” ve “psikolojik sağlamlık” gibi çeşitli ifadelerle kullanılmaktadır (Basım ve Çetin, 2010, s. 3). Bu kavram çeşitliliği, psikolojik dayanıklılığın hem bireyin zorluklar karşısındaki direnç düzeyini hem de yeniden yapılanma yeteneğini içeren kapsamlı bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

2.1.3.1. Psikolojik Dayanıklılığın Tanımı

Psikolojik dayanıklılık, bireylerin yüksek risklerle ya da çok güç/ olumsuz durumlarla karşılaştıklarında, kendilerini başarılı bir şekilde toparlama ve yeniden dengeye kavuşma yeteneklerini ifade eder. Bu özellik, bireylerin zorlu koşullarda olumsuzluklara karşı olumlu bir şekilde uyum göstererek eski hallerine dönebilme becerilerini içerir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler, sadece mevcut durumlarına geri dönmekle kalmaz; aynı zamanda yaşadıkları zorluklar sonrasında performanslarını artırarak hayatlarına yeni değerler ve anlamlar katma kapasitesine de sahip olurlar (Korkmazer vd., 2016, s. 273). Luthans vd. (2006) göre, psikolojik dayanıklılık, bireylerin zorluklar ve belirsizliklerle başa çıkma ve bu durumlarda başarılı olma yeteneğidir (Tokmak, 2018, s. 865).

Psikolojik dayanıklılık kavramı, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli yönleriyle tanımlanmış ve çok boyutlu bir içerik kazanmıştır. Literatürde bu alana katkı sunan pek çok yazarın tanımlarına yer verilen Tablo 4 psikolojik dayanıklılığın ortak unsurlarını ve farklı perspektiflerini sistematik biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Psikolojik Dayanıklılık Tanımları

Tanım	Kaynak
"Kırılgan olmama'' "güçlü olma'' ve sağlıksız koşullar altında sağlıklı gelişim gösteren bireyler''	Garmezy (1971)
"Adaptasyonu artıran, stresin olumsuz etkilerini hafifleten ve ezici sıkıntıya rağmen dengeyi yeniden kazandıran pozitif bir kişisel karakteristik''	Wagnild ve Young (1993)
"Belirgin bir yoksunluk ya da güçlük karşısında pozitif adaptasyonu sağlayan dinamik süreçlerin bütünü''	Luthar, Cicchetti ve Becker (2000)
"Uyum ve gelişime yönelik ağır tehditlere rağmen bireylerin olumlu sonuçlar elde etme süreçleri''	Masten (2001)
"Zorluklar karşısında büyüme ve gelişme niteliğine sahip olma''	Bonanno (2005)
"Tutarlı bir psikolojik denge durumu devam ettirebilme yetisi''	Bonanno (2005)
"Ciddi tehlikeleri beraberinde getirmesi beklenen risk deneyimlerine rağmen, nispeten iyi bir psikolojik sonuca sahip olma''	Rutter (2006)
"Duygusal dayanıklılık ve stresle başa çıkma yetisini ölçmeye yarayan bir kavram''	Connor (2006)

Kaynak: Işık, Ş., Karaırmak, Ö., Aydoğan, D., Üzbe Atalay, N., Mutlu Çaykuş, T., Demir, Ö. O. ve Yaşar, S. M. (2021). ***Psikolojik sağlamlık: Psikolojik danışman/rehber öğretmenler için*****. Millî Eğitim Bakanlığı, s. 7**

Psikolojik dayanıklılık, genel olarak üç temel kategori altında incelenmektedir: aile uyumu ve desteği, kişisel yapısal özellikler ve dışsal destek sistemleri (örneğin sosyal çevre, iş arkadaşları vb.) (Haase, 2004; Çetin ve Basım, 2011, s. 83). Bu yapı, bireyin yalnızca içsel kaynaklarına değil, aynı zamanda çevresel faktörlerle kurduğu etkileşime dayanmaktadır. Psikolojik dayanıklılık; birey ile ailesi, arkadaş çevresi, eğitim örgütleri, sosyal yapı ya da örgüt gibi çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı etkileşimi kapsayan çok boyutlu ve dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Çetin vd., 2015, s. 84). Bu kavram, bireyin stres, zorluk ve travmatik yaşantılar gibi olumsuz yaşam koşullarına karşı direnç geliştirme, bu süreçlere uyum sağlama ve hatta bu deneyimlerden güçlenerek çıkma kapasitesini ifade eder.

Yapılan araştırmalar, psikolojik dayanıklılığın yalnızca bireysel özelliklere indirgenemeyeceğini; aynı zamanda çevresel etkenler ve demografik değişkenler tarafından da şekillendiğini ortaya koymaktadır (Can ve Özbağ, 2024, s. 47). Bu

durum, psikolojik dayanıklılığın gelişiminin hem bireyin içsel gücü hem de dışsal destek unsurlarının etkileşimiyle mümkün olduğunu göstermektedir.

Psikolojik dayanıklılık, bireylerin stresli ve olumsuz koşullara karşı gösterdiği tepkiyi ve bu tür durumlarla başa çıkma yeteneklerini ifade eden bir kavramdır. Bazı kuramsal yaklaşımlar, bireylerin bu dayanıklılığa doğuştan sahip olduklarını, yani genetik olarak güçlü ve dirençli doğduklarını savunsa da, alanyazında psikolojik dayanıklılığın sonradan edinilebilen ve geliştirilebilen bir özellik olduğu görüşü de mevcut olup; bu özellik, bireyin karşılaştığı tehditler ve baskılar gibi olumsuz koşulları algılama, öğrenme ve bu süreçlerde gelişim gösterme kapasitesini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kanbur vd., 2017, s. 128).

Psikolojik dayanıklılık, yalnızca bireysel bir kişilik özelliği olarak değil, aynı zamanda zamana bağlı olarak değişebilen dinamik bir süreç olarak da ele alınmaktadır. Bu sürece yönelik yaklaşımlar, bireyin olumsuz yaşam olaylarına karşı gösterdiği tepkilerin, çeşitli koruyucu ve destekleyici faktörlerin etkisiyle şekillendiğini öne sürmektedir. Bu faktörlerin etkisi, hem bağlama (durumsal koşullara) hem de zamana (olay süreci ve bireyin yaşam döngüsü boyunca) göre farklılık gösterebilir. Dolayısıyla bir bireyin, yaşamının belirli bir döneminde stres yaratan durumlara olumlu ve uyumlu tepkiler vermesi, bu tutumun tüm yaşam süresi boyunca sürdürüleceği anlamına gelmemektedir (Güzel, 2024, s. 21).

Coutu (2002), psikolojik açıdan dayanıklı bireylerin üç temel özelliğini tanımlamıştır. Bunlar;

- Gerçekle yüzleşebilme, yani zorlukları kabul ederek onlarla doğrudan başa çıkma istekliliği,
- Anlam arayışı ve mevcut zorluklarla gelecekteki başarılar arasında bağlantılar kurarak durumu yönetme becerisi,
- İçselleşmiş yaratıcılık ve sınırlı kaynaklarla bile yenilikçi çözümler üretebilme yeteneğidir

Luthans ve arkadaşları (2007), psikolojik dayanıklılığın tespit edilebilmesi için;

- Sahip olunan nitelik ve kabiliyetler,
- Karşılaşılan riskler ve
- Değerlerden oluşan faktörlerin incelenmesi gerektiğini belirtmektedir

Masten (2001)'e göre sahip olunan nitelik ve kabiliyetler; bireylerin öngörüde bulunma, bağımsız hareket etme, ilişki kurma, inisiyatif gösterme, yaratıcılık, mizah anlayışı ve moral gibi özellikleri ile şekillenir. Masten ve Reed (2002)'e göre karşılaşılan riskler, bireyin kontrolü dışında gelişen, kaçınılması güç olan ve istenmeyen durumları ifade eder. Coutu (2002), başarılı veya başarısız olmayı belirleyen faktörün yalnızca eğitim, öğrenim veya tecrübe olmadığını, psikolojik dayanıklılığın da bu süreçte belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Psikolojik dayanıklılığın özellikleri, bireyin inançlarını güçlendiren değerlerle desteklenen, gerçeklerle olduğu gibi kabul edilen özelliklerdir (Şen vd., 2019, s. 1177-1178). Psikolojik dayanıklılık, bireylerin karşılaştıkları zorluklar, belirsizlik, çatışma, başarısızlık, değişime uyma zorunluluğu ve artan sorumluluklar gibi durumlarla başa çıkabilme yetenekleri, olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, işgörenler, olumsuz koşullara rağmen bu yeni durumlara uyum sağlayabilme becerisi sergileyebilirler (Luthans, 2002, s. 702).

2.1.3.2. Psikolojik Dayanıklılığın Kuramsal Temelleri

Psikolojik dayanıklılığın kuramsal temelleri; sosyal destek kuramı, sosyal kimlik kuramı, öz yeterlilik kuramı, kontrol odağı kuramı ve bilişsel değerlendirme kuramı çerçevesinde açıklanmaktadır.

2.1.3.2.1. Sosyal Destek Kuramı

Cohen ve Wills (1985), sosyal desteğin stresle başa çıkma ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini iki temel modelle açıklamaktadır. Bunlar; ana etki modeli ve tampon modelidir. *Ana etki modeli*, sosyal desteğin stres düzeyinden bağımsız olarak bireyin iyi oluşunu doğrudan artırdığını öne sürerken; *tampon model*, sosyal desteğin özellikle stresli durumlarda koruyucu bir işlev gördüğünü ve olumsuz etkileri azalttığını savunmaktadır (Cohen ve Wills, 1985, s. 311-313).

Ayrıca araştırmacılar, sosyal desteği; saygı, bilgi, sosyal arkadaşlık ve işlevsel destek olmak üzere dört temel boyutta ele almaktadır. *Saygı desteği*, bireyin saygı görmesi, kabul edilmesi ve özsaygısının gelişmesine katkı sunar. *Bilgi desteği*, sorunların tanımlanması, değerlendirilmesi ve çözüm yollarının sunulması gibi bilişsel rehberlik işlevi görür. *Sosyal arkadaşlık desteği*, bireyin sosyal ilişkiler

yoluyla boş zamanını değerlendirmesi ve duygusal yakınlık kurmasını sağlar. *İşlevsel destek* ise maddi yardım ve günlük yaşamı kolaylaştıran hizmetlerin sağlanması yoluyla bireyin stres düzeyini azaltır (Cohen ve Wills, 1985, s. 317-318).

House'un sosyal destek kuramı çerçevesinde yapılan sınıflandırmaya göre, sosyal destek dört temel kategori altında incelenmektedir: **araçsal destek**, **duygusal destek**, **bilgi desteği** ve **değerlendirme (geribildirim) desteği**. Bu sınıflandırma, bireyin sosyal çevresiyle kurduğu ilişkilerde farklı işlevsel destek biçimlerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, Caplan ve arkadaşları (1985), sosyal desteği iki temel boyutta ele almıştır: **duygusal destek** ve **somut destek**. Duygusal destek; empatiyle dinleme, sevgi, ilgi, sempati ve sosyal onay gibi bireyin psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik unsurları kapsamaktadır. Buna karşılık, somut destek; bilgi paylaşımı, işbirliği kurma ve iş yaşamında karşılaşılan sorunlara çözüm üretmeye yönelik yardımları içeren, daha çok işlevsel ve araçsal nitelikteki destek türlerini ifade etmektedir (Kurt, 2010, s. 81).

Alanyazında, sosyal desteğin bireylerin psikolojik dayanıklılığı üzerinde koruyucu bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır. Sosyal destek; yalnızca başkalarıyla ilişkide olmayı ya da duygusal destek almayı değil, aynı zamanda yardım görme ve ilgi görme gibi unsurları da içeren dinamik ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Gökalp ve Yöndem, 2021, s.760). Sosyal destek üzerine gerçekleştirilen araştırmalar, bu değişkenin bireylerin karşılaştığı olumsuz yaşam olaylarına karşı koruyucu bir tampon mekanizması işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu sebeple, sosyal destek; psikolojik dayanıklılık düzeyinin artırılması, stresle etkili bir şekilde başa çıkma ve travmatik deneyimler sonrasında bireyin günlük yaşama yeniden uyum sağlaması süreçlerinde önemli bir rol üstlenmektedir (Yam ve İşeri, 2019, s. 53).

2.1.3.2.2. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal Kimlik Kuramı, 1970'li yılların ortalarında Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiş olup bireylerin grup üyelikleri temelinde benliklerini nasıl tanımladıklarını ve bu tanımların grup içi etkileşimler ile gruplar arası ilişkileri nasıl şekillendirdiğini açıklamayı amaçlayan sosyal psikoloji temelli bir kuramdır (Demirtaş, 2003, s. 124). Bireyler, kimliklerini biçimlendirirken, içinde bulundukları

sosyal grupları temel alarak kendilerini tanımlar ve değerlendirirler. Bu süreçte birey, kendini belirli bir gruba ait olarak konumlandırır ve zamanla bu grupla psikolojik bir özdeşlik geliştirir. Söz konusu özdeşleşme, bireyin sosyal kimliğinin oluşumunda belirleyici bir rol oynamaktadır (Turner, 1987, s. 30).

Sosyal Kimlik Kuramı'nın temelini oluşturan varsayımlar incelendiğinde, bireyin sosyal çevresiyle kurduğu ilişkileri şekillendiren bazı önermelerin ön plana çıktığı görülmektedir (Turner, 1987, s. 30; Turner, 1975, s. 30; Demirtaş, 2003, s. 130).

Kendi Tanımlama ve Sınıflandırma: Bireyler, kendilerini ait oldukları sosyal gruplar üzerinden tanımlar ve değerlendirirler. Bu sınıflandırma sonucunda birey, içinde bulunduğu grupla özdeşleşir ve bu süreç sosyal kimliğin oluşumunu sağlar.

Sosyal Karşılaştırma: Sosyal kimlik, iç grup ile dış grup arasında yapılan karşılaştırmalar sonucunda şekillenir. Bu karşılaştırmalar, gruplara atfedilen güç, beceri, ten rengi gibi özelliklerin toplumsal değerleriyle ilişkilidir.

İç Grup Kayırmacılığı: Bireyler, olumlu bir sosyal kimlik geliştirmek ve benlik saygılarını korumak amacıyla kendi gruplarını daha üstün görme, diğer grupları ise küçümseme eğilimi gösterirler.

Göreli Statü ve Kimlik Değeri: Sosyal kimliğin olumlu ya da olumsuz algılanması, bireyin üyesi olduğu grubun toplumsal konumuna bağlıdır. Grubun konumu çok düşük olduğunda ve bu fark görmezden gelinemeyecek düzeydeyse, birey olumsuz bir kimlik algısı geliştirebilir. Bu durumda birey, daha olumlu bir sosyal kimlik elde etmek amacıyla sosyal hareketlilik, sosyal yaratıcılık veya sosyal rekabet gibi stratejilere başvurabilir.

Birey ya daha yüksek statülü bir gruba geçerek değer kazanmayı, ya da mevcut grubunu kolektif eylemlerle daha değerli hale getirmeyi hedeflemektedir (Kaya ve Mamatoğlu, 2017, s. 1671).

2.1.3.2.3. Öz- Yeterlilik Kuramı

Bandura, öz yeterlilik kavramını bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirebilme kapasitesine dair sahip olduğu inanç olarak tanımlamaktadır. Bu inanç sistemi, bireyin herhangi bir duruma karşı nasıl bir davranış sergileyeceğini, söz

konusu davranışı gerçekleştirmek için ne düzeyde çaba harcayacağını ve karşılaştığı engeller karşısında ne kadar süreyle direnç göstereceğini belirleyen temel bir psikolojik mekanizma olarak kabul edilmektedir (Bandura, 1978, s. 191–193).

Öz Yeterlik Kuramı'nın temel ilkesi, bireylerin yapabileceklerine inandıkları eylemleri gerçekleştirme olasılıklarının yüksek; yapamayacaklarına inandıkları eylemleri gerçekleştirme olasılıklarının ise düşük olduğudur (Arseven, 2016, s. 65). Öz yeterlilik kuramına göre, bireylerin davranışları ve davranışlarının sonuçlarına ilişkin beklentileri vardır. Bunlar; yeterlilik beklentileri ve sonuç beklentileridir. *Yeterlilik beklentileri* davranışları belirlerken, *sonuç beklentileri* ise davranışlara ilişkin sonuçları belirlemektedir (Çukur ve Sayılan, 2022, s. 128).

Öz yeterlik, bireylerin belirli bir davranışı başlatma ve karşılaştıkları engellere rağmen sürdürme konusundaki inançlarını ifade eder. Bandura (1977)'e göre göre öz yeterlik beklentileri üç temel boyutta incelenir: büyüklük, genellik ve güçtür. *Büyüklük boyutu*, bireyin bir davranışı hangi düzeydeki zorluklara rağmen gerçekleştirebileceğine olan inancını yansıtır. *Genellik boyutu*, bireyin öz yeterlik inancının farklı alanlara ne kadar genellenebildiğini ifade eder. *Güç boyutu* ise bireyin yaşadığı deneyimlere rağmen öz yeterlik inancını koruma derecesini gösterir (Çukur ve Sayılan, 2022, s. 128-129).

