

TOKSİK LİDERLİĞİN İŞE DEVAMSIZLIK VE POZİTİF ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA *

Melike Sercan SEVİMLİ & Serdar BOZKURT*****

Öz

Bu çalışma, liderlik tarzının çalışanların devamlılığı ve organizasyondaki pozitif iklim üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle, toksik liderliğin çalışan devamsızlığı ve pozitif örgüt iklimi üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Teorik çerçeveler ve literatür doğrultusunda oluşturulan hipotezler, farklı sektörlerde çalışan 232 kişi üzerinde yapılan anketle test edilmiştir. Veri analizi için IBM SPSS Statistics 24 ve SmartPLS 4 programları kullanılmıştır. Analizler, liderlerin toksik davranışlarının çalışan devamsızlığını artırırken, pozitif örgüt iklimini olumsuz ve belirsiz şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Bulgular, iş talep-kontrol ve iş talepleri-kaynakları teorileri ışığında değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, insan kaynakları yönetimini iyileştirmek için politika yapıcıların alabileceği önlemler önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, Pozitif Örgüt İklimi, İşe Devamsızlık.

A STUDY ON THE EFFECTS OF TOXIC LEADERSHIP ON ABSENTEEISM AND POSITIVE ORGANIZATIONAL CLIMATE

Abstract

This study aims to examine the effects of leadership style on employee retention and positive climate in the organization. In particular, the effects of toxic leadership on employee absenteeism and positive organizational climate have been investigated. Hypotheses created in line with theoretical frameworks and literature were tested with a survey conducted on 232 people working in different sectors. IBM SPSS Statistics 24 and SmartPLS 4 programs were used for data analysis. Analyzes revealed that leaders' toxic behaviors increased employee absenteeism and negatively and significantly affected the positive organizational climate. The findings were evaluated in the light of job demand-control and job demands-resources theories. As a result of the study, measures that policy makers can take to improve human resources management are suggested.

Keywords: Toxic leadership, Positive Organizational Climate, Absenteeism.

* Bu çalışma ilk yazarın, ikinci yazarın danışmanlığında devam etmekte olan doktora tezinden üretilmiştir.

** Doktora öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, sercanselimli15@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4589-766X>

*** Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, sbzkurt@yildiz.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4745-9965>

Giriş

Lider, bir grubu yönlendiren, etkileyen ve yol gösteren kişi olarak tanımlanır (Kotter, 2012). Kâr amacı güdüsün ya da güdülmesin, her örgütte liderler, yönetsel süreçleri yönlendirir. Örgütün ömrünü ve sağlığını belirleyen kritik roller üstlenir. Toksik liderlik, liderin çevresine olan olumsuz etkileri nedeniyle ortaya çıkmış bir kavramdır. Modern organizasyonların karşılaştığı önemli sorunlardan birini temsil eder. Toksik liderler, örgüte zarar verebilecek niteliklere sahip kişilerdir. Psikopati, narsisizm ve Makyavelizm gibi 'karanlık üçlü' özelliklerle donatılmış bu liderler, takipçilerini olumsuz yöntemlerle yönetirler (Sevimli, 2024). Toksik liderlik, her örgütte başta çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık (Octavian, 2023) ve örgütsel iletişimi (Elsaied, 2022) olumsuz yönde etkilemektedir. Kavram, daha az çalışan sayısına sahip ve örgütsel piramidin görece kısa olduğu küçük yapılarda, sinizm, işte var olmama ve işe devamsızlık (Ahmed vd. 2024) gibi negatif olguları da ortaya çıkarmaktadır (Spencer-Muldraw, 2020). Söz edilen işe devamsızlık kavramı, çalışanların elde olan ya da olmayan nedenlerden dolayı işine devam edememe durumunu ifade etmektedir (Keller, 1983). Örgüte dahil olması zaman alan ve yüksek maliyet oluşturan insan kaynağının, devamsızlığı, örgütler ve çalışanlar için de büyük kayıplara sebep olmaktadır. Bu kaybın derecesini görebilmek için Eurostat'ın 2020 ve 2021 yılları işe devamsızlık verileri göz önünde bulundurulabilir. Veriler incelendiğinde; işe devamsızlık düzeyinin, 2019 yılında birçok sektörde yükseldiği ve bu artışın özellikle, 2020 yılının ikinci çeyreğinde, Avrupa'da %18,7 gibi yüksek bir oranla daha da belirgin olduğu görülmüştür (Rosswen, 2022). İşe devamsızlık oranlarındaki artış, ekonomik maliyetleri artırmıştır. Verilere göre çalışanların işten ayrılma oranı yükselirken, genel ekonomideki üretkenlik düşüş göstermiştir. Bu durum, örgütlerin sürdürülebilirliği ve yönetsel maliyetleri açısından önemli bir sorun oluşturmaktadır. Bahsedilen maliyetler, geçici olarak işten ayrılan çalışanların sayısındaki artıştan ve gelir kayıplarından kaynaklanmaktadır. Genel ekonomideki üretkenlik düşüşü ve işgücü piyasasındaki dengesizlikler maliyet artışıyla birlikte daha görünür hale gelmektedir. Ayrıca, daha düşük ekonomik gelir seviyesine sahip çalışanların, maddi kayıplarının, daha yüksek gelir seviyesine sahip çalışanlara göre 6 kat daha fazla olduğu da gözlemlenmiştir (Eurostat, 2020).

