



Araştırma Makalesi / Research Article

Sosyal Kaytarmanın Dedikoduya Etkisinde Toksik Liderliğin Rolü

Berat Çiçek¹, İnan Kaynak²

Öz

Bu çalışmada örgütler için ciddi sonuçları olan sosyal kaytarma, dedikodu ve toksik liderlik kavramları ele alınmış ve birbiri ile olan etkileşimleri incelenmiştir. Çalışma kapsamında 191 kişi ile anket çalışması yapılarak sonuçlar kısmi en küçük kareler (Partial Least Squares-PLS) temelli yapısal eşitlik modellemesi yoluyla analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, sosyal kaytarmanın dedikoduyu ve toksik liderlik davranışını pozitif yönde etkilediği ve toksik liderliğinde dedikoduyu pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca, toksik liderliğin sosyal kaytarma ile dedikodu arasındaki ilişkide tam aracılık rolü tespit edilen diğer bir sonuçtur. Son olarak çalışma süresinin sosyal kaytarma ile dedikodu arasındaki ilişkiyi düzenlediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Kaytarma, Toksik Liderlik, İşyeri Dedikodusu, PLS-YEM.

The Role of Toxic Leadership in the Effect of Social Loafing on Gossiping

Abstract

In this study, the variables such as social loafing, gossiping and toxic leadership, which could have serious consequences for organizations, are discussed and their interactions with each other are examined. For this purpose, a survey was conducted with 191 people and the data obtained were analyzed by adopting partial least squares based structural equation modeling. According to the results, it was concluded that social loafing positively affects gossiping and toxic leadership behavior, besides it was seen that toxic leadership affects gossiping positively. In addition, another result of the study reveals that toxic leadership mediates the relationship between social loafing and gossiping. Finally, it was concluded that tenure moderates the relationship between social loafing and gossiping.

Keywords: Social Loafing, Toxic Leadership, Workplace Gossip, PLS-YEM.

¹ Corresponding Author (Sorumlu Yazar), Doç. Dr., Malatya Turgut Özal Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, berat.cicek@ozal.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4584-5862>

² Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi Malazgirt Meslek Yüksekokulu, i.kaynak@alparslan.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9944-1540>

Atıf: Çiçek, B., Kaynak, İ. (2022). Sosyal kaytarmanın dedikoduya etkisinde toksik liderliğin rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40 (2), 288-315.

GİRİŞ

Örgütler, çalışanların birbirinden etkilendiği sosyal ortamlardır (Mitchell vd., 1985) ve bu ortamda grup halinde çalışanlar yalnız çalıştıklarından daha fazla performans göstermeyebilmektedirler (Worchel ve Rothgerber, 2011). Çalışanların bu olumsuz etkisini tanımlamak ve araştırmak amacıyla sosyal kaytarma terimi ortaya atılmıştır (Zhu ve Wang, 2019). Bir bireyin işle ilgili bir görevde tam çabadan daha azını vereceği anlayışına dayanan sosyal kaytarma (Kidwell ve Bennett, 1993), örgütsel açıdan negatif sonuçları olan önemli bir sorundur (O'Leary vd., 2017). Çalışma gruplarında fiziksel ve düşünsel olarak sosyal kaytarmanın oluşması, nedenleri ve engellenmesi gibi alanlarda çalışmalar yapılmıştır (Czyż vd., 2016). Fakat örgütlerde yaygın olarak görülen dedikodunun (Noon ve Delbridge, 1993), sosyal kaytarma davranışı ile ilişkili bir kavram olabileceği düşüncesi araştırmacılardan yeterli ilgiyi görmemiştir.

Halk arasında boş veya önemsiz konuşma, gevezelik olarak kabul edilen dedikodu (Michelson ve Mouly, 2000), doğruluğu tam olarak bilinmeyen, güvenilir bir kaynağa dayanmayan (Himmetoglu vd, 2018) birkaç kişi arasında yapılan değerlendirici ve örgütün resmi iletişim sürecinin dışında gerçekleşen görüşmeleri açıklamak için kullanılan bir kavramdır (Kurland ve Pelled, 2000). Bireysel ya da örgütsel çıkarlar için yapılan iş yeri dedikodusunun (Çiçek ve Söylemez, 2020), örgüt içindeki sosyal ağların genişlemesine paralel olarak kapsamı genişlemekte ve engellenmesi güçleşmektedir (Akduru ve Semerciöz, 2017). İş gören davranışlarına yön veren niteliğinden dolayı dikkate değer bir çalışma alanı olan işyeri dedikodusu (Usta vd., 2018), toksik davranışların sergilenmesine neden olabilmektedir (Karthikeyan, 2017).

Uzun yıllar boyunca liderlik teorileri, kavramın olumlu yönlerine odaklanmış olmasına rağmen (Pelletier, 2010), bazı liderler çalışma ortamını katlanılması güç bir hale getirebilmektedir (Uzunbacak vd, 2019). Birçok bilim dalınca kullanılan ve zehirli madde anlamına gelen toksik kavramı (Bektaş ve Erkal, 2018), işletme yöneticileri içinde kullanılmaya başlanan bir kavramdır (Padilla vd., 2007). Organizasyonlarda üretken davranışları azaltıp arzu edilmeyen davranışların örgüt içinde yayılmasına sebep olan (Hadadian ve Zarei, 2016) ve uzunca bir süredir örgütlerde var olan toksik liderlik kavramına, teorisyenler tarafından yeterince önem verilmediği gözlemlenmektedir (Smith ve Fredricks-Lowman, 2020).

Örgütler açısından diğer bir önemli konu ise iş görenlerde kıdem olarak da adlandırılan işletmedeki toplam çalışma süresidir. Kıdem, iş görenin işletmede çalıştığı yıl olarak tanımlanmakta (Bektur ve Haşgöl, 2013) ve örgütler açısından bir kaynak olarak görülmektedir (Hobfoll, 1989). Günümüzde çalışanlar ömür boyu istihdam yerine sürdürülebilir büyüme, öğrenme ve gelişme için fırsatlar sunan, kaynaklara ulaşımın kolay olduğu ve esnekliğe sahip örgütleri tercih etmektedirler (Luthans vd., 2007). Kariyer esnekliği olarak değerlendirilen bu durumu çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının azaltmasına (Waterman vd., 1994) ve örgüt amaçları için yeterli çabayı göstermemelerine sebep olabilmektedir (Agarwal vd., 1999).

Bu çalışma, örgütsel yaşamda sıkça görülen sosyal kaytarma davranışının, ortaya çıkma sebeplerinden birinin dedikodu yapma isteği olup olmadığını araştırmaktadır. Alan yazını incelendiğinde genel olarak sosyal kaytarmanın algılanması durumunda diğer çalışanların verdiği tepkilerin inceleme konusu yapıldığı görülmektedir (Blaskovich, 2008; Karau ve Williams, 1993; Latané vd., 1979; Liden vd., 2004; Smith vd., 2001; Şeşen & Kahraman, 2014). Ayrıca sosyal kaytarmanın örgütsel adalet (Köksal, 2020; Uslu ve Çavuş, 2014), örgütsel dışlanma (Aydın ve Akın, 2020), psikolojik güçlendirme (Kesen, 2015), çalışan performansı (Kurnaz, 2016), işten

ayrılma niyeti (Pelit vd., 2017) ve görev çatışması (Singh vd., 2017) gibi örgütsel sonuçlara odaklandığı da gözlemlenmektedir. Dedikodu ile ilgili yapılan çalışmalarda ise dedikodunun örgütlerin her alanlarında olabileceği (Mitra ve Gilbert, 2013; Robbins ve Karan, 2020), çalışanların yetersiz performansla ilgili dedikodu yaptıkları (Bashir vd., 2020), sinizme neden olduğu (Kuo vd., 2015; Mahmood vd., 2020) ve örgütsel vatandaşlığa zarar verdiği (Kong, 2018) gibi sonuçlar elde edilmiştir. Sosyal kaytarma davranışının dedikodu yapma isteğinden kaynaklanabileceği ile ilgili bir çalışmaya rastlanılamamış olmasından dolayı konu üzerine odaklanılmış ve çalışmanın bu yönüyle alan yazına katkı sunabileceği düşünülmüştür.

Liderlik tarzlarının çalışanlar üzerindeki etkisi bilindiğinden, toksik liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışı ile dedikodu arasındaki etkileşimde aracılık ilişkisi olduğu düşünülmüştür. Başka bir deyişle toksik liderlik davranışının olduğu bir örgütte bu davranış, çalışanlarda sosyal kaytarma davranışının önüne geçerek bir nevi sosyal kaytarmayı bertaraf ederek, dedikodu yapılmasına neden olabilir. Ayrıca kıdem yani mevcut işletmedeki toplam çalışma süresinin sosyal kaytarma ile dedikodu arasındaki etkileşimde düzenleyici bir rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle kıdem, sosyal kaytarma ile dedikodu arasındaki etkileşimi azaltabilir veya arttırabilir. Bu kapsamda Bursa ili çalışma alanı olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda özel eğitim kuruluşunda ki idareci, öğretmen ve personelden oluşan 191 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Sosyal kaytarmanın dedikodu üzerinde etkisi ve bu ilişkide toksik liderlik ve mevcut işyerinde çalışma süresinin aracılık ve düzenleyicilik rollerinin belirlenmesi bakımından çalışmanın alan yazınına katkı sunacağı düşünülmektedir.