Öz yeterlik, bireyin yaşamındaki birçok durumu etkileyebilecek önemli bir inanç sistemidir. Bu inanç yetersiz olduğunda, kişi aslında başarabileceği bir görev için adım atmaktan kaçınabilir, yeterli çabayı göstermeyebilir ya da engeller karşısında kolayca vazgeçebilir. Bu durum, hedeflere ulaşamama ve çeşitli psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Nitekim öz yeterliğin; psikolojik dayanıklılık, yaşam doyumu, stres (Karcı ve Çelik, 2024, s. 190) ve güdülenme gibi birçok değişken üzerinde etkili olduğu alanyazında belirtilmektedir (Durak, 2021, s. 1178). Psikolojik dayanıklılıktan söz edilebilmesi için bireyin stresli bir durumla karşı karşıya olması gerekirken, öz yeterlik stres ortaya çıkmadan önce var olan, önleyici nitelikte bir bireysel kaynaktır. Psikolojik dayanıklılık araştırmalarında önemli bir içsel koruyucu faktör olarak değerlendirilen öz yeterlilik, bireylerin başarıya ulaşmak ya da olumlu sonuçlar elde etmek için gerekli eylemleri planlama ve yürütme becerilerine olan inançlarını ifade eder. Bu bağlamda, yüksek öz yeterlilik inancı, bireyin olumsuz yaşam olaylarıyla başa çıkma kapasitesini destekleyerek psikolojik dayanıklılık düzeyini artırmaktadır (Arslan, 2015, s. 74).

Walumbwa vd. (2008), öz yeterlik inancının bireylerin zorluklar ve engeller karşısındaki duygusal tepkilerini ve psikolojik dayanıklılık düzeylerini artırdığını belirtmektedir. Benzer şekilde, Pajares (1996), öz yeterlik inancı yükseldikçe bireylerin sabır, çaba ve dayanıklılıklarının da arttığını ifade etmektedir. Bireyin belirli bir alanda öz yeterlik duygusuna sahip olması, yüksek hedefler belirlemesini ve karşılaştığı güçlüklerle mücadele etmesini kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda, yüksek öz yeterlik inancı, psikolojik dayanıklılığı güçlendiren önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Nitekim, Schwarzer ve Warner (2013) tarafından yapılan çalışmalar da öz yeterlik inancının psikolojik dayanıklılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Tekeli vd., 2021, s. 267).

2.1.3.2.4. Kontrol Odağı Kuramı

Kontrol odağı kavramı, sosyal öğrenme kuramı temelinde geliştirilmiş olup, Rotter (1966) tarafından bir kişilik özelliği olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, bireylerin elde ettikleri sonuçların veya yaşadıkları başarı ya da başarısızlıkların nedenlerini neye dayandırdıklarıyla ilgilidir. Söz konusu nedenler bireyin kendi davranışlarına bağlanabileceği gibi, şans, kader veya güçlü kişiler gibi dışsal faktörlere de bağlanabilir. Bazı bireyler, yaşadıkları olayların kendi davranışlarıyla bağlantılı olduğunu düşünerek yüksek düzeyde kişisel kontrol hissederken; bazıları ise yaşantılarıyla eylemleri arasında doğrudan bir ilişki kurmamaktadır. Dolayısıyla, bireyler olumlu ya da olumsuz yaşantıların nedenlerini algılama biçimleri açısından farklılık göstermektedir. Kontrol odağındaki farklılık, bireylerin hem kendilerine hem de çevrelerindeki olaylara yönelik algı ve değerlendirmelerini etkilemektedir (Basım ve Şeşen, 2006, s. 160).

Kontrol odağı, bireylerin davranışlarının sonuçlarını neye bağladıklarıyla ilgili bir kavramdır ve bu eğilim, geçmiş deneyimler ile beklentilere dayanır. Kişiler, önceki yaşantılarında elde ettikleri ödüller, başarılar ya da başarısızlıklar doğrultusunda, gelecekteki davranışlarının sonuçlarını kendi çabalarına mı yoksa dışsal etkenlere mi atfedeceklerine karar verirler (Kartal ve Gemlik, 2018, s. 43).

Kontrol odağı kavramı, alanyazında iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. *İç kontrol odağı,* bireyin ödül ve cezaların kendi tutum ve davranışları sonucunda ortaya çıktığına dair genel inancını ifade eder.

Bu bireyler, dışsal koşulları etkileme konusunda daha fazla çaba gösterir ve başarı ya da başarısızlıklarını kendi yetkinlikleriyle ilişkilendirir. Buna karşılık, *dış kontrol odağına* sahip bireyler, sonuçların dışsal güçler (kader, şans, vb.) tarafından belirlendiğine inanmakta ve bireysel çabaların etkisiz olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla, çevresel olaylar üzerinde etkilerinin sınırlı olduğuna inandıkları için daha çekingen, düşük özgüvenli, riskten kaçınan ve değişime kapalı bir tutum sergilemektedirler (Gümüş ve Kanbur, 2021, s. 678).

İç kontrol odağına sahip bireyler, başarıyı daha çok kendi çabaları ve yetenekleriyle ilişkilendirme eğilimindedirler. Bu bireylerin, karşılaştıkları sorunları çözme konusunda daha proaktif davrandıkları, yeterliliklerine güven duydukları ve öz yönetim becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Literatürde, iç kontrol odağına sahip bireylerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güdüleme düzeylerinin genellikle daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, bu bireylerin stres düzeylerinin daha düşük olduğu, özgüvenlerinin daha güçlü geliştiği ve çevrelerine karşı daha olumlu tutumlar sergiledikleri belirtilmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, iç kontrol odağının bireyin psikolojik dayanıklılık düzeyini olumlu yönde etkileyen önemli bir kişilik özelliği olduğu ifade edilebilir.

Öte yandan, dış kontrol odağına sahip bireylerin ise başarıyı dışsal faktörlere (şans, kader, çevresel koşullar vb.) atfetme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu bireylerin öz saygı düzeylerinin daha düşük, stres düzeylerinin ise daha yüksek olduğu; dolayısıyla kendilerine olan güvenlerinin sınırlı kaldığı yönünde bulgulara rastlanmaktadır. Ancak literatürde, dış kontrol odağına sahip bireylerin sosyal destek mekanizmalarından faydalandıklarında psikolojik açıdan kendilerini daha güçlü hissettikleri ifade edilmektedir. Bu bulgu, sosyal desteğin, dış kontrol odaklı bireylerin algıladıkları yetersizlikleri telafi etmeleri ve duygusal açıdan dengede kalabilmeleri açısından kritik bir rol oynadığını göstermektedir (Çetin vd., 2013, s. 39).

2.1.3.2.5. Bilişsel Değerlendirme Kuramı

Lazarus ve Folkman'ın (1984) geliştirdiği bilişsel değerlendirme kuramı, psikolojik stresi bireyle çevre arasındaki etkileşimin, birey tarafından anlamlandırıldığı bilişsel bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu kurama göre stres,

sadece dışsal olaylardan değil, bireyin bu olaylara yüklediği anlamlardan doğmaktadır. Bu nedenle stres, bireysel özellikler ve çevresel faktörlerin etkileşimiyle oluşan öznel bir deneyimdir. Kuramın temelinde üç aşamalı bir değerlendirme süreci yer almaktadır. Bunlar; birincil değerlendirme, ikincil değerlendirme ve yeniden değerlendirmedir. *Birincil değerlendirme*, yaşanan olayın birey için tehdit, zarar ya da kazanım içerip içermediğinin değerlendirilmesidir. *İkincil değerlendirme*, bireyin bu durumla başa çıkmak için hangi kaynaklara ve stratejilere sahip olduğunu analiz ettiği süreçtir. *Yeniden değerlendirme* ise çevreden gelen yeni bilgilere göre yapılan yeniden anlamlandırmadır. Stresli durumlara yönelik başa çıkma stratejileri ise zarar/kayıp, tehdit ve mücadele olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Zarar ve tehdit algısı bireyde olumsuz duygulara yol açarken, mücadele durumu daha çok olumlu duygu ve çaba odaklı tepkilerle ilişkilidir. Sonuç olarak bu kuram, stresin değerlendirilmesinde bireyin algı, değer, amaç ve inanç sistemlerinin önemli olduğunu; dolayısıyla stresle başa çıkma sürecinin birey-çevre etkileşimi temelinde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 9; Çukur ve Sayılan, 2022, s. 98; Tefek, 2025, s. 199).

2.1.3.3. Psikolojik Dayanıklılığın Boyutları

Florian ve arkadaşları (1995) ile Kobasa'nın (1979) öncülüğünü yaptığı çalışmalarda, psikolojik dayanıklılık üç temel boyut çerçevesinde ele alınmıştır: bağlanma, kontrol ve meydan okuma (Polatcı vd., 2017, s. 556; Kaplan ve Öztürk, 2022, s. 1568). Bu model, bireyin stresli ya da travmatik yaşam olayları karşısında sergilediği dirençli tutumların çok boyutlu yapısını açıklamayı amaçlamaktadır.

Psikolojik dayanıklılık, bu üç boyutun birleşiminden oluşan bütüncül bir yapıdır. Dayanıklı bireyler, zorluklar karşısında yaşamla olan bağlarını sürdürme, olayları kontrol etme veya etkileyebilme yetisine sahip olduklarına dair bir inanç geliştirme ve değişimi bir tehdit olarak değil, bir gelişim fırsatı olarak görerek ona meydan okuma eğilimi gösterme özelliklerine sahiptir (Kobasa, 1979, s. 3).

Aşağıda, psikolojik dayanıklılığın bu üç temel boyutu ayrı başlıklar altında detaylandırılmaktadır.

2.1.3.3.1. Bağlanma

Bu kavram, bireylerin yaşamın tüm yönlerinde aktif bir şekilde yer alma arzusunu sürdürmeleri, karşılaştıkları zorluklara rağmen olumlu bir tutum sergileyebilmeleri, belirlenen hedeflere ulaşmada kararlı olmaları, hayatlarını anlamlı kılmaları ve bu doğrultuda ellerinden gelenin en iyisini yapmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Gurbanlı ve Taşlıyan, 2022, s. 45). Bağlanma, bireylerin günlük yaşamlarında meydana gelen olaylara aktif bir şekilde katılım göstermeleri ve bu olaylarla yakın ilişki kurmanın önemini fark etmeleridir. Bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler, stresli durumlarla karşılaştıklarında yabancılaşmayı ve pasifleşmeyi bir çözüm eksikliği olarak değerlendirirler (Altıntaş ve Altıntaş, 2024, s. 1097).

Kobasa'ya (1979) göre, yaşamlarının çeşitli alanlarıyla (örneğin; aile, iş, evlilik, ev) güçlü bir bağ kuran bireylerin, bu alanlara karşı yabancılaşma hissi taşıyan bireylere kıyasla daha sağlıklı oldukları görülmektedir. Bağlanma, bireyin sahip olduğu inanç sisteminin, stresli yaşam olaylarını tehdit olarak algılamasını azaltan bir unsurdur. Bu bireyler, karşılaştıkları stres verici durumları, kendi kaynaklarıyla ilişkilendirerek değerlendirmekte ve gerektiğinde çevrelerinden yardım istemeye daha açık bir tutum sergilemektedirler. Ayrıca, bu bireylerin sağduyulu davranışlar gösterme eğiliminde oldukları da belirtilmektedir (Aydoğdu, 2013, s. 18). Kamya'ya (2000) göre bağlanma bireyin yaşama karşı ilgi duyması, kişisel amaç ve değerlerini tanıması, öz güveni, duygusal destek alıp verme istekliliği gibi unsurların bir araya gelmesiyle, güçlü bir gerçeklik algısı ortaya koymaktadır (Mavi ve Yeşil, 2023, s. 116).

2.1.3.3.2. Kontrol

Bireylerin yaşamlarında ve kariyerlerinde karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında pasif kalmama durumunu, *kontrol* ile ifade edilebilir. Kontrol mekanizması güçlü olan bireyler ya da işgörenler, fiziksel ve psikolojik koşullar ne olursa olsun, karşılaştıkları olayları ve durumları etkileme gücüne sahip olduklarına dair güçlü bir inanç taşırlar (Tekin, 2011). Kontrol boyutuna sahip bireyler, karşılaştıkları zorlu olaylar karşısında güçsüz ve pasif bir tutum sergilemek yerine, bu zorluklara karşı aktif bir şekilde mücadele etmeyi tercih ederler (Maddi, 2004, s. 286). Kobasa (1979)'a göre yaşamda karşılaşılan güçlüklerle başa çıkarken,

bireylerin çaresizliğe düşmek yerine olayların sonuçları üzerinde etki yaratabileceğine dair inançları olan kontrol duygusu, öz disiplin, başarıya yönelik güdülenme, özerklik, içsel güdülenme, karar verme yeteneği, kişisel özgürlük ve seçim yapabilme gibi faktörleri içermektedir (Işık, 2016, s. 166).

Kobasa'ya (1979) göre, stresli durumlarla karşı karşıya kalan bireyler, çevrelerini kontrol etme ve yaşamlarında meydana gelen olaylar üzerinde etkili olma becerisine sahiptir. Psikolojik olarak dayanıklı bireyler, yaşamlarına ilişkin üç temel kontrol türünü kullanmaktadır. Bunlar (Aydoğdu, 2013, s. 20);

a) Karar kontrolü, bireyin stresle başa çıkabilmek adına farklı kaynaklar arasında seçim yapabilme kapasitesini ifade eder;

b) Bilişsel kontrol, stres yaratan olayların değerlendirilmesi ve anlamlandırılması yoluyla bu etkilerin azaltılmasını sağlar;

c) Başa çıkma becerileri ise, bireyin farklı stres durumlarına yönelik çeşitli stratejiler geliştirerek başarı elde etme yönünde bir güdülenme oluşturmasına olanak tanır.

Wallston (1989) tarafından yapılan bir çalışmada, psikolojik dayanıklılığın kontrol etme bileşeninin sağlık problemleri ile ilişkisi incelenmiş ve aşağıdaki bağlantıların var olabileceği öne sürülmüştür:

- Kontrol etme gücünün kaybedilmesi, bireylerin yaşadığı stresin etkisini artırarak, sağlık durumlarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Kontrol etme yeteneği, bireylerin yaşadıkları stres ile bu stresin olumsuz etkileri arasında koruyucu bir rol oynamaktadır.
- Kontrol etme gücü, bireylerin yaşamlarında farklı alanlarda sağlıklı davranışlar sergileyebilmelerini sağlamaktadır.

2.1.3.3.3. Meydan Okuma

Maddi ve arkadaşları (2006), *meydan okuma* boyutunu, değişimin günlük yaşamın doğal bir unsuru olduğu ve birey için bir tehdit unsuru değil, gelişimi teşvik eden bir uyarıcı niteliği taşıdığı inancıyla açıklamaktadır (Sezgin, 2012, s. 491). Bu bağlamda, bireylerin karşılaştıkları zorlukları gelişimsel fırsatlar olarak görmelerinin temelinde, söz konusu durumları yeniden yapılandırabileceklerine dair inanç yatmaktadır (Işık, 2016, s. 166).

Meydan okuma yönelimi yüksek bireyler, tehdit ve stres içeren durumları kişisel gelişim, yaratıcılık ve yenilik üretme açısından birer fırsat olarak değerlendirme eğilimindedirler. Bu eğilim, bireyin özgüveni ve benlik saygısı gibi içsel kaynaklardan beslenmektedir (Aydoğdu, 2013, s. 19).

Psikolojik dayanıklılığın temel boyutları olan *bağlanma*, *kontrol* ve *meydan okuma*, bireylerin stresli olaylara yönelik algılarını yeniden şekillendirmelerine olanak tanımakta ve böylece stresin olumsuz etkilerini azaltmaktadır. Bu boyutlar aynı zamanda bireyin olaylara yönelik bilişsel değerlendirme süreçlerini ve başa çıkma stratejilerini de etkileyerek, stres karşısında daha etkili uyum geliştirmesine katkı sunmaktadır (Sezgin, 2012, s. 491).

Diğer yandan, **Friborg ve arkadaşları** (2005), psikolojik dayanıklılığı altı temel boyut çerçevesinde değerlendirmiştir: **kendilik algısı**, **gelecek algısı**, **yapısal stil**, **sosyal yeterlilik**, **aile uyumu** ve **sosyal kaynaklar** (Basım ve Çetin, 2011, s. 83).