Organizasyonel faaliyetlerin sağlıklı şekilde gerçekleştirilmesini ve sürdürülmesini etkileyen faktörlerden bir diğeri ise örgüt iklimidir. Örgüt iklimi, örgütteki kişilerin paylaştığı ortak değerler, kültür ve algılar doğrultusunda oluşan atmosferi ifade etmektedir (Fitzgibbons, 2018a). Birçok faktörden etkilenen örgüt ikliminin, örgütteki kişilerin; iş tatmini (Santana ve Pérez-Rico, 2023), işe bağlılık (Berberoglu, 2018), motivasyon (Fu ve Deshpande, 2014), sinizm, işte var olmama, işe devamsızlık (Bohórquez vd., 2023), örgütsel iletişim (Lintanga ve Rathakrishnan, 2024a), işbirliği ve adalet (Lannes, 2021; Temel ve Bitirim, 2013) gibi birçok kavramı etkilediği bilinmektedir.

Bu çalışmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler, iş talepleri-kaynakları ve iş talepleri-kontrol teorileri çerçevesinde değerlendirilmiştir. İş talepleri-kontrol teorisine (Bakker vd., 2003) göre, organizasyondaki çalışanların negatif tutum ve davranışları, mevcut kaynakların yetersizliğinden değil, iş üzerindeki kontrol ve yetki eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007; Kain ve Jex, 2010). Ayrıca, toksik liderlerin yıkıcı ve sömürücü davranışları, pozitif örgüt iklimine zarar verir. İşe devamsızlığı artırabilir. Çalışma aynı zamanda, iş talepleri-kaynakları teorisini de temel alarak incelenmiştir. Bu teoriye göre, iş taleplerinin yüksekliği ve yeterli kaynakların bulunmaması, işte devamsızlığın önemli nedenlerindendir (Bakker vd., 2003). Araştırmalar, iş taleplerinin artmasının işe devamsızlığı artırdığını göstermiştir. İş talepleri ile kaynaklar arasındaki denge, işe devamsızlık davranışını azaltabilir (De Boer vd., 2002). Özellikle, takdir edilme, desteklenme ve yönlendirilme gibi manevi ihtiyaçların toksik liderler tarafından karşılanmaması, işe devamsızlığın artmasına neden olabilir. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, toksik liderlik davranışlarının pozitif örgüt iklimi ve işe devamsızlık üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmanın, bu bağlamda değerlendirilmesi, toksik liderin talep yoğunluğunun ve değişkenlere yönelik öncüllerin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma sonuçlarının hem literatüre hem de uygulamaya önemli katkılar sağlayacağı beklenmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, çalışmanın temelini oluşturan değişkenler ele alınacaktır. İlk olarak, örgütlerde yıkıcı etkiler yaratan toksik liderlik kavramı, tanımı ve ilişkili liderlik tarzları çerçevesinde açıklanacaktır. Ardından, çalışanların örgüt içi atmosferi nasıl algıladıklarını ortaya koyan pozitif örgüt iklimi kavramı, boyutları ve çalışan tutumları üzerindeki etkileriyle birlikte ele alınacaktır. Son olarak, çalışanların işe gelmeme davranışlarını ifade eden işe devamsızlık kavramı, gönüllü ve zorunlu devamsızlık boyutlandırmalarıyla açıklanarak, örgütsel çıktılar üzerindeki etkisine değinilecektir.

1.1. Toksik Liderlik

Oxford Dictionary'e göre toksik kelimesi, zehirli olan ve zehir içeren anlamına gelmektedir. Toksiklik kavramı, birey, ilişki veya durum çerçevesinde değerlendirilmektedir. Kavram, özellikle birinin diğer insanları dürüst olmayan bir şekilde kontrol etme ve etkileme biçimi olarak tanımlanmaktadır (oxfordlearnersdictionaries.com). Literatüre Marcia Whicker tarafından kazandırılmış olan toksik liderlik (Indradevi, 2016) liderin tutum ve davranışlarının kötü bir hal alması, çevresindeki organizasyon üyelerini ezerek, kendisini başarılı kılması olarak ifade edilmiştir (Yavaş, 2016). En temel ifadesi ile, izleyiciler üzerinde negatif etki oluşturan liderlik olarak da tanımlanabilir (Bulutlar vd., 2024). Bilerek ve isteyerek, bir başka deyişle kastederek, izleyicilerine, bir şekilde kötü hissettiren ve örgüt için

zararlı olan liderlerdir. Kavram, sıklıkla; liderlik etme sürecinde, yıkıcı davranışları sistematik olarak gerçekleştirip örgüte ve çalışanlara zarar veren liderlik olarak ifade edilmektedir (Webster, Brough ve Daly, 2016).

Sosyal bilimlerdeki birçok kavram gibi toksik liderlik de çok boyutludur. Literatürde en sık karşılaşılan Schmidt'in boyutlandırmasına göre kavram, kötü niyetli gözetim, kendini övme, narsisizm, tahmin edilemezlik ve otoriterlik faktörlerinden oluşmaktadır (Labrague vd., 2020). Sosyal bilimler açısından özellikle çok boyutlu bir kavramın her bir boyutuna eşit derecede rastlanması çok olası görünmemektedir. Toksik liderlikte de boyutlardan birinin ağır bastığı durumlar farklı şekilde ifade edilebilmektedir. Kavramı oluşturan boyutların bazılarının daha yoğun görülmesi, kimi çalışmalarda toksik liderlik başlığı altında tanımlanan farklı liderlik tarzları ile ilişkilendirilmesine neden olmuştur (Burns, 2017). Bu liderlik tarzları, yıkıcı, narsist ve otokratik liderlik şeklindedir (Boak, 2021).

