

## Toksik Liderlik Örgütsel Esneklik ve İş Biçimlendirmeyi Etkiler Mi? : Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Pınar FAYGANOĞLU\*

Rukiye CAN YALÇIN\*\*

Memduh BEGENİRBAŞ\*\*\*

Geliş Tarihi (Received): 01.09.2021 – Kabul Tarihi (Accepted): 08.02.2022

### Öz

Bu çalışmanın amacı, karanlık liderlik özelliklerinden biri olarak tanımlanan toksik liderliğin, örgütsel kültür boyutlarından olan esneklik ve iş biçimlendirme davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Çalışma, hizmet sektöründe çalışanların toksik liderlik algılarının onların örgütsel esneklik algıları ile iş biçimlendirme davranışlarına etkilerini incelemektedir. Yerli ve yabancı yazında söz konusu üç değişkenin tek bir model üzerinde ele alındığı bir çalışmaya ulaşılamamış olup, çalışmanın bu anlamda yazına değerli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde değişik sektörlerde (eğitim, finans, sağlık, güvenlik, vb.) faaliyet gösteren 396 hizmet çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında yapılan korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri neticesinde toksik liderliğin, örgütsel esnekliği, iş biçimlendirme davranışını ve iş biçimlendirmenin alt boyutları olan görev, bilişsel ve ilişkisel biçimlendirmeyi negatif ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışmada yapılan hiyerarşik regresyon neticesinde, örgütsel esneklik ve iş biçimlendirmenin ele alınan demografik değişkenler tarafından da anlamlı olarak yordandığı saptanmıştır. Bu çerçevede, çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler kabul edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Toksik Liderlik, Örgütsel Esneklik, İş Biçimlendirme

**JEL Sınıflaması:** M12, M14, M51

## Does Toxic Leadership Affect Organizational Looseness And Job Crafting: A Research On Service Sector Workers

### Abstract

The main purpose of this research is to search the effect of toxic leadership, known as one of the dark leadership characteristics, on organizational looseness which is the dimension of organizational culture and job crafting. The study examines the effects of toxic leadership perceptions of service sector employees on their perceptions of organizational looseness and job crafting behaviors. A study in which three variables were handled on a single model could not be found in literature, and it is considered that the study will make valuable contributions to the literature in this sense. The sample of the research, consists of 396 service workers operating in different sectors (education, finance, health, security, etc.) in Ankara Province. As measurement tools, the toxic leadership scale which is developed by Schmid (1996) and adapted to Turkish by Fındıklı et al. (2019); organizational flexibility scale developed by Gelfand et al. (2006) and adopted to Turkish by Özeren (2011) and job crafting scale, which is developed by Slem and Vella-Brodrick (2013) and adapted to Turkish by Kerse (2017) was used. As a result of the analyzes conducted within the scope of the study, it was determined that toxic leadership negatively and significantly predicted organizational looseness and job crafting and also task, cognitive and relational crafting, which are sub-dimensions of job crafting. Similarly, as a result of the hierarchical regression conducted within the scope of the study, it was determined that organizational looseness and job crafting were significantly predicted by the demographic variables discussed. Also, the hypotheses which developed within the scope of the study were accepted.

**Keywords:** Toxic Leadership, Organizational Looseness, Job Crafting

**JEL Classification:** M12, M14, M51

\* Dr. Öğr. Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, İşletme ve Yönetim Bilimleri Bölümü, [pfayganoglu@kho.msu.edu.tr](mailto:pfayganoglu@kho.msu.edu.tr)

\*\*Dr. Öğr. Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, Savunma Araştırmaları Bölümü, [rcyalcin@kho.msu.edu.tr](mailto:rcyalcin@kho.msu.edu.tr)

\*\*\*Doç. Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, Savunma Araştırmaları Bölümü, [mbegenirbas@kho.msu.edu.tr](mailto:mbegenirbas@kho.msu.edu.tr)

## Giriş

Örgütleri etkileyen çevrenin genişlemesi başarıya giden yolda dinamikleri oldukça farklılaştırmış ve bu karmaşık bağlamda geleneksel yönetim anlayışının çok daha ötesindeki ihtiyaçları karşılayabilen liderlik yaklaşımları daha da önem kazanmıştır. Liderlik tanımlarının genel olarak bir çeşit “etki, etkileme” içerdiği ve liderliğin önemli bir unsurunun değişim ajanı olabilmek, diğer insanların davranışlarını ve performansını etkileyebilmeyi içerdiği; normalde yapmayacakları şeyleri insan gruplarına (takipçiler) yaptırabilme becerisine odaklanıldığı ve bir liderin etkinliğinin ölçülebilmesi için bir hedefin başarılmasının göz önünde bulundurulduğu dikkat çekmektedir (Gibson, Ivancevich ve Donnely, 2000: 274-275).

Liderlik yazınına büyük ölçüde "iyi" veya "etkili" liderliği anlama girişiminin hakim olduğu ve örneğin liderlikte özellik yaklaşımı (Judge, Bono, Ilies, ve Gerhardt, 2002), davranışçı yaklaşım (Hemphill ve Coons, 1957), durumsallık yaklaşımı (Fiedler, 1972, Vroom ve Jago, 1988), karizmatik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları (Conger, 1999), sosyal ağ teorileri (Balkundi ve Kilduff, 2005) gibi etkili liderlik tarzlarına odaklanıldığı görülmektedir. Kısacası öncül liderlik çalışmalarının daha ziyade örgütlerde etkinliği ve verimliliği arttıracak liderlik özellikleri ve koşulları tanımlamaya çalışırken pozitif ve yapıcı yönleri üzerinde durulmuş ve idealize edilmiştir. Diğer yandan, tarihte birçok örnekte görüldüğü üzere liderliğin takipçileri “yönlendirme” gücü her zaman insanlık açısından istenen doğrultuda olmamış ve liderliğin barındırdığı gücün “karanlık” tarafı da giderek büyüyen bir ilgi ile yazında kendine yer edinmeye başlamıştır (Hogan ve Hogan, 2001). Bu bağlamda toksik (zehirli) liderlik de örgütsel bağlamda çalışılan önemli bir değişken haline gelmiştir (Lipman-Blumen, 2006).

Schmidt'e (2008) göre günümüzde çalışanların çoğu iş yaşamlarında en az bir olumsuz liderle çalışmış ve bu durumun yarattığı negatif sonuçları deneyimlemiştir. Gelecekteki yöneticileri geliştirmek için etkili liderlik davranışını anlamak ne kadar önemli ise, liderlerin sadece organizasyona değil, aynı zamanda çalışanların refahına da zararlı olabilecek davranışlarını tanımanın aynı derecede kritik olduğu değerlendirilmektedir (Conger, 1990: 44). Yapılan pek çok araştırma, liderlerin sözlerinin ve eylemlerinin örgütlerin kültürünü nasıl yarattığını, şekillendirdiğini ve somutlaştırdığını ortaya koymaktadır (örneğin, Schein, 2010). Kültür ve liderlik, örgüt tarihinin, kimliğinin ve amacının temel bileşenleri olarak örgütte değer verilen, ödüllendirilen ve teşvik edilen tutum ve davranışlar hakkında ipuçları barındırır (Hartnell, Kinicki, Lambert, Fugate ve Doyle Corner, 2016; Ostroff, Kinicki ve Muhammad, 2013). Örgütler, örgütün değerleri ile çalışanlarının değerleri arasında sürdürülebilir bir "uyum" oluşturmak için önemli kaynaklar ayırırlar (Chatman, 1991). Bu bağlamda toksik lider

davranışlarının bireylerin yenilikçilik, girişimcilik gibi faaliyetlerine olanak sağlayan ve kısmen gevşek bağlı bir yapı gerektiren esneklik boyutunu da etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

