

Yayın Geliş Tarihi: 2022-06-09

Yayın Onay Tarihi: 2022-10-31

DOI No: 10.35343/kosbed.1128175

Aslı TENDERİS *

Ülkü UZUNÇARŞILI **

Toksik Liderliğin Örgütsel İtaat Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri***

The Effects of Toxic Leadership Through Organizational Obedience on Counterproductive Work Behavior and Turnover Intention

Özet

Bu çalışmada toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri anket yöntemi ile analiz edilmiştir. Ankette İstanbul ilinde hizmet sektöründe yer alan ve idari çalışan, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici ve işletme sahibi statüsünde bulunan toplam 501 çalışana toksik liderlik, örgütsel itaat, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti başlıkları altında sorular sorulmuştur. Elde edilen verileri analiz etmek üzere korelasyonu analizi, regresyon analiz ve yorumlanması yapılarak araştırma hakkında somut bilgiler açıklanmıştır. Bu amaçla toplanan veriler analiz edilmiş ve ilgili literatüre bazı katkılarda bulunulmuştur. Çalışmanın bulguları incelendiğinde, toksik liderliğin kısmi olarak işten ayrılma niyetini etkilediği; örgütsel itaatın, işten ayrılma niyeti üzerinde kısmi etkisinin olduğu ve yönetimin kötü davranış biçiminin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, Örgütsel İtaat, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti

Jel Kodları: M00, M10

Abstract

In this study, The Effects of Toxic Leadership Through Organizational Obedience on Counterproductive Work Behaviour and Turnover Intention are analyzed with the survey method. Within the scope of the survey, questions on Toxic Leadership Through Organizational Obedience on Counterproductive Work Behaviour and Turnover Intention have been asked to 501 employees who work in the service sector in Istanbul Province. They have administrative staff, mid-level managers, high-level managers, and business owners. In the analysis part, to achieve quantitative and qualitative outcomes, tangible information regarding. Correlation analysis, regression analysis

* Beykent üniversitesi doktora öğrencisi, asli.tenderis@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6312-7832

** Prof. Dr., Beykent Üniversitesi, ulku.uzuncarsili@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7855-2268

*** Bu makale Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde hazırlanan Doktora Lisans tezinde kullanılan verilerden üretilmiştir.

and interpretation was conducted in order to analyze the data obtained, and concrete information about the research was given. For this purpose, collected data was analyzed and some contributions were made to the relevant literature. When the findings of the study are examined, it is seen that toxic leadership partially affects the intention to quit a job. In addition, it is seen that organizational obedience has an effect on intention to quit, and bad behavior of management has an effect on the members of the organization intention to quit.

Keywords: Toxic Leadership, Organizational Obedience, Counterproductive Work Behaviour, Turnover Intention

Jel Codes: M00, M10

Giriş

Birçok akademik yayın, liderleri etkili kılan özellik ve davranışlara odaklanırken, bazı liderler işlevsiz ve yıkıcı davranışlarda bulunmaktadır. Birçok kurumda “toksik liderlik” tarzları büyük ölçüde keşfedilmemiştir. Bilindiği üzere toksik bir lider, kurum içerisindeki faaliyetlerin uygulanmasını zorlaştıran sinsi, yavaş hareket eden bir zehir gibidir. Toksik liderlik, kendini abartan, küçük, kötü niyetli, birim iklimine kayıtsız ve kişiler arası kötü niyetli gibi terimleri de içermektedir. İtaat, toplumsal hayatın yapısında temel bir unsurdur. Bazı otorite sistemleri, tüm komünal yaşamın bir gereğidir ve başkalarının emirlerine meydan okuma veya boyun eğme yoluyla yanıt vermeye zorlanmayan, yalnızca izole yaşayan insanlardan oluşur. Davranışın bir belirleyicisi olarak itaat, özellikle zamanımızla ilgilidir. İtaat olgusunu genel anlamda ise isteyerek itaat ve istemeyerek itaat şeklinde açıklamak mümkündür. Bireyleri otoriteye bağlayan önemli bir kavram olarak literatürde yerine alan örgütsel itaatin, doğasına ilişkin araştırmanın merkezinde ise bireysel özgürlük ile kolektif düzen arasındaki gerilimi çözmeye yönelik sürekli bir girişim vardır. Son yüz elli yılda itaat anlayışı giderek bilimsel bir akıl yürütme tarzının gerçekliğine tabi olmuş, sosyal bilimlerin yükselmesiyle birlikte, itaat gerekçeleri de değişime uğramıştır (Hamilton ve Biggart, 1985:4). Örgütsel İtaat, sosyal psikolojide temel bir konu olmaya devam ederken itaat üzerindeki bireysel ve durumsal etkilerin incelenmesi önemlidir; çünkü itaat, sosyal düzeni kolaylaştırabilen sosyalleşme süreçlerinde ayrılmaz bir rol oynamakta veya tersine, trajik sosyal hastalıklara yol açmaktadır. Yeni teorik bakış açıları (örneğin, söylem) ve yenilikçi araştırma prosedürleri (örneğin, sanal gerçeklik) dahil olmak üzere, itaat araştırmalarında her geçen gün heyecan verici gelişmeler ortaya çıkmaktadır (Begue vd.,2015: 1-2). Araştırmalarda kuruluşlar ve üyeleri üzerinde zararlı bir etkisi olması amaçlanan davranış kalıbı olarak tanımlanan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, saldırganlık ve hırsızlık gibi aleni eylemleri veya talimatları kasıtlı olarak izlememek veya işi yanlış yapmak gibi daha pasif eylemleri içerebildiği öne sürülmüştür. Örgütsel saldırganlık, antisosyal davranış, suçluluk, sapma, misilleme, intikam ve mobbing/zorbalık şeklinde bu eylemler detaylandırılırken, ortak tema ise, mevcut davranışların örgütün işleyişini veya mülkiyetini doğrudan etkileyerek ya da etkinliklerini azaltacak şekilde çalışanlara ve örgüte zarar vermesi olmuştur (Fox ve Miles, 2001: 292). Üretkenlik karşıtı iş davranışının temelinde, eylemin kendisinin kasıtlı olması ve tesadüfi olmaması, özellikle çalışanın zarar vermeyi amaçlayan veya kasıtsız olsa

bile kasıtlı bir eylemle zarar verici bir şekilde davranma konusunda bir seçim veya karar vermesini gerektirdiği ileri sürülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, kurumlarda toksik liderliğin örgütsel itaat ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olası etkilerini gözlemlemek ve araştırmaktır. Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda “Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Ulusal ve uluslararası alan yazında ilgili ilişkiyi bütün olarak ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, toksik liderlik algısına bağlı olarak örgütsel itaat, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkileri incelemek ve henüz ele alınmamış olan toksik liderlik, örgütsel itaat, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti kavramları ilişkisine yönelik boşluğu doldurmak ve yapılacak diğer araştırmalara ışık tutmaktır. Bu nedenle mevcut çalışmanın en önemli katkısı ise, değişkenler arasındaki ilişkileri ele alacak olmasıdır. Bununla birlikte bu araştırmanın, daha sonra yapılacak olan çalışmalara temel teşkil edeceği öngörülmektedir. Mevcut çalışmada, toksik liderlik bağımsız değişken, örgütsel itaat aracı değişken, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırmada yer alan toksik liderlik kavramı, hizmet sektörü çalışanları açısından ele alınmıştır. Belirlenen değişkenler göz önünde bulundurulduğunda araştırma sonuçlarının, özellikle hizmet sektörü çalışanlarının konuya ilişkin bir farkındalık oluşturmaları açısından da dikkate değer olacağı öngörülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın hem alan yazına katkıda bulunmasında hem de araştırma sonuçlarının, özellikle hizmet sektörü çalışanlarının konuya ilişkin bir farkındalık oluşturmaları açısından önemini olduğu ifade edilebilmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde toksik liderlik kavramı detaylı bir şekilde incelenmiş, Toksik liderliğin tanımı, boyutları ve olumsuz liderlik türleri işlenmiştir. İkinci bölümde örgütsel itaat kavramı ele alınırken türleri de irdelenerek örnek çalışmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde üretkenlik karşıtı iş davranışının tanımı yapılarak, yaklaşım ve türleri ile kavram detaylandırılmıştır. Dördüncü bölüm olan işten ayrılma niyetine dair yine araştırmada tanımlar yer alırken uluslararası çalışmalar ile kavram desteklenmiştir. Beşinci bölümde ise dünya çapında sosyal bilimlerden en fazla tercih edilen anket yöntemi kullanılarak, ele alınan verilerin güvenilirliği, korelasyonu analizi, regresyon analizi ve yorumlanması yapılarak araştırma hakkında somut bilgiler açıklanmıştır.

1. Teorik Çerçeve

Bu bölümde toksik ve toksik liderlik kavramının tanımlanması, bir toksik liderin davranış özellikleri, toksik liderlik boyutları üzerinde durularak, literatür anlamında önemli kavramsal detaylar sunulmuştur.

1.1. Toksik ve Toksik Liderlik Kavramı

Liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) sözcüklerinin Anglo-Sakson kökü, yol/yön anlamına gelen “lead” kelimesidir (İbicioğlu vd., 2009: 2). Lider sözcüğü ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce Sözlük’ te “kaptan,

kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanırken (Özmen, 2009: 7), ilk sözlük anlamı “bir kişiyi lider yapan nitelik ve yetenek” olarak geçen liderlik kelimesinin tarihçesi 1821 yılına dayanmaktadır (Wael vd., 2021: 152). İlerleyen yıllarla birlikte, bir grup insana liderlik etmek, bir konuda onları etkilemek diğer bir deyişle etki ilişkisi (Rost, 1993: 99) şeklinde tanımlanarak derinlik kazanan liderlik sözcüğü, kavramsal formunu geliştirerek ve güncelliğini yitirmeden günümüze kadar ulaşmayı başarmıştır. Birçok araştırmacı tarafından tanımlanan ve temelini M.Ö. 400’lü yıllardaki Platon’un Republic eserine kadar dayandığı varsayılan bu tarihsel olguyu tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı liderlik tanımı bulunduğundan bahsetmek mümkündür (Malikve Azmat, 2019: 20).