Yıkıcı liderlik, liderin organizasyonun hedeflerini, görevlerini ve kaynaklarını sabote etmesi, çalışanların etkinlik, motivasyon, refah ve iş tatminini sistematik ve tekrar eden şekilde azaltması olarak tanımlanır (Einarsen vd., 2007). Bu davranışlar, çalışanların meşru çıkarlarını ihlal eder. Bu bağlamda, kötü niyetli gözetim önemli bir boyuttur. Tepper'e (Kılıç ve Günsel, 2019) göre, kötü niyetli gözetim, örgütsel adaletsizliğin başlıca sonuçlarından biridir. Çalışanların işten ayrılma niyetini artırır. Örgütsel adaletsizliğe rağmen işte kalmayı başaran çalışanlar genellikle düşük motivasyon, tükenmişlik ve rol çatışmaları yaşar. (Tepper, 2000).

Toksik liderlik başlığı altında değerlendirilen liderlik tarzlarından bir diğeri de göreceli olarak yeni bir kavram olan narsist liderliktir. Kavram, karanlık kişilik özelliklerinden narsisizm boyutunun yoğun gözlemlendiği liderleri ifade etmektedir. Narsist liderlik kavramı, Rosental ve Pittinsky'nin (2006) kapsayıcı bir tanımlama yapmasıyla popülerleşmiştir. Araştırmacılar narsist liderin, liderlik davranışları esnasında ben-merkezcil ihtiyaçların ve inançların bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Ayrıca bu özellikteki liderlerin, çıkarlarını zamanla organizasyonun çıkarlarının önüne koyduğunu ifade etmişlerdir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006).

Otokratik liderlik de toksik liderlik başlığı ile ilişkilendirilen liderlik tarzlarından birisidir. Bu tarzı benimseyen liderler kararları verme aşamasında, izleyicilerin fikirlerini almadan, onları yok sayarak, tek başına hareket etmekte ve onları karar sürecinin dışında tutmaktadır. Otokratik liderler, hissettiği güvensizlik sebebi ile izleyici üzerinde sıkı denetim kurmaya çalışır. Gereksiz kontrol mekanizmaları kurabilir (Lewin vd., 2010). Bu liderlerin izleyiciyi karara dahil etmemesi, güven duymaması ve izleyicileri grup dışı hissettiren davranışları, toksik liderliğin aşağılayıcı ve taşkın davranışlar boyutlarına atfedilmektedir (Schmidt ve Hanges, 2008). Toksik liderlik boyutları ile ilişkilendirilen otokratik liderliğin, pozitif örgüt iklimini negatif yönde etkilediği bilinmektedir (Odunlami vd., 2015).

1.2. Pozitif Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; politikalar, uygulamalar, çalışanların ödüllendirilme ve desteklenme sürecine bağlı olarak oluşup, ortak olarak paylaşılan atmosferin algılanmasıdır (Ostroff vd., 2003). Bir başka deyişle kavram, çalışanın belirli örgütsel unsurlar çerçevesinde örgütü algılama biçimi olarak tanımlanmaktadır (Schneider ve Reichers, 1983). Örgütsel unsurlar ile ifade edilen; bağ kurma, adalet, özerklik, güven ortamı, iletişim/ilişkiler, katılımcılık, esnek örgüt yapısı, destekleme, ödüllendirme ve yenilikçilik gibi olgulardır. Bu unsurların pozitif yönde olması, kavramın, daha çok odaklanılan ve geliştirilmesi arzulanan türü olan pozitif örgüt iklimini ortaya koymaktadır (Di Fabio, 2017).

Bir başka çalışmada pozitif örgüt iklimi; çalışanlar arası ilişkiler, kendini bilme ve denge şeklinde ifade edilmiştir (Trickett ve Moos, 1974). Literatürde sık sık incelenen söz konusu bu boyutlandırma, bazı araştırmacılar tarafından geliştirilmeye çalışılmıştır (Koys ve Decotiis, 1991). Corral-Gregorio ve Pereña-Brand da örgütsel iklim kavramının pozitif yönüne odaklanarak etki kaynağına göre bir gruplandırma gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar kavramı; örgüt ve çalışanlarla ilişkili öğeler olmak üzere iki grup altında incelemişlerdir. Örgüt ile ilişkili faktörler; koşullar, organizasyon, inovasyon, uygulamalar ve bilgi boyutlarını içermektedir. Diğer taraftan çalışanlar ile ilişkili faktörler ise; aidiyet, kendini bilme, ilişkiler ve yön verme şeklindedir (Corral-Gregorio ve Pereña-Brand, 2010). Farklı bir çalışmada ise pozitif örgüt iklimini etkileyen öğeler; duygusallık, bilişsellik ve uygulamalar başlıkları altında toplanmış ve boyutlandırılmıştır. Duygusallık; işe bağlılık, iş birliği, çalışanlar ve üstlerle ilişkileri ifade etmektedir. Bilişsellik ise; yenilikçilik, özerklik ve katılımı tanımlamaktadır. Son olarak uygulamalar ise; örgüt, ödül sistemi, fiziksel koşullar ve mesai boyutlarını içermektedir (Muñiz vd., 2014). Kapsayıcı özellikleri fazla ve çok boyutlu bu olgunun, literatürde birçok örgütsel faktör ile ilişkili olduğu görülmektedir. Pozitif örgüt ikliminin; iş tatmini (Lintanga ve Rathakrishnan, 2024b), işe bağlılık (Lannes, 2021), motivasyon, sinizm düzeyi (Ikram vd., 2024), işte var olmama (Rodríguez-Cifuentes vd., 2020), örgütsel iş birliği, iletişim ve adalet (Robbins ve Judge, 2013) ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Kavramla ilişkili olduğu düşünülen birçok olgunun büyük kısmı doğrudan çalışana yönelik olsa da işe devamsızlık gibi örgütsel sonuçlarla da ilişkili olduğu görülmektedir (Nik Abdullah vd., 2020).