Benzer şekilde, toksik liderliğin çalışanların iş ortamlarını ve yaptıkları işe kendi ilgi alanlarına göre yeniden düzenleyerek kendileri ile uyumlu hale getirmelerine olanak sağlayan iş biçimlendirme davranışlarını (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013) da olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Her ne kadar yazında toksik liderlik ve iş biçimlendirme davranışlarının ilişkisini direkt ele alan bir çalışmaya ulaşılamasa da hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik ve güçlendirici liderlik gibi pozitif liderlik yaklaşımlarının iş biçimlendirme davranışlarına olumlu etkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Bavik, Bavik ve Tang, 2017; Harju, Schaufeli ve Hakanen, 2018; Wang, Demerouti ve Le Blanc, 2017; Oprea, Miulescu ve Iiescu, 2020; Esteves ve Lopes, 2017). Toksik liderliğin örgütlerde yarattığı olumsuz çalışma koşulları ve kültürü etkilemesi dolayısıyla iş biçimlendirme davranışlarını da negatif yönde etkileyebileceği öngörülmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı hizmet sektöründe çalışanların toksik liderlik algılarının onların örgütsel esneklik algıları ile iş biçimlendirme davranışlarına etkilerini incelemektir. Ulusal ve yabancı yazın taramasında söz konusu üç değişkenin tek bir model üzerinde ele alındığı bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu yüzden çalışma bulgularının ve sonuçlarının yazına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre ilgili yöneticilere bazı öneri ve değerlendirmeler ile araştırmacılara gelecek çalışmalara yönelik açılımlar sağlanabilecektir.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Toksik liderlik**

Yönetim ve örgütsel araştırmalar yazınında liderlik teorileri ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak, örgüt üyesi bireylerin verimlilik ve performanslarına olumlu anlamda sağladığı katkılara ve liderin takipçilerini/üyelerini kendi vizyonu doğrultusunda yönlendirmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Ancak, liderlik kavramı örgüt içerisinde sadece olumlu davranışları değil, tam tersi bireyleri olumsuz durumlara, düşük performansa, örgütsel bağlılığı azaltmaya mecbur bırakan olumsuz yönler de barındırabilen bir durum olarak da karşımıza çıkmaktadır. İlgili yazında söz konusu durum, örgüte verdiği zararlar ve yıkıcı etkilerinden yola çıkarak liderliğin karanlık yönüne atıfta bulunmakta olup toksik liderlik türü olarak adlandırılmaktadır (Tepper, 2000). Liderliğin karanlık yönünü ilk olarak ele alan Conger (1990), liderin sahip olduğu

vizyonu, iletişim becerisi ve izlenim yönetimi taktiklerinin probleme yol açabileceğini aktarmaktadır. Bu çerçevede liderin sahip olduğu agresif yönetim tarzı, baskıcı ve otoriter tavırları çalışanların ondan uzaklaşmasına sebebiyet vermektedir (Conger, 1990). Conger'in (1990) öne sürdüğü karanlık lider özelliklerinin ardından kavram sıklıkla ele alınmaya başlanmıştır. Buna göre, Ashfort (1994) bahse konu liderlik özelliklerini, çalışanların üstlerinin kendilerine karşı sergiledikleri düşmanca tavırlara atıfta bulunarak 'istismarcı yönetim' kavramını geliştirmiştir. Ardından Whicker (1996) toksik (zehirli) liderlik kavramını öne sürmüş olup kavramı, diğer liderlik yaklaşımları ile birlikte incelemiştir. Bu inceleme sonunda kavramın, liderliğin bütün olumsuz yönlerini içeren geniş kapsamlı bir yapıda olduğunu aktararak, toksik liderlerin kötü niyetli, kinci, sürekli şikâyet içerisinde olan, huzursuz bireyler olduklarını ifade etmektedir. Örgüt içerisinde zehirli (toksik) davranışlara maruz kalan örgüt üyelerinin zaman içerisinde performanslarının düştüğü ve ileride de örgütü zarara uğratabilecek önemli bir güce sahip olduğu ifade edilmektedir (Schmidt, 2014; Applebaum ve Girard, 2007).

Toksik liderliğe ilişkin yazında farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Ashfort (1994) toksik liderin davranışlarını, sürekli problem çıkararak, sadece kendisini düşünen, astlarına saygı göstermeyen, empati yoksunu ve koşulsuz ceza uygulamaktan kaçınmama şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Reed (2004) de örgütler içerisinde yer alan toksik liderleri, sadece kendi menfaatlerini gözeterek, sinsi, çalışanlar üzerinde motivasyon düşürücü etkiye sahip ve daha da genel anlamda örgüt iklimini bozan davranışlara sahip bireyler olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede toksik liderler, astları arasında sürekli meydana gelen çatışmaların ve kayıpların kahramanı olup (Green, 2014), otoriter, narsisistik kişilik özelliklerine sahip, çıkarıcı, yoğun olarak negatif ve kaba davranışlar sergilemektedir (Schmidt, 2008; Lubit, 2004; Tepper, 2000). Anılan liderlik türünde lider, astlarına karşı yoğun bir şekilde üstünlük göstermekte ve bu durumu da çoğu zaman korku yoluyla dışarıya aksettirmektedir (Williams, 2005; Gilbert vd., 2012; İskit, 2019). Toksik liderliğin üç temel özelliğe sahip olduğu belirtilmekte olup (Wilson-Starks, 2003) bunlardan ilki, liderlik özelliğine sahip bireyler genel olarak, astlarının yaratıcı yönlerinin fazla olmamalarını isterken, üzerinde hakimiyet kurabilecek, yoğun kontrol mekanizmalarını uygulayabilecek sadece kendi emir ve talimatlarını sorgusuz ve sualsiz yerine getirecek 'robot' çalışanlar tercih etmeleridir. Aktarılan ikinci özellik ise, örgüt içerisinde dolaşan bilgiye tam anlamıyla sahip olup, bilgiyi kendi menfaatleri doğrultusunda çalışanlarına karşı kolayca manipüle edebilmesi şeklinde nitelendirilmektedir. Toksik liderliğin üçüncü özelliğinin, örgüt iklimini bozup, örgütsel güveni

düşürerek astlarının üretkenlik içeren ilişkilerini engellemesi ve çalışanların birbirlerine karşı yabancılaşmasına yol açması olarak tanımlanmaktadır (Wilson-Starks, 2003).

Yukarıda anlatılanlar ışığında toksik liderlerin genel olarak sergiledikleri davranış örüntülerine bakıldığında ise, bahse konu kişilerin güven teşkil etmeyen, geçimsiz (Whickar, 1996), oldukça kaba, astlarına karşı kırıcı ve yıkıcı tavırlar sergilemekten kaçınmayan (Flynn, 1999; Schmidt, 2008), sadece kendi menfaatini düşünen ve bu uğurda başkalarını küçük düşürmekten geri kalmayan, çalışanların motivasyon ve performans gibi örgütsel çıktılarını olumsuz yönde etkileyen, narsisistik kişilik özellikleri sergileyen, eleştiriye son derece kapalı, huzursuz ve yalan söylemeye meyilli (Lipman ve Blumen, 2005; Tepper, 2007) yapılarının öne çıktığı söylenebilmektedir. Bu bağlamda, toksik liderliği kötü liderlik davranışı ile karıştırmamak gerekmekte olup, toksik liderliğin psikolojik zararının kötü liderliğe oranla görece daha uzun sürdüğü de aktarılmaktadır (Williams, 2005). Örgüt içerisinde liderin sahip olduğu söz konusu toksik liderlik özellikleri, mübadele esasına göre çalışanlardan da lidere aynı şekilde döneceği düşünülebilecektir. Daha geniş bir ifadeyle olaya, bir tarafın karşı tarafa sağladığı/gösterdiği kaynağın aynı şekilde karşılık bulacağı görüşüne dayanan Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) çerçevesinden bakıldığında, örgüt içerisinde toksik liderlik özelliği sergileyen liderlerin anılan davranış kalıplarının, çalışanlara da belirli bir noktada yansması ve ‘toksik’ olma durumunun çalışanlara da sirayet edebileceği dolayısıyla karşılıklı bir duruma ulaşabileceği değerlendirilebilir.