- **Kendilik algısı**, bireyin öz-farkındalığını ve kendisine dair sahip olduğu kimlik tanımını yansıtmaktadır.
- **Gelecek algısı**, bireyin geleceğe dair umutlu ve olumlu beklentiler geliştirmesini ifade eder.
- **Yapısal stil**, özgüven, öz disiplin ve güçlü yönler gibi bireysel özelliklere dayalı bir yaşam tarzını temsil eder.
- **Sosyal yeterlilik**, bireyin çevresinden destek alma düzeyiyle ilişkilidir ve kişilerarası ilişkilerdeki yetkinliğini ifade eder.
- **Aile uyumu**, bireyin ailesiyle kurduğu ilişkilerdeki denge ve destek düzeyini kapsamaktadır.
- **Sosyal kaynaklar** ise, bireyin sosyal çevresindeki ilişkilerin gücü, niteliği ve sürekliliği ile ilgilidir.

Friborg ve arkadaşlarına (2003) göre psikolojik dayanıklılık; bireyin sosyal kaynakları (aile ve arkadaş desteği), kişisel kaynakları (özgüven, umut, gerçekçi yaşam yaklaşımı) ve sosyal yeterlilik düzeyini (yakın ilişkiler kurabilme, dışadönüklük, iletişim becerisi ve kişilerarası esneklik) bütüncül biçimde içeren çok boyutlu bir yapıdır.

2.1.3.4. Psikolojik Dayanıklılığı Etkileyen Unsurlar

Psikolojik dayanıklılık, bireyin olumsuz bir durumla karşılaştığında, risk unsurları ile koruyucu unsurların etkileşimi sonucunda gelişen bir süreçtir. Bu süreç, bireyin hayatındaki değişimlere uyum sağlama yeteneğini içermektedir (Karaırmak, 2006, s. 129). Topçu (2017), psikolojik dayanıklılığı bireyin gelişimsel süreçlerinde karşılaştığı zorluklar ve tehditler karşısında uyum sağlayarak olumlu davranışlar sergileyebilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır (Tönbül, 2020, s. 161). Psikolojik dayanıklılığı etkileyen üç ana unsurun bulunduğu görülmektedir. Bu unsurlar; risk unsurları, koruyucu unsurlar ve olumlu sonuçlardır.

2.1.3.4.1. Risk Unsurları

Risk; olumsuz bir sonucun ortaya çıkma olasılığını artıran bir ya da birden fazla etkenin varlığına işaret eder. Bir sorunun oluşmasına, sürmesine ya da daha da kötüleşmesine neden olabilecek olaylar, durumlar veya deneyimler risk unsuru olarak tanımlanmaktadır (Öz ve Yılmaz, 2009, s. 83). Psikolojik dayanıklılık, yalnızca birey bir çeşit risk ya da zorluk yaşadığı zaman tanımlabilir (Gizir, 2007, s. 116). Herhangi bir risk durumu yaşamayan bireyler "dayanıklı" olarak değil, yalnızca "uyum sağlayan" ya da "yeterli" bireyler olarak tanımlanabilir (Masten ve Reed, 2002). Risk unsurları olumsuz yaşam şartlarını ifade etmektedir. Bu unsurlar bireyle alakalı olabileceği gibi aile veya toplumla da ilgili olmaktadır (Mavi ve Karakale, 2018, s. 63).

Risk unsurları, birey üzerindeki etkilerine göre genellikle bireysel, ailesel ve çevresel düzeylerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma, bireyin psikolojik dayanıklılığını zayıflatabilecek temel risk alanlarını bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 5**,** bu üç düzeyde ele alınan risk unsurlarını sistematik biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 5. Bireysel, Ailesel ve Çevresel Risk Unsurları

Bireysel Risk Unsurları	Erken doğum
	Kronik hastalıklar
	İntihar girişimi
	İhmal ve istismara maruz kalma
	Engellilik durumu
	Akademik başarısızlık
	Olumsuz yaşam olayları
	Madde kullanımı
	Kayıp/ yas yaşantıları deneyimleme
	Suç işleme
	Düşük benlik saygısına sahip olma
	İletişim becerilerinde yetersizlik
Ailesel Risk Unsurları	Ebeveynlerin kronik hastalığı/ psikopatolojisi
	Ebeveyn boşanması
	Ebeveyn kaybı/ yoksunluğu
	Madde kullanan ebeveyne sahip olma
	Suç öyküsü olan aile üyesine sahip olma
	Olumsuz ebeveyn tutumları
	Aile içi çatışma ve şiddet
Çevresel Risk Unsurları	Ekonomik zorluklar ve yoksulluk
	Evsizlik, evden kaçma
	Savaş, Terör eylemleri
	Göç ve göçmenlik
	Doğal afetler
	Azınlık stresi yaşama
	Kültürel ayrımcılığa maruz kalma
	Çevrede sosyal destek verecek kurum ve kuruluşların olmaması
	Sosyal çevreden şiddet görme

Kaynak: Işık, Ş., Karaırmak, Ö., Aydoğan, D., Üzbe Atalay, N., Mutlu Çaykuş, T., Demir, Ö. O. ve Yaşar, S. M. (2021). *Psikolojik sağlamlık: Psikolojik danışman/rehber öğretmenler için*. Millî Eğitim Bakanlığı, s. 17

2.1.3.4.2. Koruyucu Unsurlar

Masten'e (1994) göre, koruyucu unsurlar, bireyin karşılaştığı zorlukların ya da riskli durumların etkisini azaltan, ortadan kaldıran veya bu etkileri hafifleten; aynı zamanda bireyin uyum kapasitesini ve kişisel yeterliklerini destekleyen etmenler olarak tanımlanmaktadır. Luthar ve Cicchetti'e (2000) göre koruyucu unsurlar, risk unsurlarının etkilerini olumlu olarak dönüştüren ve bireyi stresin zararlı etkilerinden koruyan içsel ve dışsal unsurlar olarak tanımlanmaktadır.

İçsel unsurlar; sosyal yeterlilik, problem çözme becerileri, özerklik ve benlik algısı, yaşamın anlam ve amacı (Tümlü ve Recepoğlu, 2013, s. 206) ve *dışsal unsurlar;* mesleki deneyim kazanması, yaptığı işten memnuniyet duyması, görevine yönelik olumlu bir tutum geliştirmesi, meslektaşlarıyla bilgi ve deneyim paylaşması, güvene dayalı ilişkiler kurması, ekip arkadaşlarının başarılarını takdir etmesi, stres yaratan durumları tanıyarak çözüm yolları geliştirmesi ve iş-yaşam dengesini koruması'dır (Çam ve Büyükbayram, 2017, s. 123).

Garmezy (1987), koruyucu unsurları üç ana kategori altında sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma şu şekildedir (akt. Karaırmak, 2006, s. 133):

a) Bireysel koruyucu unsurlar, öz-güven, sosyal duyarlılık ve iyimserlik gibi kişisel özelliklerden oluşmaktadır.

b) Aile yapısından kaynaklanan koruyucu unsurlar ise destekleyici ve sıcak aile ilişkilerini içermektedir.

c) Aile dışında bireyin sosyal çevresinden gelen koruyucu unsurlar, arkadaşlar ve iş arkadaşları gibi sosyal bağlardan oluşmaktadır.

d) Yukarıda literatüre dayalı olarak açıklanan içsel ve dışsal koruyucu unsurlar, bireyin stres ve risk durumlarıyla baş etmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu unsurlar, bireyin hem kişisel kaynaklarını hem de sosyal destek mekanizmalarını güçlendirerek psikolojik dayanıklılığını artırmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 6, koruyucu faktörleri bireysel, ailesel ve çevresel düzeyde sınıflandırarak bu çok boyutlu yapıyı sistematik biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 6. Bireysel, Ailesel ve Çevresel Koruyucu Unsurlar

Bireysel Koruyucu Unsurları	Olumlu/kolay mizaç
	İç denetim odağı
	Yüksek benlik sayısı
	Güçlü öz-yeterlilik algısı
	Yüksek duygusal zekâ
	Stresle başa çıkma becerileri
	Problem çözme becerileri
	Pro- sosyal beceriler
	Öz düzenleme ve duygu düzenleme becerileri
	Günlük rutin ve ritüellerin varlığı
	Yaşamda anlam oluşturma ve yaşamın bir anlamı olduğuna inanma
	Umut, merak, cesaret, mizah, iyimserlik vb. güçlü yönlere sahip olma
	Akademik başarı
	Pozitif bakış açısı
Ailesel Koruyucu Unsurları	Güçlü aile bağları
	Etkili ebeveynlik becerileri
	Destekleyici ve besleyici aile ilişkilerine sahip olma
	Ailenin kendi kültürel kimliğine yönelik olumlu bakış açısı
Çevresel Koruyucu Unsurları	Yakın bir arkadaş/akraba/komşuya sahip olma
	Sosyal destek
	Destekleyici ve kabul edici toplum ile etkileşim
	Güvenli çevre ve toplum
	Sosyo-ekonomik destek alınabilecek kurumların varlığı
	Eğitime toplumsal düzeyde değer verilmesi

Kaynak: Işık, Ş., Karaırmak, Ö., Aydoğan, D., Üzbe Atalay, N., Mutlu Çaykuş, T., Demir, Ö. O. ve Yaşar, S. M. (2021). *Psikolojik sağlamlık: Psikolojik danışman/rehber öğretmenler için*. Millî Eğitim Bakanlığı, s. 18-19.

Kumpfer'e (1999) göre, psikolojik dayanıklılık; bireysel, ailesel ve çevresel unsurların bir araya gelmesiyle şekillenir ve bireye zor koşullar altında destek sağlayarak koruyucu bir etki oluşturur (Turgut vd., 2017, s. 579). Koruyucu unsurlar, bireyin kişisel özellikleri, ailesel ve çevresel unsurlar ya da bu unsurların etkileşiminden kaynaklanan durumları kapsayabilir. Ancak asıl önemli olan, bu unsurların hangilerinin var olduğuna bakılmaksızın (Gizir, 2007, s. 117), koruyucu unsurlar mevcut risklerin etkilerini azaltmayı veya tamamen ortadan kaldırmayı hedeflemektedir (Kavi ve Karakale, 2018, s. 73).

Bireylerin yaşamları boyunca karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilme ve bu zorluklar karşısında ayakta kalabilme yeteneklerinde en kritik rolü, sahip oldukları "koruyucu unsurlar" üstlenmektedir. Bireylerin bazı kişisel koruyucu özellikleri ile yakın ve uzak çevrelerinden gelen koruyucu unsurlar, psikolojik dayanıklılığın kazanılmasında, gelişiminde ve sürekliliğinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Çetin vd., 2015, s. 82).

2.1.3.4.3. Olumlu Sonuçlar

Masten'e (2001) göre, olumlu sonuçlar, risk faktörlerine maruz kalan bireylerin, koruyucu faktörleri kullanarak bu süreçlere uyum sağlamaları olarak tanımlanabilir. Masten, Herbers ve Reed (2002), psikolojik dayanıklılık sürecinin sonunda ortaya çıkan olumlu sonuçları; akademik ve sosyal başarı, toplumsal normlara uygun sosyal ilişkiler kurabilme, genel mutluluk ve yaşam doyumu, ruhsal iyi oluşun sürdürülmesi ve risk içeren ya da suça eğilimli davranışlardan uzak durma olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2024, s. 40). Bu olumlu sonuç değişkenleri, bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Psikolojik olarak dayanıklı bir birey, gelişimsel dönemiyle uyumlu bir şekilde kişisel gelişimini sürdürecek, sorumluluklarını yerine getirecek, sosyal ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yürütecek ve eğitim hayatında başarılı bir performans sergileyecektir (Öz ve Yılmaz, 2009, s. 86).

2.1.3.5. Psikolojik Dayanıklılığın Sonuçları

Psikolojik dayanıklılığın sonuçları; bireysel, işe yönelik ve örgütsel olmak üzere açıklanacaktır.

2.1.3.5.1. Psikolojik Dayanıklılığın Bireysel Sonuçları

Psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler, sosyal yönden güçlü iletişim becerilerine sahiptir. Duygusal açıdan ise yüksek öz güven, öz saygı ve kendini kabul düzeylerine sahip olmalarının yanı sıra, duygularını tanıma ve düzenleyebilme yetenekleri gelişmiştir. Bu bireyler, değişen koşullara hızla uyum sağlamaktadır;

kaygı ve engellenme durumlarına karşı dayanıklılık göstermektedirler (Çapan ve Arıcıoğlu, 2014, s. 2).

Kobasa ve arkadaşları (1982), psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin daha az sıklıkla hastalandıklarını ve stresli yaşam olaylarını kişisel gelişim ve büyüme fırsatlarına dönüştürme yeteneklerinin bulunduğunu vurgulamışlardır. Benzer şekilde, Maddi ve Kobasa (1984), dayanıklı bireylerin stres ve üzüntü gibi olumsuz durumları daha etkili bir şekilde yönetip dönüştürebildiklerini ifade etmişlerdir. Funk (1992) ise, psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin aktif, amaç odaklı ve değişimi bir tehdit olarak görmek yerine, değişimin sonuçlarını belirleyen aktif bireyler olduklarını belirtmiştir (Aydoğdu, 2013, s. 15).

Luthans'a (2004) göre psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler, olumsuz deneyimler sonrasında kendilerini yeniden toparlayarak eski hallerine geri dönebilmekte ve hayatlarına yeni bir anlam ile değerler katabilmektedirler. Bu bireyler, kişisel yaşamlarında da önceki potansiyellerinin ve performanslarının ötesine geçebilmektedirler (Tütüncüoğlu, 2024, s. 3).

2.1.3.5.2. Psikolojik Dayanıklılığın İşe Yönelik Sonuçları

İşgörenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yüksek olması, iş hayatında onlara önemli üstünlükler sağlar. İşgörenler, yaşamlarının önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmekte ve bu süreçte mobbing, çatışma, kariyer sorunları, yönetici baskısı, adaletsizlik, düşük ücret ve zorlu çalışma koşulları gibi birçok olumsuz durumla karşılaşabilmektedir. Psikolojik dayanıklılıkları yüksek olan işgörenler, bu tür zorluklarla daha rahat başa çıkarak, iş verimliliklerini artırabilir ve daha etkili bir şekilde çalışabilirler (Eroğlu, 2022, s. 36).

Psikolojik dayanıklılık kavramı, bazı bireylerin stresli durumlara karşı daha az duyarlı olmaları gerçeğinden ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan işgörenlerin, örgütsel stres faktörlerinden daha az etkilendikleri (Erdoğan ve Ak, 2021, s. 439) ve iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu (Uzunbacak vd., 2023, s. 276); kendilik algılarının güçlü ve geleceğe dair bakış açılarının iyimser yönde olduğu; geniş sosyal çevrelere sahip oldukları ve bu çevrelerden, destek alabildikleri görülmektedir. Bu işgörenlerin yüksek özgüven ve

öz disiplinleri, iş tatminlerini artıran diğer önemli etkenler arasında yer almaktadır (Çetin ve Basım, 2011, s. 89).

Örgütlerdeki işgörenlerin psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik seviyelerinin yüksek olması, kariyerleri ile uyumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu faktörlerin güçlü olması, işgörenlerin karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilme kapasitelerini artırarak kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Ergün ve Bozkurt, 2022, s. 361).

Psikolojik dayanıklılığın, işgörenlerin iş yaşam dengesine olan etkisi, bu özelliklerin yüksek veya düşük olmasına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. İşgörenler, zorlayıcı iş koşullarına karşı direnç gösterip, zorluklardan sonra yeniden toparlanma yeteneği sergileselerde uzun vadede iş yaşam dengelerini kaybedebilmektedirler. Buna karşın, düşük psikolojik dayanıklılığa sahip işgörenler, iş ve yaşam dengelerini koruma konusunda daha fazla çaba harcayarak, kişisel toparlanma ve dayanma becerilerini artırmaya yönelebilirler (Kıcır ve Tütüncüoğlu, 2024, s. 182).

Psikolojik dayanıklılık konusundaki alanyazın incelendiğinde, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan işgörenlerin stresli durumlarla başa çıkmada uyum sağlayıcı bir süreç izledikleri ve bu süreçte etkili başa çıkma stratejileri kullanarak hem ruhsal hem de fiziksel sağlıklarını korudukları gözlemlenmektedir (Işık, 2016, s. 168). Psikolojik dayanıklılığı yüksek işgörenler, işten ayrılma, işsizlik ve stres gibi olumsuz durumlarla daha etkili başa çıkmaktadırlar (Değirmenci, 2019, s. 52). Psikolojik dayanıklığı yüksek olan işgörenlerin daha başarılı ve etkili oldukları gözlemlenmektedir (Maddi vd., 2006).