1. TEORİK ARKA PLAN VE HİPOTEZLER

Örgütler sosyal ortamlardır ve bu ortamlarda bireysel tutum ve davranışlar üzerinde önemli etkileri olan sosyal süreçler yaşanmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1978). Çalışanların sosyal çevrelerinden nasıl etkilendiklerinin hangi duyguların onları yönlendirdiğinin bilinmesi bu süreçlerin açıklanmasında etkili olabilmektedir (Barsade, 2002). İnsanlar genellikle başkalarının duygularını ve davranışlarını neredeyse otomatik olarak yakalamaktadırlar (Hsee vd., 1990). Bu senkronize etme eğilimi bireyin duygusal anlamda karşısındakiyle birleşmesini sağlayan “duygusal bulaşma” kavramı olarak nitelendirilmektedir (Hatfield vd., 1994a). Bir sosyal etki olan duygusal bulaşmada (Schoenewolf, 1990), bireylerin; karşısındaki eş zamanlı olarak taklit etme, yüz ifadeleri ve sözel taklit sonucu eş zamanlı geribildirim, karşısındaki duygusal durumundan kaynaklı olarak çıkarımlarda bulunup kendini algılama süreci olarak gerçekleşmektedir (Hatfield vd., 1992). Özetlemek gerekirse duygusal bulaşma, duygusal bir ifadenin algılanması, izleyicinin bu ifadenin unsurlarını taklit etmesi ve sonuç olarak, ilişkili duygu durumunu deneyimlemesidir (Doherty, 1997). Kişisel ilişkilerde önemli olabilen duygusal bulaşmanın (Hatfield vd., 1993), sosyal karşılaştırma yoluyla insanların etrafa baktıkları ve duygusal ruh hallerini çevrelerindeki diğerlerinininkilerle karşılaştırdıkları ve daha sonra buna göre yanıt verdikleri süreç olduğundan (Sullins, 1991), iş süreçlerini yani örgütleri etkileyen sonuçları da bulunmaktadır (George, 1989). Bu sebeple, araştırmaya konu olan sosyal kaytarma, dedikodu ve toksik liderlik kavramları bu teori kapsamında ele alınmaya çalışılmıştır.

1.1. Sosyal Kaytarma

Örgütler üzerinde ciddi etkileri olan bu kavramla ilgili ilk çalışma Ringelmann tarafından gerçekleştirilmiştir (Williams ve Karau, 1991). Halat çekme deneyi olarak adlandırılan bu araştırma, katılımcıların iş arkadaşlarına güvendiğini ve bu nedenle yeterli çabayı sarf etmediğini tespit etmiştir (Kravitz ve Martin, 1986; Simms ve Nichols, 2014). İlk olarak Latane vd. (1979)

kavramı “sosyal kaytarma” olarak adlandırmışlardır (Brickner vd., 1986; Frash vd., 2004; Piezon ve Ferree, 2008). Birlikte çalışmanın grup performansı ve sonuçlarıyla ilgilenen sosyal kaytarma (Asmus ve James, 2005), farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Araştırmacıların benzer tanımlarından hareketle genel olarak sosyal kaytarma kavramı şu şekilde tanımlanabilir: Bireyin yalnız çalıştıkları zamana kıyasla, gruplar halinde çalışırken harcadığı çabanın azalmasına ilişkin değerlendirmelerini yansıtan (Harkins, 1987; Karau ve Williams, 1993; Kidwell ve Robie, 2003; Latané vd., 1979; Mulvey ve Klein, 1998; Williams ve Karau, 1991), kolektif çabayı tehdit eden (Hardy ve Latané, 1988), çalışan moralini, takım performansını (Jassawalla vd., 2008) ve grup üretkenliğini düşüren (Blaskovich, 2008), örgütsel çıktılarını etkilenmeyeceğine inanıp (Weiten, 2014) başkalarının çalışmalarından yararlanma umuduyla yükümlülüklerin yerine getirilmediği (Dommeyer, 2007) kasıtlı (Kerr, 1983), antisosyal (Alnuaimi vd., 2010) ve üretken olmayan bir iş davranışı biçimidir (Hoon ve Tan, 2008).

Organizasyonlarda çeşitli sorunlara yol açabilen sosyal kaytarmasının (Luo vd., 2013), kontrollü bir şekilde azaltılması veya ortadan kaldırılması kaytarmaya neden olan davranışların ortadan kaldırılmasıyla mümkün olabilir (Vveinhardt ve Banikonyt, 2017). İş görenlerin çalışma ortamına sağlamış olduğu bireysel katkılar (Brickner vd., 1986; Harkins ve Szymanski, 1988; Williams vd., 1981), çalışanın sağlamış olduğu bu bireysel katkının tanımlanabilir (belirlenebilir) olması (Høigaard ve Ingvaldsen, 2006), bireysel bazda geri bildirimler (O’Leary vd., 2017), grup bağlılığı (Karau ve Hart, 1998; Karau ve Williams, 1997; Kerr, 1983), çalışanları yetenekli olduklarına ikna etme (Hardy ve Crace, 1991), yeterli teşviklerin sağlanması (Chen ve Cheng, 2018), yüksek düzeyde grup uyumu, etkin hesap verebilirlik ve pozitif akran baskısı (Akgündüz ve Eryılmaz, 2018; Revere vd., 2008), bireyin grup içinde değerli ve anlamlı işler yaptığı düşüncesi (Lee vd., 2015), iş arkadaşları ve yöneticilerce standart bir şekilde değerlendirileceği duygusu (Karau ve Williams, 1993), sosyal kaytarmayı ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir. Sosyal kaytarmasının oluşmasını engelleyen önemli etkenlerden biri çalışanlar arasında kurulan sağlıklı iletişimidir (Lam, 2015). İletişimin yeterli düzeyde gerçekleşmemesi durumunda çalışanlar, örgütsel bilgilere ulaşmak için resmi olmayan kanallara başvurabilmektedirler (Solmaz, 2013). Örgüt içi bilgilerin informal olarak elde edildiği en önemli kaynaklardan birisi de dedikodudur (Eroğlu, 2005).

1.2. Dedikodu

Dedikodu insanlığın sosyalleşme ve işbirliği çabalarıyla birlikte başlayıp (Gürel ve Özşenler, 2020), yüzyıllar boyunca tüm kültürler arasında gelişen (Gluckman, 1963) ve genellikle olumsuz anlam yüklenen eski bir kavramdır (Leblebici vd., 2009). İnsanla ilgili bir olgu olan dedikodu kişisel, grupsal veya örgütsel nitelik gösterebilmektedir (Gürel ve Özşenler, 2020). Örgütsel iletişimin bir parçası olan ve çalışanlar üzerindeki etkisi tam olarak anlaşılammış iş yeri dedikodusunun (Kuo vd., 2015; Aboramadan vd., 2021) tanımı üzerinde tam bir fikir birliği oluşmamıştır (Grosser vd., 2012). Araştırmacıların aktarımları ekseninde genel olarak işyeri dedikodusu şu şekilde tanımlanabilir: Örgütün hiyerarşik yapısı dışında (Solmaz, 2013) iş arkadaşları veya meslektaşlar arasında (Michelson ve Mouly, 2000) genellikle kötü niyetle (Dodig vd., 2008; Westacott, 2000) çalışma ortamında olmayan bireyin kişisel veya özel (Bruno, 2007) ve doğru olmaya bilen bilgileriyle (Kuo vd., 2015) mahremiyet ihlal edilerek (Blumberg, 1972) değerlendirici yorumlar yapılmasıdır (Foster, 2004).

Dedikodu ne zaman başladığı ve ne zaman biteceği bilinmeyen (Manaf vd., 2013) etkileri kolayca ölçülüp analiz edilemeyen (Donovan, 2007) bireylere, gruplara ve kuruluşlara önemli etkileri olan (Michelson vd., 2010) sosyal bir kavramdır. Bilgi edinmenin bir yolu olarak

çalışanların gerginlik ve kaygı duygularını hafifletip katılımcılar arasındaki sosyal bağları güçlendirebilir (Noon ve Delbridge, 1993). Dedikodu karar alma süreçlerinde göz ardı edilemeyecek derecede bilgi akışını kolaylaştırıp (March ve Sevon, 1988) grup normlarının iletilmesini ve uygulanmasını sağlayabilir (Kniffin ve Wilson, 2005). Formal iletişime göre bilgileri daha hızlı yayması sayesinde (Bektaş ve Erdem, 2015) işbirlikçi olmayan davranış veya bireyler tarafından norm ihlali gibi (Ellwardt vd., 2012) örgütlerde gizli olan bilgileri açığa çıkarıp (Chua ve Uy, 2013), bastırılmış duyguları serbest bırakırabilir (Grosser vd., 2012). Sosyal kaytarma, bilişsel ve fiziksel olduğu kadar algısal olduğundan (Ilgın, 2013), çalışanlar iş arkadaşlarının kaytarma davranışını algılamaları durumunda kendileri de kaytarmaya yatkın olabilmektedirler (Liden vd., 2004). Birbirinin davranışından etkilenen çalışanlar, sosyal çevrede olan bitenden haberdar olabilmek için dedikoduyu bir araç olarak kullanabilmektedirler (Baumeister vd., 2004).

Price vd. (2006) sosyal kaytarmanın algılanması durumunda diğer grup üyelerinin motivasyonunun azalacağını, Yıldız vd. (2016) ise sosyal kaytarmanın önemli performans kayıplarına sebep olacağını ileri sürmüştür. Piezon ve Ferree (2008), grup halinde çalışanların iş arkadaşlarının neler yapıp yapmadıklarını yöneticilerinden daha iyi bildiklerini ve bazen de bu bilgilere diğer çalışanların yorumlarıyla ulaştığını ifade etmektedirler. Bashir vd. (2020) araştırmaları sonucunda meslektaşlarının dikkatsiz davranışları ve performansları gibi işin olumsuz yönlerini dedikodu yaparak yayma eğiliminde olduğu sonucuna varmışlardır. Seçkin (2018) böyle ortamlarda çalışanların sorumluluklarından kaçtığını, Robbins ve Karan (2020) ise iş görenlerin çoğunun iş arkadaşlarının bu davranışlarını dedikodu yaparak yaydığını ifade etmişlerdir.

Bir bireyin diğer bir bireye ait duygu tecrübesini veya gösterimini taklit etmeye dönük eğilimi olan duygusal bulaşma (Hatfield vd., 1994), bulaşıcı olma eğilimindedir (Hsee vd., 1990). Çevrede olup biteni öğrenme yollarından biri olarak (Nakahashi ve Ohtsuki, 2015), bireyleri farkında olmadan aynı duyguları yaşamaya yönlendirir (Kramer vd., 2014). Duygularının dışı vurumu neticesinde çalışma ortamındaki diğer bireylerin istenen veya istenmeyen bazı davranışlar sergilemesine neden olur (Ashforth ve Humphrey, 1995). Kişiler üzerinde olumlu etkileri olmakla birlikte (Howard ve Gengler, 2001), olumsuz bazı davranışların sergilenmesine de sebep olabilmektedir (Hall, 1979). Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H₁: Sosyal kaytarma dedikoduyu pozitif yönde etkiler.