İlgili yazında toksik liderlik araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Schmidt (2008) toksik liderliği, istismarcı yönetim tarzı, otoriter liderlik, kendi reklamını yapma, narsisizm ve öngörülmezlik olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Anılan çalışma Çelebi ve arkadaşları (2015) tarafından uyarılma çalışması esnasında çıkarıcılık, olumsuz/negatif ruhsal durum, bencillik ve değer bilmezlik olarak düzenlenmiştir. İlk boyut olarak aktarılan çıkarıcılıkta lider, astları arasından kendisine yarar sağlayabileceğini düşündüğü çalışanlarına farklı davranmakta olup, genel olarak astlarının başarılarını kendisine mal ederken, başarısızlıklarının ya da olumsuzluklarının sorumluluğundan kaçınmakta ve bu durumdan tamamen astlarını sorumlu tutmaktadır (Wilson-Starks, 2003). İkinci boyut olarak aktarılan olumsuz/negatif ruhsal durumda ise toksik lider, yıkıcı tavırları ve narsisistik davranışları ile önce karşı tarafın ilgisini çekmekte, ardından onları manipüle ederek, sinsice arkalarından ayaklarını kaydıracak planlar yapmaktadır (Wilson-Starks, 2003; İskit, 2019). Üçüncü boyut olarak tanımlanan bencillik ise toksik liderlerin, sadece kendi iyiliğini düşünen tavırlarına, iyi niyetten yoksun yaklaşımlarına ve yoğun geçimsizliklerine atıfta bulunurken,

dördüncü ve son boyut olarak tanımlanan değer bilmezlikte ise toksik lider, astlarını sürekli olarak eleştirmekte, çalışanlarına değer vermemekte ve astların yaptıkları hatalarını sürekli yüzlerine vurarak kendilerini yetersiz ve değersiz hissettirmektedir (Wilson-Starks, 2003).

Örgütsel davranış yazınında toksik liderlik, iş tatmini (Mehta ve Maheshwari, 2013; Shmidt, 2014; Uysal, 2019), tükenmişlik (Harms, vd., 2017), örgütsel bağlılık (Behery vd., 2018; Weaver ve Yancey, 2010) gibi kavramlarla çokça ele alınan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta olup, örgüt iklimi (Fitzgibbons, 2018) ve örgüt kültürü gibi konuların da toksik liderlik ile birlikte ele alınması gereken önemli kavramlar olduğu düşünülmektedir.

## **1.2. Örgütsel sıklık-esneklik**

Yönetim ve örgütsel davranış yazınında örgüt kültürü kavramına ilişkin üzerinde hem fikir olunmuş bir tanım olmamakla birlikte kavram temelde, bir yapıyı/örgütü çevresinde yer alan diğer örgütlerden ayıran, içsel bütünleşmenin yanı sıra bağlı bulunan dış çevreye de uyum sağlanmasını mümkün kılan ve örgüt üyesi bireyler tarafından kabul gören her türlü algı, düşünce ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Alvesson ve Billing, 1992; Hoftsedede, vd., 1990; Kilmann, vd., 1985). Örgüt üyesi bireyler tarafından işlerin nasıl yürüyeceğine ilişkin gerekli olan bilgileri üyelere sağlayan örgüt kültürü (Thomas, vd., 2004), sadece anılan kültürü paylaşan bireyler arası bağları güçlendirme de değil aynı zamanda örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerini de etkileyen bir yapıda olduğu aktarılmaktadır (Zheng vd., 2010).

Sistem yaklaşımı içerisinde, açık bir sistem olarak tanımlanan örgütlerin dâhil oldukları iç ve dış çevre unsurlarından etkilenmemeleri mümkün olmamakla birlikte örgütler, hem iç hem de dış çevreleri ile etkileşim içerisinde dirler. Bu çerçevede, örgüt kültürü de toplumsal kültürün bir yansıması, başka bir ifadeyle toplumsal kültürün bir alt sistemi olarak tanımlanabilecek olup, örgüt kültürünü oluştururken örgütlerin temel dayanak noktası olarak toplumsal kültürü alacakları belirtilmektedir (Baytok, 2006). Toplumsal kültür ile örgüt kültürünün birbirinden ayrılmaz ve benzer yapıları göz önünde bulundurulduğunda, yazında farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen çoğu kültür sınıflandırmasının (Hofstede, 1980; Kluckholn ve Strodtbeck, 1961; Trompenaars ve Turner, 1994; Quinn ve Cameron, 1983; Triandis, 1989) aynı zamanda örgüt kültürü için de kullanılabileceği ifade edilmektedir (Hofstede vd., 1990). Sözü edilen kültürel sınıflandırma kıstaslarından olan sıklık ve esnekliğin ise farklı bir yapıya sahip olduğu ve sınıflandırmanın özellikle Hofstede'nin (1980) öne sürdüğü kültürel boyutlardan daha özgün nitelikleri bulunmaktadır (Triandis, 1989). Sıklık ve esneklik ilk

olarak Pelto (1968) tarafından kuramsallaştırılmış, ardından farklı kültür araştırmacıları tarafından (Triandis, 1989; Uz, 2015; Triandis ve Suh, 2002) geliştirilmiştir. Gelfand ve arkadaşları (2006) 33 ÷lkede yapmış oldukları çalışma ile sıklık ve esnekliğin boyutlarının diğer k÷lt÷rel sınıflandırmalardan farklı bir nitelikte olduğu kanıtlanmaya çalışılmışlardır.

Sıklık ve esneklik boyutu olarak aktarılan sınıflandırmada Gelfand ve arkadaşları (2006), topluluk içerisinde yer alan birtakım normların (bir k÷lt÷rde doğru ve yanlışı g÷steren kurallar) ve uygulamaların bireye ve ÷rg÷te olan yaptırım g÷c÷ne odaklanmışlardır. Başka bir ifadeyle aktarılan boyutlar, bir topluluk içerisinde uygulanan normların, yaptırımların ÷nemine ve etki alanlarına atıfta bulunmaktadır. ÷rg÷tsel bir s÷recin tamamını kapsayan sıklık-esneklik, ÷rg÷t yapılarına g÷re farklılık arz eden bir durum olarak aktarılmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010). Bu bağlamda ÷rg÷t÷n, üyelerinden farklı davranış kalıpları g÷stermelerini beklemesi, genel geçer bir davranış kalıbının olmaması, iş yapma s÷relerinde bireylere yetki kullanma imkanı sağlayan, g÷rece adem-i merkezietçi ve organik bir yapının bulunduğu ÷rg÷tler esneklik boyutunu benimsemektedir (Gelfand vd., 2006, Üst÷n, 2015). Buna karşın, değişimi oldukça zor, biçimsel ve sıkı bir y÷netim anlayışına sahip olan ÷rg÷tler ise k÷lt÷rel anlamda sıklık boyutunu benimsemektedir (Gelfand vd., 2006). Bu çerçevede, esnek bir ÷rg÷t k÷lt÷r÷ne sahip ÷rg÷tlerin, girişimcilik ve yenilikçi uygulamalara daha yakın durdukları, bu sebeple de temel strateji olarak b÷y÷me stratejisini uygulamaya eğilimli oldukları, ÷rg÷t üyesi bireylerin ise liderlik ve risk alma davranışları sergiledikleri ifade edilmektedir. Esneklik boyutuna sahip ÷rg÷tlerde hata ve yanlışların telafisi kolay, yaptırımlar d÷şük, uygulamalar ise değişime açık olduğundan ÷rg÷t üyesi bireyler, sorumluluklarını yaptırım g÷c÷nden dolayı değil, bilinçli bir şekilde yerine getirmektedirler (Chan vd., 1996). Bu çerçevede y÷ksek esneklik boyutuna sahip ÷rg÷tler, çevrelerinde meydana gelen değişimlere hızlı uyum sağlayabilmektedir (Bahrami, 1992). S÷z konusu adaptasyonun ise, koşul bağımlılık bakış açısıyla ÷rg÷t÷n içerisinde bulunduğu çevresel ÷zelliklere g÷re şekillenebilecek bir durum olduğu s÷ylenebilecektir. Sıklık boyutunda yer alan ÷rg÷tler ise, iletişim ve g÷ dağılımının dikey olarak gerçekleştirildiği, uygulamada standartların, prosed÷rlerin ve kuralların yoğun, b÷rokratikleşmenin g÷rece y÷ksek olduğu, bu sebeple uygulamada temel strateji olarak durağanlığı benimsemektedir (Gelfand vd., 2006). Bu bağlamda sıklık boyutunda ÷rg÷tsel değişimler ve esnek kurallar oldukça d÷şük, hatta neredeyse hiç uygulanmamakta olup, baskı ve sıkı denetim mekanizmaları ÷ne çıkmaktadır (Aktaş ve Gelfand, 2016). Sıklık ve esneklik, ÷rg÷t içerisinde bilgiye ve g÷ce kimin sahip olduğu ya da yetki alanının genişliği/darlığı gibi hususlar ile ilgili bir yaklaşım olup, esneklik boyutu y÷ksek ÷rg÷tler organik, sıklık boyutu

yüksekler ise mekanik örgüt yapısı bakış açısıyla değerlendirmeye alınmaktadır (Aktaş ve Gelfand, 2016).