2.1.3.5.3. Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Sonuçları

İşlerinden ve çalışma ortamlarından yüksek düzeyde memnuniyet duyan işgörenlerin, görev tanımları dışında kalan ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergileyerek örgütsel vatandaşlık davranışlarına yöneldikleri gözlemlenmektedir. Literatürde, işgörenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de iş tatmini üzerinde pozitif etkiler yarattığına dair bulgulara rastlanmaktadır. Bu bağlamda, iş doyumu yüksek olan işgörenlerin örgütlerine karşı daha olumlu, yapıcı ve iş birliğine dayalı tutumlar geliştirdikleri;

örgütsel beklentilerin ötesine geçerek gönüllü faaliyetlerde bulundukları ifade edilmektedir (Kanbur vd., 2017, s. 136).

Psikolojik dayanıklılığın, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyini artırdığı, buna karşılık tükenmişlik düzeylerini azalttığı belirlenmiştir. Özellikle çalışma hayatında karşılaşılan belirsizlik, çatışma ve stres gibi olumsuz koşullar karşısında bireyin kendini toparlama yeteneği ne kadar gelişmişse, bu koşullardan etkilenme düzeyi de o ölçüde azalmaktadır. Yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip işgörenler, yaşadıkları zorlukları yalnızca bir tehdit unsuru olarak değil, aynı zamanda gelişim fırsatı olarak da değerlendirebilmektedir. Bu durum, onların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesine, dolayısıyla örgütle daha güçlü bir psikolojik bağ kurmalarına katkı sağlamaktadır (Bitmiş vd., 2013, s. 36).

Psikolojik dayanıklılığı yüksek işgörenlera sahip örgütler, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde karşılaştıkları güçlüklerle daha etkili biçimde başa çıkabilmekte ve değişim süreçlerine daha kolay uyum sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir (Yeşil ve Mavi, 2023, s. 132). Bu tür işgörenlerin varlığı, örgüt genelinde iş performansı ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratmakta, örgütsel dayanıklılığı destekleyen bir kültürün oluşumuna da zemin hazırlamaktadır (Çavuşoğlu ve Yalçın, 2018, s. 66).

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, araştırmanın temel değişkenleri olan istismarcı yönetim, sessiz istifa ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiler, ilgili kuramsal çerçeveler doğrultusunda ele alınmaktadır. "İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Etkisi" konusu; sosyal mübadele kuramı, bilişsel değerlendirme kuramı ve öz yeterlilik kuramı kapsamında kuramsal olarak açıklanmış; bu açıklamalardan hareketle araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir.

2.2.1. İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa İlişkisi

İstismarcı yönetim, yöneticilerin astlarına yönelik fiziksel şiddet içermeyen ancak sürekli ve sistematik şekilde devam eden sözel ya da sözel olmayan düşmanca davranışlarının işgörenler tarafından algılanma biçimidir (Tepper, 2000, s. 178).

Buna karşılık, sessiz istifa ise işgörenin işten fiilen ayrılmaksızın yalnızca görev tanımındaki işleri yerine getirmesi; gönüllülüğe dayalı ek sorumluluklardan ve çabalardan bilinçli olarak uzak durmasıdır (Çimen ve Yılmaz, 2023, s. 27). Sessiz istifa, işgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması sonucunda gelişen memnuniyetsizlikten kaynaklanan ve örgütsel sessizlik biçiminde tezahür eden bir davranış örüntüsüdür. Bu durum, büyük ölçüde işgörenin örgüte ve çalışma koşullarına ilişkin algıları tarafından şekillendirilmektedir (Saygılı ve Avcı, 2023, s. 217). Levinson'a (1965) göre, işgörenler örgütü bir kişilik gibi algılamakta; bu algı, örgütün temsilcilerinin davranışlarından sorumlu tutulması, örgütsel normlar ve kültürün işgörenlerin rollerini biçimlendirmesi ve yöneticilerin sahip olduğu otoritenin etkisiyle şekillenmektedir (Karagonlar vd., 2015, s. 414).

İstismarcı yönetim ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi açıklamak için "Sosyal Mübadele Kuramı"ndan yararlanılabilir. Sosyal mübadele kuramının gelişimine Blau, Emerson ve Homans gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley gibi sosyal psikologların çalışmaları yön vermiştir. Homans (1958), sosyal davranışı karşılıklı değişim temeline oturtan ilk sistematik kuramı ortaya koymuştur. Blau (1964), sosyal ilişkileri bir mübadele süreci olarak açıklamak amacıyla 'sosyal mübadele kuramı' kavramını ilk kez ortaya koyan araştırmacıdır (Bolat vd., 2009, s. 219). Özellikle Gouldner'ın (1960) ve Blau'nun (1964) temel önermeleri, işgören-örgüt ilişkileri alanyazınında belirleyici olmuştur (Başaran, 2024, s. 635). Bu kuram, sosyal değişim süreçlerinde birey davranışlarını açıklamak amacıyla geliştirilmiştir (Bahar, 2019, s. 240). Blau, sosyal ve ekonomik olmak üzere iki tür mübadele ilişkisi tanımlamaktadır. Sosyal mübadelede karşılıklılık, katı bir zorunluluk içermeksizin gelişirken; ekonomik mübadelede beklentiler daha açık ve belirleyicidir (Gürbüz, 2006, s. 52).

Sosyal Mübadele Kuramı, kişisel çıkarların gözetilmesi ve karşılıklı bağımlılık ilişkilerinin varlığı gibi unsurları temel alan bir yaklaşımdır (Lawler ve Thye, 1999, s. 217). Sosyal Mübadele Kuramı, sosyal etkileşimlerin karşılıklı değiş tokuşa dayandığı (Aydın, 2017, s. 548), Gouldner'a (1960) göre bireylerin faydayı artırıp maliyeti azaltmaya çalıştığı ve alınan ödüllerin, zamanı ve şekli net olmasa da karşılık verme yükümlülüğü "karşılıklılık normu" doğurduğu varsayımına dayanır (Korkmazyürek Enginar, 2023, s. 9). Sosyal mübadele kuramı, örgüt bağlamında bireyler arası karşılıklı ilişkileri açıklamaya odaklanmaktadır. Bu kurama göre,

bireyler arası mübadele ilişkisi ancak karşılıklı bağımlılığın varlığıyla mümkündür; bağımsızlık ya da tek yönlü bağımlılık durumlarında mübadeleden söz edilememektedir. Dolayısıyla sosyal mübadele, karşılıklı bağlılık ve etkileşimi temel almaktadır (Bolat vd., 2009, s. 219). Sosyal mübadele kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, istismarcı yönetim davranışları işgörenlerin örgüte duyduğu güveni sarsmakta ve karşılıklılık ilkesini tehdit etmektedir. Emeklerinin karşılığını görmeyen işgörenler, karşılıklılık ilkesinin ihlal edildiğini düşündüklerinde gönüllü katkılarını geri çekerek sessiz istifa davranışını sergilemektedir.

Alanyazın incelendiğinde istismarcı yönetimin sessiz istifa üzerindeki etkisini doğrudan inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır. Ancak, bu araştırmada yapılan ilişkilendirmeyi destekleyen alanyazında bazı araştırmalar mevcuttur. Örneğin, Soyalın (2025, s. 45-46) istismarcı yönetimin sessiz istifa üzerindeki etkisini sorumluluk duygusuna dayalı kişilik özelliğinin düzenleyici rolü kapsamında incelemiştir. Türkiye'de kamu sektöründe, Siirt ilinde görev yapan 156 işgörenle yürütülen bir araştırma, istismarcı yönetimin sessiz istifa üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur ($\beta = 0.182$; $p = 0.004$).

Yapılan açıklamalardan hareketle ve Sosyal Mübadele Kuramı'na dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 1 (H1): *İstismarcı yönetimin, sessiz istifa üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

2.2.2. Sessiz İstifa ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi

Sessiz istifa ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla Bilişsel Değerlendirme Kuramı temel alınabilir. Bu kuram, bireylerin belirli çevresel uyarıcılara verdikleri tepkilerin; söz konusu uyarıcının birey açısından bir tehdit oluşturup oluşturmadığına ve bireyin bu tehditle başa çıkma yeterliliğine ilişkin bilişsel değerlendirmelerine bağlı olarak şekillendiğini öne sürmektedir (Folkman vd., 1986, s. 992-993). Diğer bir ifadeyle, çevresel taleplerin birey üzerindeki etkisi; bireyin bu talepleri nasıl anlamlandırdığına ve onlarla başa çıkmak için sahip olduğu kaynakları nasıl algıladığına bağlı olarak değişmektedir. Bu değerlendirme süreci sonucunda birey, duygusal veya davranışsal tepkiler geliştirebilir. Kuram, bireyin çevresel talepleri birincil ve ikincil olmak üzere iki aşamada ele aldığını savunur.

Birincil değerlendirme aşamasında birey, karşılaştığı durumun kendi refahı açısından nasıl bir sonuç doğuracağını analiz eder. Uyarıcı herhangi bir tehdit ya da kazanç içermiyorsa "ilgisiz", refahı koruyucu veya artırıcı bir etkisi varsa "olumlu", tehdit veya kayba yol açabilecek nitelikteyse "stresli" olarak değerlendirilir (Bolat vd., 2017, s. 131). *İkincil değerlendirme* ise bireyin söz konusu stres kaynağıyla başa çıkma kapasitesine yönelik algılarını içerir. Bu aşamada birey; sahip olduğu bilişsel, duygusal ve sosyal kaynaklara dayanarak tehdidi yönetip yönetemeyeceğine karar verir (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 35; Folkman ve Lazarus, 1985, s. 152; Folkman vd., 1986, s. 993). Her iki değerlendirme türü etkileşim hâlindedir ve bireyin yaşadığı stresin şiddetini ve vereceği tepkinin biçimini birlikte belirler (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 35; Folkman ve Lazarus, 1985, s. 152). Bu kuramsal yapı çerçevesinde değerlendirildiğinde; örgütsel stres yaratan unsurlar (örneğin düşük güdülenme, takdir edilmeme, yetersiz iletişim vb.) psikolojik dayanıklılığı düşük işgörenlerde sessiz istifa davranışının ortaya çıkma olasılığını artırabilirken; psikolojik dayanıklılığı yüksek olan işgörenlerde bu etkinin daha sınırlı düzeyde ortaya çıkması beklenmektedir. Çünkü psikolojik olarak dayanıklı bireyler, bu tür durumları daha geçici ve yönetilebilir stres kaynakları olarak değerlendirme eğilimindedirler.

Bilişsel Değerlendirme Kuramı bireyin tehdit algısına ve başa çıkma yeterliliğine odaklanırken, Öz Yeterlilik Kuramı bu başa çıkma yeterliliğinin inanç temelli belirleyicisini açıklamaktadır. Bu nedenle, psikolojik dayanıklılığın bilişsel altyapısını desteklemek amacıyla Öz Yeterlilik Kuramı da açıklamaya dahil edilmiştir. Bandura (1977), öz yeterliliği bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirme kapasitesine dair inancı olarak tanımlamaktadır. Bu inanç, bireyin davranış tercihlerinde, çaba düzeyinde, zorluklar karşısındaki ısrarcılığında ve duygusal tepkilerinde belirleyici bir role sahiptir (Bandura, 1977, s. 193). Birey, başarıya ulaşabileceğine ne ölçüde inanıyorsa, karşılaştığı zorluklara karşı o denli direnç gösterebilir. Bandura'ya göre öz yeterlilik inançları dört temel bilgi kaynağından beslenir: bireyin geçmiş başarı deneyimleri, başkalarının başarılarını gözlemleme, sözel ikna ve sosyal teşvik, bireyin fizyolojik ve duygusal durumları (örneğin stres ya da kaygı). Önceki görevlerde başarı elde etmiş bireyler, kendilerine daha fazla güven duyarken; özellikle ilk denemelerde yaşanan başarısızlıklar, öz yeterlilik inançlarını zedeleyebilmektedir (Bandura, 1977, s. 195-197). Öz yeterliliği yüksek bireyler, karşılaştıkları engellere rağmen çaba göstermeye devam ederken; bu inancı zayıf

olan bireyler, görevden kolayca vazgeçme ve başarısızlığı kabullenme eğilimindedirler (Bandura, 1977, s. 194). Bu çerçevede değerlendirildiğinde, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılığın bilişsel temelini oluşturarak bireyin stresli iş ortamlarına vereceği tepkiler üzerinde belirleyici olabilir. Dolayısıyla, öz yeterliliği yüksek olan bireylerin, sessiz istifa davranışı sergileme olasılıkları daha düşük olabilir.

Alan yazında sessiz istifa ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmada yapılan kuramsal ilişkilendirmeyi destekleyen araştırmalardan biri, Kılınç'ın (2025, s. 360) sağlık işgörenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmadır. "Sağlık işgörenlerinde örgütsel dışlanmanın sonuçları: Schadenfreude eğilimi, verimlilik karşıtı iş davranışları, sessiz istifa ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi" başlıklı araştırmada, psikolojik dayanıklılığın sessiz istifa ile negatif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır ($r = -0.757$, $p < 0.001$).

Bu kuramsal çerçeve kapsamında, Bilişsel Değerlendirme ve Öz Yeterlilik Kuramlarına dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 2 (H2): *Psikolojik dayanıklılığın, sessiz istifa üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

2.2.3. İstismarcı Yönetim, Sessiz İstifa ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi

İş yaşamında benimsenen yönetim tarzları, işgörenlerin örgütsel tutumları ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Özellikle istismarcı yönetim, sistematik ve sürekli biçimde sergilenen küçümseyici, değersizleştirici ve olumsuz davranışlar yoluyla işgörenler için ciddi bir psikolojik stres kaynağı oluşturmaktadır. Bu tür yönetim uygulamaları, işgörenin örgüte duyduğu güveni ve duygusal bağlılığı zayıflatarak, gönüllü katkıların geri çekilmesiyle sonuçlanan sessiz istifa davranışına neden olabilmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişki, Bilişsel Değerlendirme Kuramı çerçevesinde ele alındığında daha açıklayıcı bir hâl almaktadır. Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilen bu kurama göre, bireyler karşılaştıkları stres etmenlerini bilişsel olarak iki aşamada değerlendirirler. İlk aşama olan birincil değerlendirme sürecinde, birey çevresel uyarıcının kendi refahı açısından taşıdığı potansiyel tehdidi

analiz eder. Uyarıcı, birey tarafından stres yaratıcı olarak algılandığında değerlendirme süreci ikinci aşamaya geçer. İkincil değerlendirme aşamasında ise birey, bu tehditle başa çıkabilmek için sahip olduğu kaynakları (bilişsel, duygusal, sosyal vb.) değerlendirir. Bu noktada, bireyin psikolojik dayanıklılık düzeyi, stres algısını ve geliştireceği başa çıkma tepkisini doğrudan şekillendiren belirleyici bir faktördür.

Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler, istismarcı yönetim gibi örgütsel tehditleri daha az yıkıcı biçimde değerlendirme eğilimindedir. Bu bireyler, içinde bulundukları olumsuz durumu geçici, yönetilebilir ve kontrol edilebilir bir stres kaynağı olarak algılayarak daha uyumlu ve yapıcı tepkiler geliştirme kapasitesine sahiptir. Buna karşılık, psikolojik dayanıklılığı düşük bireyler aynı koşulları daha tehdit edici ve başa çıkılması güç bir durum olarak yorumlayabilir; bu da onların sessiz istifa gibi kaçınma temelli davranışlara yönelmesine neden olabilir.

Örneğin, istismarcı yönetimle karşılaşan iki işgören arasında, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan işgören süreci geçici bir zorluk olarak değerlendirebilirken; diğer işgören, bu durumu kişisel tehdit olarak algılayarak örgütsel bağlılığını geri çekebilir. Bu açıdan bakıldığında, psikolojik dayanıklılık, istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) bir değişken olarak işlev görmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar, psikolojik dayanıklılığın istismarcı yönetim karşısında bireyin olumsuz etkilenme düzeyini sınırladığını ortaya koymuştur (He, Wu ve Fu, 2021). Aynı şekilde, Sridadi ve arkadaşları (2022) da psikolojik dayanıklılığın, istismarcı yönetimin işgörenler üzerindeki sessizleşme etkisini sınırlandıran bir rol oynadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla bireyin psikolojik dayanıklılık düzeyi, istismarcı yönetim uygulamalarının sessiz istifa üzerindeki etkisini azaltıcı ya da pekiştirici bir rol üstlenebilir. Başka bir ifadeyle, yüksek dayanıklılığa sahip bireyler bu tür stres kaynaklarını daha yönetilebilir ve geçici olarak değerlendirirken; düşük dayanıklılığa sahip bireyler aynı durumu kişisel bir tehdit olarak algılayarak örgütsel bağlılıklarını pasif biçimde geri çekme eğilimi gösterebilirler.