1.3. Toksik Liderlik

İlk olarak 1880 yılında kullanılmaya başlanan ve İngilizceden dilimize girmiş olan toksik (Kasalak vd., 2019), Türk Dil Kurumu sözlüğünde “zehirli” ve “sağlığa zararlı madde olarak” olarak tanımlanmıştır. Whicker (1996) tarafından örgüt ve yönetim alan yazınında incelenmeye başlanan bu kavram, Jean Lipman-Blumen tarafından popüler hale getirilmiştir (Heppell, 2011). Karanlık ve zararlı bir liderlik şekli olan toksik liderlik (Burns, 2017); küçük Hitler, cehennemden gelen yönetici, zehirli patron ve cehennemden gelen patron gibi farklı şekillerde isimlendirilmiştir (Indradevi, 2016). Bu nedenle pek çok araştırmacı kendi bağlamında kavramı tanımlamaya çalışmıştır (Dobbs ve Do, 2019).

Sosyal veya çalışma ortamında duyguların diğer bireyler üzerinde etkileri olduğu bilinmektedir (Seçer, 2010). Normal şartlarda tepki göstermeyecek birey bazı olumsuz durumların neticesinde ve önceki olumsuz deneyimlerinin sonucu olarak normalden fazla tepki gösterebilmektedir (Liman Kaban, 2019). Sosyal kaytarmanın örgütlerde lider davranışlarını etkilemesi muhtemeldir. Toksik liderlik aniden ortaya çıkan bir durum değildir (Burns, 2017).

Green'e göre (2014) toksik liderliğin oluşması ve gelişmesi için toksik bir ortamın olması gerekmektedir. Grup içinde çatışmaya (Jezerskyt ve Žydžiunait, 2005), önemli süreç kayıplarına (Chidambaram ve Tung, 2005; Schippers, 2014) performans ve motivasyon azalmasına (Mulvey ve Klein, 1998), grup veriminin ve karlılığının düşmesine neden olan sosyal kaytarma (Latané vd., 1979), toksik ortamın oluşmasına sebep olabilir (Çiçek ve Almalı, 2020).

Liderlik davranışları ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen nispeten az çalışma bulunmaktadır. Keleş ve Aydemir (2019), lider davranışlarının sosyal kaytarma üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yaptıkları çalışmanın neticesinde, lider davranışının sosyal kaytarma ile ilişkili bir kavram olduğunu ortaya koyarak pozitif liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışını negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Stouten ve Liden (2020), hizmetkâr liderlik davranışı ile ilgili araştırmalarında bu liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışını azalttığını tespit etmiştir. Sezici ve Güven (2017) ise istismarcı yönetici algısının sosyal kaytarmayı arttırdığını tespit etmiştir. Bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere pozitif liderlik algısı sosyal kaytarmayı negatif yönde etkilerken, negatif liderlik davranışlarının sosyal kaytarmayı pozitif yönde etkilediği ve sosyal kaytarma davranışı ile liderlik davranışı arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Penney vd. (2011) gerekli çabayı göstermemeyi yani sosyal kaytarmayı üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak nitelendirmekte, Pelletier (2010) ise üretkenlik karşıtı iş davranışının toksik liderlik ile ilişkili bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Toksik liderler, örgüt içinde var olan olumsuzluklardan beslenerek başarıya ulaşmaya çalışmaktadırlar (Eriş ve Arun, 2020). Kişiler arasındaki ilişkilerin açıklanmasında önemli olan duygusal bulaşma teorisine göre (Hatfield vd., 1993), bulaşmanın ortaya çıkmasındaki temel unsurlardan biri de bireylerin tecrübeleridir. Bu tecrübelerinin neticesi olarak kişiler, iş yaşamında karşılaştıkları problemlere normalde verdiği tepkilerden daha yüksek düzeyli tepkiler gösterebilmektedir (Liman Kaban, 2019). Buradan hareketle geçmişte sosyal kaytarma davranışının yaşandığı ortamlarda bulunmuş ve bu durumu tecrübe etmiş liderlerde negatif bazı tutumların gelişebileceği söylenebilir. Zira bu teoriye göre bireylerde istenmeyen davranışların sergilenmesine sebep olan duyguların sıklığı istenen davranışların sergilenmesinden daha fazla gerçekleşebilmektedir (Hatfield vd., 1994). Sosyal kaytarma davranışının liderlik davranışı ile ilişkili bir kavram olması ve üretkenlik karşıtı iş davranışının yani sosyal kaytarmanın örgütlerde kaosa sebep olabileceği ve toksik liderlerinden bu koastan besleneceği bilgilerinden hareketle oluşturulan hipotez şu şekildedir.

H₂: Sosyal kaytarma toksik liderlik davranışını pozitif yönde etkiler.

Toksik liderler savunmacı, şüpheli, hiç kimseye güvenmeyen, aşırı plancı, dürtüsel davranan, depresif, kendi dünyasında yaşayan (Whicker, 1996), sahtekâr, ikiyüzlü, dolandırıcı gibi etik olmayan davranışlar sergileyebilen kişilik özelliklerine sahiptirler (Lipman-Blumen, 2005). Kısacası toksik liderler, çalışanların moral, motivasyon ve öz saygısını çürütmeye çalışan yıkıcı davranışlar sergilerler (Pelletier, 2010). Kusy ve Holloway'a (2009) göre toksik liderler örgüt içi iletişime zarar vermektedirler. Örgüt içi iletişimin zarar görmesi ise dedikodu gibi informal kanalların kullanılmasına sebep olarak toksik davranışları oluşturabilmektedir (Karthikeyan, 2017).

Toksik davranışların görmezden gelindiği, desteklendiği ve cezasız bırakıldığı durumlarda diğer çalışanlarda aynı davranışları gösterirler (Bektaş ve Erkal, 2018). Bu örgütlerde iş görenler birbirlerini eleştirir, küçümser, yoğun bir şekilde anlaşmazlıklar yaşanır ve bu ortam dedikoduya zemin hazır (Bauer, 2008). Gallus vd. (2013) bu tür toksik örgütlerde dedikodu gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarının artış gösterdiğini, Appelbaum ve Roy-Girard (2007) toksik yönetim şeklinin dedikoduya sebep olacağını ve Şengüllendi vd. (2020) ise toksik liderliğin dedikodunun

oluşmasına sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H₃: Toksik liderlik dedikoduyu pozitif yönde etkiler.

Whicker (1996) toksik liderleri, zorba uyumsuz, hoşnutsuz ve genellikle kötü niyetli uygulayıcılar olarak tanımlamıştır. Lipman-Blumen (2010) ise kişilik özellikleri sebebiyle bireyler, aileler, kuruluşlar, topluluklar ve hatta tüm toplum üzerinde ciddi yıkıcı sonuçları ve kalıcı etkileri olan bir liderlik türü olarak açıklamıştır. Toksik liderlik, benmerkezci tutumun bir kombinasyonudur. Bu kişiler başkaları hakkında endişe duymazlar. Sürekli olarak çalışanlar üzerinde sindirme, zorlama veya haksız yere cezalandırma davranışı ile kendi arzularına ulaşmaya çalışırlar (Erickson vd., 2015). Toksik liderlik örgütlerde yaygın olduğu gibi (Dobbs ve Do, 2019), sosyal kaytarma davranışı da örgütlerde sıkça görülmektedir (Singh vd., 2017). Murphy vd. (2003), lider davranışının sosyal kaytarma üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Sosyal kaytarmada olduğu gibi dedikodu da bazı olumsuzluklara sebep olabilmektedir. Dedikodu, kötü niyetli ve morali etkileyen bir anlayışın hakim olduğu bir çalışma ortamı oluşturup (Bruno, 2007), örgüt atmosferinin zarar görmesine neden olabilir (Duffy vd., 2002). Çalışma ortamındaki tüm bireylerin gerginlik düzeylerini arttırıp, karşılıklı güveni zayıflatabilir (Aquino ve Thau, 2009). Performans baskısı ve kaynak dağılımında adaletsizlik düşüncesiyle (Schaufeli ve Bakker, 2004) çalışanların psikolojik refahı ve ruh halini olumsuz yönde etkileyebilir (Babalola vd., 2019). Örgüt için önemli olan çalışanların işten ayrılmalarına (Olorunsola, 2014) ve üretimsel zararlara sebep olabilir (Michelson vd., 2010). Belirsizliğin arttığı örgütlerde ve "yönetilemeyen alanlarda" var olan dedikodu (Boje, 1991; Gabriel, 1995) bilgilendirici veya eğlenceli olarak görülse de (Ferreira, 2014) kişinin onur, itibar ve güvenilirlik gibi kazanılması zor değerlerini çalan yıkıcı etkilere sahiptir (Salmansohn, 2016). Çiçek ve Almalı (2020), toksik liderlerin dedikodunun örgüt içinde oluşmasına, Börü vd. (2020) dedikodunun yaygınlaşmasına, Walton (2007) ise toksik liderlik davranışının dedikodunun artmasına sebep olduğunu tespit etmişlerdir. Duygusal bulaşma teorisine göre bireyler arası etkileşim kişiler ve gruplardan kaynaklanabilmektedir. Ayrıca statü veya güç sahibi kişiler diğer bireyleri etkileyebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995). Bu etkileşimin neticesinde oluşan bulaşma olgusu, çalışma ortamlarında bazı sosyal etkilere neden olabilmektedir (Seçer, 2010). Tüm bu bilgilerden hareketle, örgütler için zararlı sonuçlar doğurabilen toksik liderlik, sosyal kaytarma ve dedikodu arasında bir etkileşimin olduğu sonucuna varılabilir. Buradan hareketle oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H₄: Toksik liderlik, sosyal kaytarma ile dedikodu arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Grubun yapısı, yönetiliş tarzı ve işin niteliği gibi (Charbonnier vd., 1998) sosyal kaytarmaya sebep olan birçok değişken tespit edilmiştir (Erol, 2018). Çalışanların kişilik özellikleri (Kafes, 2017) ve bireysel farklılıkları da kaytarma davranışına neden olan değişkenler arasında sayılmaktadır (Murphy ve Domicone, 2010). Çalışanların kişilik özellikleri farklılaştığı gibi meslekte geçirdikleri süreler yani kıdemleri de farklılaşmaktadır. Lachman ve Diamant (1987) kıdemi iş görenin mesleki bilgi, deneyim ve tecrübe ile elde ettiği sosyal ve finansal kazanımı olarak tanımlamaktadır. Grup içinde bireyler, tecrübelerinin ve yeteneklerinin veya diğer bir ifadeye kıdemlerinin fazla olduğu düşüncesiyle işe olan katkılarının da fazla olacağı duygusuna kapılabilmektedirler. Katkılarının fazlalığına rağmen eşit oranda ödül ve desteklemede bulunulması çalışanlarda hayal kırıklığı ve can sıkıntısına sebep olarak (Shepperd, 2001), iş yavaşlatma gibi reaksiyonlara sebep olabilmektedir (Felps vd., 2006). Çalışanların işle ilgili sürekli olarak konuşmaları ve tartışmaları dedikodu aracılığıyla da gerçekleştiğinden (Olorunsola, 2014), kıdemli çalışanlar karşılaşılan bu fiili durumu dillendirebilmektedirler. Özetle, bilgi yetenek ve