### 1.3. İş biçimlendirme

Örgüt üyesi bireylerin iş yerine karşı geliştirdikleri olumlu katkıların temelinde çalışanların memnuniyetleri, yaptıkları işi sahiplenerek ona anlam atfetmeleri ve sonucunda da iş ile bütünleşmeleri bulunmaktadır. Bireyin, bahse konu olumlu algıları geliştirebilmesindeki diğer önemli bir husus ise, çalışanın işini icra ederken çevresinde yer alan diğer çalışanlarla ilişkilerine bir anlam yükleyebilmesi ve bu bağlamda zihinsel bir konumlandırma gerçekleştirebilmesidir. Bu noktada, yazında görece yeni olmasına karşın sıklıkla ele alınan bir kavram olan, iş becerikliliği, iş şekillendirme olarak da adlandırılan iş biçimlendirme (job crafting) kavramı karşımıza çıkmaktadır. İş tasarımı ya da işi yeniden dizayn etme gibi kavramlar örgüt yapısı içerisinde genellikle tepe yönetim tarafından yapılan uygulamalar gibi algılanmakta ve bu bağlamda da çalışanlara pasif bir rol biçmektedir. Buna karşın, iş biçimlendirme kavramı bireysel anlamda çalışanları ön planda tutan, birey temelli bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Tims ve Bakker, 2010). İş biçimlendirmeye göre örgüt, çalışanlarını seçmekte ve çalışanlar da kendi imkan ve kabiliyetleri doğrultusunda yaptıkları işleri yeniden şekillendirmektedir (Berg vd., 2013). İş biçimlendirme kavramı yönetim ve örgütsel davranış yazınında ilk olarak Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından dile getirilmiştir. Temelde, örgüt içerisinde yer alan bireylerin işlerini daha anlamlı hale getirebilmeleri adına, işin kendisinde, ilişkilerinde ve işe ilişkin sınırlarında gerçekleştirdikleri fiziksel ve bilişsel birtakım değişikliklere atıfta bulunmaktadır. Tims ve arkadaşları (2013) iş biçimlendirme kavramına iş talepleri ve kaynakları modeli çerçevesinden yaklaşmış ve iş biçimlendirmedeki temel noktanın, çalışanın işi için gerek duyduğu kaynakları artırarak, harekete geçirmek olduğunu öne sürmüşlerdir.

İlgili yazında iş biçimlendirme kavramına ilişkin olarak farklı boyutlandırmalar mevcuttur. Buna göre, iş biçimlendirmeyi Berg ve arkadaşları (2013) görev esnasında ve serbest zamanda biçimlendirme; Petrou ve arkadaşları (2015), kaynak arama, görevin zorlayıcı olmasını isteme ve talepleri azaltma; Tims ve Bakker (2010) iş taleplerini azaltma, artırma ve iş kaynaklarını artırma; Wrzesniewski ve Dutton (2001) ise görev biçimlendirme, ilişkisel biçimlendirme ve bilişsel biçimlendirme alt boyutlarında ele almışlardır. Konu hakkında yapılan çalışmaların çoğunluğunda Wrzesniewski ve Dutton'ın, (2001) yapmış olduğu sınıflandırma kullanıldığından, bu çalışmada da aynı iş biçimlendirme sınıflandırması



kullanılacaktır. Buna göre ilk olarak aktarılan görev biçimlendirme çalışanların hali hazırdaki görevlerine birtakım yenilikler ekleyerek ya da çıkartarak, görev tanımları doğrultusunda yapmış oldukları işlere ayırdıkları zamanı, enerjiyi ve dikkati değiştirerek becerileri doğrultusunda işleri özelleştirmeleridir (Kerse, 2017). Bu noktada çalışan, mevcut görevinin sayısını, faaliyet gösterilen alanı ve işinin tipini değiştirmektedir. İkinci olarak aktarılan ilişkisel biçimlendirme ise, çalışanlar arasında var olan etkileşimi göreve ve görevin karmaşıklığına göre değiştirmeyi ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle ilişkisel biçimlendirmede çalışan, işi gereği etkileşimde bulunduğu diğer bireylerle olan ilişkilerinin yoğunluğunu değiştirmektedir. Üçüncü ve son olarak aktarılan bilişsel biçimlendirme ise, görevlerin karmaşıklıklarına bağlı olarak, çalışanların görevlere ve ilişkilere yönelik algılarını değiştirmektir (Ghitulescu, 2007; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

#### **1.4. Toksik liderlik, örgütsel esneklik ve iş biçimlendirme arasındaki ilişki**

Toksik liderlik, örgütsel başarısızlığa yol açması ve örgüt iklimini bozarak sistematik bir çöküş yaratması (Green, 2014) gibi sebepler ile yazında sıklıkla ele alınan kavramlardan biridir. Ayrıca, söz konusu kavramın genellikle iş tatmini (Mehta ve Maheshwari, 2013; Sun vd., 2016; Uysal, 2019); tükenmişlik (Akça, 2017; Breevaart vd., 2014); performans (Reed, 2004; Boddy ve Croft, 2016) gibi davranış konuları ile beraber çalışmalara konu olduğu gözlemlenmektedir. Toksik liderlik davranışının örgütsel ahengi ve düzeni bozucu bir eğilim taşıması, liderin aldatici, bencil, yıkıcı ve kendi menfaatleri için örgütün işleyişini bozmaktan çekinmeyen davranışları örgütleri ve mikro anlamda örgüt üyesi bireyleri her anlamda zora sokmaktadır. Bu bağlamda liderin, çalışanlarını ezmekten çekinmemesi ve onları pasifize edişi çalışanların özellikle yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi görece üretkenlik gerektiren özelliklerini de engellemektedir. Örgütleri ayakta tutan, içsel ve dışsal bağlamda çalışanların örgütle özdeşleşmesinde oldukça önemli rol oynayan örgüt kültürü ve bu kültürün şekillendirdiği diğer hususlar da liderin davranışlarından etkilenmektedir. Bu çerçevede örgüt içerisinde yer alan toksik liderlik davranışı, örgüt kültürünün alt boyutlarından bir tanesi olan ve bireylerin yenilikçilik, girişimcilik gibi faaliyetlerini destekleyen ve görece gevşek bağlı bir yapı öngören esneklik boyutunu da etkileyebilecektir. Toksik liderin bulunduğu örgütlerde liderin baskıcı, yıpratıcı ve olumsuz özellikleri sebebiyle örgüt kültürünün esneklikten uzak bir yapıda olacağı düşünülebilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

**Hipotez 1:** Toksik liderlik örgütsel esnekliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Esneklikten uzak kültürel yapı örgüt üyesi bireylerin, işleri ile ilgili olarak geliştirdikleri uygulamaları, kendi ilgi alanları ile uyumlu hale getirmelerine atıfta bulunan (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013) iş biçimlendirme davranışlarını da olumsuz yönde etkileyeceği doğru bir çıkarım olabilecektir. İş biçimlendirme kavramının, bireylerin örgüt içerisinde uyguladıkları işlerini yeteneklerine göre ayarlamaları, daha genel bir ifadeyle işlerini değiştirebilme olanağına sahip olmalarını ifade eden birey temelli bir yaklaşım olduğu bilinmektedir (Grant ve Ashford, 2008). Dolayısıyla, örgüt içerisinde toksik liderin baskıcı ve engelleyici tavırları karşısında, çalışanlara aktif bir rol biçen iş biçimlendirme davranışının görece düşük olması beklenecektir. Benzer şekilde, iş biçimlendirme davranışının alt boyutlarından ilki olan ve temelde, çalışanların yürütmekte olduğu işlerine ilişkin olarak görev sürelerini ya da işin içeriğini değiştirerek gerçekleştirdikleri bir takım düzenlemelere atıfta bulunan görev biçimlendirme davranışının (Miller, 2015) da toksik liderliğin görüldüğü örgütlerde düşük çıkması öngörülmektedir. Çalışanların yaptıkları işlerin ve örgüt içerisinde kurdukları ilişkilere ait nedenlerin algısal olarak zihinlerinde konumlanmalarına atıfta bulunan (Wrzesniewski vd., 2013) iş biçimlendirme kavramının, bir diğer alt boyutu olan bilişsel biçimlendirme de aynı şekilde liderin toksik özelliklerinden etkilenecektir. Bilhassa bu boyut, çalışanın iş yerine ve örgütün birey için taşıdığı öneme ilişkin geliştirilen bilişsel algılara önem vermesi sebebiyle çalışanın, işe ve örgüte dair algısının şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamakta olup bireyin liderden gördüğü olumsuz davranışlar neticesinde işe ilişkin olumsuz bir yaklaşım geliştirmesine yol açabileceği değerlendirilmektedir. Bahse konu durum benzer şekilde, iş biçimlendirme kavramının son alt boyutu olarak aktarılan ilişkiyel biçimlendirmede de karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede temelde, bireyin iş yerinde yer alan diğer çalışanlarla ilişkilerinin kalitesini ve süresini değiştirmeye atıfta bulunan ilişkiyel biçimlendirme seviyesinin de (Miller, 2015), toksik liderin yıkıcı tavırlarından etkilenecek bir olgu olduğu ifade edilebilecektir.