Yunanca’da, toksikon, Latince’de ise toksikus olarak yer alan toksik sözcüğünün anlamı zehir, zehirli olma durumudur. Dilimize, İngilizce’den kazandırılırken, özgün yazılışı “toxic” şeklindedir. Türk Dil Kurumu (2021) göre toksik kelimesi, zehirli ve sağlığa zararlı madde anlamına gelmektedir. Toksik liderlik kavramı ilk olarak Whicker (1996) tarafından kullanılmış, olumsuz liderlik biçimlerini sınıflandırılarak, toksik liderler, uyumsuz, kindar, art niyetli huzursuz ve şikayetçi olarak tanımlanmıştır (Reed, 2004: 67). Toksik liderliğin örgütsel başarısızlıktaki etkin rolünün anlaşılmasıyla birlikte bu kavrama ilgi artmıştır (Shek vd., 2018: 131). Artan bu ilgi, alanyazında toksik liderliğe dair birçok tanımı da beraberinde getirmiştir.

Tablo 1: Toksik Liderlik Literatür Tanımları

Yazarlar	Tanım
Conger (1990)	Kendini ve örgütü felakete sürükleyen, yetersiz stratejik vizyon, iletişim, genel yönetim beceri ve yetenek yoksunu davranışlardır.
Ury (1991)	Genellikle toksik dinamikleri gösteren sistemik cesaret kırıcı etkilerdir.
Robinson ve Bennett (1995)	Yerleşik normları ihlal eden, bir kuruluş ve üyeleri üzerinde olumsuz etkisi olan gönüllü eylemlere dayanan sapkın işyeri davranışlar bütünüdür.
Analyst Flynn (1999)	Herhangi bir iş gününde zorbalık yapan, tehdit eden, bağırın, ruh hali değişen yönetici barındıran örgüt iklimi..
Lubit (2004)	Narsist, acımasız zorbalık gibi olumsuz özelliklerine sahip liderlerin paydaşlarının çıkarlarını ve refahını bozan ve zedeleyen davranışlar bütünüdür.
Wilson-Starks (2003)	Aşırı kontrol yoluyla bireylerin ve örgütlerin zehirlenmesine neden olan yaklaşımdır.
Reed (2004)	Kişi veya kişilerarası organizasyonu olumsuz etkileyen örgütsel iklimdir.
Kellerman (2004)	Kötü bir liderlik türüdür.
Williams, 2005	Doğrudan veya dolaylı olarak üzerinde sorumluluğu olan organizasyonun (veya birimin) etkinliğini bir yönetici, amir veya yönetici olarak bozan liderlik türüdür.
Walton (2007)	Sömürücü, taciz edici, yıkıcı, psikolojik vebelki yasal olarak yozlaşmış ve zehirli davranışlardır.

Yazarlar	Tanım
Padilla vd. (2007)	İyi bir düzen ve disipline aykırı özelliklere sahip yöneticilerin çalışanlarını ciddi anlamda olumsuz etkilemesidir.
Langton and Robbins (2007)	Örgüt yapısının sürekli bozulmasına neden olan zehirli bir liderlik türüdür.
Lipman Blumen (2009)	Liderlerin yıkıcı davranışları ve/veya işlevsel olmayan kişisel özellikleri nedeniyle ciddi bir liderlik yarattığı bir süreçtir.
Pelletier (2010)	Küçük düşürme veya aşağılama gibi eylemleri içererek, liderin hatalarından dolayı başkalarını suçlamak, onlara karşı zorbalık ve/veya saldırgan davranışlar sergilemek ve olumsuz grup dinamiklerini başlatmasıdır.
Webster (2011)	Örgüte olumsuz etkileyen sonuçlara neden olan kavramlardan birisidir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

Toksik liderlik, bir liderin, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını ve etkililiğini, yönetimini baltalayarak ve/veya sabote ederek örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden davranışlar bütünü olup (Fors Brandebo ve Alvinus, 2019: 3), bir süreç içindeki liderin davranış ve kötü niyetlerindeki yıkıcılığın temel bir bileşenidir. İyi olarak tanımlanan liderler bile kötü sonuçlar üretebilir dolayısıyla toksisite bir sonuç değil sınırlayıcılıktır (Rybacki ve Cook, 2016: 34).

1.1.1. Toksik Liderlerde Gözlemlenen Davranışlar

Toksik liderlerin davranışları başlangıçta büyüleyen, ancak nihayetinde manipüle eden, kötü davranan, takipçilerini baltalayan, çeşitli yıkıcı davranışlardan bir veya daha fazlasına katılan liderlerin uyguladığı davranışlar olarak kabul edildiğini ileri sürülen toksik lider davranış formu şu şekilde ifade edilmiştir (Lipman-Blumen, 2005: 2-3):

- İzleyicilerini (ve bazen izleyicisi olmayanları) kasten baltalayarak, küçük düşürerek, baştan çıkararak, ötekileştirerek, bulduklarından daha kötü durumda bırakarak, korkutucu, moral bozucu davranışlarda bulunarak, haklarından mahrum etmek, etkisiz hale getirmek, hapsetmek, işkence etmek, terörize etmek, ya da onları öldürmek.
- İzleyicilerinin ve çevresindeki diğer insanların temel insan haklarını ihlal etmek.
- Yolsuzluk, suç ve/veya diğer etik olmayan faaliyetlerde bulunabilirlik.
- İzleyicilerinin en temel korkularına ve ihtiyaçlarına göre hareket etmek.
- İzleyiciler üzerindeki gücü ve etkisinin artmasını sağlayacak eylemlerde bulunarak, izleyicilerinin kapasitelerini kısıtlayarak kendisine bağımlı hale getirmek.
- Kendilerini izleyicilerinin gözünde onları savunup koruyabilecek tek kişi olarak göstermek.
- Soru ve sorunlarda kasıtlı gerçek dışı ve yanlış teşhisler yoluyla takipçileri yanıltmak.

- Gerçeği, adaleti ve mükemmelliği ileri sürerek örgütsel amaçlanan sistemin yapı ve süreçlerini altüst etmek, suç teşkil edebilecek eylemlerde bulunmak.
- Yeni seçme ve desteklemeye yönelik yasal süreçleri baltalayarak, otaliter veya dar hanedan rejimleri inşa etmek.
- Günah keçilerini belirleyerek ve kendisinin aşağılaması dışında başkalarını da onları aşağılamaya teşvik etmek.
- Çalışanlar üzerinde korku imparatorluğu inşaa ederek, itaat etmelerini sağlamak olarak ileri sürmüştür.

Seeger vd. (2005), toksik liderlik davranışlarında izleyicilerinin motivasyonunu yükseltmek yerine baskı kurarak onları kontrol etme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Kısa vadeli başarılarla odaklanan bu yıkıcı liderler izleyicilerini aşağı çekerek hedeflerine ulaşmaktadırlar (Indradevi, 2016: 107).

1.1.2. Toksik Liderlik Boyutları

Toksik liderlik kavramını oluşturan önemli bileşenlerden birisi de beş boyuttan oluşan toksik liderlik boyutlarıdır. Toksik liderliğin ilk boyutu olan kendini ön plana çıkarma boyutunda toksik liderler izleyicilerinin başarısını ve olumlu çıktılarını kendisi alır (Olalekan ve Babatunde, 2020: 6). Özellikle üst yönetime ve çevresine elde edilen iyi sonuçlardan tamamen kendisinin sorumlu olduğunu empoze etmeye çalışır. Toksik liderliğin ikinci boyutu olan istismarcı yönetim boyutu, izleyicilerin liderleri tarafından sürekli olarak ve belirli ölçülerde düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışlara maruz kalmasını içermektedir (Tepper vd., 2004: 455). Toksik liderler izleyicilerine kötü davranarak, onları alenen küçük düşürür ve duygusal olarak hırpalarlar. Genellikle izleyicilerin geçmişteki yanlışlarını unutmazlar ve onlara başarıdan aciz geçmişlerini hatırlatırlar (Olalekan ve Babatunde, 2020: 6). Saldırganlıkla pozitif ilişkisi bulunan bu davranışlar (Aryee vd., 2007: 193), izleyicilerin motivasyonunu düşürür ve kendisini gerçekleştirmesini engeller. Toksik liderliğin üçüncü davranış boyutu olan narsist davranış biçimi boyutunda yer alan narsisizm, kişinin kendi yetenek ve başarılarına ilişkin abartılı bir duyguyu, sürekli bir dikkat, onaylama ve övgü ihtiyacı ile birleştirir. Narsist lider, öz farkındalık ve empatiden yoksundur ve genellikle eleştiriye veya algılanan hakaretlere karşı aşırı duyarlıdır. Sıklıkla katkılarını abartır ve birçok farklı konuda uzman olduğunu iddia eder. Toksik liderler, kendileri ve fikirleri hakkında gerçekçi olmayan olumlu bir görüşe sahiptir. Fikir kendilerine ait değilse, bunun iyi olmadığını varsayarak, çalışanlarının önerilerini genellikle görmezden gelir ve en aza indirirler. İzleyicilerine karşı çok az empati kurar veya hiç empati kurmazlar (Olalekan ve Babatunde, 2020: 6). Toksik liderliğin dördüncü boyutu olan öngörülemez davranışlar boyutunda, toksik liderler her zaman zehirlidir fakat davranışlarını tahmin etmek pek mümkün değildir (Schmidt, 2008: 28). Toksik liderliğin son boyutu olan otoriterlik boyutunda ise, toksik liderler izleyicilerini mikro yönetmektedir. Bu nedenle, işletmelerdeki toksik liderlerin her fırsatta izleyicilerinin öğrenmesi veya ekip oluşturma ile ilgilenmediğini ifade etmek mümkündür. Onları değersiz kişiler olarak görürler ve izleyicilerine onların kullanabilecekleri araçlardan başka bir şey değilmiş gibi davranırlar (Olalekan ve Babatunde, 2020: 6).