1.3. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, elde olan ya da olmayan nedenlerden ötürü çalışanların iş yerlerine/örgütlere devamsızlığını ifade etmektedir (Miraglia et al., 2024). Kavram yönetsel çıktıların en önemlilerinden biri olarak kabul edilebilir. İşteki her devamsızlık, çalışanın sinik niyetler veya işten kaçma amacıyla gerçekleştirdiği devamsızlık şeklinde değerlendirilmemektedir. İşe devamsızlık kavramı; *gönüllü ve zorunlu devamsızlık* olmak üzere iki

boyuttan oluşmaktadır. *Gönüllü devamsızlık*, çalışanın bilerek ve isteyerek iş gelmekten kaçınmasını ifade ederken, diğer taraftan *zorunlu devamsızlık* ise çalışanın kendisinden kaynaklanmayan sebeplerden ötürü işe gelememesini tanımlamaktadır (Paget vd., 1998).

İşe devamsızlık düzeyinin etkileri örgütsel anlamda gözlemlenmeden, işe devamsızlık potansiyelini etkileyecek değişkenlerin incelenmesi, olası maliyetlerin azaltılması bakımından oldukça önemlidir. Konuyla ilgili bir çalışmada, çalışanların önceki devamsızlık düzeyleri ve sergiledikleri devamsızlık arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya göre, işe devamsızlığın öngörülmesi için, varsa önceki organizasyon verilerine ulaşılabilmenin önemli olduğu dile getirilmiştir. Bu sayede çalışanın olası devamsızlıklarını tahminleneceği öngörülmüştür. Bu durum ise adaylar açısından olası istihdam maliyetlerini azaltma bağlamında önemli bir çıkarım olarak vurgulanmaktadır (Keller, 1983). Johns ve Miraglia, işe devamsızlığa ilişkin verilerin çalışanın kendisinden toplanması durumunda, ne kadar sağlıklı olacağını sorgulamış ve meta analiz yöntemi ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında gerçek verileri kullanarak literatüre önemli katkılar yapmışlardır. Beklendiği üzere, çalışanlar, işe devamsızlık davranışlarını az gösterme eğilimindedirler. Bu durum, çalışanlara sorularak elde edilmiş verilerle gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarının da sağlıklı olduğu kabulünü değiştirmemektedir. Çünkü çalışanların yanıltıcı olan beyanları, gönüllü ve zorunlu devamsızlık boyutlarından, yalnızca gönüllü devamsızlık düzeyine dair verileri içermektedir. Buna göre çalışanlar sağlık veya kaza sebebi ile gerçekleşen zorunlu işe devamsızlığı daha kolay bildirirken, yanıltma eğilimleri daha çok gönüllü devamsızlıkta yoğunlaşmaktadır (Johns ve Miraglia, 2015).

2.HİPOTEZ GELİŞTİRME

- Toksik Liderliğin İşe Devamsızlığa Etkisi:

Toksik liderliğin işe devamsızlığa etkisine dair en geniş kapsamlı ve en bilinen yayın Labrague vd. tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, hemşirelerin işe devamsızlıklarının toksik liderlikten ne düzeyde etkilendiğini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda toksik liderliğin; iş stresi, iş tatmini ve işe devamsızlık davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Labrague vd., 2020). Bir başka çalışmada ise, toksik liderliğin işe devamsızlığın yanı sıra üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada, hemşirelerin devamsızlık davranışının, liderin toksik davranışlarından yüksek düzeyde etkilendiği görülmüştür. Diğer taraftan işe devamsızlığın toksik liderlikten en çok etkilenen kavram olduğu da ortaya konulmuştur (Zaki ve Elsaïad, 2021). Bir diğer çalışmada, toksik liderlerin aşağılama, zorbalık gibi davranışlarının, işe devamsızlık üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Laguda, 2021). Abbas ve Saad da bu çalışmaya benzer şekilde toksik liderliğin işe devamsızlık üzerindeki etkisinde motivasyonun aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, liderin

toksiklik düzeyi arttıkça işe devamsızlık düzeyinin arttığı ifade edilmiştir. Ayrıca bu çalışmanın bir diğer değişkeni olan örgüt ikliminin, toksik liderlikten nasıl etkilendiğini de incelemiş ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara varılmıştır (Abbas ve Saad, 2020). Goldmann ise toksik liderliğin çalışan devir hızı ve işe devamsızlıkla ilişkili olduğunu vurgulamıştır (Goldman, 2006). Ülkemizdeki bir çalışma ise toksik liderliğin farklı sektörlerde algılanış şeklini incelemiştir (Yavaş, 2016). Literatürden hareketle toksik liderliğin işe devamsızlık üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceği düşünülmektedir. Özellikle iş kontrol-talep ve iş kaynakları-talep teorileri bağlamında işe devamsızlığın öncülünün belirlenmesi açısından aşağıda hipotez oluşturulmuştur:

H1: Toksik liderlik davranışları, çalışanların işe devamsızlıklarını pozitif yönde etkiler.