Yukarıda aktarılanlar ışığında bu çalışmanın amacı, toksik liderliğin örgüt kültürü alt boyutlarından olan esneklik ile iş biçimlendirme ve kavramın alt boyutları olan görev biçimlendirme, bilişsel biçimlendirme ve ilişkiyel biçimlendirme ile ilişkisini irdelemektir. Bu anlayışla çalışmada aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir. Ayrıca, ilgili yazında ele alınan değişkenler arası ilişkilere yönelik gerçekleştirilmiş görgül bir çalışmaya rastlanılmamış olması, çalışmanın bu anlamda da yazına önemli katkılar sunabileceğini göstermektedir.

**Hipotez 2:** Toksik liderlik iş biçimlendirmeyi negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 2a:** Toksik liderlik görev becerikliliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.

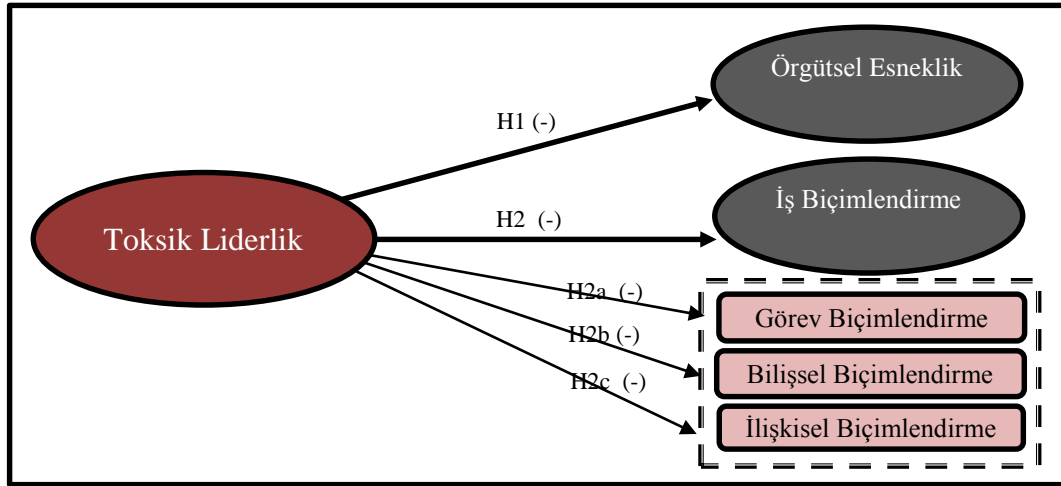
**Hipotez 2b:** Toksik liderlik bilişsel becerikliliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 2c:** Toksik liderlik ilişkisel becerikliliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.

## 2. Araştırma Modeli ve Yöntem

Çalışmada hizmet sektörü çalışanları üzerinde toksik liderliğin, örgütsel esneklik ve iş biçimlendirmeye olan etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Söz konusu maksada hizmet edecek şekilde Şekil-1’de gösterilen biçimde bir model kurulmuş ve model üzerinde geliştirilen hipotezlerin gösterimi yapılmıştır.

**Şekil 1:** Çalışmanın Modeli ve Hipotezler



Araştırmada, korelasyonel araştırma deseni kullanılarak, ele alınan değişkenler arasındaki nedensel ilişki ortaya konmaya çalışılacaktır (Büyüköztürk vd., 2008). Bu kapsamda araştırmada söz konusu nedensel ilişkinin test edilerek değerlendirilebileceği katılımcı grubu kullanılmıştır. Bu yöntem kullanılarak yapılan araştırmalar neden sonuç ilişkisinin olabileceğine dair araştırmacılara bir fikir vermesi açısından önemlidir (Büyüköztürk, 2007). Katılımcılardan anket formunda yer alan değişkenlere ait alınan veriler, geçerlilik analizi kapsamında yapısal eşitlik modeli kullanılarak (SPSS AMOS 21) doğrulayıcı faktör analizlerine (DFA) tabi tutulmuş, güvenilirlik analizleri ile betimleyici istatistikler, değişkenlere ait ortalamalar arasındaki farklılıklar, korelasyon ve regresyon analizleri ise SPSS 21 paket programı kullanılarak yapılmıştır.

## 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırma katılımcılarını Ankara'da değişik sektörlerdeki (eğitim, finans, sağlık, güvenlik, vb.) hizmet çalışanları oluşturmaktadır. Bu araştırmanın amacı genel anlamda hizmet sektörü çalışanlarının lider algısına göre çalışma esnasında sergileyecekleri esnek davranışlara ve yaptıkları işleri şekillendirmeye yönelik uygulamalar olduğu için belli bir sektörden ziyade yukarıda belirtilen belli başlı hizmet sektörlerinin evren olarak seçilmesinin araştırmanın kapsayıcılığını arttıracakı düşünülmüştür. Bu kapsamda anket formları araştırmanın evreni dahilindeki katılımcılara elektronik ortamda iletilerek kendi istek ve iradeleri ile doldurmalarına azami özen gösterilmiştir. Elektronik olarak 973 katılımcıya anket formları gönderilmiş ve 428'inden geri dönüş alınmıştır. Cevaplanan anket formlarındaki verilerin girişi esnasında ve sonrasında yapılan uç analizi sonucunda 32 katılımcının anket formu belirtilen isterlere uygun olarak doldurulmadığından veya çok uç değerlere eğilimli olduklarından analizlere dahil edilmemiştir. Sonuç olarak araştırma toplam 396 katılımcıdan elde edilen verilerle sürdürülmüştür.

Araştırmaya katılanların % 41'i (161) kadın, % 59'u (235) erkektir. Eğitim düzeylerine bakıldığında % 7'si (26) lise ve dengi okullardan mezun olmuş, % 83'ü (330) lisans, % 10'u (40) lisansüstü eğitimlerini tamamlamıştır. Katılımcıların % 77'si (304) evli, % 23'ü (92) bekârdır. Yaşları bakımından ise; % 17'si (68) 20-29 yaş aralığında, % 32'si (128) 30-39 yaş aralığında, %40'ı (156) 40-49 yaş aralığında, %11'i (44) ise 50 yaş ve üstündedir. Katılımcıların %83'ü (330) kamudaki kurum ve kuruluşlarında görevli iken, %17'si (66) ise özel kurumlardaki hizmet çalışanlarından oluşmaktadır. Eğitim sektörü çalışanları katılımcıların % 61'ini (244) oluştururken, sağlık çalışanları %16'sını (62), finans çalışanları %2'sini (8), güvenlik çalışanları %17'sini (67), diğer hizmet sektöründe çalışanlar ise %4'ünü (15) oluşturmaktadır.

## 2.2. Araştırmada kullanılan ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait bilgiler aşağıda yer almaktadır. Ayrıca ölçeklerin geçerlilik kapsamında DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri her ne kadar ölçeklere ait bilgiler bölümünde belirtilse de Tablo-1'de toplu halde tekrar verilmiştir.

**Toksik Liderlik Ölçeği:** Bu araştırmada, Schmid (2008)'in geliştirdiği Toksik Liderlik (TL) ölçeğinden yararlanılarak Fındıklı ve arkadaşları (2019) tarafından hazırlanan Karanlık Liderlik ölçeğinin bir boyutu olan toksik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu ve 9 maddeden oluşmaktadır. Cevaplar 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak alınmıştır (1=Hiç katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum). Ölçekte yer alan bazı sorular, “Yöneticim yeniliklere karşı kapalıdır”,

“Yöneticim psikolojik baskı uygulayarak astının değersiz hissetmesine neden olur” şeklindedir. Ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve geçerliliğini test etmek için sadece Yapısal Eşitlik Modeli (YEM\_AMOS) kullanılarak DFA uygulanmıştır çünkü söz konusu ölçeğin daha önceki çalışmalarda faktör analizine tabi tutularak geçerliliği test edilmiştir. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\Delta\chi^2=36.331$ ,  $sd=16$ ,  $\Delta\chi^2/sd=2.271$ ,  $RMSEA=0.057$   $GFI=0.980$ ,  $CFI=0.993$ ,  $AGFI=0.944$ ) ölçeğin tek boyutlu ve 9 maddeli yapısını doğrulamıştır (Baron ve Kenny, 1986). Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0.93 olarak rapor edilmiştir.