Yapılan açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

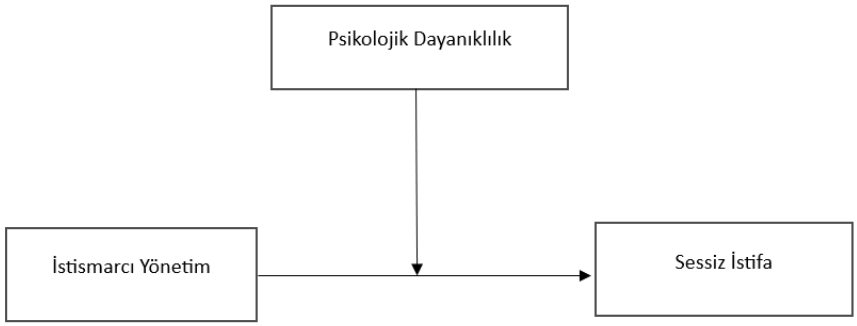
Hipotez 3 (H3): *Psikolojik dayanıklılığın, istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkisi vardır.*

3. YÖNTEM

Bu kısımda araştırmamızın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve teknikleri, verilerin toplanma süreci ve verilerin analizine dair bilgilere yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, istismarcı yönetim bağımsız değişken; sessiz istifa ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Psikolojik dayanıklılık, bu ilişki üzerinde etkisi test edilen düzenleyici (moderatör) değişken olarak analize dahil edilmiştir. Araştırmanın modelinde, istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişkide psikolojik dayanıklılığın düzenleyici etkisi incelendiğinden, analizler Hayes'in (2012) PROCESS makrosunda yer alan Model 1 çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde özel sektörde faaliyet gösteren işgörenler oluşturmaktadır. Ancak "özel sektör" kavramı oldukça geniş ve çeşitli alt sektörleri kapsayan yapıda olduğundan, araştırma kapsamında evren; sanayi, hizmet ve ticaret gibi temel sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde işgören, 18 yaş ve üzeri özel sektör işgörenleriyle sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırma, çalışmanın

konusunun örgütsel davranış ve işgören tutumlarına ilişkin olması nedeniyle farklı iş kollarından veri toplamayı ve genellenebilir sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadır.

Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından, örneklem büyüklüğü **bilinen evrenlerde örneklem hacmi hesaplama formülü** kullanılarak belirlenmiştir (Baş, 2001, s. 43-44; Bolat vd., 2017, s. 133). Hesaplamada;

- **%95 güven düzeyi (Z=1.96)**,
- **%5 örnekleme hatası (d=0.05)**
- ve **%50 olasılık düzeyi (p=0.50)** esas alınmıştır.

Bu kriterlere göre yapılan hesaplama sonucunda, çalışmanın örneklem büyüklüğü **en az 290 kişi** olarak belirlenmiştir. Belirlenen örneklem hacmi, söz konusu çalışma için yeterli görülmüş ve veri toplama süreci bu doğrultuda yürütülmüştür.

Araştırmada, **betimsel (tanımlayıcı) araştırma deseni** temel alınmış ve örnekleme sürecinde **kolayda örnekleme yöntemi** kullanılmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesinin temel nedeni, araştırmanın geniş bir coğrafi alanda ve farklı sektörlerde işgören işgörenleri kapsamasıdır. Zaman, maliyet ve erişim sınırlılıkları nedeniyle olasılıklı örnekleme yöntemleri uygulanamamış; bunun yerine araştırmacının ulaşabildiği ve gönüllü olarak katılım sağlayan kişilere yönelmek amaçlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak **Google Forms** üzerinden hazırlanan çevrim içi anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan form, sosyal medya platformları ve **WhatsApp** gibi dijital iletişim araçları üzerinden farklı illerdeki özel sektör işgörenlerina ulaştırılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan ölçekler, 5 dereceli Likert tipi bir yapıdadır ve katılımcılardan değişkenlere ilişkin değerlendirmelerini "1=Hiç uygun değil" ile "5=Çok uygun" arasında puanlamaları istenmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 354 katılımcının %56,8'ini (n=201) kadınlar, %43,2'sini (n=153) ise erkekler oluşturmaktadır. Yaş dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %13,6'sı (n=48) 18-24 yaş, %31,9'u (n=113) 25-31 yaş, %30,8'i (n=109) 32-38 yaş, %13,0'ı (n=46) 39-45 yaş ve %10,7'si (n=38) ise 46 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır.

Eğitim düzeyleri bakımından katılımcıların %1,7'sinin (n=6) ilkokul veya ortaokul, %13,8'inin (n=49) lise, %15,5'inin (n=55) ön lisans, %53,7'sinin (n=190) lisans, %14,1'inin (n=50) yüksek lisans ve %1,1'inin (n=4) doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, %52,5'inin (n=186) evli, %47,5'inin (n=168) ise bekâr olduğu belirlenmiştir. Çalışma süresi bakımından ise %18,4'ü (n=65) 1 yıldan az, %39,0'ı (n=138) 1-5 yıl, %19,5'i (n=69) 6-10 yıl, %10,2'si (n=36) 11-15 yıl ve %13,0'ı (n=46) 15 yıl ve daha uzun süredir çalışma hayatında yer almaktadır.

Katılımcıların faaliyet gösterdiği sektörler incelendiğinde; %0,8'i (n=3) ağırlama ve turizm, %0,8'i (n=3) beşeri hizmetler, %2,8'i (n=10) bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik, %2,3'ü (n=8) bilişim, %20,1'i (n=71) eğitim ve öğretim, %5,9'u (n=21) ekonomi ve finans, %2,0'sı (n=7) hukuk, kamu güvenliği, ceza infaz ve güvenlik, %9,6'sı (n=34) imalat, %2,8'i (n=10) işletme yönetimi, %2,0'si (n=7) kamu yönetimi, %2,5'i (n=9) mimarlık ve yapı, %2,8'i (n=10) pazarlama, %4,5'i (n=16) sağlık bilimleri, %0,3'ü (n=1) sanat, ses/görüntü teknolojisi ve iletişim, %3,1'i (n=11) tarım, gıda ve doğal kaynaklar, %2,0'sı (n=7) otomotiv, %1,4'ü (n=5) ulaştırma, dağıtım ve lojistik sektörlerinde çalışmakta olup; %34,2'si (n=121) ise diğer sektörlerde istihdam edilmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada kullanılan veriler, yapılandırılmış ölçme araçları aracılığıyla elde edilmiştir. Katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla demografik bilgi formu; istismarcı yönetim algılarını, sessiz istifa eğilimlerini ve psikolojik dayanıklılık düzeylerini değerlendirmek amacıyla ise üç farklı ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçekler beşli Likert tipi değerlendirme sistemine dayanmaktadır.

İstismarcı Yönetim Ölçeği: Katılımcıların yöneticilerinden algıladıkları istismarcı davranışları belirlemek üzere, Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Bolat ve arkadaşları (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan tek boyutlu, 15 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan örnek ifadeler arasında "Yöneticim benimle alay eder", "Yöneticim bana kaba davranır" ve "Yöneticim beni görmezden

gelir" gibi maddeler bulunmaktadır (Bolat vd., 2017, s. 137). Uygulama sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,961 olarak hesaplanmıştır.

Sessiz İstifa Ölçeği: İşgörenlerin gönülsüz ve sınırda iş tutumlarını ölçmek amacıyla Anand ve arkadaşları (2023) tarafından geliştirilen ve alan uzmanlarının katkısıyla Türkçeye uyarlanan Sessiz İstifa Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, tek boyutlu olup toplamda 8 maddeden oluşmaktadır. Örnek ifadeler arasında "İşe genellikle geç gelir, erken çıkarım", "Ek ücret yoksa genellikle daha fazla çalışmaktan kaçınırım" ve "İşten atılmamak için asgari düzeyde iş yaparım" yer almaktadır (Anand vd., 2023, s. 8). Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach's Alpha katsayısının 0,835 olmasıyla desteklenmiştir.

Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği: Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerini ölçmek amacıyla Smith ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Doğan (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği kullanılmıştır. Tek boyutlu yapıya sahip olan ölçek, özbildirime dayalı 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan örnek ifadeler arasında "Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim", "Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim" ve "Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz" gibi maddeler bulunmaktadır (Doğan, 2015, s. 95-96). Yapılan analiz sonucunda ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,835 olarak belirlenmiştir.

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Google Forms platformu aracılığıyla oluşturulan çevrim içi anket formu kullanılmıştır. Anket formunun bağlantısı, çevrim içi katılımı artırmaya yönelik olarak sosyal medya mecraları (örneğin LinkedIn, e-posta grupları ve profesyonel mesleki iletişim ağları) üzerinden hedef kitleyle paylaşılmıştır. Ayrıca, ulaşılabilirliği desteklemek amacıyla bazı katılımcılara WhatsApp gibi dijital iletişim uygulamaları aracılığıyla da form bağlantısı iletilmiştir. Ancak bu yöntem yalnızca ikincil bir kanal olarak değerlendirilmiş, temel dağıtım sosyal ve profesyonel dijital ağlar üzerinden sağlanmıştır.

Veri toplama süreci 1 Nisan–30 Nisan 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılım tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Katılımcıların kişisel mahremiyetini korumak amacıyla anket formunda ad soyad ve iletişim

bilgileri gibi kişisel veri niteliğindeki bilgiler talep edilmemiştir. Bu sayede hem etik ilkelere uygunluk sağlanmış hem de katılımcıların güvenli veri paylaşımı teşvik edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS programından yararlanılmıştır. İlk olarak, değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu değerlendirilmiş ve analizler doğrultusunda verilerin parametrik testlere uygun olduğu belirlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmış; yapı geçerliliğini değerlendirmek üzere açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, değişkenler arasındaki etkileri belirlemek amacıyla ise regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca, psikolojik dayanıklılığın istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü test etmek amacıyla Hayes'in (2012) geliştirdiği PROCESS makrosunun Model 1'den yararlanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde istismarcı yönetim ve sessiz istifa ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın etkisini ölçmeye yönelik yapılan analizlere, araştırmanın bulgularına ve bulgulara dayanarak yorumlarına yer verilmektedir.

4.1. Normal Dağılım Analizi

Araştırma verilerinin normal dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için normallik testi yapılarak analizlere başlanmıştır.“Normalliğin iki bileşeni çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis)’tır. Çarpıklık, dağılımın simetrisi ile ilgilidir; çarpık bir değişken, ortalaması dağılımın merkezinde olmayan bir değişkendir. Basıklık, bir dağılımın zirvesiyle ilgilidir”. Bir değişken, önemli ölçüde çarpıklığa, basıklığa veya her ikisine birden sahip olabilir. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin –1,5 ile +1,5 aralığında olması, normal dağılım varsayımının sağlandığını göstermektedir (Atılmış, 2023, s.173).

Yukarıda belirtilen ölçütler esas alınarak, çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmış ve normallik dağılımı açısından değerlendirilmiştir. Tablo 7'de istismarcı yönetim, sessiz istifa ve psikolojik dayanıklılık değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri yer almaktadır.

Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Çarpıklık	Basıklık	Normallik Durumu
İstismarcı Yönetim	1,008	0,551	Normal Dağılım
Sessiz İstifa	0,357	-0,450	Normal Dağılım
Psikolojik Dayanıklılık	0,099	0,131	Normal Dağılım

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin –1 ile +1 aralığında olması, normal dağılım varsayımının sağlandığını göstermektedir.

4.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan İstismarcı Yönetim, Sessiz İstifa ve Kısa Psikolojik Dayanıklılık ölçeklerinin güvenilirliği, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve yapı geçerliliği ise açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucu ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin tüm ana faktörlere ait güvenirlik değerlerinin 0,700'den yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Cronbach Alfa
1. İstismarcı Yönetim	0,959
2. Sessiz İstifa	0,830
3. Psikolojik Dayanıklılık	0,753

Tablo 8'de görüldüğü gibi, ölçeklerin yeterli düzeyde güvenirlilik değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir

4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkenin anlamlı yapılar altında toplanmasını ve bu yapılar aracılığıyla verilerdeki örüntülerin ortaya çıkarılmasını amaçlayan çok değişkenli bir analiz yöntemidir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 317). Bu analiz tekniği, karmaşık veri yapılarının daha az sayıda fakat daha anlamlı bileşenler aracılığıyla yorumlanmasına olanak sağlar.

Faktör analizi uygulanmadan önce, verilerin analiz için uygun olup olmadığına karar verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, örneklem yeterliliğini belirleyen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının 0,50'nin üzerinde olması, verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlılık düzeyinin (sig.) ise 0,01'in altında bulunması gerekmektedir (Atılmış, 2023, s. 174). İlgili ölçeklere ilişkin KMO ve Bartlett test sonuçları Tablo 8'de sunulmaktadır.

Açıklayıcı faktör analizinde, faktör sayısının belirlenmesine yönelik bazı temel kriterler dikkate alınmaktadır. Buna göre, özdeğeri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan faktörler anlamlı kabul edilirken, faktör yük değerlerinin her bir madde için en az 0,30 seviyesinde olması beklenir. Ayrıca, her faktörün en az üç madde ile temsil edilmesi ve bir ifadenin birden fazla faktöre yüksek derecede yüklenmesi (binişiklik)

durumunda, yük değerleri arasındaki farkın en az 0,10 olması gerekmektedir (Bolat vd., 2016, s. 118).

Tablo 9. Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett Testi (sig.)
İstismarcı Yönetim	0,950	0,000*
Sessiz İstifa	0,859	0,000*
Kısa Psikolojik Dayanıklılık	0,724	0,000*

*p<0,001

Yapılan analizler sonucunda; İstismarcı Yönetim, Sessiz İstifa ve Kısa Psikolojik Dayanıklılık ölçeklerine ilişkin faktör analizi bulguları sırasıyla Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 10. İstismarcı Yönetim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükü
İY4	0,851
İY12	0,846
İY9	0,845
İY8	0,829
İY6	0,826
İY2	0,818
İY3	0,816
İY15	0,805
İY11	0,804
İY10	0,786
İY14	0,765
İY7	0,758
İY1	0,756
İY5	0,749
İY13	0,724
Özdeğer	9,586
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%63,91
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	%63,91
KMO Değeri	0,950
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2(105) = 4599,712; p < 0,001$

İstismarcı yönetim ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda; öz değeri 1,00'den büyük tek faktör tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) örneklem değeri 0,950 ve Barlett Küresellik testi sonuçlarının *(X^2=4599,712;df = 105, p<.001*) da anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tek faktör, toplam varyansın %63,91'iniaçıklamaktadır. Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandığı belirlenmiştir.

Tablo 11. Sessiz İstifa Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör 1 Yükü	Faktör 2 Yükü
Si7	0,869	
Si6	0,826	
Si4	0,826	
Si5	0,815	
Si8	0,789	
Si2		0,699
Si1		0,688
Si3		0,655
Özdeğer	3,852	1,193
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%48,15	%14,91
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		%63,06
KMO Değeri	0,859	
Bartlett Küresellik Testi	$X^2(28) = 1148,240, p < 0,001$	

Sessiz istifa ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda; özdeğeri 1,00'den büyük iki faktör tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) örneklem değeri 0,859ve Barlett Küresellik testi sonuçlarının (χ^2 = *1148,240; df = 28; p < .001*) da anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İki faktör toplam varyansın %63,06'sınıaçıklamaktadır. Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 2 faktörde toplandığı belirlenmiştir.

Tablo 12. Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör 1 Yükü	Faktör 2 Yükü
PD4*	0,896	
PD6*	0,878	
PD2*	0,830	
PD1		0,875
PD3		0,872
PD5		0,844
Özdeğer	2,693	1,859
Açıklanan Varyans Yüzdesi	%44,889	%30,985
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		%75,874
KMO Değeri	0,724	
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2(15)= 885,942$; $p < 0,001$	

*Bu maddeler tersten kodlanmaktadır

Kısa psikolojik dayanıklılık ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda; özdeğeri 1,00'den büyük iki faktör tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) örneklem değeri 0,724ve Barlett Küresellik testi sonuçlarının ($\chi^2 = 885,942$; $df = 15$; $p < .001$) da anlamlı olduğu tespit edilmiştir.İki faktör toplam varyansın %75,87'siniaçıklamaktadır. Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde 1 faktörde bu araştırmada 2 faktörde toplandığı belirlenmiştir.

4.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 13'de İstismarcı yönetim, sessiz istifa ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkiler ve bu değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve Cronbach's Alpha değerleri (parantez içinde) yer almaktadır.

Tablo 13. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3
1. İY	1,8610	0,836	(0,959)		
2. Sİ	2,3150	0,847	.554**	(0,830)	
3. PD	2,6205	0,781	.143**	.115*	(0,753)

**** p<0,01, *p<0,05, N=354,**

İY: İstismarcı Yönetim, Sİ: Sessiz İstifa, PD: Psikolojik Dayanıklılık

Korelasyon analizi sonucunda, istismarcı yönetimile sessiz istifa (r = ,554; p <,01) ve psikolojik dayanıklılık (r =,143; p <,01) arasında anlamlı ve pozitif yönde

ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, sessiz istifa ile psikolojik dayanıklılık arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (r = ,115; p <,05).