1.2. Örgütsel İtaat Kavramı

İtaat kavramı uzun bir süre kilise içinde ve dışında, başlı başına bir etik değer, erdem olarak anlaşılırken, akıl ve bireyin özerkliğine vurgu yapan aydınlanma döneminin bir sonucu olarak 18. yüzyılın sonu itibarıyla değişime uğramaya başlamıştır (Schnoor, 2019: 5). İtaat, yapılması beklenen ve beklenmeyen birtakım davranışlarla kendini gösteren, baş eğmek, boyun eğmek, yer öpmek, el öpmek, etek öpmek, diz çökmek, el kavuşturmak, susmak, dinlemek ve hatta yapılanı tekrar etmek gibi bu davranışlar içeren önemli bir olgudur. Bu davranışlar itaatin varlığına işaret ederken; baş- kaldırmak, göğüs germek, dinlememek, konuşmak, bağırarak gibi aksi tepkiler ise, itaatsizliğin fiziksel görünüşleri anlamına gelmektedir (Dinçer, 2013: 108). İtaate yönelik yapılan araştırmalar, birçok itaat tanımını da beraberinde getirmiştir: Milgram'a göre itaat, bireysel eylemi politik amaca bağlayan psikolojik mekanizmadır. İnsanları otorite sistemlerine bağlayan mizaç çimentosudur. Yakın tarihin gerçekleri ve günlük yaşamdaki gözlemler, birçok insan için itaatin derinlere kök salmış bir davranış eğilimi olabileceğini, aslında etik, sempati ve ahlaki davranış eğitimini geçersiz kılan güçlü bir dürtü olabileceğini düşündürmektedir (Milgram, 1963: 371). Örgütsel itaati izleyicilerin işletmedeki kurallara uyması, bu kuralları benimsemesi ve yaygınlaştırmaya çaba göstermesine yönelik davranışlar olarak tanımlayan Smith, Organ ve Near (1983) itaati ilk defa genel itaat davranışları başlığı altında ele alırken; Borman ve Motowidlo (1993), örgütsel kurallara ve talimatlara uyum davranışları, Van Scotter ve Motowidlo (1996) ise kendini işe adama şeklinde itaati nitelendirmektedir (Podsakoff vd., 2000: 517).

Immanuel Kant, itaat ve özerklik arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlayarak, itaat ilgili tartışmalarda itaati güçlü bir etki yapan etik özgürlüğün bir ifadesi olarak tanımlamıştır (Schnoor, 2019: 5). Weber ise, itaati işaret edebileceği kadar toplumsal yaşamın yapısında temel bir unsur olduğunu ileri sürerken itaatten etkilenme kavramını en kapsayıcı anlamda kullanmış ve itaat sürecinde bireyin kendi iradesi tanımın dışında kaldığını vurgulamıştır (Milgram, 1974: 1). Yine Weber farklı bir ifadesinde her hakiki tahakküm biçiminin, asgari gönüllü itaati, yani itaatte (arka güdülere veya gerçek kabule dayalı) bir ilgiyi gerektirdiğini belirtmektedir (Barbelet, 1986: 13).

Yapılan itaat tanımlamaları, beraberinde birçok özellik getirmiş bu özellikler de çeşitli itaat biçimlerini oluşturmuştur. Başlıca itaat biçimlerine ise sırasıyla yer verilmiştir: Körü körüne itaattüründe bireyler neden itaat ettiklerini bilmedikleri, sorgulamadıkları ve salt itaate odaklandıkları için zarar olasılığı oldukça yüksektir. Temelinde sürekli bir isyan hissi, arzusuzluk ve sıkıntıdan bahsetmek mümkündür (Göçer, 2020: 54). Özellikle, Eichmann davasının ilk raporları, Milgram'ı dünyanın en ünlü sosyal psikoloji deneyini yapmaya teşvik ederken, özellikle otoriteye körü körüne boyun eğme, itaat üzerine yapılan araştırmaya egemen olmuştur. Körü körüne itaatte, kişisel duygularına yönelik olmasına rağmen bireyin bunların eylemlerine müdahale etmesine asla izin vermeyeceği görüşü hakimdir (Arendt, 1963: 135). Einstein'a göre ise otoriteye körü körüne itaat, hakikatin en büyük düşmanıdır (Güneş, 2019: 501). Bir diğer itaat biçimi olan yıkıcı itaat ise, Milgram'a (1974) göre, mevcut sorumluluktan vazgeçmek, katılımcılarını eylemleri ne kadar ahlaksız, yıkıcı ve zararlı olursa olsun eylemlerinin sonuçlarından kurtarmaktadır. Eğer katılımcılar, kişiyi meşru bir otorite olarak kabul ettikleri için itaat ederlerse, o zaman her birimizin meşru bir otorite olarak kabul ettiğimiz, birinden gelen yıkıcı ve zararlı emirlere bile itaat

edebileceğimiz anlamı ortaya çıkmaktadır (Blass, 2000: 116). Erdemli itaat ile ilgili olarak Shaw (2002), insanların otorite olarak kabul ettikleri din ve tanrı ilişkilerini ahlaki temel ile açıklamaktadır. Tanrıya inanan insanların bazen bazı durum ve olgularla karşılaşma nedeninin, tanrının doğrudan veya dolaylı olarak onlara bunları yapmalarını istemesinden kaynaklandığını, bu temanın çeşitlemelerinde insanların tanrıyı hoşnut ettiği için belirli bir şekilde hareket ettiklerini ya da diğer insanlara karşı tamamen sıradan görevlerin yerine getirilmesinin tanrının iradesi olduğunu ileri sürmektedir. (Shaw, 2002: 63). Sorgusuz itaat biçimi ise, günümüzde de dahil olmak üzere insanların yaşadığı coğrafya ve sahip olduğu kültüre göre farklılık gösterebilmektedir. Farh vd. (2018), özellikle Çin Halk Cumhuriyeti'nin sorgusuz itaatin en önemli örneği olduğunu öne sürerken, modernleşme, eğitim, zenginlik, değerlerin ve toplumsal modernleşmenin çağdaş toplumda otoriteye saygının temelini zayıflattığını iddia etmiştir. Aynı zamanda geleneksellik varyansının, insanların çalışma, tutum ve davranışları üzerindeki düzenleyici etkisini gösteren deneysel çalışmaların varlığı üzerinde durmuşlardır (Farh vd., 2018: 182).

1.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Kavramı

Sosyal bilimlerde uzun bir geçmişe sahip olan üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramı, ilk önce Hollinger (1986) aracılığıyla sapkın davranışlar olarak tanımlanmıştır (Hollinger, 1986:54). Araştırmacıların ilgisi, izleyicilerin çalışma performansları ve davranışları üzerine yoğunlaşmış ve bu sayede üretkenlik karşıtı iş davranışına dair tanım ve bulgular literatürde yerini bulmuştur (Miles vd. 2002: 51). Üretkenlik karşıtı iş davranışına yönelik artan literatüre ve ilgi ile bazı temel anlayış, form ve kavramlar geliştirilmiş fakat araştırmaların nasıl devam edileceği konusunda henüz görüş birliği sağlanamamıştır (Bowling ve Gruys, 2010: 54). Örgütsel davranış ve yönetimle ilgili teorilerin çoğu, insan ilişkileri yaklaşımına dayanarak, yönetimde pozitif teorileri ve düşünceyi vurgulamaktadır. Buna karşın üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgütsel davranışın karanlık tarafını temsil etmekte; diğer bir deyişle, işletmelerin içinde yer alan başka bir bireye zarar vermeye yönelik veya yaygın olarak kabul edilen ahlaki normları ihlal eden davranışlardan oluşmaktadır. (Cohen ve Diamant, 2017: 1).

Gough (1971), üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanların yaptığı, ölçeklenebilir eylem ve davranışlar olarak tanımlamaktadır (Ones ve Dilchert, 2013: 645). Çalışan, içerisinde yer aldığı işletmeye veya kişilere zarar verme niyetinde olan eylemlerini kasıtlı olarak gerçekleştirirken, verimsiz veya işlevsiz davranışlarda bulunmaktadır (Kelloway vd., 2010: 18). En genel düzeyde üretkenlik karşıtı iş davranışı, kuruluş tarafından meşru çıkarlarına aykırı olarak görülen bir kuruluş üyesinin kasıtlı davranışlarını ifade eder (Sackett, 2002: 5-6). Diğer bir deyişle üretkenlik karşıtı iş davranışı, işletme üyelerinin önemli işletme normlarını ihlal eden ve bunu yaparken işletmenin ve/veya üyelerinin iyiliğini tehdit eden gönüllü davranışlardır (Mount vd., 2006: 594). Harper (1990) ve McGurn (1988), çalışanların yaklaşık yüzde 75'inin hırsızlık, sabotaj, mazeretsiz devamsızlık ve vandalizm gibi davranışlarda bulunduğunu ve bu tür davranışların maliyetli olduğunu ileri sürmektedir (Jones, 2009: 525). Dünya çapındaki kuruluş ve toplumların yüksek ekonomik maliyetlerle karşılaşmasının nedenleri arasında bulunan bu kavram (Dilchert vd., 2007: 616), olumsuz finansal etkinin ötesinde, bireyin refahı üzerinde de olumsuz etkilere sahiptir. İşletmede var olan saldırganlığın, çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz sonuçları olduğu bulgularına ulaşmak mümkündür

(BowlingveGruys, 2010:54). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, temel görev ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından farklı olarak, bir kişiye veya kuruluşa zarar vermek için tasarlanmış ekstra rol davranışları temsil etmektedir (Wuve Lebreton, 2011: 594).