**Örgütsel Esneklik Ölçeği:** Örgütsel esneklik (ÖS) kültür boyutunu ölçmek için Gelfand ve arkadaşlarının (2006) geliştirdiği ve Özeren (2011) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 6 maddeyi ihtiva etmektedir. Cevaplar 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak alınmıştır (1=Hiç katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum). Aslında ölçek aynı zamanda örgütsel sıklığı ölçmek içinde kullanılabilir. Bu kapsamda 5’li Likert’te puanlar 5’e doğru yaklaştıkça örgüte dair esneklik algısının, 1’e doğru yaklaştıkça ise sıklık algısının arttığı kabul edilmektedir. Ölçek, “Örgütümüz çalışanları, çoğu durumda nasıl davranmak istediklerine karar verirken büyük ölçüde özgürlük sahibidir”, “Örgütümüz çalışanları, çoğu durumda hangi davranışların uygun olduğu veya olmadığı konusunda ortak bir kaniya sahiptir” şeklinde sorulardan oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması yapılarak daha önceki çalışmalarda kullanılması nedeniyle ölçek geçerleme çalışması kapsamında sadece DFA’ya tabi tutulmuştur. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM\_AMOS) kullanılarak yapılan tek faktörlü DFA sonucunda ölçeğe ait elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\Delta\chi^2=9.871$ ,  $sd= 4$ ,  $\Delta\chi^2/sd=2.468$ ,  $RMSEA=0.061$ ,  $GFI=0.992$ ,  $CFI=0.990$ ,  $AGFI=0.957$ ) ölçeğin tek boyutlu ve 6 maddeli yapısını doğrulamıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri ise 0.72 olarak bulunmuştur. Söz konusu DFA ve güvenilirlik analizi sonuçları kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve ölçeğin çalışmada kullanılmasında herhangi bir engel olmadığını göstermektedir.

**İş Biçimlendirme Ölçeği:** Araştırmada katılımcıların iş biçimlendirme (İŞB) düzeyini belirlemek için Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik düzeyi 0,91 olarak belirlenen ölçek kullanılmıştır. Kerse (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek iş biçimlendirme davranışlarını görev biçimlendirme (GB), bilişsel biçimlendirme (BB) ve ilişkisel biçimlendirme (İB) olmak üzere üç alt boyut ile toplam 19 madde ile değerlendirmektedir. Cevaplar 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak alınmıştır (1=Hiç katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum). Ölçekte yer alan maddeler, “İşimde yaptığım

görevlerin türünü ve kapsamını değiştiririm”, “Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım”, “İşletmemde diğerleri ile iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım” şeklindedir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması yapıldığından ve farklı araştırmalarda da daha önce kullanıldığından sadece Yapısal Eşitlik Modeli (YEM\_AMOS) kullanılarak birincil ve ikincil düzey DFA sonuçlarına bakılmıştır. Bu kapsamda hem birincil düzey DFA uyum iyiliği değerleri ( $\Delta\chi^2=400.162$ ,  $sd= 134$ ,  $\Delta\chi^2/sd=2.986$ ,  $RMSEA=0.071$ ,  $GFI=0.907$ ,  $CFI=0.959$ ,  $AGFI=0.869$ ) hem de ikincil düzey DFA uyum iyiliği değerleri ( $\Delta\chi^2=423.051$ ,  $sd= 135$ ,  $\Delta\chi^2/sd=3.134$ ,  $RMSEA=0.073$ ,  $GFI=0.904$ ,  $CFI=0.955$ ,  $AGFI=0.864$ ) kabul edilebilir sınırlar içerisinde tespit edilerek bu çalışma için kullanılan ölçek geçerlenmiştir. Bu nedenle çalışmada iş biçimlendirme genel olarak ve alt boyutları bazında analiz ve değerlendirmeler tabii tutulabilecektir. Bu araştırmada iş biçimlendirmenin güvenilirlik düzeyi ölçek bütünü için 0.92, alt boyutlar için ise sırasıyla 0.93, 0.87 ve 0.93 olarak bulunmuştur.

**Tablo.1:** Ölçeklerin DFA Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2$	sd	$\frac{\Delta\chi^2}{sd}$ <5	RMR <,08	CFI >,90	GFI >,90	AGFI >,85
<b>Toksik Liderlik (TL)</b>	36.331	16	2.271	0.057	0.993	0.980	0.944
<b>Örgütsel Esneklik (ÖE)</b>	9.871	4	2.468	0.061	0.990	0.992	0.957
<b>İş Biçimlendirme (İŞB)</b> (1. Düzey)	400.162	134	2.986	0.071	0.959	0.907	0.869
<b>İş Biçimlendirme (İŞB)</b> (2. Düzey)	423.051	135	3.134	0.073	0.955	0.904	0.864

**Not:** Tüm uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde tespit edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011).

### 3. Bulgular

Araştırmada öncelikle verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve her bir değişkenin diğer değişkenler ile olan ilişkilerine (korelasyon düzeylerine) bakılmıştır. Analizler neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo-2’dedir.

**Tablo.2:** Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	Ort.	Ss.	TL	ÖE	İŞB	GB	BB	İB
<b>Toksik Liderlik (TL)</b>	2,495	1,079	(0,93)					
<b>Örgütsel Esneklik (ÖE)</b>	3,766	,623	-,127*	(0,72)				
<b>İş Biçimlendirme (İŞB)</b>	3,999	,602	-,129*	,325**	(0,92)			
<b>Görev Biçimlendirme (GB)</b>	3,577	,928	-,107*	,169**	,784**	(0,93)		
<b>Bilişsel Biçimlendirme (BB)</b>	4,334	,665	-,186**	,394**	,673**	,261**	(0,87)	
<b>İlişkisel Biçimlendirme (İB)</b>	4,181	,751	-,119*	,250**	,782**	,307**	,509**	(0,93)

\*p<,005, \*\*p<,001, Not: Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo-2'ye bakıldığında, toksik liderlik ile örgütsel esneklik ( $r=-0,127$ ,  $p<0,05$ ) ve iş biçimlendirme ( $r=-0,129$ ,  $p<0,05$ ) arasında düşük seviyede (Büyüköztürk, 2007) ancak negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Toksik liderliğin iş biçimlendirme alt boyutları olan görev, bilişsel ve ilişkisel biçimlendirme ile de düşük ve yine negatif yönlü ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca örgütsel esneklik ve iş biçimlendirme arasındaki korelasyona bakıldığında ( $r=0,325$ ,  $p<0,01$ ) ise orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada, toksik liderliğin örgütsel esneklik ve iş biçimlendirmeye olan etkilerini ortaya koymak ve kavramsal bölümde daha önceki konu ile ilgili çalışma ve teorilerden yola çıkarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde ilk aşamada demografik değişkenler analize sokularak demografik değişkenlerin etkilerini kontrol altına almak amaçlanmıştır. Daha sonraki aşamada ise bağımsız değişken olan toksik liderlik değişkeni modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan örgütsel esneklik ve iş biçimlendirme (alt boyutları dâhil) davranışı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Yapılan regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3 : Örgütsel Esneklik ve İş Biçimlendirmeyi Yordayan Toksik Liderliğin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Örgütsel Esneklik (ÖS)		İş Biçimlendirme (İŞB)		Görev Biçimlendirme (GB)		Bilişsel Biçimlendirme (BB)		İlişkisel Biçimlendirme (İB)	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
<b>Demografik Değişkenler</b>		,047		,032		,101		,028		,058
Cinsiyet	-,030		-		-		,055		-	
Yaş	,188		,100		-,034		,122		,182	
Medeni	,105		,112		,129*		-,030		,104	
Eğitim	-,067		-,053		,051		-,041		-	
Kurum	-,093		,028		,133*		-,019		-,090	
Sektör	,066		-,038		-,029		-,038		-,023	
$\Delta F$		3,166**		2,153*		7,283**		1,852		3,977**
<b>Toksik Liderlik (TL)</b>	-,124	,055	-,131	,067	-,093	,043	-,172	,128	-,119	,011
$\Delta F$		6,075*		7,702*		5,457*		11,671**		5,899*

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Tablo 3'te de görüldüğü üzere, örgütsel esneklik ( $\Delta F=3,166$ ,  $\Delta R^2=0,047$ ,  $p<0,01$ ) ve iş biçimlendirme ( $\Delta F=2,153$ ,  $\Delta R^2=0,032$ ,  $p<0,05$ ) genel olarak ele alınan demografik değişkenler tarafından anlamlı olarak yordanmıştır. Demografik değişkenleri tek tek ele aldığımızda ise; cinsiyetin ( $\beta= -,120$ ,  $p<0,05$ ), medeni durumun ( $\beta= ,112$ ,  $p<0,05$ ) iş biçimlendirmeyi, yaşın ( $\beta= ,188$ ,  $p<0,01$ ) ise örgütsel esnekliği anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir.