- Toksik Liderliğin Pozitif Örgüt İklimine Etkisi:

Toksik liderliğin örgüt iklimine etkisine dair en kapsamlı çalışmalardan birinin Fitzgibbons'a ait olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmacı, bu çalışmada kullanılan farklı bir yaklaşımla negatif örgüt iklimini ölçerek, toksik liderlik ve negatif örgüt iklimi arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Fitzgibbons, 2018b). Ülkemizdeki bir çalışmada ise toksik liderin niteliklerinin, yalnızca astları etkilemekle kalmayacağı, bir virüs gibi yayılarak tüm örgütü zehirleyeceği ifade edilmiştir (Temel ve Bitirim, 2013). Bu önerme toksik liderin negatif özelliklerinin, pozitif örgüt iklimini de negatif yönde etkileyebileceğini düşündürmektedir. Yine ülkemizdeki diğer bir çalışmada ise öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik algılarının, toksik liderlikten olumsuz yönde etkilendiği ortaya konulmuştur (Tepe ve Yılmaz, 2020). Diğer araştırmacılardan farklı olarak, Akbulut ve Yavuz, toksik liderliğin örgütteki etkisini derleme yöntemi ile incelemiştir. Araştırmacılar, çalışma sonucunda toksik liderlikten en yoğun şekilde etkilenen kavramın örgütsel bağlılık olmasının yanı sıra, iş performansı, verimlilik, kurumsal başarı, psikolojik kırılganlık, tükenmişlik, işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven ve pozitif örgüt iklimi kavramlarının da toksik liderlikten etkilendiği sonucuna varmışlardır (Akbulut ve Yavuz, 2022). Literatürdeki çalışmalar ve belirtilen teoriler ışığında pozitif örgüt ikliminin, toksik liderlikten etkilenebileceği ve önemli bir öncül olarak görülebileceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Toksik liderlik davranışları, pozitif örgüt iklimini negatif yönde etkiler.

3.METODOLOJİ

Bu çalışma, felsefesi açısından değerlendirildiğinde temel araştırma olarak kabul edilmektedir. Toksik liderliğin, işe devamsızlık ve pozitif örgüt iklimi üzerine etkisini ölçen araştırma, amaçları bakımından açıklayıcı

araştırma niteliğindedir. Ayrıca çalışma, süre bakımından kesitsel niteliktedir. Çalışmanın süre sınırlılığının olması, veri toplama konusunda etki oynamaktadır. Kullanılan kesitsel tasarım, verilerin yalnızca belirli bir zaman diliminde toplanmasına olanak tanımaktadır. Bu durum, değişimlerin ve uzun vadeli etkilerin analizini sınırlandırmaktadır. Boylamsal bir tasarım, bu sınırlamaları aşmak için daha uygun bir yöntem sağlayabilir. Literatüre katkı sağlayabilmek ve gelecek çalışmalara ilham olabilmek açısından çalışmanın geliştirilebilmesi için kullanılabilecek yollar, sınırlıklar kısmında detaylıca açıklanmıştır.

3.1.Ölçüm Araçları

- *Toksik liderlik ölçeği*: Araştırmada toksik liderlik kavramının ölçülmesi için Schmidt ve Hanges tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek toplamda otuz ifade ve beş boyuttan oluşmaktadır (Schmidt ve Hanges, 2008b). Ölçekteki boyutlar; kötü niyetli gözetim, otoriter davranış, narsistik yaklaşım, kendini övme ve tahmin edilemezlik şeklindedir.

- *Örgüt iklimi ölçeği*: Örgüt iklimi değişkenin ölçülmesi aşamasında Bock vd.(2005) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeğinden yararlanılmıştır (Bock vd., 2005). İlgili ölçek; bağ kurma, adalet ve yenilikçilik boyutlarını içermektedir. Ölçekte boyutlardan biri değiştirilmiştir. Bu değişiklikte çalışmanın modeli ve ilgili bölümde belirtildiği gibi literatürde en çok kabul edilen örgüt iklimi boyutları gözetilmiştir. Bu bağlamda en sık kullanılan boyutlardan birinin iletişim olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Rogers vd., 1980), yenilikçilik boyutu yerine, iletişim boyutundaki ifadeler dikkate alınmıştır. Örgüt ikliminin iletişim boyutu için kullanılan ifadeler, Coda vd.'nin (2015) tarafından gerçekleştirilen ve örgüt iklimi yapısının çok boyutlu konfigürasyonlarının incelediği çalışmasında yer almaktadır (Coda vd., 2015).

- *İşe devamsızlık ölçeği*: İşe devamsızlık değişkenin ölçülmesi amacıyla Paget vd. (1998) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, gönüllü devamsızlık ve zorunlu devamsızlık olmak üzere iki boyuttan oluşmakta ve toplam on üç ifade içermektedir (Paget vd., 1998).

- İlgili ölçeklerdeki ifadeler araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiş ve çeviriler esnasında başka çalışmalarda kullanılan çeviri versiyonlar, bu versiyonların analiz sonuçları ve ifadelerin dilimizde anlaşılabilirliği konuları dikkate alınmıştır.