1.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, işletmeden ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir irade olarak tanımlanmaktadır. Genellikle belirli bir zaman aralığına atıfta bulunularak ölçülen işten ayrılma niyeti, işi bırakma düşüncesinin ve alternatif iş arama niyetinin yer aldığı bir dizi geri çekilme süreci olarak belirtilmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 262). Hinkin ve Tracey (2000), çalışan devir hızının, doğrudan ve dolaylı maliyetlerle ilgili olduğunu; örgütlerin moralini, üretkenliğini, itibarını ve hayatta kalmasını etkilediğini ileri sürmektedir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar, çalışan devir sorununu daha iyi anlamak ve çözüm bulmak için önemli miktarda zaman ve kaynak ayırmıştır (Hemdi veNasurdin, 2006: 22). Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin tahmini ve anlaşılması içinise, farklı perspektiflerden incelemeler yapılmıştır (Youngblood vd., 1982: 507; CottonveTuttle, 1986: 22; Griffeth vd., 2000: 463). Bu çalışmaların çoğu, doğrudan öncüllere odaklanarak; işten ayrılma rollerini, işten ayrılma süreç modelleri bağlamında incelemiştir. Daha önce yapılan işten ayrılma niyetleri çalışmalarında ise, yalnızca işle ilgili değişkenlere (örn. rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, çalışma koşulları, iş görevleri ve özerklik) ve demografik değişkenlere (örn. cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim) odaklanılmış;bu kavramlar, çalışan tutumlarını ve/veya işten ayrılma niyetlerini etkileyen belirleyiciler olarak nitelendirilmiştir (Lum vd., 1998: 309; Kim, 1999: 420).

1.5. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Bu bölümde hipotezler geliştirebilmek amacıyla toksik liderlik, işten ayrılma niyeti, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel itaat değişkenleri arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır.

1.5.1. Toksik Liderlik İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yapılan araştırmalarda toksik liderlerin, izleyicilerine yönelik olumsuz davranış beraberinde çalışanlar üzerinde ümitsizlik (Reed,2004: 67), güven kaybı, üretkenlikte düşüş, işten ayrılma oranında artış gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır (Steele,2011:2). Bu olumsuz etkilerin yanı sıra izleyicilerde kaytarma, tükenmişlik, işten ayrılma, üretkenlik karşıtı iş davranışları, uzaklaşma ve sapma davranışlarında da artış gözlemlendiği bulgularına ulaşmak mümkündür (Gallus vd.,2013: 590). Sosyal Değişim Teorisi deizleyici davranışlarının olumsuz etkilerinin ast-üst arası ilişkilerin olumsuz bir temele dayandığını vurgulamaktadır. Toksik duygu ve davranış eğilimi gösteren liderlerin izleyicilerinin canlılığı yok ederken, önemli personelin topluca işten ayrılmasına neden olacağını ileri sürmüştür (Frost, 2003: 13).

1.5.2. Toksik Liderlik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ilişkisi

Literatürdetoksik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramları arasındaki ilişkiyidoğrudan ele alan yeterli sayıda araştırmaya ulaşılammıştır. Ele alınan araştırmalarda ise sapkın iş yeri davranışları ile toksik liderlik arasındaki ilişki kavramsal düzeydeincelenmiştir. Bu çalışmadatoksik liderlik davranışlarının işletmede sapkın

davranışları teşvik ederek işletmeye zehirleyeceği ifade edilmektedir (Cheang ve Appelbaum, 2015: 166). Toksik liderlik davranışları ile beraber iş ortamının da olumsuz davranışları içermesi ve desteklemesi sonucu izleyicilerin bu iklimden olumsuz yönde etkilenmesine neden olacağı ileri sürülmektedir. Diğer taraftan toksik liderlik davranışlarının bütünlükten yoksun olmasının (Pelletier, 2010: 384), toksik liderin bireysel anlamda izleyicileri ile arasında sorunlara neden olacağı ve bu süreçte yine izleyicileri ile karşılıklı incitici ve ayrıştırıcı düşünce ve davranışlara yol açarak izleyicilerini üretkenlik karşıtı davranışlarına yönelteceği belirtilmektedir (Bennett ve Robinson, 2000: 349).

1.5.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, işten ayrılma niyeti işyerinde algılanan kavramlara yönelik bir tepki olarak ifade edilmektedir (Akca ve Tuzcuoğlu, 2020: 261). Aynı zamanda Blau ve Lunz (1998) tarafından işten ayrılma niyeti, işten ayrılmayı düşünme, isteme ve işten ayrılma olasılığı olarak tanımlanmaktadır. İşe devamsızlık yapmaya neden olan etkenlerin işten ayrılmaya neden olabileceğini dile getirmişlerdir (Akkaya, 2019: 23). Ayrıca üretkenlik karşıtı iş davranışlarının izleyicilerde stresin artması ve buna paralel şekilde iş doyumunda azalma ve işten ayrılma niyetinde artma gibi olumsuz sonuçlarından da söz etmek mümkündür (Berry vd., 2012: 613).

1.5.4. Toksik Liderlik Örgütsel İtaat İlişkisi

Yapılan literatür taramasında toksik liderlik ve örgütsel itaat kavramları arasındaki ilişkinin doğrudan araştırıldığı çalışmaya rastlanmamıştır. İncelenen araştırmalarda izleyicilerin sadık, itaatkâr, destekleyici ve üstlerine karşı saygılı olmaları beklendiği düşüncesine ulaşılrken (Snell 1999: 507); Bernard Williams ve Paul Rooney, itaatin cezalandırılma korkusuyla motive edilebileceğini ve bunun tamamen rasyonel olduğunu, aslında standart ahlaki motivasyona gölge düşürdüğünü ileri sürmektedir (Shaw 2002: 64). İtaat eğiliminin lider itaat ilişkisi, otoriteyi bireye bağlayan örgütsel emir-komuta zincirinin doğası, iş hayatında keşfedilmemiş önemli bir değişken olması (Kilham ve Mann, 1974: 696) araştırmada yer almasını sağlamıştır. Buradan hareketle; yukarıda yer alan değişkenler arası ilişkiler göz önünde bulundurularak aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur.

Tablo 2: Hipotezler Tablosu

H₁ : Toksik Liderliğin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.
H_{1A} : Öngörülemez davranışların örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.
H_{1B} : Toksik liderin kendisini övmesinin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.
H_{1C} : Yönetimin kötü davranış biçiminin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H_{1D}: Narsistik Davranışın örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.
H₂: Toksik Liderliğin örgüt üyelerinin örgütsel itaat düzeyleri üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.
H₃: Örgütsel itaatin, işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve azaltıcı yönde etkisi vardır.
H₆: Toksik Liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
H₇: Toksik Liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

1.6. Araştırma Metodolojisi

Araştırma metodolojisi bölümünde, ele alınan araştırma hipotezlerini test edebilmek üzere kullanılan yöntem ve uygulama, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon ve faktör analizleri yer almaktadır.

1.6.1. Araştırmanın Amacı

Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda “Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Ulusal ve Uluslararası alan yazında ilgili ilişkiyi bütün olarak ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, toksik liderlik algısına bağlı olarak örgütsel itaat, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkileri incelemek ve ilgili literatürde henüz ele alınmamış olan toksik liderlik, örgütsel itaat, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti kavramları ilişkisine yönelik boşluğu doldurmak ve yapılacak diğer araştırmalara ışık tutmaktır. Bu nedenle mevcut çalışmanın en önemli katkısı ise değişkenler arasındaki ilişkileri ele alacak olmasıdır. Bununla birlikte bu araştırmanın, daha sonra yapılacak olan çalışmalara temel teşkil edeceği ön görülmektedir.

1.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket formunun oluşturulmasında daha önce geliştirilmiş, literatürde sıklıkla kullanılan ve geçerlilikleri ispatlanmış ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına uygun ve en iyi sonucu vereceği ön görülen ölçekler kullanılmak üzere belirlenmiştir. Buna ek olarak, araştırma kapsamındaki faktörlere ilişkin, güncelliğini koruyan ve uluslararası araştırmalarda tercih edilen ölçekler anket formunda birleştirilerek araştırmaya dahil edilmiştir. Mevcut anket formunda Likert tipi 5’li tutum ölçeği kullanılmıştır. Ankette yer alan tüm boyutlar ile ilgili değerlendirme seçenekleri; katılımcıların ankette sunulan ifadelere katılım düzeylerine göre (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılmıyorum seçeneklerini

temsil etmektedir. Araştırma anketi yapılmadan önce Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 28.02.2022 tarih ve 183 sayı ile izin alınmıştır.

1.6.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma İstanbul il sınırlarında hizmet sektörü içerisinde yer alan idari çalışan, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici ve işletme sahibi statüsünde bulunan toplam 501 çalışana uygulanmıştır.

1.6.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma İstanbul ilinde hizmet sektöründe yer alan idari çalışan, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici ve işletme sahiplerine uygulanmıştır. Sadece belirli bir bölgeye uygulanması ve hizmet sektöründe yer alan işletme sahibi ve çalışanlarının katılımının söz konusu olması bu araştırmayı sınırlandırmıştır.

1.6.5. Verilerin Toplanması ve Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler, çevrimiçi yazılım olan Google Formlar aracılığıyla toplanmıştır. Anketlerin uygulanması için profesyonel bir çevrimiçi yazılım olan Google Docs programı kullanılarak, veriler SPSS ve Excel programına aktarılmıştır. Anket toplama süreci 2022 yılını kapsamaktadır. Anketlerin toplanması sonucu elde edilen verilere SPSS programı aracılığı ile öncelikle kural gereği değişkenler içerisinde kullanılan ters ölçekler normale çevrilmiştir. Veri seti, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile değerlendirilmiştir. Ardından faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları yorumlanarak, değerlendirmelerle birlikte araştırmaya ilave edilmiştir.