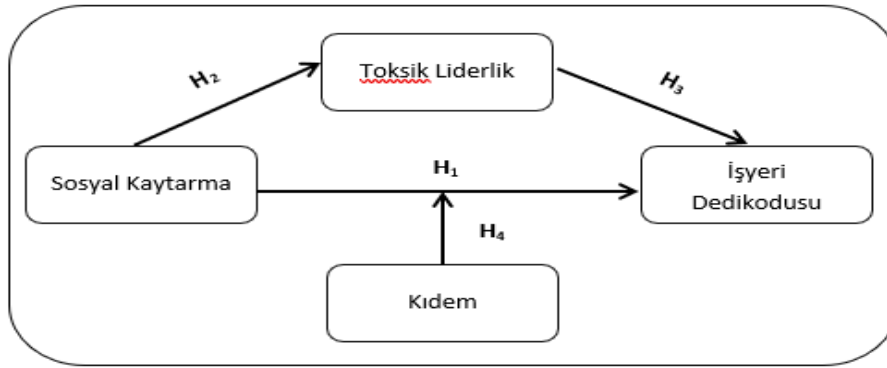
tecrübelerinin fazla olduğuna inanan çalışanlar, kendilerine haksızlık yapıldığını düşündüklerinde kaytarma davranışı gösterebilmekte ve bu ortamda dedikoduya zemin hazırlayabilmektedir. Tüm bu bilgilerden hareketle oluşturduğumuz hipotezimiz şu şekildedir:

H₅: Mevcut işyerinde çalışma süresi sosyal kaytarma ile işyeri dedikodusu arasındaki ilişkiyi düzenler.

2. YÖNTEM

Çalışma için Muş Alparslan Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 25.02.2021 tarih, E-10879717-050.01.04-5470 sayı ve 4-13 nolu kararı ile araştırma izni alınmıştır. Çalışmada sosyal kaytarmanın dedikodu üzerindeki etkisi ve bu değişkenler arasındaki ilişkide toksik liderliğin ve kıdemin rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Bu çoklu nedensel desende ilişkiyi incelemek için nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Anket tekniğiyle toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) metoduyla analiz edilmiştir. Analiz teknikleri açısından YEM yaklaşımları kovaryans temelli ve kısmi en küçük kareler (Partial Least Squares - PLS) temelli olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Ringle vd., 2015). PLS-YEM yaklaşımında hesaplama yapılırken yalnızca bir parametre alt kümesi tahmin edildiğinden, bu yaklaşım karmaşık modelleri hesaplamada daha başarılıdır (Wetzels vd., 2009). Ayrıca, literatürde daha önce benzeri olmayan çalışmaları test etmede ve parametrik olmayan verilerin analizinde daha uygun bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Henseler, 2018). Bu çalışmada, ölçek maddelerinin bazılarında normal dağılım gözlemlenmemesi ve daha önce benzer bir çalışmaya rastlanmamasından ötürü PLS-YEM yaklaşımının uygun olduğuna karar verilmiştir. Araştırmada test edilmek üzere oluşturulan model Şekil 1'deki gibidir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



2.1. Katılımcılar

Araştırmanın ana kütlesini Bursa ilinde faaliyetlerini yürüten özel okul çalışanları (öğretmen ve idari personel) oluşturmaktadır. Ana kütlelerin bu gruptan seçilmesinin temel amacı özellikle öğretmenlerin işle ilgili sorumluluklarını yalnızca derse girme yükümlülüğü olarak algılamaları ve kurumdaki diğer işlerden kaytarma davranışı sergileyebilecekleri düşüncesidir. Ayrıca ders aralarında öğretmen odası olarak nitelendirilen ortamda çalışanların bir araya gelerek dedikodu yapma ihtimallerinin yüksek görülmesindedir. Tüm çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığı için örnekleme yapılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak kartopu örnekleme yöntemi izlenmiştir. Bu yöntemde araştırmacı ilk araştırma grubu veya bireyleri bulduktan sonra ilk gruptakiler aracılığıyla yeni deneklere ulaşır (Noy, 2008). Bu bağlamda elektronik ortamda

hazırlanan anket formu başlangıçta 25 çalışana iletilmiştir. Daha sonra konuyla ilgili olduğunu düşündükleri iş arkadaşlarına anket formunu iletmeleri rica edilmiştir. Böylece 191 özel okul çalışanına ulaşılmıştır.

Başlangıçta elde edilen 191 anketin 8 adeti cevaplarının çoğu cevapsız bırakıldığından aykırı değer oluşturduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece analizler 183 anket üzerinden yapılmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplaması için Güç Analizi yöntemi kullanılmıştır (Faul vd., 2007). İstatistiksel güce dayalı örneklem büyüklüğünü hesaplamak için ise G*Power v3.1.9.6 programından yararlanılmıştır. 0.95 istatistiki güç ile yapılan analiz sonucunda, kurulan modelde tutarlı sonuç elde etmek için örneklem büyüklüğünün 86 olması gerektiği belirlenmiştir. Araştırmada 183 geçerli anket olduğundan örneklem büyüklüğü yeterli kabul edilmiştir. Demografik profiller incelendiğinde katılımcıların %20,8'inin kadın (n = 38), %79,2'sinin ise erkek (n = 145) olduğu belirlenmiştir. Yaş ortalaması 37,66 yıl olan katılımcıların %63,4'ü öğretmen (n = 116), %36,6'sı ise idari personeldir (n = 67). Katılımcıların mevcut işyerlerinde çalışma süresi ise ortalama 5,51 yıldır.

2.2. Ölçüm Araçları

Sosyal Kaytarma Ölçeği: Bağımsız değişken olan sosyal kaytarmayı ölçmek için George, (1992) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 10 ifade ve tek boyuttan oluşan ölçeğin örnek maddeleri: "Etrafta iş yapabilecek başkaları varsa mevcut iş için daha az çaba harcanır" ve "Çalışanlar, işyerindeki diğer üyelere göre daha az çaba göstermenin yolunu arar" şeklindedir.

Toksik Liderlik Ölçeği: Aracı değişken olan toksik liderlik, Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür. 7 maddeden oluşan ölçek tek boyutludur. Örnek ölçek maddeleri ise "Yöneticim astlarıyla alay eder" ve "Yöneticim, astlarına geçmiş hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır" tarzındadır.

İşyeri Dedikodusu: Bağımlı değişken olan dedikoduyu ölçmek için Kuo vd. (2015) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Normalde 10 madde ve tek boyuttan oluşan ölçeğin daha önce Türkçe uyarlaması Çiçek ve Söylemez (2020) tarafından yapılmıştır. Yapılan uyarlamada pozitif dedikodu ve negatif dedikodu olmak üzere ölçeğin iki boyuta ayrıldığı belirlenmiştir. Bu çalışmada negatif dedikodu boyutu kullanılmıştır. 5 ifadeden oluşan ölçeğin örnek maddeleri ise "İş arkadaşımın yetersiz iş performansını dillendiririm" ve "İş arkadaşımın yetersiz kişilerarası ilişki becerisini dillendiririm" şeklindedir.

Bu değişkenlerin dışında cinsiyet, kıdem, pozisyon ve yaş değişkenleri kontrol değişkenler olarak kullanılmıştır. Ayrıca kıdem veya başka bir deyişle mevcut işyerinde çalışma süresi sosyal kaytarma ile işyeri dedikodusu arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak test edilmiştir.

Brislin (1980) tarafından önerilen "*back-translation*" yöntemi izlenerek Türkçeye çevrilen sosyal kaytarma ve toksik liderlik ölçeklerin tümü 5'li Likert tipindedir. Ölçek aralıkları "1 = Hiç katılmıyorum" ve "5 = Tamamen katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır. Ayrıca ölçeklerde ortak yöntem varyansı hatası olup olmadığı test edilmiştir. Bu amaçla Kock (2015) tarafından PLS-YEM için potansiyel ortak yöntem yanlılığını test etmek için tavsiye edilen tam doğrudaşlık yöntemi izlenmiştir. Bu yöntemle göre, ölçek maddelerinin VIF değerlerinin 3,3'ün altında olması gerekmektedir. Çalışmada bu değerler 3,3 eşliğinin oldukça altında olduğundan, araştırmada ortak yöntem varyans hatası olmadığı söylenebilir.