3.2.Örnekleme

Araştırma metodolojisi doğrultusunda örneklem farklı sektörlerde çalışan 232 beyaz yakalı çalışandır. Örnekleme yöntemi olarak ise kolayda örnekleme kullanılmıştır. Anket verileri çevrimiçi ortamda Google Forms aracılığıyla toplanmıştır. Form oluşturulurken ölçeklere ait ifadeleri içeren bölümlerde, boş yanıt gönderilmesini engelleyen ayarlamalar sayesinde, eksik ya da hatalı veri toplanmasının önüne geçilmiştir.

3.3.Analizler

Araştırma analizleri PLS-SEM yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni, modeldeki değişken sayısı ve değişkenleri ölçmek için kullanılan veri sayısıdır. Çalışma kapsamında 232 anket toplanmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analizinde, örneklem büyüklüğüne duyarlı olan PLS-SEM(Chin ve Dibbern, 2010) yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, hata ve gösterge terimleri ile ilgili dağılımsal varsayımlarda bulunmayan PLS-SEM yöntemi, bu çalışmadaki gibi birden fazla yapıyı içeren çalışmalarda, (Rosipal ve Krämer, 2006)ölçüm hatalarının tespitinin yapılmasını sağlamaktadır(Noonan vd, 1977). Maksimum olabilirlik tekniklerinin oluşturabileceği istatistiksel hatalardan kaçınılmasını sağlayan PLS-SEM'in (Fornell ve Larcker, 1981) bu çalışma için en uygun yöntem olduğu varsayılmıştır.

3.4.Geçerlilik ve Güvenilirlik

Öncelikle ölçümler, keşfedici faktör analizine tabi tutulmuş olup bu analizde SPSS programı kullanılmıştır. Tüm ölçekler için faktör yükü eşik değeri olarak 0.5 kabul edilmiştir. Yine tüm ölçekler için Varimaks rotasyonu işlemi uygulanmıştır. Özdeğeri 1'in üzerindeki faktörler dikkate alınmıştır. Ekstraksiyon metodu olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda, toksik liderliğin üç boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar toplam varyansın %74'ünü açıklamaktadır. Faktör yükleri 0.50'den düşük olan on ifade ölçekten çıkarılmıştır. Diğer bir kavram olan pozitif örgüt ikliminin ise iki boyutlu olduğu görülmüştür. Bu boyutlar toplam varyansın %64'ünü açıklamaktadır. Bu ölçekten hiçbir ifade çıkarılmamıştır. İşe devamsızlık ölçeğinde ise gönüllü devamsızlıktan ve zorunlu devamsızlıktan birer ifade faktör yüklerinin 0.50'den düşük olması ve çapraz yüklemeler nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeklerin faktör yapısı ve yüklerine ilişkin tablolar aşağıda (Toksik Liderlik Ölçeği -Tablo 1; Pozitif Örgüt İklimi Ölçeği-Tablo 2; İşe Devamsızlık Ölçeği-Tablo 3) gösterilmiştir.

Tablo 1. Toksik Liderlik Ölçeği

Madde	Faktör		
	Faktör 1: Tahmin Edilmezlik	Faktör 2: Kötü Niyetli Gözetim	Faktör 3: Narsistik
TE27	0.846		
TE28	0.819		
TE30	0.806		
TE29	0.773		
TE26	0.747		
TE24	0.713		
TE25	0.694		

KNG1	0.810	
KNG7	0.801	
KNG5	0.790	
KNG4	0.728	
KNG6	0.680	
O9	0.631	
KNG2	0.585	
O10	0.571	
N17		0.791
N16		0.763
N18		0.684
N15		0.653
KÖ19		0.653
KMO değeri: 0.951; Barlett küresellik testi p=0.000<0.001; Ki-kare: 4251.52		

Toksik liderlik ölçeğine ait ifadelerin (Tablo 1) incelenmesi sonucunda; KNG3, O8, O11, O12, O13, N14, KÖ20, KÖ21, KÖ22, KÖ23 ifadeleri faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Analizler sonucunda bu çalışmada toksik liderliğin; kötü niyetli gözetim, narsistik ve tahmin edilmezlik şeklinde üç boyutlu bir yapısının olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Pozitif Örgüt İklimi Ölçeği

Faktör		
Madde	Faktör 1: Örgütsel İletişim ve Adalet	Faktör 2: Bağ Kurma
Öİ12	0.799	
Öİ9	0.764	
Öİ10	0.762	
Öİ11	0.743	
ÖA7	0.714	
Öİ13	0.714	
Öİ8	0.698	
Öİ14	0.688	
ÖA6	0.605	
ÖA5	0.534	
BK3		0.826
BK2		0.822
BK1		0.797
BK4		0.793
KMO değeri: 0.925; Barlett küresellik testi p=0.000<0.001; Ki-kare: 2050.12		

Pozitif örgüt iklimi ölçeğinin ifadelerine ait faktör yükleri Tablo 2’de gösterilmektedir. Ölçeğin boyutları, orijinal halinden farklı biçimde şekillense de Varimaks rotasyonu sonucunda ölçekten hiçbir ifade çıkarılmamıştır. Faktör yükleri gözetildiğinde, örgüt iklimi ölçeğinin; bağ kurma ve “örgütsel iletişim ve adalet” olmak üzere iki boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. İşe Devamsızlık Ölçeği

Madde	Faktör	
	Faktör 1: Gönüllü Devamsızlık	Faktör 2: Zorunlu Devamsızlık
GD3	0.812	
GD5	0.792	
GD2	0.787	
GD1	0.778	
GD8	0.629	
GD4	0.613	
ZD9		0.844
ZD10		0.834
ZD11		0.802
ZD13		0.739
GD7		0.553
KMO değeri: 0.828; Barlett küresellik testi $p=0.000<0.001$;		
Ki-kare: 1039.34		