1.6.6. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırma anketindeki sorular SPSS 24 programı kullanılarak hem genel güvenilirlik analizinden geçirilmiş hem de tüm araştırma ölçekleri ayrı ayrı ele alınarak güvenilirlik analizinden tabi tutulmuştur. Bu değer aşağıdaki tabloda görülmektedir. Değişkenlerin güvenilir kabul edilebilmesi için bu katsayıda yer alan en alt değer 0.700 ve üzerinde olması gerekmektedir dolayısıyla bu değer üzerine çıktığında değişkenlerin tutarlılığının doğrulandığı ve değişkenin güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Bican, 2020: 107). Ankette kullanılan 62 adet değişken bir bütün olarak göz önüne alınarak yapılan Cronbach Alpha değeri incelendiğinde 0,939 değeri bulunmuştur.

Tablo 3: Değişkenlerin Güvenirlik Analizi

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha (α) Değeri
Toksik Liderlik	30	0,962
Örgütsel İtaat	10	0,778
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	19	0,938
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,898
Tüm Değişkenler	62	0,940

Cronbach's Alpha modeli ile tüm faktörlerin alt boyutlarıyla güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktörlerin güvenilirlik katsayısı 0,778 ile 0,942 arasında değişmekte olup, güvenilirliğin genel kabul sınırlarının içerisinde yer almaktadır. Ölçeklerde bulunan tüm ifadelerin güvenilirlik katsayısı ise 0,939 olup önerilen 0,700 değerinin üzerinde olduğundan yeterli ölçüdedir. Ölçekteki tüm ifadelerin katılımcılar tarafından doğru ve aynı yönde algılandığı ortaya çıkmakta ve araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği tekrar test edilip, ispatlanmış bulunmaktadır. Alanyazında da ifade edildiği üzere güvenilirlik analizi tek başına yeterli olmadığından ölçeğin araştırma üzerinde geçerli olmasının da analizi yapılmıştır. Bu bölümden sonra sırasıyla faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

1.6.7. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili birçok değişkenin daha anlaşılabilir, daha anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren yoğun bir şekilde tercih edilen çok değişkenli önemli istatistik tekniklerinden birisidir. Özellikle, çok karmaşık ve çok boyutlu ilişki analiziyle karşılaşıldığı durumlarda kullanılabilecek bir yöntemdir (Turanlı vd. 2012: 47). Faktör analizinde örneklem yeterliliği ölçümü için Bartlett Küresellik Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlik Ölçümü olarak iki ölçüm yöntemi mevcuttur. Bartlett bütün korelasyonların sıfır olup olmadığını test ederken, KMO ise orijinal değişkenlerde gözlemlenen korelasyonlar ile kısmi korelasyonları karşılaştırmaktadır. Bartlett testi nispeten daha güçlüdür fakat ki-kareye bağlıdır ve ölçümlerin normal dağıldığını varsayar. KMO'nun 0.5'ten küçük olduğu korelasyon matrisleri uygun bulunmazken, faktör analizi öncesi Bartlett Testi ve KMO yapılması önerilmektedir. Spesifik olarak, KMO < 0,5 olan korelasyon matrisleri tamamen uygun değildir (Budaev, 2010: 475).

Tablo 4: Toksik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi

Toksik Liderlik - Döndürülmüş Bileşen Matrisi - KMO: 0,961				
	Bileşen			
	Öngörüüle mezlik	Kendini Övme	Kötü davranan yönetim modeli	Narsistik Davranış
Çalışanlarımızı aşağılar.		0,838		
Çalışanlarımızı iş tanımlarının dışındaki işlerden sorumlu tutar.		0,505		
Çalışanlarımızın iş haricindeki bağlılık unsurlarını dikkate almaz.		0,565		
Çalışanlarımızla iş yerinde diğerler insanların yanında kötü konuşur.		0,753		
Çalışanlarımızı alenen küçümser.		0,804		
Çalışanlarımıza geçmiş hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır		0,533		
Çalışanlarımıza beceriksiz olduklarını söyler.		0,708		

Toksik Liderlik - Döndürülmüş Bileşen Matrisi - KMO: 0,961				
	Bileşen			
	Öngörülemezlik	Kendini Övme	Kötü davranan yönetim modeli	Narsistik Davranış
Çalışanlarımızın görevlerini nasıl tamamladığını kontrol eder.			0,721	
Çalışanlarımızın mahremini işgal eder.		0,773		
Çalışanlarımızın hedeflerine yeni yollarla yaklaşmasına izin vermez.		0,583		
Kendi fikirlerine aykırı olan fikirleri göz ardı eder.	0,548			
Özel durumlar olsa bile, örgütsel politikalar söz konusu olduğunda esnek değildir.				
Birimdeki tüm kararların önemli olup / olmadığını belirler.			0,722	
Kişisel olarak yetki sahibi olma yönelimi vardır.			0,737	
Örgütün en üst saflarında çalışmayı hedefler.			0,726	
Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	0,595		0,521	
Sıradışı bir insan olduğuna inanır.	0,521			
İltifat ve övgü aldığı anda kabarıp.	0,660		0,500	
Yöneticisi varken davranışlarını büyük ölçüde değiştirir.	0,723			
Biriminde yapılan hataların sorumluluğunu reddeder.	0,657			
Sadece terfisine yardımcı olabilecek kişilere yardımcı olur.	0,626			
Kendisine ait olmayan başarıları severek kabullenir.				0,557
Sadece bir sonraki terfisinin yararına çalışır.	0,625			
Patlayıcı davranışları olur.	0,667			
Mevcut ruh halinin işyerinin iklimini belirlemesine izin verir.	0,700			
Çalışanlarımıza bilinmeyen sebeplerden sinirli davranışlar sergiler.	0,720			
Ruh halinin ses tonunu ve sesini etkilemesine izin verir.	0,682			
Kendisine yaklaşılabirlik derecesi sürekli değişkendir.	0,700			
Çalışanlarımızın ruh halini okumaya çalışmalarını sağlar.				0,772
Aşırı heyecanlandıklarında çalışanlarımızın hislerine etki eder.				0,801
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

Araştırmanın en önemli bağımsız değişkeni olan toksik liderliğin faktör analizi gerçekleştirilmiş ve bu değişkenin toplam dört alt boyuta ayrıldığı görülmüştür. Orijinalinde beş alt boyutu olan bu ölçeğin araştırma içerisinde dört alt boyuta indirgenmesinin temel sebebi, araştırmanın orijinal ölçekte uygulanan ülkeden farklı bir ülkede ve kültürde uygulanmış olmasıdır. Bununla birlikte soru dağılımları orijinal ölçekteki yakını kümelenebilir, sadece iki alt boyut birleşerek tek bir alt boyuta evrilmiştir. Ölçekte sadece 12. soru 0.500'ün altında bir faktör yükü aldığı için analizden çıkartılmıştır. Toplam 29 soru ile analiz sürecine devam edilmiş ve bu soruların hiçbir kayıp olmadan dört alt boyuta atandıkları tespit edilmiştir. Ek olarak, ölçeğin KMO değeri 0,961 olarak belirlenmiştir.

Tablo 5: Örgütsel İtaat Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgütsel İtaat - Döndürülmüş Bileşen Matrisi - KMO: 0,783			
	Bileşen		
	Normatif İtaat	İnisiyatif Alma	Çıkartıldı
Çalışanlarımız, nedenini anlamıyor olsalar bile, yöneticilerimizin kendilerine söylediğini yapmalıdırlar.	0,765		
Çalışanlarımız, işyerinde mantıksız görünen talimatlara uymamalıdırlar.		0,675	
Yöneticilerimizin isteklerine uymak, çalışanlarımızın işyerindeki görevlerinin en önemlilerinden biridir.	0,816		
Bazen yöneticilerimizin isteklerine karşı gelmek gerekebilir.		0,772	
Bir örgütte, üstlerin isteklerine karşı isyana yer yoktur.	0,766		
Çalışanlarımız, bazen emirleri yerine getiremediklerinde, disiplinin bozulacağından endişe etmemelidirler.		0,818	
İşyerinde, üstlere itaat edilmesi arzu edilir.	0,717		
Yöneticiniz bir şey yapmanızı söylese, bunu yapmanız sizin için iyidir.	0,777		
Çoğu durumda, çalışanlarımız, yöneticilerimizin isteklerine uymazlarsa daha iyi olur.			0,877
Çalışanlarımız, bir üste karşı çıkarak başlarını derde soktuklarında, gelen tehditlere de aldırmamalıdırlar.		0,636	
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 5 iterations.			

Örgütsel itaat ölçeği incelendiğinde, 10 sorunun toplam iki alt boyuta bölündüğü tespit edilmiştir. 10. İtaat sorusu farklı bir üçüncü alt başlık altında tek başına kümelendiği için

analizden çıkartılmıştır. Böylece toplam dokuz soru, iki farklı alt boyut üzerinden analize dahil edilmiştir. Bu ölçekteki toplam soru kaybı bir adettir. Bu analizin dikkat çeken en önemli özelliği, orijinal ölçekte tek alt boyut olan yapının, bu araştırma kapsamında iki alt boyuta bölünmüş olmasıdır. Ölçeğin KMO değeri 0,783' dür.