2.3. Ölçüm Modeli

Elde edilen verilerin analizi için Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki-adım yaklaşımı izlenmiştir. Buna göre ilk adımda ölçüm modeli kurularak ölçüklerin yapı geçerliliği ve güvenilirliğini sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. İkinci adımda ise hipotezler test edilmiştir. Analizlerde SmartPLS v3.3.3 programı kullanılmıştır. İlk adım olan ölçüm modelinde elde edilen sonuçlar Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Güvenilirlik ve Uyuşum Geçerliliği Analizleri Sonuçları

Değişkenler	Maddeler	Faktör Dış Yükleme	Alpha	Rho_A	CR	AVE
Sosyal Kaytarma	SK1	0.889	0.920	0.941	0.935	0.594
	SK2	0.914				
	SK3	0.777				
	SK4	0.845				
	SK5	0.794				
	SK6	0.852				
	SK7	0.887				
	SK8	0.919				
	SK9	0.917				
	SK10	0.940				
Toksik Liderlik	TL1	0.917	0.889	0.912	0.910	0.593
	TL2	0.873				
	TL3	0.829				
	TL4	0.897				
	TL5	0.804				
	TL6	0.884				
	TL7	0.919				
İşyeri Dedikodusu	İD1	0.884	0.851	0.883	0.890	0.618
	İD2	0.858				
	İD3	0.942				
	İD4	0.844				
	İD5	0.897				

Tablodaki ölçümlere göre tüm ölçüklere ait Cronbach α , CR ve rho_a (ρ_A) değerleri 0,700 eşliğinin üzerindedir. Bu değerlere göre ölçükler güvenilirlik adımını sağlamaktadır (Hair vd., 2017). Ölçek maddelerinin dış yükleme değerleri indikatör güvenirligi için kritik eşik olan 0,708

değerinin üzerinde ve anlamlıdır ($p < 0,001$). Uyuşum geçerliliği için AVE değerleri incelenmiştir. Ölçeklerin AVE değerleri de literatürde kabul gören 0,500 değerinden yüksektir (Fornell ve Larcker, 1981). Buna göre ölçeklerin uyuşum geçerliliği açısından da sorun teşkil etmediği belirlenmiştir. Ayrışım geçerliliğini test etmek için Fornell ve Larcker (1981) kriterleri ile Henseler vd., (2015) tarafından PLS-YEM için önerilen Heterotrait-Monotrait (HTMT) değerleri test edilmiştir. Bu yaklaşımlara göre elde edilen değerler Tablo 2’de paylaşılmıştır.

Tablo 2. Ayrışım Geçerliliği Analizleri Sonuçları

Değişkenler	1	2	3
Fornell ve Larcker Kriteri			
1. Sosyal Kaytarma	0.771*		
2. Toksik Liderlik	0.511***	0.770*	
3. İşyeri Dedikodusu	0.608***	0.541***	0.786*
Heterotrait-Monotrait Ration (HTMT)			
1. Sosyal Kaytarma	-		
2. Toksik Liderlik	0.408	-	
3. İşyeri Dedikodusu	0.541	0.386	-

*Koyu renkte yazılan değerler değişkenlerin AVE değerlerinin kareköküdür; *** $p < 0,001$

Ayrışım geçerliliğinin bir araştırmada sorun teşkil etmemesi için Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre değişkenlerin AVE değerinin karekökünün yapılar arasındaki korelasyonlardan yüksek olması gerekmektedir. Henseler vd., (2015) kriterine göre ise değişkenlerin HTMT değerinin 0,85 eşliğinden daha az olması gerekmektedir. Tablo 2’de görüleceği üzere değişkenler her iki kriter gere de ayrışım geçerliliği açısından sorun teşkil etmemektedir. Buna göre kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirliği kriterlerini sağladığı söylenebilir.

2.4. Yapısal Model

Hipotezler bootstrapping yöntemiyle test edilmiştir (Streukens ve Leroi-Werelds, 2016). Analizler için bootstrap tekrarlama büyüklüğü 5000 olarak belirlemiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla kurulan modelin SRMR değeri kabul edilebilir sınır olan 0,08’den düşük olduğundan (0,052) modelin iyi uyum değerine sahip olduğu görülmüştür (Henseler Hubona ve Ray, 2016). Modeldeki değişkenlerin VIF değerleri 3,3 eşliğinden düşük olduğundan (en yüksek VIF = 1,844) doğrudanlık probleminin de olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada endojen değişkenlerin açıklanmasında determinasyon katsayısı (R^2), çapraz doğrulanmış fazlalık için Q^2 ve etki boyutu için f^2 katsayıları kontrol edilmiştir. Hipotez testlerinin sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Doğrudan Etki Analiz Sonuçları

Yapı	Doğrudan Etki	t-Değeri	P Değeri	PCI	f ²	Durum
H1: Sosyal Kay. → Dedikodu	0.473	3.958	0.000	[0.250, 0.699]	0.241	Kabul
H2: Sosyal Kay. → Toksik Lid.	0.632	10.888	0.000	[0.528, 0.750]	0.665	Kabul
H3: Toksik Lid. → Dedikodu	0.278	2.145	0.032	[0.030, 0.527]	0.191	Kabul
H5: SosKay*Kıdem → Dedikodu	0.158	1.995	0.036	[0.051, 0.216]	0.117	Kabul
KD*: Cinsiyet → Dedikodu	0.067	0.675	0.500	[-0.126, 0.264]	0.009	Red
KD*: Kıdem → Dedikodu	0.150	1.814	0.048	[0,024, 0.299]	0.110	Kabul
KD*: Pozisyon → Dedikodu	-0.095	1.136	0.256	[-0.252, 0.078]	0.018	Red
KD*: Yaş → Dedikodu	-0.071	0.690	0.490	[-0.272, 0.121]	0.009	Red
Endojen yapıların ölçümü						
		R²	Düzenlenmiş R²	Q²		
İşyeri Dedikodusu		0.535	0.499	0.222		
Toksik Liderlik		0.399	0.393	0.122		

* KD: Kontrol Değişken; Cinsiyet: 1-Kadın, 2-Erkek; Pozisyon: 1- Öğretmen, 2- İdari Personel

Tablodan da anlaşılacağı üzere sosyal kaytarmanın işyeri dedikodusu ($\beta=0.473$; $p<0.001$) ve toksik liderlik algısı ($\beta=0.632$; $p<0.001$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Araştırmanın bu bulgularına göre “H₁: Sosyal kaytarma dedikoduyu pozitif yönde etkiler” ve “H₂: Sosyal kaytarma toksik liderlik algısını pozitif yönde etkiler” hipotezleri **reddedilmemektedir**. Bunun yanı sıra toksik liderliğin işyeri dedikodusu ($\beta=0.278$; $p<0.05$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sosyal kaytarma ve kıdem değişkenlerinin çarpımıyla oluşturulan etkileşim teriminin dedikodu ($\beta=0.158$; $p<0.05$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre “H₃: Toksik liderlik dedikoduyu pozitif yönde etkiler” ve “H₅: Mevcut işyerinde çalışma süresi sosyal kaytarma ile işyeri dedikodusu arasındaki ilişkiyi düzenler” hipotezleri **desteklenmiştir**.

Kontrol değişkenlerin dedikodu üzerindeki ilişkisi incelendiğinde cinsiyet ($\beta=0.067$; $p>0.05$), çalışılan pozisyon ($\beta=-0.095$; $p>0.05$) ve yaş ($\beta=-0.071$; $p>0.05$) değişkenlerinin işyeri dedikodusu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra kıdem değişkeninin işyeri dedikodusu ($\beta=0.150$; $p<0.05$) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, işyerinde çalışma süresi arttıkça dedikodu yapma oranının arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Modelin tahmini doğruluğu R^2 ve Q^2 değerleri ile hesaplanmıştır. Düzenlenmiş R^2 değerleri işyeri dedikodusu değişkeni için 0.499 iken toksik liderlik değişkeni için 0.393'tür. Araştırmada ayrıca göz bağlama (blindfolding) prosedürü ile Stone-Geisser Q^2 değeri de hesaplanmıştır. Bu değerler işyeri dedikodusu için 0.222, toksik liderlik için 0.122'dir. Aracı etki analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Aracı Etki Analizi

Hipotez	Toplam Etki	ρ Değeri	Doğrudan Etki	ρ Değeri	Dolaylı Etki	ρ Değeri	Aracılık Durumu
H3: SK → TL → İD	0.649	0.000	0.473	0.000	0.176	0.044	Kısmi Aracı

Yapılan analiz sonucuna göre sosyal kaytarma ile işyeri dedikodusu arasındaki ilişki aracı değişken eklenmeden önce anlamlıdır ($\beta=0.649$; $p<0.001$). Aracı değişken olan toksik liderlik üzerinden oluşan doğrudan etki incelendiğinde bu değer ($\beta=0.473$; $p<0.001$) sosyal kaytarma ile işyeri dedikodusu arasındaki toplam etki değerinden daha az olduğu görülmüştür. Ayrıca bootstrapping yöntemiyle elde edilen dolaylı etki parametresinin de ($\beta=0,176$; $p<0.05$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre toksik liderliğin sosyal kaytarma ile işyeri dedikodusu arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre "**H₄**: Toksik liderlik sosyal kaytarma ile dedikodu arasındaki ilişkiye aracılık eder" hipotezi **reddedilmemiştir**.