4.5. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırmada, istismarcı yönetim algısının işgörenlerin sessiz istifa eğilimi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz kapsamında elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

İstismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, istismarcı yönetim algısının sessiz istifa üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ($\beta = 0{,}561$, $p < 0.01$). Regresyon modelinin genel anlamlılığı $F(1, 352) = 155{,}558$, $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Modelin determinasyon katsayısı ($R^2 = 0{,}306$), istismarcı yönetimin, sessiz istifa eğilimindeki toplam varyansın yaklaşık %30,6'sını açıkladığını göstermektedir. Bu bulgu, istismarcı yönetim algısındaki artışın, işgörenlerin sessiz istifa eğilimlerinde de anlamlı bir artışa neden olabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda test edilen H1 istatistiksel bulgular doğrultusunda kabul edilmiştir. Tablo 14'de analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 14. İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Sessiz İstifa
	β
İstismarcı Yönetim	0,561**
F	155,558
R	0,554
R^2	0,306

N: 354, **p<0,01

4.6. Düzenleyici Etkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

İstismarcı yönetim ve sessiz istifa ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici etkisini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 15. İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Sessiz İstifa
	β
İstismarcı Yönetim	0,549**
Psikolojik Dayanıklılık	0,035
İstismarcı Yönetim*Psikolojik Dayanıklılık	-0,314*
F	54,254
R	0,563
R^2	0,317

N: 354, **p<0,01, *p< 0,05

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, istismarcı yönetim, sessiz istifa eğilimini anlamlı ve pozitif yönde yordamakta olup (β = 0,549, p <0.01), bu bulgu önceki modelle de tutarlıdır.

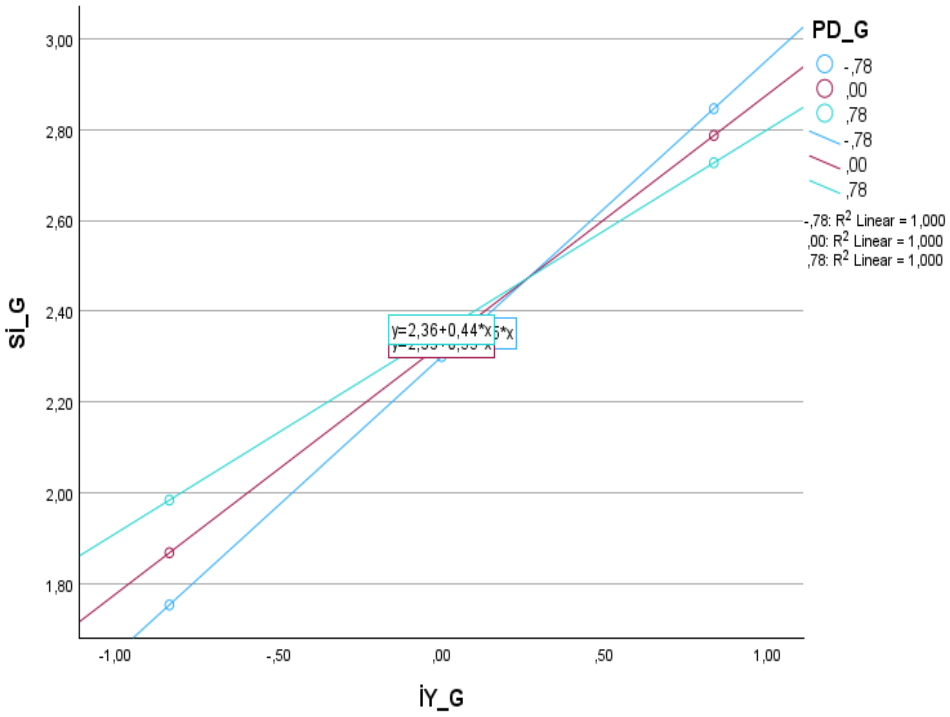
Regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik dayanıklılığın sessiz istifa üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (β = 0,035, p> 0,05). Bu bulgu, psikolojik dayanıklılığın bağımsız bir değişken olarak sessiz istifa eğilimini anlamlı düzeyde yordamadığını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda test edilen H2 hipotezi istatistiksel bulgular doğrultusunda reddedilmiştir.

Öte yandan, istismarcı yönetim ile psikolojik dayanıklılık arasındaki etkileşim terimi anlamlı bulunmuştur (β =-0,314, p < 0.05).Bu etkileşim teriminin negatif olması, psikolojik dayanıklılık düzeyi arttıkça, istismarcı yönetimin sessiz istifa üzerindeki etkisinin azaldığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, psikolojik dayanıklılık, istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi zayıflatan (buffer) bir rol üstlenmektedir.Modelin açıklayıcılığı ise yüksektir: R^2 = 0,317, yani model sessiz istifa davranışındaki varyansın yaklaşık %31,7'sini açıklamaktadır. Bu kapsamda test edilen H3 istatistiksel bulgulara doğrultusunda kabul edilmiştir.

Psikolojik dayanıklılık düzeyine bağlı olarak istismarcı yönetimin sessiz istifa üzerindeki etkisinin değiştiği görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık düzeyi düşük olan bireylerde istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişki daha güçlüdür (β = 0,653; p<0.001), orta düzeyde bu etki azalmakta (β = 0,549; p<0.001) ve yüksek

psikolojik dayanıklılık seviyesinde ise en düşük düzeye inmektedir (β = 0,444; p<0.001).Aşağıdaki grafikte düzenleyici etki gösterilmektedir.



Grafik 1. İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Etkisi

Grafik 1'de, psikolojik dayanıklılığın (PD_G) düşük (–1 SD), orta (0 SD) ve yüksek (+1 SD) düzeylerinde istismarcı yönetimin (İY_G) sessiz istifa (Sİ_G) üzerindeki etkisini göstermektedir. Eğimler arasındaki fark, psikolojik dayanıklılığın bu ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik dayanıklılık arttıkça, istismarcı yönetimin sessiz istifa üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Söz konusu grafik, istismarcı yönetim düzeyine göre sessiz istifa eğiliminin farklı psikolojik dayanıklılık seviyelerinde (düşük, orta, yüksek) nasıl değiştiğini göstermektedir. Eğimler, istismarcı yönetimin sessiz istifa üzerindeki etkisini temsil etmektedir.PD düşük seviyede iken (–.78), eğim en dik olup istismarcı yönetim arttıkça sessiz istifa belirgin şekilde artmaktadır.PD yüksek seviyede iken (+.78), eğim daha yataydır; bu durum, yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip işgörenlerde istismarcı yönetimin etkisinin azaldığını göstermektedir.Bu sonuç, psikolojik dayanıklılığın, istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi zayıflatan (koruyucu) bir faktör olduğunu desteklemektedir.

Tablo 16. Hipotez Sonuçları

Hipotez	Hipotez Açıklaması	Test Türü	Sonuç	Destek Durumu
H1	İstismarcı yönetimin, sessiz istifa üzerinde istatistiksel olarak anlamlıbir etkisi vardır.	Basit Regresyon Analizi	β= 0,561, $p < 0,01$	Kabul
H2	Psikolojik dayanıklılığın, sessiz istifa üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Çoklu Regresyon Analizi	β= 0,035, $p > 0,05$	Ret
H3	Psikolojik dayanıklılığın, istismarcı yönetim ve sessiz istifa arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkisi vardır.	Etkileşimli Regresyon (Moderasyon)	β=-0,314, $p < 0,05$	Kabul

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırma, örgütsel bağlamda işgörenlerin **sessiz istifa eğilimlerini** açıklamada **istismarcı yönetim algısının** etkisini ortaya koymakta ve bu etkide **psikolojik dayanıklılığın** düzenleyici rolünü incelemektedir. Literatürde, istismarcı yönetimin işgören tutumları üzerindeki olumsuz etkisi yaygın biçimde ele alınırken (Tepper, 2007; Adil ve Naz, 2025), bu ilişkinin bireysel kaynaklarla nasıl şekillendiğine dair çalışmalar henüz sınırlıdır. Özellikle Türkiye bağlamında bu üç yapının bir arada değerlendirildiği bütüncül araştırmaların sayısı oldukça azdır (Şengür, 2023; Bayhan Karapınar vd., 2024).

Araştırmada elde edilen bulgular, **istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki** olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, yöneticilerin küçümseyici, aşağılayıcı ve baskıcı tutumlarına maruz kalan işgörenlerin, doğrudan işten ayrılmadan yalnızca tanımlı görevleri yerine getirerek gönüllü katkıdan uzaklaştıklarını göstermektedir. Bayhan Karapınar ve ark. (2024), Türkiye'de gerçekleştirdikleri çalışmada, istismarcı yönetimin sessiz kalma davranışını artırdığını ve özellikle işgören-yönetici benzerliği durumlarında bu etkinin daha belirgin hale geldiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Adil ve Naz (2025), istismarcı yönetimin işgören performansını olumsuz etkilediğini ve psikolojik kaynakların bu ilişkiyi şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda **H1 hipotezi kabul edilmiştir**.

Araştırmanın ikinci hipotezinde, **psikolojik dayanıklılığın sessiz istifa üzerindeki bağımsız etkisi** test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik dayanıklılığın tek başına sessiz istifa davranışını anlamlı biçimde yordamadığı görülmüştür. Bu durum, psikolojik dayanıklılığın doğrudan etkisinden çok, bağlamsal faktörlerle birlikte işlevsel olabilen bir değişken olduğunu göstermektedir. Benzer bir şekilde, Yumaç ve Tatlı (2024) tarafından yapılan çalışmada da psikolojik

dayanıklılığın, bazı sessizlik türleri üzerinde anlamlı etkiler gösterdiği ancak özellikle savunucu sessizlik (defensive silence) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, psikolojik dayanıklılığın tek başına belirleyici olmaktan çok, bireylerin içinde bulundukları örgütsel koşullara bağlı olarak etki düzeyinin değişebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, bu araştırmanın bulgularına paralel olarak **H2 hipotezi reddedilmiştir**.

Araştırmanın en güçlü bulgularından biri ise, **psikolojik dayanıklılığın istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı** yönündedir. Etkileşim teriminin anlamlı ve negatif yönlü çıkması ($\beta = –0,314$; $p < 0.05$), dayanıklılığı yüksek bireylerin istismarcı yöneticilerle çalışsalar bile sessiz istifa davranışı sergileme olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, dayanıklılığın bir tür tampon (buffer) mekanizma olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2021). Grafik analizler de bu sonucu desteklemiş; yüksek dayanıklılık düzeyine sahip bireylerde eğimlerin daha yatay seyrettiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle **H3 hipotezi kabul edilmiştir**.

Sonuç olarak bu çalışma, **istismarcı yönetim tarzlarının işgörenler üzerinde önemli psikolojik ve davranışsal etkileri olduğunu**, ancak bu etkinin **işgörenlerin bireysel kaynaklarıyla farklılaştığını** göstermektedir. Psikolojik dayanıklılık, stresli örgütsel koşullara karşı direnç geliştirmede önemli bir kaynak olarak öne çıkmakta; bu sayede işgörenlerin duygusal kopuş yaşamadan örgütsel bağlılıklarını sürdürebilmelerini kolaylaştırmaktadır (Connor ve Davidson, 2003; Adil ve Naz, 2025). Bu bulgular, yönetsel uygulamalarda yalnızca lider davranışlarının değil, aynı zamanda işgörenlerin psikolojik kaynaklarının da dikkate alınması gerektiğine işaret etmektedir. Örgütlerin, hem etik liderlik anlayışını yaygınlaştırmaları hem de işgören dayanıklılığını geliştirmeye yönelik destekleyici stratejiler oluşturmaları, işgören bağlılığı ve örgütsel verimlilik açısından kritik öneme sahiptir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde uygulayıcılara dönük ve alanyazınsal açıdan geleceğe ışık tutabilecek önerilere yer verilmektedir.

Uygulayıcılara Dönük Öneriler

- İstismarcı yönetimin sessiz istifayı tetikleyici bir unsur olduğu dikkate alındığında, yöneticilerin insan odaklı liderlik becerileri ile donatılması büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda, yöneticilere yönelik düzenli olarak etik liderlik, empati geliştirme, öfke kontrolü ve yapıcı iletişim gibi alanlarda eğitim programları düzenlenmelidir. Ayrıca, yönetici davranışlarını objektif olarak izleyebilecek iç denetim ve geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Psikolojik dayanıklılık, işgörenlerin olumsuz yönetsel koşullara karşı koruyucu bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda örgütler; stres yönetimi, duygusal denge, problem çözme ve öz-farkındalık konularında farkındalık artırıcı uygulamalar geliştirmelidir. Mentorluk programları, psikolojik danışmanlık hizmetleri ve iyi oluş temelli örgütsel politikalar, işgörenlerin psikolojik dayanıklılığını destekleyici etki yaratacaktır.
- Sessiz istifa genellikle açık bir kopuş belirtisi göstermediğinden, bu davranışı erken evrede tespit etmek zor olabilmektedir. İnsan kaynakları birimleri, performans düşüşü, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, geri bildirimlere ilgisizlik gibi göstergeleri düzenli olarak izleyerek müdahale süreçlerini başlatmalıdır.
- İstismarcı yönetim davranışlarının tolere edildiği veya görmezden gelindiği örgüt kültürlerinde sessiz istifa eğilimleri yaygınlaşabilir. Bu nedenle, örgüt kültürü; açıklık, şeffaflık, karşılıklı saygı ve psikolojik güven temelinde yeniden yapılandırılmalıdır.

Alanyazınsal Öneriler

Bu araştırmanın sonuçları, örgütsel bağlamda istismarcı yönetim ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin anlaşılmasına önemli katkılar sunarken, psikolojik dayanıklılığın bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolüne dikkat çekmektedir. Ancak araştırma kapsamında elde edilen bulgular, bazı alanyazınsal boşlukların da varlığını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, gelecekte yapılacak araştırmalara ilişkin şu önerilerde bulunulabilir:

- Psikolojik dayanıklılığın sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmamış, ancak moderatör rolü anlamlı çıkmıştır. Bu bulgu, psikolojik

dayanıklılığın doğrudan değil, bağlamsal koşullara göre işlevsel hale gelen bir değişken olabileceğini göstermektedir. Gelecek araştırmalarda bu değişkenin aracı (mediatör) ya da koşullayıcı (conditional) etkileri farklı yapısal modellerle test edilmelidir.

- Araştırma yalnızca özel sektör işgörenleriyle sınırlı olduğundan, benzer modellerin kamu sektörü, karma sektör, ya da farklı örgüt kültürlerine sahip örgütlerde test edilmesi, sonuçların genellenebilirliğini artıracaktır.

- İstismarcı yönetimin etkileri genellikle tek boyutlu olarak ele alınmaktadır. Oysa alanyazında bu tür liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi farklı örgütsel tutumlar üzerindeki çoklu etkileri bulunmaktadır. Gelecek araştırmalar bu ilişkileri bütüncül modeller içinde ele almalıdır.

- Araştırma nicel verilerle sınırlı kalmıştır. Nitel araştırmalar, örneğin derinlemesine görüşmeler veya vaka analizleri, istismarcı yönetim karşısında işgörenlerin sessiz istifa eğilimlerini nasıl anlamlandırdığını daha detaylı biçimde ortaya koyabilir.

- Psikolojik dayanıklılığın bireysel bir kaynak olduğu kadar, örgütsel destek ve liderlik tarzları ile nasıl etkileşime girdiği henüz yeterince açıklanamamıştır. Bu kapsamda yapılacak karma yöntemli araştırmalar hem bireysel hem örgütsel düzeyde karşılıklı etkileşimleri daha derinlikli biçimde analiz edebilir.

Bu öneriler, ileride gerçekleştirilecek araştırmalar için yön gösterici niteliktedir ve alanyazının gelişimine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

KAYNAKÇA

Acaray, A. (2019). İstismarcı yönetici algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyicilik rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15, 238–251.

Adil, A. ve Naz, S. (2025). *Effect of abusive supervision on employee performance: Mediating role of employee resilience*. *Priority- The International Business Review***,** 2 (1), 25–36.

Akkaya, R. (2015). *Öğretmenlerin kontrol odağı ile iş doyumu arasındaki ilişki* Yüksek lisans tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altıntaş, B. and Altıntaş, M. (2024). Psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesi ilişkisi üzerine bir araştırma. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 9 (49), 1095–1106.

Altıntaş, M. (2024). Çalışma yaşamındaki negatif dinamiklerin işgören davranışlarına etkisi: Sessiz istifanın aracılık rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 10 (2), 255–274.

Anand, A., Doll, J. and Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.

Arar, T., Çetiner, N. ve Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi,* 15 (28), 122–138.

Ardıç, K. ve Polatcı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu: Akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 10 (2), 69–96.