Tablo 6: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı- Döndürülmüş Bileşen Matrisi			
	Bileşen		
	Bireye yönelik	Örgüte yönelik	Gayri etik davranışlar
İş yerimize ait eşyalar izinsiz alınır.			0,564
Verilenden daha uzun molalar kullanılır.		0,679	
İş ile ilgili yapılan harcamalar üst yönetime olduğundan daha yüksek gösterilir.		0,664	
Çalışmak yerine hayal kurmaya daha çok zaman harcanır.		0,659	
Fazla ücret almak için işini süresi uzatılır.		0,727	
İşler kasıtlı olarak yavaş yapılır.		0,705	
Çalışırken az çaba gösterilir.		0,750	
İş yaparken dağınık ve kirli çalışır.		0,596	
Gizli bilgileri, yetkisi olmayan insanlarla paylaşılır.		0,561	
İzinsiz olarak işe geç gelinir.		0,580	
Mesai saatinde alkol kullanılır.			0,869
Yöneticilerimizin verdiği talimatları göz ardı edilir.	0,529		
Çalışanlarımız birbirine kırıcı sözler söyler.	0,764		
Çalışanlarımız birbiri ile alay eder.	0,769		
Çalışanlarımız dini ya da ırkçı söylemlerde bulunur.	0,675		
Çalışanlarımız birbirine hakaret eder.	0,709		
Çalışanlarımız birbirine kaba davranır.	0,744		
Çalışanlarımız birbirine kötü şakalar yapar.	0,799		
Çalışanlarımız birbirini herkesin içinde utandırır.	0,803		

Üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği araştırma sonuçlarına göre toplam üç alt boyuta ayrılmıştır. Orijinal ölçekte iki boyut olarak ele alınan bu yapının araştırma kapsamında üç alt boyuta bölünmesi çalışmaya özgü bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Normal şartlarda diğer altboyutlara ait birinci ve onbirinci sorular, üçüncü bir faktör yapısı altında kümelenmiştir. Böyle bir durumda istatistiki sonuçlara göre ilerlenmesi gerektiği için ortaya çıkan bu yapı bozulmamış, üç farklı boyut olarak araştırmaya devam edilmiştir.

Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Analizi

İşten Ayrılma Niyeti - Döndürülmüş Bileşen Matrisi - KMO: 0,750	
	Component
	1
Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.	0,907
Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum.	0,923
Gelecek yıl bu işi bırakacağım.	0,906
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Sadece üç sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği tıpkı beklendiği gibi tek bir alt boyutta kümelenmiştir. Faktör yüklerinin 0.906 ile 0.923 arasında çok yüksek düzeyde atanması dikkat çekmektedir. Ölçeğin KMO değeri ise 0,750'dir. Faktör analizinin tamamlanmasına müteakiben korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

1.6.8. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, aralık ve oran düzeyinde ölçülen iki değişkenin ilişkili veya birbirlerine bağımlı olup olmadığını ve bir ilişki varsa yön ve gücünü göstermek için kullanılmaktadır. Analizin doğru sonuç verebilmesi için veriler metrik özellik taşımalıdır. Korelasyon katsayısı "r" ile gösterilirken -1 ile +1 arasında değişen değerler alabilmektedir (Yıldırğan, 2022: 99).

Tablo 8: Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Öngörülemezlik (1)	Pearson Korelasyonu	1	,486**	,811**	,349**	-0,038	-,358**	,360**	,380**	,193**	,558**
	p (çift kuyruklu)		0,000	0,000	0,000	0,399	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kendini Övme (2)	Pearson Korelasyonu		1	,633**	,472**	,099*	-,309**	,179**	,155**	-0,081	,336**
	p (çift kuyruklu)			0,000	0,000	0,026	0,000	0,000	0,001	0,069	0,000
Kötü davranan Yönetim Modeli (3)	Pearson Korelasyonu			1	,498**	0,041	-,377**	,339**	,309**	0,073	,554**
	p (çift kuyruklu)				0,000	0,354	0,000	0,000	0,000	0,105	0,000
Narsistik Davranış (4)	Pearson Korelasyonu				1	,139**	-,282**	,095*	,117**	-0,050	,283**
	p (çift kuyruklu)					0,002	0,000	0,034	0,009	0,268	0,000
Normatif İtaat (5)	Pearson Korelasyonu					1	,476**	-0,041	-0,028	-,236**	-0,072

	p (çift kuyruklu)						0,000	0,363	0,533	0,000	0,106
İnsiyatif Alma (6)	Pearson Korelasyonu						1	-,161**	-,142**	-,148**	-,360**
	p (çift kuyruklu)							0,000	0,001	0,001	0,000
Bireye yönelik ükid (7)	Pearson Korelasyonu							1	,732**	,454**	,366**
	p (çift kuyruklu)								0,000	0,000	0,000
Örgüte yönelik ükid (8)	Pearson Korelasyonu								1	,455**	,473**
	p (çift kuyruklu)									0,000	0,000
Gayri etik davranışlar ükid (9)	Pearson Korelasyonu									1	,170**
	p (çift kuyruklu)										0,000
İşten ayrılma niyeti (10)	Pearson Korelasyonu										1
	p (çift kuyruklu)										
** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift kuyruklu)											
* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift kuyruklu)											

Korelasyon tablosuna bakıldığında ilk dikkat çeken durum işten ayrılma niyeti üzerindeki korelasyon ilişki katsayılarıdır. Özellikle tüm toksik liderlik alt boyutlarının 0.283 ile 0.558 korelasyon katsayısı değeri arasında doğrudan ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, toksik liderlik davranışlarındaki belirgin artış, çeşitli düzeylerde işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Korelasyon tablosu bir sebep-sonuç ilişkisi vermediği için nedensellik ilişkisinin tespit edilmesi için regresyon analizi modele doğrudan uygulanmıştır.

1.6.9. Regresyon Analizi

İngiliz istatistikçi Francis Galton tarafından biyolojik bir inceleme için ortaya atılan regresyon kelimesi (Galton, 1884: 220), zaman içerisinde geliştirilerek biyoloji, fen, tıp ve sosyal bilimler gibi bilim dallarında oldukça tercih edilen ve günümüze kadar geçerliliğini koruyan önemli bir analiz halini almıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişken olarak adlandırılan bir değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasında ilişki kurmak için gözlemlenen verileri kullandığımız istatistiksel bir tekniktir (Erilli, 2021: 15).

Tablo 9: Tüm Bağımsız Değişkenlerin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Tablosu

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,021	0,366		2,790	0,005
	Öngörülemezlik	0,227	0,072	0,190	3,166	0,002
	Kendini Övme	-0,027	0,043	-0,028	-0,623	0,534
	Kötü davranan Yönetim Modeli	0,278	0,074	0,259	3,774	0,000
	Narsistik Davranış	0,018	0,047	0,016	0,385	0,700
	Normatif İtaat	-0,003	0,046	-0,002	-0,055	0,956
	İnsiyatif Alma	-0,215	0,059	-0,162	-3,656	0,000
	Bireye yönelik ükid	-0,081	0,075	-0,056	-1,089	0,277
	Örgüte yönelik ükid	0,500	0,070	0,365	7,110	0,000
	Gayri etik davranışlar ükid	-0,079	0,061	-0,052	-1,287	0,199
a. Bağımlı Değişken: İşten ayrılma niyeti						
Düzeltilmiş R Kare: 0,436		Tahmini Standart Hata: 0,81874		F: 44,012		

Tüm bağımsız değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelendiği en kapsamlı araştırma modelinde toplam dört adet değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Öngörülemezlik (B=0,190), Kötü Davranan Yönetim Modeli (B=0,259), İnsiyatif alma (B=-0,162) ve Örgüte yönelik iş karşıtı üretkenlik davranışının (B=0,365) doğrudan işten ayrılma niyetine etkilediği görülmektedir. Beta değeri eksi olan alt boyutlar beklendiği üzere negatif yönde olduğu için işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Pozitif yönlü olanlar ise işten ayrılma niyeti üzerinde arttırıcı etkiye sahiptir. Modelin açıklanma oranı %43.6'dır. Sosyal bilimlerde yüzde 10 ve üzeri açıklanma oranı (Determinasyon katsayısı) beklendiğinden dolayı modelin etkisinin bir hayli yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 10: Örgütsel İtaat Ara Değişken Etkisinin Regresyon Analizi Tablosu

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	0,037	0,294		0,125	0,901
Öngörülemezlik	0,256	0,073	0,214	3,518	0,000
Kendini Övme	-0,009	0,043	-0,009	-0,198	0,843
Kötü davranan Yönetim Modeli	0,300	0,075	0,279	4,020	0,000
Narsistik Davranış	0,041	0,046	0,036	0,882	0,378
İnsiyatif Alma	-0,079	0,076	-0,055	-1,041	0,298
Bireye yönelik ükid	0,486	0,071	0,355	6,807	0,000
Örgüte yönelik ükid	-0,041	0,061	-0,027	-0,681	0,496
Düzeltilmiş R Kare: 0,417		Tahmini Standart Hata: 0, 0,83303		F: 51,990	

Örgütsel itaatın ara değişken etkisini ölçmek için yapılan ek analizlerde, örgütsel itaat modelden çıkartılarak ayrıca sebep-sonuç etkileri incelenmiştir. Modelde de görüleceği üzere değişkenlerin etkileri olduğu gibi devam etmektedir. Aynı alt boyutlar anlamlı çıkmış olup, herhangi bir değişikliğe rastlanmamıştır. Bu sebeple ara değişken etkisinin varlığından bahsetmek söz konusu değildir.

Tablo 11: Örgütsel İtaatin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Tablosu

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	4,793	0,157		30,602	0,000
Normatif İtaat	0,140	0,052	0,128	2,714	0,007
İnsiyatif Alma	-0,556	0,062	-0,421	-8,918	0,000
a. Bağımlı Değişken: İşten ayrılma niyeti					
Düzeltilmiş R Kare: 0,417		Tahmini Standart Hata: 0, 0,83303		F: 41,279	

Örgütsel itaatin tek başına etkisine bakılan bu ek analizde ise hem normatif itaat boyutu, hem de inisiyatif alma boyutu doğrudan işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Normatif itaat işten ayrılma niyetini arttırırken, inisiyatif alma (diğer adıyla personel güçlendirme) işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bu sonuç literatür tarafından da desteklenmektedir.