3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sosyal kayrama ile ilgili detaylı olarak yapılmamış bir değerlendirme, kavramın çıktılarının veya faydalarının önemli etkilerinin olmadığı sonucuna varılabilir. Fakat derinlemesine yapılan araştırmalar kavramın kolektif olarak yapılan her işte ortaya çıktığı ve ciddi sonuçlara neden olduğu yönündedir (Balcı, 2017). Ürün ve hizmet çıktılarının seviyesini belirlenmesinde çalışanların büyük etkisi bulunmaktadır (Erol, 2018). Ying vd. (2014) sosyal kaytarmanın çalışan verimliliği, Kurnaz (2016) çalışan performansı, Köksal (2020) örgütsel adalet, Şeşen ve Kahraman (2014) ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Aydemir (2018), sosyal kaytarmanın örgüt içi çatışmaları, Pelit vd., (2017) işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Sosyal kaytarmada olduğu gibi örgütlerde çok yaygın olarak görülen dedikodunun da (Mitra ve Gilbert, 2013) olumlu ve olumsuz birçok sonucu bulunmaktadır (Himmetoglu vd., 2018). Dedikoduya nelerin sebep olduğu ile ilgili araştırmalarda kıskançlık ve çekememezlik (Arabacı vd., 2012) boş zaman geçirmek, merak, psikolojik rahatlama gibi etmenlerin dedikoduya zemin hazırlayan başlıca öncüller olduğu belirlenmiştir (Özveren ve Büte, 2019). Diğer bir çalışmada ise Bektaş (2019) empati eksikliği, önyargı, iletişim eksikliği, üretmemek, bolca boş vakit, kıskançlık, çekememezlik, hoşgörü eksikliği ve hırslı olma dedikodunun nedenleri olarak göstermiştir. Bayramoğlu (2019) ise çalışmasında dedikodunun öncülerini, eğlence ve sohbet etme bazen de daha iyi bir statü elde etme ve başkalarının itibarını zedeleme olarak sıralamıştır. Araştırmalardan da görüldüğü üzere, dedikodu genellikle kıskançlık ve çekememezliğin sonucu olarak meydana gelmiş olmakla birlikte boş zamanın dedikodu yapmada etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada, literatürde daha önceki çalışmalarda rastlanılamamış olan sosyal kaytarma ortamlarında dedikodu yapma isteğinin var olup olmadığı araştırılmıştır. Analizler sonucunda sosyal kaytarma davranışı gösteren bireylerin dedikodu yaptığı tespit edilmiştir. Dedikodunun öncülleri ile ilgili yapılan ve yukarıda zikredilen çalışmalarda boş vaktin dedikodu sebebi olduğu

ortaya konmuştur. Araştırmada elde edilen sosyal kaytarmanın dedikoduya sebep olduğu sonucu, kaytarma davranışı göstererek bir nevi kendine boş vakit kazandıran bireylerin dedikoduya yöneldiği anlamına gelmektedir. Araştırmanın diğer bir sonucu, sosyal kaytarma davranışının toksik liderlik davranışına sebep olduğudur. Toksik liderler, örgütlerin zaaflarından yararlanmakta ve üretim karşıtı uygulamalardan beslenmektedirler (Lipman-Blumen, 2005) ve bu tür ortamların neticesinde ortaya çıkmaktadırlar (Zengin, 2019). Bu sonuç, örgütlerde sosyal kaytarma davranışının lider davranışlarına da yansiyabildiğini ve liderlerin örgütleri için zararlı ve yıkıcı sonuçları olan toksik davranışlar sergilemesine sebep olabileceğini göstermektedir.

Unur ve Pekerşen (2017), çalışanların birbirini küçümsediği, eleştirdiği ve çalışanların dedikodu yaptığı ortamları toksik yerler olarak nitelendirmektedir. Appelbaum vd. (2007) ise bu tür toksik ortamlarda bireylerin kendi işlerini yapmaktan daha çok dedikodu gibi zararlı davranışlarda bulunduğunu ifade etmiştir. Bu bilgilerden hareketle toksik bir ortamın oluşmasında liderlerin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, araştırma neticesinde ulaştığımız diğer bir sonuç, toksik liderlik davranışının dedikoduyu pozitif yönde etkilediği şeklindedir. Bu sonuç Bashir vd. (2020) "çalışanların meslektaşlarından veya yöneticilerinden kaynaklı olumsuzlukları dedikodu yoluyla yayma davranışı gösterdikleri" bulgusuyla uyumludur.

Toksik liderlik, çalışan davranışlarını ve tutumlarını olumsuz yönde etkileyebildiğinden örgütler ve iş görenler için arzu edilmeyen bir liderlik türüdür (Akca ve Tuzcuoğlu, 2020). Toksik liderler çalışanların stresini artırır (Yılmaz vd., 2020), örgüt iklimini zedeler ve çalışan performansını düşürür (Arar vd., 2020). Sinizme, örgütsel bağlılığın azalmasına (Arar vd., 2020), işten ayrılmaya (Kaptanoğlu, 2020) tükenmişliğe (Ordu ve Çetinkaya, 2018) ve örgütsel sessizliğe sebep olur (Demirtaş ve Küçük, 2019). Toksik liderlik, dedikoduya sebep olduğu gibi Gallus vd.'ne göre (2013) sosyal kaytarma davranışına da sebep olabilmektedir. Araştırmamız, toksik liderlik davranışının sosyal kaytarma ile dedikodu arasındaki ilişkide aracılık rolünü tespit etmiştir. Bu sonuç, toksik liderin olduğu ve sosyal kaytarma davranışının yaşandığı bir örgütte sosyal kaytarma davranışından ziyade toksik liderliğin dedikoduya zemin hazırlayabileceği anlamına gelmektedir. Buradan hareketle örgütler için ciddi sonuçları olan toksik liderlik davranışının sosyal kaytarma davranışından daha baskın bir davranış olduğu söylenebilir.

Araştırmanın diğer önemli bir sonucu da kıdemli olan çalışanların daha fazla dedikodu yaptığıdır. Başka bir deyişle kıdem arttıkça dedikodu yapma davranışı da artış göstermektedir. Bu kapsamda, kıdemli sosyal kaytarma ile birleştiğinde dedikodu ile olan etkileşimi de araştırma kapsamında cevap aranan sorulardan biri olmuştur. Yapılan analizler, kıdemli olup sosyal kaytarma davranışı gösteren çalışanların dedikodu yaptıklarını ortaya koymuştur.

SINIRLILIKLAR

Her çalışmada olduğu gibi bu araştırmanın da birtakım kısıtlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle sanal kaytarma, örgütsel dedikodu ve toksik liderlik gibi değişkenlerin bireylerin algısı üzerinden ölçmenin ciddi manada objektif olamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Her ne kadar sosyal arzu edilebilirlik ve ortak yöntem varyans hatalarının minimize edilmesi için gerekli adımlar atılmışsa da bu durum bir kısıtlılık olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca çalışmanın genellenebilirlik açısından geniş bir kitleye ulaşamamış olması bir diğer kısıtlılık sayılmıştır. Ayrıca gelecek çalışmalar için de öneriler sunulmuştur. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda etik iklim, örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi pozitif değişkenlerin aracı değişken olarak test edilmesi önerilmektedir, çünkü pozitif örgüt mekanizmalarının da sosyal kaytarma – dedikodu ilişkisine aracılık edebileceği düşünülmektedir.

ÖNERİLER

Araştırma konusu kavramların örgütsel etkilerinin azaltılması adına bazı öneriler sunulmuştur. Bu öneriler aşağıdaki gibidir:

- Takım arkadaşlarınca değerlendirilme durumu (Frash vd., 2004), sağlıklı iletişim ve görev uyumu sosyal kaytarma davranışını azaltmaktadır (Lam, 2015). Bu sebeple grubun kendi arasında ve örgütle olan iletişimini güçlendirecek değerlendirme ortamlarının oluşturulması veya toplantıların yapılması faydalı olacaktır. Yapılan bu toplantılar dedikodunun önüne geçilmesini de sağlayabilecektir.
- Ekip ruhunun artırılması sosyal kaytarma davranışını azalttığından (Rune Høigaard vd., 2013), grup çalışanlarının iş yeri dışında bir araya gelmesini ve sosyalleşmesini temin edecek organizasyonlar inşa edilmelidir.
- Yöneticilerce daha üstün amaçlar belirlenip, çalışanların bu yönde çaba sarf etmeleri sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanlar sosyal kaytarma ve dedikodudan uzak durabilirler.
- Liderlerin astlarını ve astlarının da liderlerini değerlendirdiği bir uygulama, toksik liderlerde kendilerinin de denetleneceği duygusunu oluşturacağından, lider kaynaklı zararlı davranışların azalmasına yardımcı olabilir.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı

Bu araştırma için Muş Alparslan Üniversitesi Etik Kurulu'nun 01.03.2021 tarih ve E-10879717-050.01.04-5470sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Yazar Katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Cicek, B. (2021). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: The role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447.
- Agarwal, S., Decarlo, T. E., & Vyas, S. B. (1999). Leadership behavior and organizational commitment: A comparative study of american and indian salespersons. *Journal Of International Business Studies*, 30(4), 727-743.

- Akca, İ., & Tuzcuoğlu, F. (2020). A model proposal for the impact of toxic leadership on the counterproductive work behaviours and intention to leave. *Journal of Life Economics*, 7(3), 257-268.
- Akgündüz, Y., & Eryılmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49.
- Akduru, H. E. & Semerciöz, F. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel dedikodu ve işyeri yalnızlığına dair bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB17 Özel Sayısı*, 106-119.
- Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal Of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
- Appelbaum, S.H., & Girard D.R. (2007). *Toxins in The Workplace: Affect on Organizations and Employees*. Emerald Group Publishing Limited.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586-598.
- Arar, T., Arar, E. S., & Öneren, M. (2020). Daha iyi bir iş yaşamı: Örgütsel toksisite faktörlerinin ahp ile belirlenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(35), 57-76.
- Arabacı, İ. B., Sünkür, M., & Şimşek, F. Z. (2012). Öğretmenlerin dedikodu ve söylenti mekanizmasına ilişkin görüşleri: Nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 171-190.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 717-741.
- Ashforth, B., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Asmus, C. L., & James, K. (2005). Nominal group technique, social loafing and group creative project quality. *Creativity Research Journal*, 17(4), 349-354.
- Aydemir, S. (2018). Algılanan sosyal kaytarmanın örgütlerde çatışma eğilimine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 259-276.
- Aydın, Ş. N., & Akın, A. (2020). Örgütsel dışlanma ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere göre farklılıkların incelenmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 423-448.
- Babalola, M. T., Ren, S., Kobinah, T., Qu, Y. E., Garba, O. A., & Guo, L. (2019). Negative workplace gossip: Its impact on customer service performance and moderating roles of trait