Analiz neticesinde, toksik liderliğin hem örgütsel esnekliği ( $\beta=-,124$ ,  $p<0,05$ ) hem de iş biçimlendirmeyi ( $\beta=-,131$ ,  $p<0,05$ ) negatif ve anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. İş biçimlendirme değişkeni alt boyutları bazında ele alındığında yine toksik liderliğin tüm iş biçimlendirme alt boyutlarını da negatif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu bulgulara ait değerler Tablo-3'te yer almaktadır. Ayrıca toksik liderlik, örgütsel esneklik toplam varyansının % 5,5'ini, iş biçimlendirme toplam varyansının ise % 6,7'sini açıklamaktadır. Analizlerle ortaya konan bu bulgular, araştırma katılımcılarını oluşturan hizmet sektörü çalışanlarının yöneticilerinin kendilerine uyguladıkları/uygulayabilecekleri toksik liderlik algısının onların görevlerini yaparken örgütsel davranış anlamındaki esnekliklerine ve bir anlamda inisiyatif kullanarak yaptıkları işleri biçimlendirmelerine olumsuz etkiler yaptığını göstermektedir. Ayrıca bu sonuçlar çalışmanın teorik kısmında geliştirilen Hipotez-1 ve alt hipotezleri ile Hipotez-2'yi desteklemektedir. Söz konusu hipotez ve ulaşılan sonuçlar toplu olarak Tablo-4'te sunulmuştur.



**Tablo 4 : Hipotez Sonuçları**

<b>Hipotez No.</b>	<b>Geliştirilen Hipotez</b>	<b>Hipotez Sonucu</b>
<b>H1</b>	Toksik liderlik örgütsel esnekliği negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>KABUL</b>
<b>H2</b>	Toksik liderlik iş biçimlendirmeyi negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>KABUL</b>
H2a	Toksik liderlik görev yeterliliğini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>KABUL</b>
H2b	Toksik liderlik bilişsel yeterliliğini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>KABUL</b>
H2c	Toksik liderlik ilişkisel yeterliliğini negatif ve anlamlı olarak etkiler.	<b>KABUL</b>

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Toksik liderlik çalışanlara ve nihai olarak da örgütlere zarar veren bir durum olmasından dolayı (Aubrey, 2012) hem teori hem de uygulamada üzerinde durulması gereken bir konudur. Yazında toksik liderliğin çalışan ve örgütler açısından olumsuz etkilerini ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda toksik liderlik çalışanların fiziksel ve ruh sağlığını olumsuz etkilerken, işte var olamamayı (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007), emekliliği ve işgücü devrini artırmakta, üretkenliği azaltmakta (Ross, Matteson, ve Exposito, 2014, p. 24; Mehta et al., 2014; Hitchcock, 2015, p.22; Karen Y. Wilson-Starks, 2003, p. 3 ), genel olarak da örgütsel performansı olumsuz etkilemektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Mehta et al., 2014).

İş biçimlendirme ise, çalışanların yaptıkları işin psikolojik etkilerini fiziksel ve bilişsel olarak değiştirmeleri için bir araç olarak hizmet eder (Wrzesniewski ve diğerleri, 2013) ve iş biçimlendirme yoluyla, çalışanlar daha yüksek düzeyde işe bağlılık, performans (Tims ve diğerleri, 2012) ve psikolojik refah (Berg, Grant ve Johnson, 2010) elde edebilirler. Tüm bu çıktılar ise örgütleri amaçlarına ulaştırabilecek istenen durumlardır. Geçmişte pek çok çalışma iş biçimlendirme davranışlarında sadece çalışanlara odaklansa da (Oprea, Miulescu ve Iiescu, 2019), çalışanları iş biçimlendirme davranışına iten önemli etkenlerden bir tanesi ise örgütlerinde algıladıkları liderlik yaklaşımlarıdır. Bu bağlamda son zamanlarda hizmetkar liderlik (Bavik, Bavik ve Tang, 2017; Harju, Schaufeli ve Hakanen, 2018), dönüşümcü liderlik (Wang, Demerouti ve Le Blanc, 2017; Oprea, Miulescu ve Iiescu, 2020) ve güçlendirici liderlik (Esteves ve Lopes, 2017) gibi farklı liderlik tarzlarının iş biçimlendirme davranışlarına etkisi incelenmiş ve tüm bu olumlu liderlik yaklaşımlarının iş biçimlendirme davranışlarını desteklediği sonucuna varılmıştır.

Diğer yandan geçmişte örgütler genel olarak katı, bürokratik ve kurallara sıkıya bağlıyken günümüzün rekabet koşullarında değişime uyum sağlayabilen ve hızlı hareket kabiliyetine sahip esnek yönetim anlayışına sahip örgütler başarılı olabilmektedir (Nelson, 1999:289). Zira bu örgütlerin çalışanlarına doğru şeyler yapmasını dikte eden sert politikalar ve prosedürler yerine, kendi başlarına doğru şeyleri yapmaları için esnek bir süreç sağlamaları gerekmektedir. Örgütün büyüme ve istikrar çabalarında esneklik denge merkezi konumundadır (Apuhan, 1997:170). Yazında olumlu bir liderlik yaklaşımı olan dönüşümcü liderlerin oluşturduğu esneklik anlayışının örgütsel başarıdaki rolüne vurgu yapan çalışmalar, tam tersi

katı yaklaşımların ise örgütlerde kırılmalara yol açacağını ifade etmektedir (Eraslan, 2011; Apuhan, 1997).

Bu çalışmada toksik liderliğin iş biçimlendirme ve örgütsel esneklik üzerinde etkilerini koymaktır. Bu bağlamda toksik liderliğin hem örgütsel esneklik algısını hem de iş biçimlendirme ve iş biçimlendirme alt boyutlarını olumsuz etkileyeceği hipotezleri geliştirilmiştir. Analiz sonuçları da tüm hipotezlerin kabul edildiğini ortaya koymuştur. Yukarıda bahsedildiği üzere yapılan çalışmalar birçok olumlu liderlik tarzları ile iş biçimlendirme davranışları arasında pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur. Diğer yandan yazında toksik liderlik ve iş biçimlendirme davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat yazında olumlu liderlik tarzları olarak kabul edilen hizmetkar, güçlendirici ya da dönüşümcü liderliğin iş biçimlendirme davranışlarını desteklediğini ortaya koyan çalışmalar göz önünde bulundurulursa, çalışmamızın karanlık ya da olumsuz liderlik olarak ifade edilen toksik liderliğin iş biçimlendirme davranışlarına olumsuz etkisini ortaya koyan sonuçları da yazın ile paralellik göstermektedir. Diğer yandan yazında toksik liderlik ve örgütsel esneklik arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya ulaşamamasına rağmen sınırlı sayıdaki dönüşümcü liderlik gibi pozitif liderlik tarzında esneklik yaklaşımını inceleyen nitel çalışmalar esnekliği dönüşümcü liderleri başarıya götüren önemli bir etken olarak ifade etmektedir (Eraslan, 2011; Apuhan, 1997). Dolayısıyla örgütlerinde baskılayıcı, katı bir kültür oluşturan toksik liderlerin aslında örgütsel esnekliği olumsuz yönde etkilediğini ortaya koyan araştırma sonucumuzun yazın ile paralellik gösterdiği değerlendirilmektedir.