Tablo 12:Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

H ₁ : Toksik Liderliğin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H _{1A} : Öngörülemez davranışların örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1B} : Toksik liderin kendisini övmesinin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{1C} : Yönetimin kötü davranış biçiminin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1D} : Narsistik Davranışın örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₂ : Toksik Liderliğin örgüt üyelerinin örgütsel itaat düzeyleri üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H ₃ : Örgütsel itaatin, işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve azaltıcı yönde etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H ₆ : Toksik Liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₇ : Toksik Liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Desteklenmedi

Sonuç ve Tartışma

Günümüzde işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında insan sermayesinin stratejik düzeydeki önemi gittikçe artarken, bu durum işletmeleri nitelikli insan kaynağını tercih etme eğilimine ve mevcut insan sermayesini geliştirme gayretine yöneltmiştir. Liderlikle ilgili yapılan birçok araştırma sonuçları işletmelerin en önemli dinamiği olan çalışanların, iş yaşamı boyunca liderlerinin tutum ve davranışlarından önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Önemli bir etki mekanizması olan liderlerin sorumlulukları arasında işletmede yer alan çalışanlarının bilgi, yetenek ve deneyimlerinden en doğru şekilde yararlanarak, çalışan verimliliğini ve performansını artırabilmek, bu amaca bağlı olarak çalışanların motivasyonunu, duyu ve davranışlarını pozitif yönde etkilemek gelmektedir. Aksi durumda çalışanların işe ve işletmeye karşı oluşan duyu ve tutumlarının bir çıktısı olarak onların üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyetinden söz etmek mümkündür. Yapılan bu çalışmada, çalışanların toksik liderlik algıları ile örgütsel itaat

aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyetinin düzeylerini ve etkisini belirleyebilmek adına bu değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış yine araştırma kapsamında liderliğin karanlık tarafı olan toksik liderliğin gizemini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Liderlerin sergiledikleri toksik liderlik tarzlarının örgütsel itaat değişkenin aracı rolü ile birlikte çalışanların üretkenlik iş karşıtı davranış ve işten ayrılma niyetine nasıl yansıtacağı sorusuna cevap aranarak, bu amaçla toplanan veriler analiz edilmiş ve ilgili literatüre bazı katkılarda bulunulmuştur.

Çalışma toksik liderliğin, örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçümlemek amaçlı yapılmıştır. Ölçümleme için yedi adet ana hipotez ve beş adet alt hipotez oluşturulmuştur. İlk olarak toksik liderliğin, örgütsel itaat üzerinde doğrudan ve negatif yönlü etkisi ile toksik liderliğin alt boyutları olan istismarcı yönetim, otoriterlik, narsist davranış biçimi, kendini ön plana çıkarma ve öngörülemez davranışların örgütsel itaat üzerindeki doğrudan ve negatif yönlü etkisi ölçümlenmiştir. İkinci olarak çalışanların toksik liderlik değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan ve negatif yönlü etkisi ölçümlenmiştir. Üçüncü olarak, toksik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi ölçümlenirken, dördüncü olarak örgütsel itaatin, üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi ölçümlenmiştir. Beşinci olarak örgütsel itaatin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve azaltıcı yönde etkisi, altıncı olarak toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki pozitif yönde etkisi, yedinci olarak ise toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisi ölçümlenmiştir.

Mevcut ölçümler doğrultusunda hipotez sonuçlarına bakıldığında, hipotez 1 “Toksik Liderliğin örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır”, hipotez 2 “toksik liderliğin örgüt üyelerinin örgütsel itaat düzeyleri üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisi vardır.” ve hipotez 3 olan “örgütsel itaatin, işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve azaltıcı yönde etkisi vardır.” hipotezlerinin kısmen desteklendiği söylenebilmektedir. Toksik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan kendini övme ve narsistlik davranışı incelendiğinde, örgüt üyelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif yönde bir etkisinin desteklenmediği görülürken, yine toksik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan öngörülemez davranışların ve yönetimin kötü davranış biçiminin desteklendiği görülmüştür.

Çalışmanın bulguları incelendiğinde ise, toksik liderliğin kısmi olarak işten ayrılma niyetini etkilediği görülmektedir. Tüm alt boyutları ile değil, kısmi olarak bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır. Ortaya çıkan bu durumun birden fazla açıklaması olabilir. Öncelikle anketin yapıldığı kurumlardaki toksik liderlik modelleri, araştırma kapsamında ele alınan tüm boyutları içermeyebilir. Örneğin bazı liderler tüm toksik liderlik özelliklerini yansıtırken, bir kısmı ise sadece belirli özellikleri çalışanlarına yansıtır. Ayrıca ölçeğin her ne kadar uluslararası geçerliliği olsa da anketin uygulandığı ülke ve toplum kültürü açısından da bazı farklılıkların ortaya çıkması son derece beklenen bir durumdur. Örneğin, Hofstede'nin çalışmasında (1980), farklı ülkelerin kültürüne göre Türkiye yüksek güç aralığına sahiptir ve risk alma oranının düşük olduğu kolektivist yapı söz konusudur. Batı kültürlerinde yer alan bireylerin aksine, bu kültürde yetişen çalışanlar yöneticilerin emirlerine daha uyma eğilimindedir. Yapı hiyerarşik olup ve üstler baba

figüründe ideal yönetici veya patronudur. Yine ulusal ve uluslararası araştırmaların bulguları göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'nin aynı zamanda paternalizm puanı yüksek çıkan ülkeler arasında yer aldığı ve çalışanlar liderin veya yöneticinin paternalist olmasını beklediği ileri sürülmektedir. Bu durum, ülkelerin kültür, liderlik algısı ve konjektörünün, çalışan tutum ve davranışlarında da önemli etkileri olduğunu desteklemektedir.

Toksik liderlik kavramının ülkemizde çok fazla çalışılmamış olması ve literatürde sınırlı sayıda çalışma olması nedeni ile alana katkı sağlamasının amaçlanmasında kötü yönetim ve duygusal şiddetin her geçen gün artması, araştırmacıların yoğun ilgisini çekmesi ve sosyal hayatta sıklıkla karşılaşılması önemli bir etkidir. Birçok çalışma alanı farklı derecelerde toksik liderler barındırmakta ve toksik davranış ve tutumların örgütün içerisine yerleştiği andan itibaren hızlı ve derin bir biçimde yayılmaktadır. Toksik liderler kısa süreli başarıları ile toksik davranış ve tutumlarını gizleyebilmekte ve eleştirileri yok sayarak baskı, tehdit ve aşağılama gibi çeşitli yollar ile çalışanlara boyun eğmeyi empoze etme eğilimindedirler. Bu süreçte izleyicilerine iyi davranarak, onlara ütöpik bir dünya oluşturarak ve gelecek resimden mahrum kalma korkusunu hissettirerek izleyicilerini kendilerine bağlama yolunu seçebilmektedirler. Tüm bu süreçte bilinçaltına yaymaya çalıştıkları his kendisi ile mücadele edilmemesi gerekliliği olacağından bu olumsuz tutum ve davranışların erken tespit edilebilmesi önem taşımaktadır.

Günümüzde işletmelerde yönetici pozisyonuna getirilecek olan bireylere uygulanan analizler yetersiz kalmaktadır. Özellikle işe alımlarda işletmelerde yer alan insan kaynakları departmanları büyük sorumluluğa sahiptir. Yönetici adaylarına yönelik yapılan kişilik ve psikolojik değerlendirmelere önem verilmeli, özellikle psikolojik değerlendirmelerde bilinçaltının ve dışavurumlarının incelenmesi önemli değerlendirme yöntemlerinden birisi olarak tercih edilmelidir. Bu süreçler işe alım sonrasında da periyodik olarak uygulanmalı, aynı zamanda toksik bir yönetici ilk aşamada gözden kaçırılrsa dahi ileride çalışanları ve işletmeyi zehirlemesini engelleyecek bir denetim mekanizması oluşturulmalıdır.

Toksik lider özellik ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmak, bu kişilikleri hızlı bir şekilde tanımlanmasını sağlayacaktır. Özellikle işe alım ve terfi sağlayıcılarının örgütsel davranışa hakim olması ve doğru liderlik potansiyelini tespit ederek doğru bir şekilde değerlendirebilmesi için eğitim ile desteklenebilirler. Toksik liderler kendilerini iyi gizleyebildikleri için toksik davranışlarına maruz kalan çalışanların somut çıktılar ile hareket etmeleri ispat niteliği açısından son derece önemlidir. Çalışanların toksik bir yönetici ile karşılaştığında mobbing ve iş kaybı korkusunu yaşamadan kendilerini özgürce ifade edebileceği ve maruz kaldığı olumsuz davranışların üstesinden gelebilmesi adına bir iletişim ve destek hattı kurulmalı, hattın devamlılığı sağlanmalıdır. Aynı zamanda toksik liderlik davranışları gösterdiği tespit edilen yöneticiler, izleyicilerine ve diğer çalışanlara zarar vermesini engelleyebilmek için iş dışında çeşitli sanat, spor ve kültürel aktivitelerde vakit geçirmeleri için yönlendirilebilirler.

Akademisyen ve Araştırmacılar için öneriler;

- Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde hizmet sektöründe çalışan İdari personel, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici ve işletme sahibi pozisyonları ile sınırlıdır.

Bu nedenle araştırma sonuçlarındaki sınırlılığı aşarak daha genellenebilirçiktilara ulaşabilmesi adına coğrafi, kültürel ve toplumsal etkileri göz önüne alındığında araştırmanın örneklemini Türkiye genelinde gerçekleştirilebilir.

- Literatürde toksik liderlik alanında yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak eğitim, sağlık ve askeri alanlar üzerine yapılırken, örgütsel itaat üzerine çalışmalar dini ve siyasi alanları kapsamaktadır. İşletme alanında bu iki kavrama dair yapılan çalışmaların yetersiz oluşu dikkate alınarak işletme alanında bu kavramlarla yapılacak her çalışma şüphesiz literatüre katkıda bulunacaktır.