Arıcı, O. (2024). Yıkıcı liderlik algılarının cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerine göre incelenmesi. *MEYAD Akademi,* 5 (1), 242–259.

Arseven, A. (2016). Öz yeterlilik: Bir kavram analizi. *Electronic Turkish Studies,* 11 (19), 63–80.

Arslan, G. (2015). Ergenlerde psikolojik sağlamlık: Bireysel koruyucu faktörlerin rolü. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal,* 5 (44), 73–82.

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y. and Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology,* 92 (1), 191–201.

Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G. and Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review,* 4 (3), 393–411.

Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences,* 14 (2), 126–140.

Aslan, H. (2023). Gönüllülük alanında kullanılan temel teoriler ve gönüllü faaliyetlerde teori-pratik ilişkisi. *Current Perspectives in Social Sciences,* 27 (1), 1–10.

Atılmış, T. (2023). *Kişilik özellikleri ve değerlere göre işyerinde kişi uyumunun iş tatmini ve görev performansı üzerindeki etkisi: Kişi-iş, kişi-yönetici, kişi-çalışma grubu ve kişi-örgüt uyumu açısından bir değerlendirme.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* 14 (39), 968–989.

Ay, F. A. (2022). İstismarcı yönetim, örgütsel mutluluk ve iş performansı arasındaki ilişki. *İşletme Bilimi Dergisi,* 10 (2), 215–245.

Aydın, E. (2017). Kültür bağlamında sosyal mübadele: Kuramsal bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 547–562.

Aydın, E. ve Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting – A self-determination perspective. In *Proceedings of the International Congress on Critical Debates in Social Sciences*, 285–295.

Aydoğdu, T. (2013). *Bağlanma stilleri, başa çıkma stratejileri ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (16), 237–242.

Basım, H. N. Ve Şeşen, H. (2006). Kontrol odağinin işgörenlerin nezaket ve yardim etme davranişlarina etkisi: Kamu sektöründe bir araştirma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 159-168.

Baş, M. (2019). İstismarcı yönetimin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin incelenmesi: Sağlık işgörenları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 23 (4), 1551–1569.

Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenirlik analizi. *Ege Academic Review*, 10 (3), 1013-1038.

Başar, U., Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi,* 3 (2), 65–76.

Başaran, A. (2024). Sosyal mübadele kuramı üzerine yayımlanan çalışmaların R ve VOSviewer kullanılarak bibliyometrik analizi. *Alanya Akademik Bakış*, 8 (2), 634–655.

Bayhan Karapınar, P., Uslu, A., Karaoğlan, M. ve Kılıç, F. (2024). *Et tu Brute? The roles of subordinate–supervisor similarities on the relationship between abusive supervision and employee silence behavior*. *Behavioral Sciences***,** 14 (7), 582. https://doi.org/10.3390/bs14070582.

Baytaş, B. (2018). *Psikolojik sermayenin İKY uygulamalarının ve hat yöneticileri İKY etkililiğinin işgörenlerin iş performansına etkileri üzerine bir araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilgin, L. (2001). İşçi-işveren ilişkilerinde psikolojik sözleşme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 287–296.

Bitmiş, M., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2013). Psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 15 (2), 27–40.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

Bolat, O. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 87–101.

Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Academic Review,* 11 (2), 255–266.

Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215–239.

Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 20 (38), 123–162.

Bozdoğan, A. C. ve Öztürk, M. (2025). Örgütlerde psikolojik sözleşme ve sessiz istifanın teorik çerçevede değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 8 (1), 178-200.

Can, M. ve Özbağ, G. K. (2024). Öğretmenlerde psikolojik dayanıklılık: Psikolojik güçlendirmenin rolü. *İş'te Davranış Dergisi,* 9 (2), 42–58.

Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Görgül bir inceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Kocatepe Üniversitesi.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6 (11), 1–16.

Cohen, S. ve Wills T. A. (1985). ''Stress, Social Support and Buffering Hypothesis'', *Psychological Bulletin*, 98 (2), 310–357.

Connor, K. M. and Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety,* 18 (2), 76–82. https://doi.org/10.1002/da.10113.

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review,* 80(5), 46–56.

Çalışkan, K. (2023). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5 (2), 190–204.

Çalışkan, S. C. (2008). *Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çam, O. ve Büyükbayram, A. (2017). Hemşirelerde psikolojik dayanıklılık ve etkileyen faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 8 (2), 118-126.

Çapan, B. E. ve Arıcıoğlu, A. (2014). Psikolojik sağlamlığın yordayıcısı olarak affedicilik. *International Journal of Educational Research*, 5 (4), 70–82.

Çavuşoğlu, S. ve Yalçın, M. (2018). Banka işgörenlerinın kişilik özelliklerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerine etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 16 (2), 49–76.

Çelik, Y. (2024). *Turist rehberlerinin bilinçli farkındalık düzeyleri ile psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çeliker, N. (2021). İstismarcı Yönetim. In *Yönetim Bilimlerinde Güncel Çalışmalar* (pp. 57–76). Akademisyen Kitabevi.

Çetin, F. ve Basım, H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 13 (3), 79–94.

Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, H. N. (2013). Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 31 (1), 31–52.

Çetin, F., Yeloğlu, H. O. ve Basım, H. N. (2015). Psikolojik bilgilerin açıklanmasında faktör beş kişilik değişimin rolü: Bir kanonik ilişki analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30 (75), 81–92.

Çetin, M. ve Maral, M. (2021). Yıkıcı liderlik ile algılanan örgütsel engel arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches,* 17 (38), 5006–5041.

Çetinkaya, M. C. (2019). *Psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki: Birey-örgüt uyumu, birey-iş uyumu, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik rolü (Perakende sektörü örneği).* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çevik Kılıç, D. B. ve Kademli, B. (2019). *Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında ortaokulda görev yapan müzik öğretmenlerinin iş tatminleri* [Bildiri]. 2nd International Congress on New Horizons in Education and Social Sciences (ICES-2019), İstanbul, Türkiye, 270–277.

Çimen, A. İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi,* 5 (1), 27–33.

Çukur, Ç. Ş. ve Sayılan, G. (Eds.). (2022). *Uygulamalı sosyal psikoloji* (2. basım). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Değirmenci, B. (2019). Kamu işgörenlerinın psikolojik dayanıklılıklarının psikolojik iyi olmaları üzerindeki etkisinde iyimserliğin aracılık rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,* 4 (1), 47–63.

Demirkan, S. (2006). *Özel sektördeki bağlantıların ve işgörenlerin bağlanması, kontrol merkezi, iş doyumu ve beş faktörlü kişilik özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirkaya, H., Yıldız, B., Özalçın, S. E. ve Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi,* 2 (2), 69–88.

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı: Temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1 (1), 123–144.

Diken, A., Koçyiğit, N., Topaloğlu, E. Ö. ve Yılmaz, A. (2019). İşgörenlerde algılanan örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 11 (4), 2698–2716.

Dirican, A. H. (2020). *İstismarcı yönetim ve psikolojik sözleşme ihlalinin işgörenlerin işe gömülmüşlükleri üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü.* Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi.

Doğan, T. (2015). Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3 (1), 93–102.

Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve negatif duygusallığın işgörenlerin performansları üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 9 (18), 165–190.

Duffy, M. K., Ganster, D. C. and Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal,* 45 (2), 331–351.

Durak, İ. (2021). Psikolojik sağlamlık ile yaşam doyumu arasındaki ilişkide öz yeterliğin aracı etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 20 (78), 1175–1190.

Erdoğan, P. ve Ak, M. (2021). Örgütsel stres ve iş tatmini arasında psikolojik dayanıklılığın aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 9 (2), 433–442.

Ergün, H. G. K. ve Bozkurt, S. (2022). İşgörenlerın psikolojik dayanıklılıkları ve öz-yeterliliklerinin kariyer uyumları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science,* 133, 354–364.

Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 25 (1), 127–152.

Eroğlu, M. (2022). İşgören kadınların kişilik özelliklerinin ve yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi gibi etkenlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerine etkisi. *Uluslararası Temel Eğitim Çalışmaları Dergisi,* 3 (1), 34–42.

Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). *Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar*. Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Folkman, S. ve Lazarus, R.S. (1985). If it changes ıt must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (1), 150-170.

Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. and Gruen, R.J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (5), 992-1003.

Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H. and Hjemdal, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research, 14*(1), 29–42.

Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H. and Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research,* 12 (2), 65–76.

Friedrich, A. (2010), *Personalarbeit in organisationen sozialer arbeit theorie und praxis der professionalisierung.* VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gizir, C. (2007). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler üzerine bir derleme çalışması. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal,* 3 (28), 113–128.

Gökalp, E. A. ve Yöndem, Z. (2021). Ergenlerde psikolojik dayanıklılığın kişilik özellikleri ve algılanan sosyal desteğe göre yordanması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (3), 759–768.

Gözlü, K. (2023). Tükenmişlik bağlamında yeni bir kavram olarak sessiz istifa ve sağlık sektöründeki etkileri. *MEYAD Akademi,* 4 (2), 213–241.

Grandey, A. A. and Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (2), 350–370.

Greguras, G. J. and Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader–member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 79 (3), 433–465.

Gupte, A. (2022). Decoding quiet quitting. *LinkedIn*. https://www.linkedin.com /pulse/decoding-quiet-quitting-ashlesha-gupte/(Erişim tarihi: 25.04.2024)

Gurbanlı, E. ve Taşlıyan, M. (2022). İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi: Otel işletmelerinde alan araştırması. *İktisat, İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi,* 1 (1), 39–67.

Güldü, Ö. ve Esentürk Aksu, N. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide duygu durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi,* 7, 91–113.

Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 32 (1), 247–261.

Güler, M. (2023). Yönetim alanında liderlik ve güdüleme üzerine yapılmış çalışmaların bibliyometrik analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 78, 247–268.

Gültekin, D. T. (2023). *İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasında özsaygının aracılık etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gümüş, D. ve Kanbur, A. (2021). İşgörenlerın rekabetçi tutumu: Benlik saygısı ve kontrol odağının açıklayıcı rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 11 (2), 673–700.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 48–75.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe - yöntem-analiz* (5. baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 9 (2), 174–190.

Gürer, A., Solmaztürk, A. B. ve Gökçe, F. (2024). Sessiz istifa: Literatür incelemesi. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi,* 13, 1–41.

Güzel, H. (2024). *İş yerinde psikolojik dayanıklılık, psikolojik riskler ve iyi oluş arasındaki ilişkiler.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Haase, J.E. (2004), The adolescent resilience model as a guide to ınterventions. *Journal of Pediatric Oncology Nursing,* 21, 289-299.

He, Q., Wu, M., Wu, W. and Fu, J. (2021). The effect of abusive supervision on employees' work procrastination behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 596704.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist,* 44 (3), 513–524.

Hobfoll, S. E. (2012). Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources. *Psychiatry,* 75 (3), 227–232.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

Hoobler, J. M. and Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly,* 24 (1), 256–269.

Işık, M. ve Kızıltuğ, S. (2022). Karanlık liderlik davranışlarının iş gören performansı ile iş tatminine etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 21 (43), 307–326.

Işık, Ş. (2016). Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being,* 4 (2), 165–182.

Işık, Ş., Karaırmak, Ö., Aydoğan, D., Üzbe Atalay, N., Mutlu Çaykuş, T., Demir, Ö. O. ve Yaşar, S. M. (2021). *Psikolojik sağlamlık: Psikolojik danışman/rehber öğretmenler için*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

İmamoğlu, S. Z., İnce, H. ve Latifoğlu, N. (2020). İstismarcı yönetimin işgörenlerin psikolojik ve davranışsal tepkileri üzerine etkisinde öz yeterliliğin rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 19 (37), 155–174.

Kanbur, E., Kanbur, A. ve Özdemir, B. (2017). Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi,* 4 (2), 127–141.

Kapız, S. (2002). İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: Sınır teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 4 (3), 139–153.

Kaplan, J. (2022). Pyramid of quiet quitting. Linkedin. https://www.linkedin.com/posts/jason-kaplan67b52610_leadership-personaldevelopment-management-activity-6971789378721345536-b8jn/ (Erişim tarihi: 23.04.2025).

Kaplan, M. ve Öztürk, M. (2022). İş otonomisinin psikolojik iyi oluş üzerine etkisi: Psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi,* 12 (3), 1566–1578.

Karaca, H., Açıkel, A. ve Ay, H. (2023). Yönetici asistanlarının dijital mobbing ve sessiz istifa deneyimlerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15 (44), 1299–1323.

Karaduman, E. (2023). Sessiz istifanın LinkedIn'de analizi: Turizm ve planlama için çıkarımlar. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi,* 4 (2), 269–284.

Karagonlar, G., Öztürk, E. B. ve Özmen, Ö. N. T. (2015). İşgörenin örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42 (3), 411–433.

Karagöz, H. (2024). İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Banka işgörenleri üzerine bir araştırma. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (1), 163–174.

Karaırmak, Ö. (2006). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3 (26), 129–142.

Karaşin, Y. ve Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 13 (4), 1443–1460.

Karayaman, S. (2024). Sessiz istifa sürecindeki işgörenlerin duygu durumundaki değişimler. *The Journal of Academic Social Science,* 157 (157), 75–90.

Karcı, A. ve Balcı Çelik, S. (2024). Ergenlerde algılanan stres, akademik öz yeterlik ve psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,* 22 (1), 186–214.

Kartal, H. ve Gemlik, H. (2018). Hastane işgörenlerının öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin iç dış kontrol odağına olan etkisinin yönetsel açıdan incelenmesi: Bir hastane uygulaması. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi,* 4 (1), 40–53.

Kavi, E. ve Karakale, B. (2018). İşgören psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7 (17), 55-77.

Kaya, O. ve Mamatoğlu, N. (2017). Relationships between social identity, perceived social justice and attitude towards participation in collective action. *International Journal of Social Sciences and Education Research,* 3 (5 Suppl.), 1670–1682.

Kepenekci, Y., Katıtaş, S. ve Ökdem, M. (2024). Öğretmenlere ilişkin sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi ve öğretmenlerin sessiz istifaya ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi,* 14(2), 1344–1363.

Kıcır, G. K. ve Tütüncüoğlu, C. (2022). İş yaşam dengesi, psikolojik dayanıklılık ve kariyer tatmini arasındaki ilişki: Özel sektör işletmelerinde bir analiz. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 5 (3), 175–186.

Kılıç, D. B. Ç. (2016). Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 19 (36), 193–236.

Kılıç, Ş. D. ve Alver, B. (2017). Üniversite öğrencilerinin yalnızlık düzeyleri ve psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişkilerin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 2 (3), 116–147.

Kılınç, M. (2025). Sağlık işgörenlerinda örgütsel dışlanmanın sonuçları: Schadenfreude eğilimi, verimlilik karşıtı iş davranışları, sessiz istifa ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 28 (1), 352–366.

Kırıcı Tekeli, E., Tekeli, M. ve Özkoç, A. G. (2021). Mesleki özdeşleşmenin psikolojik dayanıklılığa etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü: Turist rehberlerine yönelik bir uygulama. *Turizm Akademik Dergisi,* 8 (1), 263–279.

Kobal, G. ve Batı, S. (2022, Ocak 9). Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa yaşayanlar anlatıyor, uzmanlar yorumluyor. *Hürriyet Gazetesi*. https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eskibir-aliskanlik-yeni-bir-akim-sessiz-istifa-yasayanlar-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor-42127939

Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (1), 1–11.

Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 8 (28), 200–211.

Korkmazer, F., Ekingen, E. ve Yıldız, A. (2016). Psikolojik sermayenin işgören performansına etkisi: Sağlık işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* 19 (3), 271–281.

Korkmazyürek Enginar, N. A. (2023). *Bilgi saklama davranışının öncülleri: Sosyal mübadele, sosyal kimlik ve algılanan örgüt kültürü etkileşimi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kök, S. B. ve Uçar, P. (2018). Özel banka işgörenlerinın örgütsel bağlılık düzeyleri. *Asia Minor Studies,* 6 (1), 234–245.

Köksal, K. ve Gürsoy, A. (2019). İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel etik ilkelerin düzenleyici ve aracı rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 17 (2), 347–366.

Köksal, K. ve Gürsoy, A. (2020). Algılanan yönetici pişmanlığının istismarcı yönetim ve iş-aile dengesi ilişkisindeki rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 12 (1), 769–778.

Köksal, K. ve Kara, A. U. (2022). Kişilik ile tükenmişlik ilişkisinde istismarcı yönetimin aracı rolü: Banka işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 23 (1), 269–293.

Kurt, İ. (2010). Rol stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkide amirin algılanan sosyal desteğinin etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 79–87.

Lawler, E. J. ve Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social 107xchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25, 217–244.

Lazarus, R.S. and Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc.

Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management,* 24 (1), 43-72

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior,* 23 (6), 695–706.