- mindfulness and forgiveness. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 136-143.
- Balcı, O. (2017). Kalabalıkta saklanma: Sosyal kaytarma. *The Journal of Academic Social Sciences*, 46(46), 373-387.
- Bashir, M., Shabbir, R., Saleem, S., Abrar, M., Saqib, S., & Gill, S. H. (2020). Job-related and nonjob-related gossips among low-ranked employees in unionized service organization. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12
- Baumeister, R.F. Zhang, L., & Vohs, K. D. (2004). Gossip as cultural learning. *Review of General Psychology*, 8(2), 111-121. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.111>
- Bayramoğlu, G. (2019). Fısıltı gazetesinin yönetimi: Kamu ve özel sektör yöneticileri arasında karşılaştırmalı bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 181-199.
- Bektaş, M., & Erdem, R. (2015). Örgütlerde informal iletişim süreci: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139.
- Bektaş, M., & Erkal, P. (2018). Toksik yönetici davranışları ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18(3), 435-444.
- Bektur, G., & Hasgül, S. (2013). Kıdem seviyelerine göre işgücü çizelgeleme problemi: Hizmet sektöründe bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 385-402.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: Emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65-78.
- Blaskovich, J. L. (2008). Exploring the effect of distance: An experimental investigation of virtual collaboration, social loafing, and group decisions. *Journal of Information Systems*, 22(1), 27-46.
- Blumberg, H. H. (1972). Communication of interpersonal evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23(2), 157-162.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an 304itera-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126
- Börü, D., Çakarel, T. Y., Ufacık, O. E., & Arslan, G. (2020). Toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(12), 194-216.
- Brickner, M. A., Ostrpm, T. M., & Harkins, S. G. (1986). Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing. *Journal of Personality And Social Psychology*, 51(4), 763-769.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In: *Triandis, H.C. and Berry, J. W., Eds., Handbook of cross-cultural psychology: Methodology, Allyn and Bacon, Boston, 389-444.*

- Bruno, H. E. (2007). Gossip-free zones: Problem solving to prevent power struggles. *YC Young Children ProQuest Education Journals*, 5(62), 26-32.
- Burns, W. A. (2017). A descriptive 305iteratüre review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts and ways to improve these harmful leadership styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.
- Charbonnier, E., Huguët, P., Brauer, M., & Monteil, J.-M. (1998). Social loafing and self-beliefs: People's collective effort depends on the extent to which they distinguish themselves as better than others. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 26(4), 329-340.
- Chen, J. C.-C., & Cheng, C.-Y. (2018). Solving social loafing phenomenon through lean-kanban: A case study in non-profit organization. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 984-1000.
- Chidambaram, L., & Tung, L. L. (2005). Is out of sight, out of mind? An empirical study of social loafing in technology-supported groups. *Information Systems Research*, 16(2), 149-168.
- Chua, S., & Uy, K. J. (2013). The psychological anatomy of gossip. *Recoletos Multidisciplinary Research Journal*, 1(1), 41-47.
- Çankaya, M., & Çiftçi, G. E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). The effect of toxic leadership on conflict in the workplace. *Ekinoks Ekonomi İşletme ve Siyasal Çalışmalar Dergisi*, 7(2), 214-235.
- Çiçek, B., & Söylemez, M. (2020). Sosyal karşılaştırma bakış açısından dedikodu, rekabet ve etik iklim ilişkisi. *International Journal of Management Economics and Business*, 16(3), 639-656.
- Czyż, S.H., Szmajke, A., Kruger, A., & Kübler, M. (2016). Participation in team sports can eliminate the effect of social loafing. *Perceptual and Motor Skills*. 123(3), 754-768. <https://doi.org/10.1177/0031512516664938>
- Demirkaya, F., & Sönmez, B. (2020). Bir kamu hastanesinde çalışan hemşirelerin duygusal bulaşma düzeylerinin belirlenmesi. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 8(3), 802-813. <https://doi.org/10.33715/İnonusaglik.744189>
- Demirtaş, Z., & Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47, 41-58.
- Deka, D. D., & Kashyap, B. (2014). Social loafing- a perturb in human resource management. *Globsyn Management Journal (Gmj)*, 8(1-2), 88-95.
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Dodig-Crnkovic, G., & Anokhina, M. (2008). Workplace gossip and rumor: The information ethics perspective university of pavia, Mantua, Italy 24 To 26 September 2008. Conference Proceedings of Ethicomp 2008, 193-201.

- Doherty, R. W. (1997). The emotional contagion scale: A measure of individual differences. *Journal Of Nonverbal Behavior*, 21(2), 131-154.
- Dommeier, C. J. (2007). Using the diary method to deal with social loafers on the group project: Its effects on peer evaluations, group behavior and attitudes. *Journal of Marketing Education*, 29(2), 175-188.
- Donovan, P. (2007). How idle is idle talk? One hundred years of rumor research. *Diogenes*, 54(1), 59-82.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Ellwardt, L., Labianca, G.J., & Wittek, R. (2012). Who are the objects of positive and negative gossip at work? *Social Networks*, 34(2), 193-205.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272.
- Eriş, Y., & Arun, K. (2020). Toksik liderliğin bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2764-2804.
- Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi: Arfor taşıma hizmetleri a.ş.'de bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 203-218.
- Erol, Y. (2018). Kontrol odağının sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi: Sosyal hizmet kurumlarında bir araştırma. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 5(25), 2374-2386.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, 27, 175-222.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods and future directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78-99.
- Frash, R. E., Kline, S., & Stahura, J. M. (2004). Mitigating social loafing in team-based learning. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 3(4), 57-77.
- Gabriel, Y. (1995). The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. *Organization Studies*, 16(3), 477-501.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., Van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on u.s. military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.

- George, J. M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 317-324. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.317>
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
- George, J.M. (1995). Asymmetrical effects of rewards and punishments: The case of social loafing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 327-338.
- Gluckman, M. (1963). Papers in honor of melville j. herskovits: Gossip and scandal. *Current Anthropology*, 4(3), 307-316.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G., & Ellwardt, L. (2012). Hearing it through the grapevine. *Organizational Dynamics*, 41(1), 52-61.
- Gürel, E., & Özşenler, S. D. (2020). Dedikodu olgusu: Atasözleri ve deyimler üzerine bir içerik analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 975-992.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Hall, J. (1979). *Gender, Gender Roles, and Nonverbal Communication Skills*. In R. Rosenthal (Ed.), *Skill In Nonverbal Communications: Individual Differences*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn, & Hain.
- Hair, J., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. NY: Sage Publications.
- Hardy, C. J., & Crace, R. K. (1991). The effects of task structure and teammate competence on social loafing. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13(4), 372-381.
- Hardy, C. J., & Latané, B. (1988). Social loafing in cheerleaders: Effects of team membership and competition. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 109-114.
- Harkins, S. G. (1987). Social loafing and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 23(1), 1-18.
- Harkins, S. G., & Szymanski, K. (1988). Social loafing and self-evaluation with an objective standard. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24(4), 354-365.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1992). *Primitive Emotional Contagion. Emotion and Social Behavior*. Sage Publications.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96-100.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional Contagion*. NY: Cambridge University Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Studies In Emotion and Social Interaction, Emotional Contagion*. Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

- Hsee, C. K., Hatfield, E., Carlson, J. G., & Chemtob, C. (1990). The effect of power on susceptibility to emotional contagion. *Cognition & Emotion*, 4(4), 327-340. <https://doi.org/10.1080/02699939008408081>
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis? *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using pls path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Heppl, T. (2011). Toxic leadership: Applying the lipman-blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
- Himmetoglu, B., Ayduğ, D., & Terzi, C. (2018). Relationships between political behaviors of school principals and perceived coworkers' social loafing among teachers. *Eurasian Journal Of Educational Research*, 18(76), 1-20.
- Høigaard, R., & Ingvaldsen, R. P. (2006). Social loafing in interactive groups: The effects of identifiability on effort and individual performance in floorball. *Athletich Insight The Online Journal Of Sport Psychology*, 8(2), 52-63.
- Høigaard, R., Säfvenbom, R., & Tønnessen, F. E. (2006). The relationship between group cohesion, group norms, and perceived social loafing in soccer teams. *Small Group Research*, 37(3), 217-232.
- Hoon, H., & Tan, T. M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.
- Hobfoll, S. E. (1989) Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Houmanfar, R., & Johnson, R. (2004). Organizational implications of gossip and rumor. *Journal of organizational behavior management*, 23(2-3), 117-138.
- Huguet, P., Charbonnier, E., Monteil, J.-M., & Pascal, U. B. (1999). Productivity loss in performance groups: People who see themselves as average do not engage in social loafing. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3(2), 118-131.
- Howard, D. J., & Gengler, C. (2001). Emotional contagion effects on product attitudes: Figure 1. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 189-201.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal bir hastalık: Sosyal kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years – A review. *Journal of Management Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
- Jackson, J. M., & Williams, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(4), 937-942.

- Jassawalla, A. R., Malshe, A., & Sashittal, H. (2008). Student perceptions of social loafing in undergraduate business classroom teams. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 6(2), 403-426.
- Jezerskyt, E., & Žydžiunait, V. (2005). Comparing teamwork competencies of the school administration and educators: The aspects of groupthink (avoidance) and social loafing. *Social Sciences*, 3(49), 87-95.
- Kafes, M. (2017). Sosyal kaytarma davranışı üzerine yapılmış çalışmaların incelenmesi. *The Journal Of Turk-Islam World Social Studies*, 11(11), 227-245.
- Kaptanoğlu, R. Ö. (2020). İşten ayrılma niyeti ve toksik liderliğin etkisi. *Ibad Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 161-173.
- Karau, S. J., & Hart, J. W. (1998). Group cohesiveness and social loafing: Effects of a social interaction manipulation on individual motivation within groups. *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, 2(3), 185-191.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(2), 156-168.
- Karthikeyan, D. C. (2017). An exploratory study on toxic leadership and its impact on organisation: A leadership perspective. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 336-362.
- Kasalak, M. A., Yurcu, G., Akıncı, Z., & Kasalak, G. (2019). Toksik davranışların turizm işletmelerinde incelenmesi: Antalya alan araştırması. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 239-249.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality And Social Psychology*, 45(4), 819-828.
- Keleş, Y., & Aydemir, K. (2019). Lider davranışlarının sosyal kaytarma üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otellerin mutfak departmanı çalışanları üzerinde bir araştırma. *Journal Of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 3303-3317.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltır mı? *Journal of Yaşar University*, 10(38), 6531-6540.
- Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3), 429-456.
- Kidwell, R. E., & Robie, C. (2003). Withholding effort in organizations: Toward development and validation of a measure. *Journal of Business And Psychology*, 17(4), 537-561.
- Kirmanoglu, T., & Erbay, E. Ö. (2020). Psikolojik sözleşme ile sosyal aylaklık arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 5(1), 2-16.
- Kniffin, K. M., & Wilson, D. S. (2005). Utilities of gossip across organizational levels: *Multilevel Selection, Free-Riders, and Teams*. *Human Nature*, 16(3), 278-292.