Çalışma, örneklem açısından değerlendirildiğinde ise hizmet sektörü çalışanları işlerinin doğası itibariyle sürekli insanlarla etkileşim halindedirler ve toksik bir liderle çalışmanın neden olabileceği en genel hali olumsuz ruhu hali ve katı kuralların işlerine yansması olasılığı oldukça kritik görünmektedir. Zira nihai amacı hizmet ettikleri insanları memnun etmek olan bu çalışanların öncelikle kendilerinin mutlu olmaları gerektiği değerlendirilmesine rağmen toksik bir liderin örgütteki çalışma atmosferini bozarak sağlıksız örgütlere ve mutsuz çalışanlara neden olması muhtemeldir. Dolayısıyla çalışanlar için kendilerini rahat, güvende hissedecekleri ve insan ile çalışmanın gerektireceği beklenmedik gelişmeler karşısında karar verebileceği esnek bir çalışma ortamı ve işini daha mutlu yapmasını sağlayacak değişikliklere olanak veren yönetim süreci örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde önemli faktörler olduğu unutulmamalıdır.

Bu çalışma sonuçlarına göre ileride yapılacak çalışmalar için bazı önerilerde bulunulabilir. Öncelikle, iş biçimlendirme davranışları ve olumlu liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma olmasına rağmen karanlık liderlik tarzlarının öncüllüğünde herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Benzer şekilde çalışanların örgüt için istenen pek çok sonuca ulaşmasını sağlayabilecek örgütsel esnekliği öncülleri ile beraber ele alan çalışmalarında oldukça sınırlı sayıda olduğu ve toksik liderlikle ilişkisini inceleyen bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla toksik liderliğin farklı değişkenlerle çalışılarak yazına katkı sağlanabileceği ve örgüt yöneticilerine ışık tutulabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmamızda kullanılan değişkenler ile ilgili genellenebilir sonuçlara ulaşabilmek için ise farklı meslek gruplarında da çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Çalışmamızın sınırlılıkları şu şekilde ifade edilebilir: Öncelikle, bu çalışmada elde edilen bulgular Ankara'da hizmet sektöründe görev yapan çalışanlardan oluşan katılımcı özellikleri ile sınırlıdır. Diğer yandan, veriler katılımcıların kendi değerlendirmelerini yansıtmakta ve dolayısıyla sonuçlar değerlendirilirken ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır.

### Kaynakça

- Afacan Fındıklı, M., Okan, G. ve Sığı, Ü. (2019). Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması, *Nitel Sosyal Bilimler*, 1(1), 89-115.
- Akça, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Aktaş, M., Gelfand, M. J., ve Hanges, P. J. (2016). Cultural tightness–looseness and perceptions of effective leadership. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(2), 294-309.
- Alvesson, M., ve Billing, Y. D. (1992). Gender and organization: Towards a differentiated understanding. *Organization Studies*, 13(1), 073-103.
- Appelbaum, S. H., ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Aubrey, D. W. (2012). The effect of toxic leadership. Pennsylvania: United States Army War College.
- Bahrani, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. *California management review*, 34(4), 33-52.
- Balkundi, P., ve Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 16(6), 941–961.

- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bavik, A., Bavik, Y. L., ve Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364-373.
- Baytok, A. (2006). Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü.
- Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., ve El Rawas, A. S. (2018). Toxic Leadership And Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Effect Of Followers' trust And Commitment In The Middle East. *International journal of Business and Society*, 19(3), 793-815.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., ve Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work.
- Berg, J. M., Grant, A. M., ve Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21, 973-994
- Bertocci, D. I. (2009). Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers. University Press of America.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. *Retrieved September, 3(2007)*, 62.
- Boddy, C. R., ve Croft, R. (2016). Marketing in a time of toxic leadership. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., ve Hetland, H. (2014). The influence of constructive and destructive leadership behaviors on follower burnout. *Burnout at work: A psychological perspective*, 102-121.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Geliştirilmiş 2. baskı), Ankara, Pegem Akademi ve Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, Pegem Akademi ve Yayıncılık.
- Chan, D. K., Gelfand, M. J., Triandis, H. C. ve Tzeng, O. (1996). Tightness Looseness Revisited: Some Preliminary Analyses in Japan and the United States. *International Journal of Psychology*. 31(1): 1-12.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268, Doi: 10.14686/BUEFAD.2015111056

- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Esteves, T., ve Pereira Lopes, M. (2017). Leading to crafting: The relation between leadership perception and nurses' job crafting. *Western Journal of Nursing Research*, 39(6), 763-783.
- Fiedler, F. E. (1972). The effectiveness of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 455-463.
- Fitzgibbons, K. A. (2018). *The relation between toxic leadership and organizational climate: An investigation into the existence of toxic leadership within an organization and the effects those toxic elements have on organizational climate* (Doctoral dissertation, Indiana Institute of Technology).
- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you! *Workforce*, 78 (8), 40-44.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., ve Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1225.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. ve Donnelly Jr. J.H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 10th ed. (Boston: Irwin McGraw Hill.)
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M., ve Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47.
- Grant, A. M., ve Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Hampden-Turner, C., ve Trompenaars, F. (1996). A world turned upside down: doing business in Asia. *Managing across cultures: Issues and perspectives*, 275-308.
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., ve Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., ve Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, 28(1), 178-194. ISO 690.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., ve Doyle Corner, P. (2016). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a

- more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of Applied Psychology*, 101, 846–861, <https://doi.org/10.1037/apl0000083>.
- Hemphill, J. K., ve Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill ve A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6–38). Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hitchcock, M. J. (2015, August). *The Relationship Between Toxic Leadership, Organisational Citizenship, and Turnover Behaviour Among San Diego Nonprofit Paid Staff*. Dissertations, 1-153.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hogan, R., ve Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 40–51
- İskit, B. (2019). *Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri*. T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., ve Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Kellerman, B. 2004. *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 283-304.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., ve University of Pittsburgh. Program in Corporate Culture. (1985). *Gaining control of the corporate culture* (pp. 351-369). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kluckhohn, F. R., ve Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations.
- Kotter, J. P. (2000). *What leaders really do*. The Bottom Line.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leadership: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.

- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-7.
- Mehta, S., ve Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).
- Mehta, S. ve G.C.Maheshwari. (2014, October). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
- Meydan, C.H., Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Miller, M. (2015). Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment.
- Namie, G., ve Namie, R. 2000. The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., ve Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 723–741.
- Oprea, B., Miulescu, A., ve Iliescu, D. (2020). Followers’ job crafting: relationships with full-range leadership model. *Current Psychology*, 1-12.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., ve Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In N. W. Schmitt ve S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 643–676). New York, NY: Wiley.
- Pelto, P. J. (1968). The differences between “tight” and “loose” societies. *Trans-action*, 5(5), 37-40.
- Petrou, P., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 470.
- Quinn, R. E., ve Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Ross, D. B., Matteson, R., ve Exposito, J. (2014). Servant leadership to toxic leadership: Power of influence over power of control.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). New York, NY: Jossey Bass.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Doctoral dissertation).



- Schmidt, A.A. (2008). Development and Validation of the Toxic Leadership Scale. Unpublished Master Thesis, University of Maryland.
- Slemp, G. R., ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2).
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper B J (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda, *Journal of Management*, Vol. 54, pp. 279-294.
- Thomas, C. D., Cameron, A., Green, R. E., Bakkenes, M., Beaumont, L. J., Collingham, Y. C., ... ve Williams, S. E. (2004). Extinction risk from climate change. *Nature*, 427(6970), 145-148.
- Tims, M., ve Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological review*, 96(3), 506.
- Triandis, H. C., ve Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual review of psychology*, 53(1), 133-160.
- Uysal, H. T. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1), 55-73.
- Uz, I. (2015). The index of cultural tightness and looseness among 68 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(3), 319-335.
- Üstün, F. (2015). Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun örgütsel güven, kurumsal girişimcilik ve firma performansına etkisi: Türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Unpublished doctoral dissertation, Çukurova University, Adana, Turkey*.
- Vroom, V. H., ve Jago, A. G. (1988). The new leadership. Managing participation in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wasti, A. S., ve Fiş, A. M. (2010). Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.

- Weaver, S. G., ve Yancey, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, 10, 104-124.
- Wang, H. J., Demerouti, E., ve Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, VA: Quorum Books.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the US Army*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc*, 1, 2016.
- Karen Y. Wilson-Starks. (2003). Toxic leadership. *Transleadership*, 1-4.
- Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., ve Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in positive organizational psychology*. Emerald Group Publishing Limited.
- Zheng, W., Yang, B., ve McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.