Luthans, F. and Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics,* 33 (2), 143–160.

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. ve Avolio, B. J. (2021). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.

Luthar, S. S. ve Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and Psychopathology*, 12 (4), 857–885.

Maddi, S. R. (2004). Hardiness: An operationalization of existential courage. *Journal of Humanistic Psychology,* 44 (3), 279–298.

Maddi, S. R., Harvey, R. H., Khoshaba, D. M., Lu, J. L., Persico, M., and Brow, M. (2006). Hardiness as a personality trait: III. Relationships with repression, innovativeness, authoritarianism, and performance. *Journal of Personality,* 74 (2), 575–598.

Mahand, T. and Caldwell, C. (2023). Quiet quitting-Causes and opportunities. *Business and Management Research,* 12 (1), 9–19.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56 (3), 227–238.

Masten, A. S. (2012). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. In M. C. Wang and E. W. Gordon (Eds.), *Educational resilience in inner-city America* (pp. 3–25). Routledge.

Mavi, Y. ve Yeşil, S. (2023). Psikolojik dayanıklılığın işgörenler açısından sonuçları: Bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 24 (1), 113–140.

Mengenci, C. (2015). İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış,* 15 (1), 127–139.

Mimaroğlu, H**.** (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mitchell, M. S. ve Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1159–1168.

Murari, K. (2013). Abusive leadership-A barrier to employee empowerment. *European Journal of Business and Management*, 5 (4), 8–21.

Murat, G. ve Börü, D. E. (2019, Mayıs). Örgütlerdeki narsisistik liderlik ve makyavelist liderlik sinizmi etkiliyor mu? *18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi*, Osmaniye.

Nam, S. (2018). Psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 2 (3), 43–60.

Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal,* 68 (2), 1–6.

Örücü, E. ve Hasırcı, I. (2024a). Hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisinde banka işgörenlerinın eğitim durumlarının düzenleyici rolü. *İzmir İktisat Dergisi,* 39 (2), 389–408.

Örücü, E. ve Hasırcı, I. (2024b). Örgütlerde hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 25 (1), 275–291.

Öz, F. ve Yılmaz, E. (2009). Ruh sağlığının korunmasında önemli bir kavram: Psikolojik sağlamlık. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 82–89.

Öz, P. D. F. ve Yılmaz, U. H. E. B. (2009). Ruh sağlığının korunmasında önemli bir kavram: Psikolojik sağlamlık. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 16(3), 82–89.

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın alınan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* 59 (3), 181-202.

Öztürk Demir, S. ve Çetin, M. (2024). Narsist liderlik tarzının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama,* 15 (30), 441–469.

Paşamehmetoğlu, A. ve Poyraz, A. B. (2013). Örgütsel kimlik algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Business Economics,* 2 (4), 75–89.

Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Challenges of the Future,* 8 (2), 128–147.

Polatcı, S., Irk, E., Gültekin, Z. ve Sobacı, F. (2017). Psikolojik dayanıklılık ve kişilik özellikleri tatmin düzeyini etkiler mi? *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 29, 553–578.

Reyhanoğlu, M., ve Akın, Ö. (2023). COVID-19 pandemisinde evden işgören öğretmenlerin iş talepleri, iş tatmini, tükenmişlik ve iş-aile/aile-iş çatışması ilişkileri. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 25 (2), 622–647.

Sarıtaş, Ö. G. M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 12 (12), 527–548.

Saygılı, Z., ve Avcı, N. (2023). İşgörenlerın görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3 (1), 212–227.

Seçer, B. (2011). İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. *ISGUC: The Journal of Industrial Relations and Human Resources,* 13 *(*4), 43–60.

Seçkin, Ş. N. (2021). İstismarcı yönetim ve intikam niyeti: Mağduriyet algısının aracı, sürekli öfkenin düzenleyici rolü. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi,* 10 (1), 135–151.

Serdar, E. (2019). *İstismarcı yönetimin iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Serdar, E. ve Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetim: Bir literatür taraması. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 2 (1), 1–11.

Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Education Journal,* 20 (2), 489–502.

Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 47, 106–121.

Soyalın, M. (2025). The impact of abusive supervision on quiet quitting: the moderating role of conscientiousness personality trait. *BİLTÜRK Ekonomi ve İlişkili Çalışmalar Dergisi*, 7 (1), 40-52.

Sridadi, A. R., Admojo, R. T. C., Himmawan, M. F. and Fuciu, M. (2022). The effect of abusive supervision on employee silence with the mediation role of emotional exhaustion and moderate leader-member exchange. *BISMA: Journal of Business and Management,* 15 (1), 78–95.

Sürücü, L. (2021). Lider üye etkileşimi: Literatür taraması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,* 17 (1), 257–277.

Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış,* 11 (2), 277–288.

Şahin, Y. (2024). Örgütlerde sessiz istifanın bibliyometrik analizi. *İzmir Yönetim Dergisi,* 5 (2), 153–165.

Şen, C., Mert, İ. S. ve Eroğluer, K. (2019). İşgörenlerın psikolojik sermaye alt boyutlarının demografik özellikler bağlamında değişkenliği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 21 (4), 1171–1192.

Şenel Tekin, P., Bekar, F., Yarar, H., Aşkun Çelik, D. and Kızrak, M. (2024). İş talepleri-kaynaklar (JD-R) teorisi perspektifinden yapay zekâ: Sistematik bibliyometrik analiz. *11. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 21–27). Kastamonu, Türkiye.

Tatlı, H. S. ve Öngel, G. (2023). İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyetine etkisi: Psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi,* 8 (21), 443–459.

Tefek, A. (2025). Stresle başa çıkma yöntemlerinin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisi: Üniversite işgörenleri üzerine bir çalışma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 10(26), 196-216.

Tekin, E. (2011). *Askeri hastanelerde işgören hemşirelerin psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal,* 43 (2), 178–190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33 (3), 261-289.

Tepper, B. J., Simon, L. and Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 4 (1), 123–152.

Tokmak, M. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkileri: Kamu işgörenlerina yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25 (3), 863–878.

Torun, Y. ve Çetin, C. (2015). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değerlendirilmesi: Kuşaklara göre örgütsel sinizmin hedefinde ne var? *İş ve İnsan Dergisi,* 2 (2), 137–146.

Tönbül, Ö. (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgını sonrası 20-60 yaş arası bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Humanistic Perspective*, 2 (2), 159–174.

Turgut, H., Soran, S., ve Ateş, M. F. (2017). Örgütsel özdeşleşme–işten ayrılma niyeti ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,* 16, 577–592.

Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology,* 5 (1), 5–34.

Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.

Turnley, W. H., ve Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895–922.

Tümlü, G. Ü., ve Recepoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3, 205–213.

Tütüncüoğlu, C. (2024). *Psikolojik dayanıklılık, kariyer tatmini ve iş-yaşam dengesi kavramları arasındaki ilişkinin işletme işgörenleri bağlamında analizi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Uçar, P. ve Kök, S. B. (2018). *Özel banka işgörenlerinın örgütsel bağlılık düzeyleri.* Asia Minor Studies, 6 (AGP Sempozyum Özel Sayısı 1), 234–245.

Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* 16 (1), 1–21.

Ulutaş, M. (2019). Eşitlik hassasiyetinin işgörenlerin iş doyumu ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkileri: Bişkek yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir alan araştırması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 12 (4), 552–562.

Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., ve Özgen, H. (2014). Algılanan mağduriyet ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 23 (2), 101–112.

Wood, R. and Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology,* 56 (3), 407–415. https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407.

Wu, T.-Y. and Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management,* 34 (2), 143–169.

Yagil, D., Ben-Zur, H. and Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management,* 18 (1), 5–28.

Yağıcı, G. ve Küçük, B. A. (2022). Narsist liderlik tarzının bireysel sonuçlar üzerine etkisi: İş özerkliğinin rolü. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 44 (1), 197–220.

Yıldırım, D. T. (2024). *İstismarcı yönetim ve psikolojik sözleşme ihlalinin işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Antalya ili konaklama işletmeleri örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (4), 14–24.

Yılmaz, K. (2024). Örgütlerde sessiz istifa: Kavramsal bir çözümleme ve Türkiye'de yapılan araştırmaların değerlendirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 13 (4), 1395–1410.

Yiğit, İ. (2015). Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul Avrupa Yakası Endüstri Meslek Lisesi öğretmenleri üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 11 (43), 119–144.

Yumaç, İ. ve Tatlı, H. S. (2024). The mediator role of employee resilience in the effect of abusive supervision on organizational silence. *Journal of the Human and Social Science Researches,* 13 (5), 1873–1898.

Yüksel, İ. (2005). İş-aile çalışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 19 (2), 301–314.

Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 107–126.

Zhang, Y. and Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management,* 32 (4), 959–987.

Zhang, Y. and Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics,* 139, 455–471.

Zorlu Yam, A. and Tüzel İşeri, E. (2019). Algılanan sosyal destek ve sosyal yeterlik arasındaki ilişki: Eğitim fakültesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *International Journal of Turkish Education Sciences*, 13, 51–66.

EKLER

EK-1: Demografik Bilgiler

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans programında yapılan tezin bir parçasıdır. Çalışmada; istismarcı yönetim ve sessiz istifa ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın etkisi araştırılmaktadır. Anketimize katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. İstediğiniz zaman araştırmaya katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Bu ankette tek tek kişilerin yanıtlarından ziyade tüm katılımcıların benzer yanıtları bir araya getirileceği için, katılımcılardan ad, soyad, iletişim bilgileri istenmemektedir.

Çalışmaya katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Buket SERTTAŞ (Yüksek Lisans Öğrencisi)

Prof.Dr. Oya SEYMEN (Tez Danışmanı)

1. **Cinsiyetiniz:**
   Kadın ( ) Erkek ( )
2. **Yaşınız:**
   18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38 ( ) 39-45 ( ) 46 ve üstü ( )
3. **Eğitim seviyeniz:**
   Lise altı ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
4. **Medeni haliniz:**
   Evli ( ) Bekar ( )
5. **Şu andaki işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**
   1 Yıldan Az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 15 Yıldan Fazla ( )

6. Çalıştığınız sektör:

Ağırlama ve Turizm	Beşerî Hizmetler
Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik	Bilişim
Eğitim ve Öğretim	Ekonomi/Finans
Hukuk, Kamu Güvenliği, Ceza İnfaz ve Güvenlik	İmalat
İşletme Yönetimi	Kamu Yönetimi
Mimarlık ve Yapı	Pazarlama
Sanat, Ses/Görüntü Teknolojisi ve İletişim	Sağlık Bilimleri
Tarım, Gıda ve Doğal Kaynaklar	Otomotiv
Ulaştırma, Dağıtım ve Lojistik	Diğer

EK-2: İstismarcı Yönetim (İ.Y)

Aşağıdaki sorularda yöneticinizle ilgili düşüncelerinizi; **Kesinlikle Katılmıyorum** **Katılmıyorum** **Kararsızım** **Katılıyorum** **Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile belirtiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.Yöneticim benimle alay eder.	1	2	3	4	5
2.Yöneticim bana, duygu ve düşüncelerimin aptalca olduğunu söyler.	1	2	3	4	5
3.Yöneticim beni görmezden gelir	1	2	3	4	5
4.Yöneticim beni başkalarının yanında küçük düşürür.	1	2	3	4	5
5.Yöneticim benim özel hayatımı ihlal eder.	1	2	3	4	5
6.Yöneticim geçmişteki hata ve başarısızlıklarımı yüzüme vurur.	1	2	3	4	5
7.Yöneticim çok çaba isteyen işler için bana güvenmez.	1	2	3	4	5
8.Yöneticim sıkıntılı durumlardan kendisini kurtarmak için beni suçlar.	1	2	3	4	5
9.Yöneticim bana verdiği sözleri tutmaz.	1	2	3	4	5
10.Yöneticim başka şeylere sinirlendiğinde, kızgınlığını benden çıkarır.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlar yapar.	1	2	3	4	5
12.Yöneticim bana kaba davranır.	1	2	3	4	5
13.Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşimde bulunmama izin vermez.	1	2	3	4	5
14.Yöneticim bana beceriksiz olduğumu söyler.	1	2	3	4	5
15.Yöneticim bana yalan söyler.	1	2	3	4	5

EK-3: Sessiz İstifa (S.İ.)

Aşağıdaki sorularda işinizle ilgili düşüncelerinizi; **Kesinlikle Katılmıyorum** **Katılmıyorum** **Kararsızım** **Katılıyorum** **Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile belirtiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.İşe genellikle geç gelir, erken çıkarım.	1	2	3	4	5
2.Ek ücret yoksa, genellikle daha fazla saat çalışmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
18.İşten atılmamak için asgari düzeyde iş yaparım.	1	2	3	4	5
3.Çalıştığım işyerinde öğrenme ve gelişme fırsatlarının eksik olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.İşimde anlam eksikliği olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
5.Toplantılara katılma konusunda ilgimin azaldığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
6.Daha fazla çalışmak için içimde tutku ve heves eksikliği olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
7.İşverenimin benimle yeterince ilgilenmediğini hissediyorum.	1	2	3	4	5

EK-4: Kısa Psikolojik Dayanıklılık (KPDÖ)

Aşağıdaki sorularda kendinizle ilgili düşüncelerinizi; **Kesinlikle Katılmıyorum** **Katılmıyorum** **Kararsızım** **Katılıyorum** **Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile belirtiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.	1	2	3	4	5
2. Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.*	1	2	3	4	5
3. Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.	1	2	3	4	5
4. Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur.*	1	2	3	4	5
5.Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım.	1	2	3	4	5
6. Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır.*	1	2	3	4	5

***Bu maddeler tersten kodlanmaktadır.**

EK-5: Etik Kurul

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.04.2025-E.508428

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

2025 AİLE YILI

Sayı : E-88958771-050.04-508428 22.04.2025
Konu : Etik Kurul Kararı

BALIKESİR İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 17.04.2025 tarihli ve 19928322/050.04/508131 sayılı yazı.

Anabilim Dalınız yüksek lisans programı öğrencisi Buket SERTTAŞ'ın yardımcı araştırmacı, Prof. Dr. Oya SEYMEN'in sorumlu araştırmacı olduğu "İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Etkisi: Görgül Bir Araştırma" başlıklı çalışması için Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 28.03.2025 tarihli ve 2025/03-17 sayılı toplantısında alınan etik kurul kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa OĞUZ
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BS4N8RCVAV Pin Kodu :87692 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/balikesir-universitesi-ebys

Adres:Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çağış Yerleşkesi 10145 Balıkesir
Telefon:2666121400 Faks:2666121307
e-Posta:sbe@balikesir.edu.tr Web:sbe.balikesir.edu.tr
Kep Adresi:balikesiruniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Hami Ergin
Unvanı: Tekniker
Tel No: 6121400-10000

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.04.2025-E.508428

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

2025 AİLE YILI

Sayı : E-19928322-050.04-508131 17.04.2025
Konu : Etik Kurul Kararı

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 14.03.2025 tarihli ve 88958771/108.02/496904 sayılı yazı.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Buket SERTTAŞ'ın yardımcı araştırmacı, Prof. Dr. Oya SEYMEN'in sorumlu araştırmacı olduğu **"İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Etkisi: Görgül Bir Araştırma"** başlıklı çalışması için Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 28.03.2025 tarihli ve 2025/03-17 sayılı toplantısında alınan etik kurul kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT
Rektör Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSDN87VZZV Pin Kodu :00913 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/balikesir-universitesi-ebys

Adres:Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Çağış Yerleşkesi 10145 Balıkesir
Telefon:2666121400 Faks:2666121412
Web:http://www.balikesir.edu.tr
Kep Adresi:balikesiruniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Necla Öztürk
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni
Tel No: 0266 6121400-101503

Evrak Tarih ve Sayısı: 27.04.2025-E.508428
Evrak Tarih ve Sayısı: 11.04.2025-504597

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Toplantı Tarihi	: 28.03.2025
Toplantı Sayısı	: 2025/03-17
Toplantı Saati	: 10:00
Araştırmanın Başlığı	**Türkçe** : İstismarcı Yönetim ve Sessiz İstifa İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Etkisi: Görgül Bir Araştırma
	İngilizce : The Effect of Psychological Resillience on the Relationship between Abusıve Leadership and Quiet Quitting: An Empirical Research
SORUMLU ARAŞTIRMACI	
Ad Soyad	: Prof. Dr. Oya SEYMEN
Kurumu	: Balıkesir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü
YARDIMCI ARAŞTIRMACI/ARAŞTIRMACILAR	
Adı Soyadı	**Kurumu**
Buket SERTTAŞ	Balıkesir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 28.03.2025 tarihinde Prof. Dr. Bayram ŞAHİN'in başkanlığında toplandı. Görüşme sonunda, yukarıda bilgileri yer alan araştırmanın Bilimsel Araştırma Etik Kurul Onay Belgesi talebi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunca değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.