- Kock, N. (2015). Common method bias in pls-sem: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1-10.
- Kong, M. (2018). Effect of perceived negative workplace gossip on employees' behaviors. *Frontiers In Psychology*, 9, 1-12.
- Köksal, K. (2020). Algılanan sosyal kaytarmanın örgütsel adalete etkisi: Politik davranışın düzenleyici rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1750-1761.
- Kramer, A. D. I., Guillory, J. E., & Hancock, J. T. (2014). Experimental evidence of massive-scale emotional contagion through social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(24), 8788-8790.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936-941.
- Kuo, C.-C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C.-Y., & Lee, I. (2015). Gossip in the workplace and the implications for hr management: A study of gossip and its relationship to employee cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2288-2307.
- Kurnaz, G. (2016). Sosyal kaytarmanın çalışan performans düzeyine etkisi üzerine bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(44), 1143-1150.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities And Their Systems Of Power*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lachman, R., & Diamant, E. (1987). Withdrawal and restraining factors in teachers' turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 219-232.
- Lam, C. (2015). The role of communication and cohesion in reducing social loafing in group projects. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(4), 454-475.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-832.
- Leblebici, D. N., Yıldız, H. H., & Karasoy, A. (2009). Örgütsel yaşamda dedikodunun algılanışı ve araçsallığı. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 561-574.
- Lee, P.-C., Chen, C.-M., & Liou, K. T. (2015). Using citizens' leadership behaviors to enhance worker motivation: Reducing perceived social loafing in a coproductive tax service program. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 172-197.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.
- Liman Kaban, A. (2019). Kişilerarası iletişimde duygusal bulaşmanın rolü: Öğretmen öğrenci iletişimi üzerine bir araştırma. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 87-108.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders*. Oxford: Oxford University Press.
- Luo, Z., Qu, H., & Marnburg, E. (2013). Justice perceptions and drives of hotel employee social loafing behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 456-464.

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Investing And Developing Positive Organizational Behavior*. Oxford University Press.
- Mahmood, I., Mussawar Hussain Bukhari, S., Ali Khan, S., & Nawaz, N. (2020). Political juicy gossips hit the job: A case study from health sector. *Journal Of Management Sciences*, 7(2), 15-32.
- March, J.G. & Sevón, G. (1988). Behavioral perspectives on theories of the firm. In: van Raaij, W.F., van Veldhoven, G.M., Wärneryd, KE. (eds) *Handbook of Economic Psychology*. Springer, Dordrecht. 33-44. https://doi.org/10.1007/978-94-015-7791-5_10
- Michelson, G., & Mouly, S. (2000). Rumour and gossip in organisations: A conceptual study. *Management Decision*, 38(5), 339-346.
- Michelson, G., Van Iterson, A., & Waddington, K. (2010). Gossip in organizations: Contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371-390.
- Mitchell, T. R., Rothman, M., & Liden, R. C. (1985). Effects of normative information on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 48–55. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.1.48>
- Mitra, T., & Gilbert, E. (2013). Analyzing gossip in workplace email. *Acm Sigweb Newsletter*. 1-7.
- Mulvey, P. W., & Klein, H. J. (1998). The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 62-87.
- Murphy, S. M., & Domicone, H. (2010). Trustworthiness and social loafing: An examination of austrian and american students. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1-10.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56(1), 61-84.
- Nakahashi, W., & Ohtsuki, H. (2015). When is emotional contagion adaptive? *Journal of Theoretical Biology*, 380, 480-488. <https://doi.org/10.1016/j.jtbi.2015.06.014>
- Noon, M., & Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: gossip in organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23-36.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327-344.
- O’leary, K., O’reilly, P., Feller, J., Gleasure, R., Li, S., & Cristoforo, J. (2017). Exploring the application of blockchain technology to combat the effects of social loafing in cross functional group projects. *Proceedings of The 13th International Symposium On Open Collaboration*, 1-8.
- Olorunsola, R. (2014). *Gossip And Library Management: An Examination Of The Perceptions Of Library Managers. Advances In Librarianship*. Emerald Group Publishing.
- Ordu, A., & Çetinkaya, H. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 15-28.

- Özarallı, N., & Torun, A. (2011). Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim, yönetici ile kuruma duyulan güven ve üstün uzmanlık gücü arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2), 101-113.
- Özkan, Ç., Günay, G. Y., & Demiralay, T. (2020). Kişilik özellikleri, hizmet verme yatkınlıkları ve sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiler: Trakya bölgesi konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 165-184.
- Özveren C.G., ve Büte M. (2019). Dedikodu mekanizmasının psikososyal öncülleri ve sonuçları: Araştırma görevlileri üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 12(66). 1338-1345.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pelit, E., Demirdağ, Ş. A., Keleş, Y., & Güçer, E. (2017). Sosyal kaytarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal Of Business Research-Turk*, 9(2), 14-36.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 84(1), 58-77.
- Piezon, S. L., & Ferree, W. D. (2008). Perceptions of social loafing in online learning groups: A study of public university and u.s. naval war college students. *The International Review Of Research in Open and Distributed Learning*, 9(2), 1-16.
- Price, K. H., Harrison, D. A., & Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: Member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375-1384.
- Revere, L., Elden, M., & Bartsch, R. (2008). Designing group examinations to decrease social loafing and increase learning. *International Journal for The Scholarship of Teaching and Learning*, 2(1), 1-16.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Robbins, M. L., & Karan, A. (2020). Who gossips and how in everyday life? *Social Psychological and Personality Science*, 11(2), 185-195.
- Rune Høigaard, Filip Boen, Bert De Cuyper, & Derek M. Peters. (2013). Team identification reduces social loafing and promotes social laboring in cycling. *International Journal Of Applied Sports Sciences*, 25(1), 33-40.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Salmansohn, K. (2016). *Think Happy: Instant Peptalks to Boost Positivity*. Berkeley: Ten Speed Press.

- Seçer, H. Ş. (2010). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Journal of Social Policy Conferences*, 50, 813-834.
- Seçkin, Ş. N. (2018). İşyerinde algılanan dedikodunun psikolojik rahatlık ve sorumluluk üstlenme davranışı üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 973-986.
- Sezici, E., & Güven, Ö. Z. (2017). İstismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 58-68.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schippers, M. C. (2014). Social loafing tendencies and team performance: The compensating effect of agreeableness and conscientiousness. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 62-81.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation of The Toxic Leadership Scale [Doctoral Dissertation].
- Schoenewolf, G. (1990). Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis*, 15, 49-61.
- Shepperd, J. A. (2001). *Social Loafing and Expectancy-Value Theory*. Boston: Springer Us.
- Shiue, Y.-C., Chiu, C.-M., & Chang, C.-C. (2010). Exploring and mitigating social loafing in online communities. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 768-777.
- Simms, A., & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58-67.
- Singh, S., Wang, H., & Zhu, M. (2017). Perceptions of social loafing in groups: Role of conflict and emotions. *Ssrn Electronic Journal*, 1-22.
- Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: A 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 538-551.
- Smith, B. N., Kerr, N. A., Markus, M. J., & Stasson, M. F. (2001). Individual differences in social loafing: Need for cognition as a motivator in collective performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(2), 150-158.
- Solmaz, B. (2013). Söylentilerin kurumsal iletişim açısından değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 3(3), 120-127.
- Stouten, J., & Liden, R. C. (2020). Social loafing in organizational work groups: the mitigating effect of servant leadership. *Individual Motivation Within Groups*, 55-80. Elsevier.
- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and pls-sem: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European management journal*, 34(6), 618-632.
- Sullins, E.S. (1991). Emotional contagion revisited: Effects of social comparison and expressive style on mood convergence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17. 166-174.

- Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y., & Kurt, E. (2020). Toksik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde kariyerizmin aracı etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 743-765.
- Şeşen, H., & Kahraman, Ç. (2014). The effect of coworkers' social loafing on individual's job satisfaction, organizational commitment and his own social loafing. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51.
- Unur, K., & Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Uslu, Y. D., & Çavuş, M. F. (2014). Örgütsel adalet ve kaytarma davranışları. *Odü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(9), 51-54.
- Usta, M. E., Kaya, A. & Özyurt, D. (2018). Örgütsel dedikodu yönetimi. *Harran Maarif Dergisi*, 3 (2), 1-13.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., & Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Vveinhardt, J., & Banikonyt, J. (2017). Managerial solutions to reduce social loafing in group activities of companies. *Theory and Practice*, 3(18), 83-91.
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity-an inevitable affliction of organisations? *Organisations and People*, 14(1), 19-27.
- Waterman, R.H., Judith A. W. & Betsy A. C. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review*, 72(IV), 87-95.
- Weiten, W. (2014). *Psychology: Themes and Variations*. Australia: Wadsworth Cengage Learning.
- Westacott, E. (2000). The ethics of gossiping. *International Journal of Applied Philosophy*, 14(1), 65-90.
- Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen. (2009). Using pls path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *Mis Quarterly*, 33(1), 177.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, Conn: Quorum Books.
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581.
- Williams, K., Harkins, S. G., & Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrant to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311.
- Worchel, S., & Rothgerber, H. (2011). Social loafing and group development: When "I" comes last. *Current Research in Social Psychology*, 17(5), 1-11.
- Yıldız, M. L., İşçi, E., & Taşçı, S. (2016). İzlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 103-120.

- Yılmaz, S., Bakan, İ., & Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların toksik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının stres boyutları düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 557-572.
- Ying, X., Li, H., Jiang, S., Peng, F., & Lin, Z. (2014). Group laziness: The effect of social loafing on group performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3), 465-471.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766.
- Zhu, M., & Wang, H. (2019). Social loafing with group development. *International Journal of Services, Economics And Management*, 10(1), 55-67.