Bu araştırma hizmet sektöründe “Toksik Liderlik”, “Örgütsel İtaat”, “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve “İşten Ayrılma Niyeti” kavramları ile yapılmıştır, çalışmanın derinliğini arttırabilmek adına yöneticilerle yine yoğun ilişkide olan eğitim sektörünün üniversite boyutuna yönelik araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Arendt, Hannah. (1963). *Kötülüğün Sıradanlığı Adolf Eichmann Kudüs'te (Eichmann in Jerusalem A Report on the Banality of Evi)*. Özge Çelik. First Edition. Penguin Books: Metis Yayınları, 2009.
- 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. doi:10.1037/0021-9010.92.1.191
- Barbalet, J. M. (1986). “Weber and marshall on the state”. *Politics*, 21(2): 12–19. doi:10.1080/00323268608401991
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., and Barratt, C. L. (2012). “Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison”. *Journal of Applied Psychology*, 97(3): 613–636. doi:10.1037/a0026739
- Bican, B. (2020). *Kurumsal İtibar Yönetimi, Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Büyüme Performansı İlişkisi: Yenilik Yöneliminin Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bowling, N. A. and Eschleman, K. J. (2010). “Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1): 91–103. doi:10.1037/a0017326
- Bowling, N. A., and Gruys, M. L. (2010). “Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior”. *Human Resource Management Review*, 20(1): 54–61. doi:10.1016/j.hrmr.2009.03.008

- Blass, T. and Schmitt, C. (2001). "The nature of perceived authority in the milgram paradigm: two replications". *Current Psychology*, 20(2): 115-121.
- Budaev, S. V. (2010). "Using principal components and factor analysis in animal behaviour research: caveats and guidelines". *International Journal of Behavioural Biology*, 116(5): 472-480. <https://doi.org/10.1111/j.1439-0310.2010.01758.x>
- Cheang, H. S. and Appelbaum, S. H. (2015). "Corporate psychopathy: deviant workplace behaviour and toxic leaders". *Industrial and Commercial Training*, 47(4): 165-173. doi:10.1108/ict-12-2013-0086
- Cohen, A. and Diamant, A. (2017). "The role of justice perceptions in determining counterproductive work behaviors". *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24. doi:10.1080/09585192.2017.134032
- Conger, J. A. (1990). "The dark side of leadership". *Organizational Dynamics*, 19(2): 44-55. doi:10.1016/0090-2616(90)90070-6
- Cotton, J. L. and Tuttle, J. M. (1986). "Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research". *Academy of Management Review*, 11(1): 55-70. doi:10.5465/amr.1986.4282625
- Dilchert, S., Ones, D. S., Davis, R. D. and Rostow, C. D. (2007). "Cognitive ability predicts objectively measured counterproductive work behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 92(3): 616-627. doi:10.1037/0021-9010.92.3.616
- Dinçer, A. (2013). "Bakmak itaat etmektir". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(13): 107-122.
- Erilli, A. N. (2021). "Use of trimean in theil-sen regression analysis". *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 6(1): 15-26.
- Farh, J.-L., Liang, J., Chou, L. and Cheng, B. (2018). "Paternalistic leadership in Chinese organizations: research progress and future research directions". *Leadership and Management in China*, 171-205. doi:10.1017/cbo9780511753763.008
- Fors Brandebo, M. and Alvinus, A. (2019). "Introductory chapter: dark sides of organizations and leadership - an integrative approach and definitions". *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, 3-5. doi:10.5772/intechopen.81550
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., and 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. doi:10.1037/mil0000022
- Galton, F. G. (1884). "On the anthropometric laboratory". *Late International Health Exhibitions*, 3(4): 205-221.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., and Gaertner, S. (2000). "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium". *Journal of Management*, 26(3): 463-488. doi:10.1177/014920630002600305
- Göçer, Ş. N. (2020). "Glokale liderlik özellikleri: halil fikret kanat örneği". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1): 51-57.
- Hemdi, M. A. and Nasurdin, A. M. (2006). "Predicting turnover intentions of hotel employees: the influence of employee development human resource management practices and trust in organization". *Gadjah Mada International Journal of Business* January, 8(1): 21-42.
- Hollinger, R., and Clark, J. (1982). "Employee deviance". *Work and Occupations*, 9(1): 97-114. doi:10.1177/0730888482009001006
- Indradevi, R. (2016). "Toxic leadership over the years - a review". *Journal Sms Varanasi*, 9(1): 106-110.
- İbicioğlu, P., Özmen, Ö. İ., ve Taş, Y. (2009). "Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2): 1-23.
- Jones, D. A. (2009). "Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors". *Journal of Organizational Behavior*, 30(4): 525-542. doi:10.1002/job.563
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., and Cameron, J. E. (2010). "Counterproductive work behavior as protest". *Human Resource Management Review*, 20(1): 18-25. doi:10.1016/j.hrmr.2009.03.014
- Lipman-Blumen, J. (2005). *Toxic leadership: a conceptual framework 1*. New York: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. and Sirola, W. (1998). "Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?". *Journal of Organizational Behavior*, 19(3): 305-320. doi:10.1002/(sici)1099-1379(199805)19:3<305::aid-job843>3.0.co;2-n

- Malik, M. A. and Azmat, S. (2019). "Leader and leadership: historical development of the terms and critical review of literature, annals of the university of craiova for journalism". *Communication and Management*, 5(16): 16-32.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E. and Fox, S. (2002). "Building an integrative model of extra role work behaviors: a comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior". *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2): 51-57. doi:10.1111/1468-2389.00193
- Milgram, S. (1963). "Behavioral study of obedience". *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4): 371-378.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: an experimental view*. London: Tavistock Publications.
- Mount, M., Ilies, R. and Johnson, E. (2006). "Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction". *Personnel Psychology*, 59(3): 591-622. doi:10.1111/J.1744-6570.2006.00048.X
- Olalekan, O. N. and Babatunde, M. O. (2020). "Influence of toxic leadership behaviour on teachers' diligence and productivity in lagos state senior secondary schools, Nigeria". *International Journal of Education and Evaluation*, 6(2): 36-46.
- Ones, D. S., and Dilchert, S. (2013). "Counterproductive work behaviors: concepts, measurement, and nomological network". *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology, Vol. 1: Test Theory and Testing and Assessment in Industrial and Organizational Psychology*, 643-659. doi:10.1037/14047-035
- Özmen, H. İ. (2009). *Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Padilla, A., Hogan, R., and Kaiser, R. B. (2007). "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments". *The Leadership Quarterly*, 18(3): 176-194. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03
- Pelletier, K. L. (2010). "Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric". *Leadership*, 6(4): 373-389. doi:10.1177/1742715010379308
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Reed, C. G. E. (2004). "Toxic ledaership". *Military Review*, 67-71.
- Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572. doi:10.5465/256693

- Rost, J. C. (1993). "Leadership development in the new millennium". *Journal of Leadership Studies*, 1(1): 91-110. doi:10.1177/107179199300100109
- Rybacki, M. and Cook, C. (2016). "Switching the paradigm from reactive to proactive stopping toxic leadership". *Joint Force Quarterly*, 82(3): 33-39.
- Sackett, P. R. (2002). "The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance". *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2): 5-11.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation of the Toxic Leadership Scale. Master Thesis, University of Maryland, USA.
- Schmidt, A. A. (2014). An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes and The Impact of Military Deployment. Doctoral Dissertation, University of Maryland, USA.
- Schnoor, A. (2019). "Transformational ethics: the concept of obedience in post-conciliar jesuit thinking". *Religions*, 10(5): 1-16. doi:10.3390/rel10050342
- Shaw, J. (2002). "The virtue of obedience". *Religious Studies*, 38(01): 63-75. doi:10.1017/s003441250100590x
- Shek, D. T. L., Chung, P., and Dou, D. (2019). "The dark side of service leaders". *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*, 126-145. doi:10.5772/intechopen.75086
- Steele, C. M. (2011). "Foreword: pursuing effective integrated education". *Journal of Social Issues*, 67(3):431-434. doi:10.1111/j.1540-4560.2011.01707.x
- Tavanti, M. (2011). "Managing toxic leaders: dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them". *Human Resource Management* 6(83): 127-136.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings". *Personnel Psychology*, 46(2): 259-293. doi:10.1111/J.1744-6570.1993.Tb00874.X
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. and Ensley, M. D. (2004). "Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes". *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 455-465. doi:10.1037/0021-9010.89.3.455
- Turanlı, M., Taşpınar Cengiz, D. ve Bozkır, Ö. (2012). "Faktör analizi ile üniversiteye giriş sınavlarındaki başarı durumuna göre illerin sıralanması". *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (17): 45-68.
- Wael, İ. A., Jusoh, A., Alhaseri, A. A., Almeharis, A. (2021). "A literature review study of the relationship between leadership style". *Leadership Behaviour and Leadership Traits, Humanities and Social Sciences Reviews*, 9(4): 152-159.

- Webster, M. M. and Ward, A. J. W. (2010). "Personality and social context". *Biological Reviews*, 86(4): 759-773. doi:10.1111/j.1469-185x.2010.00169.x
- Williams, D. F. (2005). *Toxic Leadership in the U.S. Army*. Carlisle Barracks, PA: US Army War College.
- Wilson, K. Y. and Starks, P. D. (2003). *Toxic Leadership*. <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>
- Wu, J. and Lebreton, J. M. (2011). "Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: the role of aberrant personality". *Personnel Psychology*, 64(3): 593-626. Doi:10.1111/J.1744-6570.2011.01220.X
- Yıldırğan, T. (2022). *Aile İşletmelerinde Teknoloji Uygulama Düzeyi, Aile Değerleri, Örgüt Yapısı ile Performans İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Youngblood, S. A., Mobley, W. H. and Meglino, B. M. (1983). "A longitudinal analysis of the turnover process". *Journal of Applied Psychology*, 68(3): 507-516.