İşe devamsızlık ölçeğine ait ifadelerin faktör yükleri Tablo 3’te gösterilmiştir. Varimaks yöntemi ile ölçekte gönüllü devamsızlıkla ilişkili olan altı ifade birinci faktörde, zorunlu devamsızlıkla ilişkili olan beş ifade ise ikinci faktörde düşük faktör yüklemelerine sahip olduğu görülmüştür. Gönüllü devamsızlıkla ilişkili olan bir ve zorunlu devamsızlıkla ilişkili olan yine bir ifade çapraz yüklemekten dolayı faktörlerle ilişkilerinin belirsiz olduğu tespit edilmiş ve söz konusu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Dolayısıyla keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre işe devamsızlık ölçeğinin literatürdeki boyutlar ile tutarlı şekilde, gönüllü ve zorunlu devamsızlık boyutlarını içerdiği görülmüştür.

Keşfedici faktör analizinin ardından veriler, SmartPLS 4 programı ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, bir değişkenin, bir faktörü ne düzeyde temsil ettiğini ifade eden faktör yükünün, gönüllü devamsızlığa ilişkin bir ifadenin dışında, her bir ifade için sosyal bilimlerde kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, faktör yükü değerleri, arzu edilen değer olan 0.7 altında kalan başka ifadeler de mevcuttur. Fakat birçok kaynakta 0.5 ve 0.7 arası değerler çalışmanın doğası ve modeli göz önünde bulundurularak kabul

edilebilir olduğundan, ifadeler analizden çıkarılmamıştır(Hair, 2011). Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucu, gönüllü ve zorunlu devamsızlık boyutlarından birer tane olmak üzere iki ifade faktör yükünün düşük olması sebebiyle ölçme aracından çıkarılmış ve ölçeğin içerik geçerliğinin bozulmadığı görülmüştür. Her bir ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bir ölçeğin iç tutarlılığı ve geçerliliğini gösteren bir başka deyişle, bileşik güvenilirlik düzeyini ifade eden CR değeri (Kline, 1999) ve Cronbach α katsayıları da her bir ölçek için 0.7 değeri üzerindedir ve oldukça yüksek değerlere sahiptir. Geçerlik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen sonuçlar Tablo 4'te gösterilmektedir. Analizler sonucunda her bir faktör için yakınsak geçerliği gösteren AVE yani, ortalama varyans değeri bu çalışma için kabul edilebilir düzeydedir (Fornell ve Larcker, 1981). İşe devamsızlık ölçeğinin AVE'sinin 0.378 değeriyle, 0.5 değerinin altında olduğu görülmüştür. Değişkenin doğası ve ifadeler ile bileşik güvenilirliğinin yüksek olması kabul edilebilirliği sağlamaktadır. Bu durumun, kısmi en küçük kareler yönteminde kabul edilebilir oluşu literatürde matematiksel olarak Hair vd. (2017) tarafından kanıtlanmıştır. Araştırmacılara göre söz konusu yöntem kullanıldığında, AVE değerinin düşük olduğunun gözlemlenmesi halinde CR (composite reliability) değerlerinin de gözlemlenmesi gerekmektedir. Bu değerlerin 0.80 değerinden büyük olması ölçeğin güvenilirliği sağladığını göstermektedir. Belirtilen duruma ilaveten, söz konusu ölçeğin mevcut AVE değeriyle kullanılabilirliğini analitik olarak desteklemek ve anlamlandırmak için literatürdeki örneklere bakmak da faydalı olacaktır. Matematiksel anlamda iki yapı arasında, doğası gereği düşük bir korelasyon gözlenmesi, yapıların birbirinden bağımsız olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda gönüllü ve zorunlu devamsızlık olguları da bu yapılara örnek teşkil etmektedir (Paget vd., 1998). Bu durumda, iki yapı arasında ilişkinin düşük olması ve ölçeğin 0.868 değeri ile ayırt edici (diskriminant) geçerliğini desteklemesi, yakınsak geçerlik için hesaplanan AVE'nin mevcut düzeyde olmasının kabul edilebilir olduğuna işaret edebilmektedir. Benzer sonucu destekleyen farklı çalışmalar da literatürde mevcuttur. Driver ve Watson da geliştirdikleri işe devamsızlık ölçeğinde benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu durum gönüllü ve zorunlu devamsızlık kavramlarının, farklı olgularla ilgili oluşunun bir sonucu olarak kabul edilmiştir (Driver ve Watson, 1989).

Tablo 4. Güvenirlik-geçerlik analizleri

	Cronbach α	rho_a	rho_c	AVE
Pozitif Örgüt				
İklimi	0.933	0.935	0.942	0.536
Toksik				
Liderlik	0.963	0.965	0.967	0.592
İşe				
Devamsızlık	0.833	0.841	0.868	0.378

Tablo 5'de değişkenlerin Fornell-Larcker ve HTMT kriterlerine göre ayrışma geçerlilikleri görülmektedir. Tabloda gösterilen 0.732 değeri pozitif

örgüt ikliminin kendi içindeki varyansını göstermekte ve yüksek olarak kabul edilmektedir. Toksik liderlik için AVE değeri ise 0.769 olarak tespit edilmiştir. Kavramın, pozitif örgüt iklimi ile arasındaki korelasyon ($r=-0.339$) olarak hesaplanmıştır. Bu durum toksik liderlik düzeyi arttıkça, pozitif örgüt ikliminin negatif yönde hareket ettiğini gösterir. İşe devamsızlık değişkeni içinse AVE değeri 0.641 olarak hesaplanmıştır. Bu değer yapının bağımsız açıklama gücünün diğer değişkenlere göre, düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca değişkenin toksik liderlik $r=0.383$ ve pozitif örgüt iklimi ile $r=-0.107$ değerinde korelasyona sahip olması, işe devamsızlığın, toksik liderlikle pozitif, pozitif örgüt iklimi ile de negatif bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Ayırt edici geçerlilik için ise Fornell-Larcker ve HTMT değerlerine bakılmıştır. Fornell-Larcker değeri incelendiğinde her bir gizli değişkenin AVE değerinin karekökünün, diğer gizli değişkenlerle olan korelasyonlarından büyük olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle Tablo 6 da gösterildiği gibi çalışmada gizil değişkenler, belirgin şekilde birbirinden ayırt edilebilir durumdadır. Ayırt edici geçerlilik sağlanmıştır.

Tablo 5. Fornell-Larcker ve HTMT Kriterlerine Göre Ayrışma Geçerlilikleri

Fornell-Larcker Kriteri	Pozitif Örgüt İklimi	Toksik Liderlik	İşe Devamsızlık
Pozitif Örgüt İklimi	0.732		
Toksik Liderlik	-0.339	0.769	
İşe Devamsızlık	-0.107	0.383	0.614

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)	Pozitif Örgüt İklimi	Toksik Liderlik	İşe Devamsızlık
Pozitif Örgüt İklimi			
Toksik Liderlik	0.356		
İşe Devamsızlık	0.152	0.410	

Ayrıca pozitif örgüt iklimi, toksik liderlik ile işe devamsızlık değişkenleri kompozit birer değişken olarak analizlerde yer almakta olduğundan; veriler aynı zamanda ikincil düzey faktör analizine de tabi tutulmuştur. İkincil düzey faktör analizi sonuçların Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. İkincil düzey faktör analizi sonuçları

	β	p
Pozitif Örgüt İklimi		
Pozitif Örgüt İklimi-> Bağ Kurma	0.828	0.000
Pozitif Örgüt İklimi-> İletişim ve Adalet	0.964	0.000
Toksik Liderlik		
Toksik Liderlik-> Kötü Niyetli Gözetim	0.918	0.000
Toksik Liderlik-> Narsistik	0.885	0.000
Toksik Liderlik-> Tahmin Edilmezlik	0.919	0.000
İşe Devamsızlık		
İşe Devamsızlık-> Gönüllü	0.842	0.000

3.5.Yapısal Model

Çalışma modelinin uyumunu incelemek için SRMR ve R^2 değerleri incelenmiştir. Değerler Tablo 7’de gösterildiği şekildedir. Model ve toplanan veri arasındaki farklılığı ölçen SRMR değeri 0.08 olarak hesaplanmıştır. SRMR değerinin 0.08 veya daha düşük bir değer olması istenilen değerdir. Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuç, modelin veriyle çok iyi uyum sağladığını göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). Smart PLS programında yapılan analizlerin bir diğeri de modelin bağımlı değişkenlerinin determinasyon katsayıları R^2 analizidir. Söz konusu analiz, bağımlı değişkenin varyansını açıklama düzeyini göstermektedir. Analiz çıktıları incelendiğinde, devamsızlık değişkeni için, $r^2=0.148$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Devamsızlık değişkeninin doğası göz önünde bulundurulduğunda bu durum kabul edilebilir düzeydedir, çünkü devamsızlık faktörü motivasyon, çalışma koşulları, örgütsel destek gibi birçok olgudan etkilenebilmektedir(Kocakulah vd., 2016). Pozitif örgüt iklimi için $r^2=0.186$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç toksik liderliğin pozitif örgüt iklimini negatif yönde etkilediğini göstermektedir.

Tablo 7. Yapısal Model

Uygunluk Göstergeleri	Değer
R2	İşe Devamsızlık: 0.148; Pozitif Örgüt İklimi: 0.186
SRMR	0.080

4. SINIRLIKLAR

Çalışma sonuçları, büyüklüğü, yapısı, sektörü ve faaliyet amacı fark etmeksizin, her organizasyonu ilgilendirdiğinden veri toplama sırasında sektör ayırımına gidilmemiştir. Araştırma verilerinin büyük çoğunluğunun özel sektör çalışanlarından toplanmış olması çalışmanın önemli sınırlılıklarından biri olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda farklı sektörlerden katılımcıların dahil edilmesi, sonuçların genellenebilirliği açısından fayda sağlayabilir. Ek olarak, kamu sektörü, özel sektör ve kâr amacı olmayan kuruluşlarda, toksik liderlik algısının farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Çalışmanın süre kısıtı olması farklı sektörlerden ve farklı türlerde kuruluşlardan veri toplanmasının önüne geçmiştir. Bir başka deyişle, çeşitli örneklem gruplarından yeterli veri sayısına ulaşıldığında farklı kurum ve sektörler için analizlerin gerçekleştirilmesi de literatüre katkı sağlayabilir. Diğer taraftan özel sektör çalışanlarının, kamudan fazla olmasının bu sınırlılığın olası etkilerini azaltacağı düşünülmektedir (Sarışık vd., 2024). Kamuda gerçekleştirilen benzer modele sahip bir çalışmada, farklı sonuçlara ya da

benzer fakat farklı düzeyde bulgulara ulaşılabilir. Kamu sektöründe kaynakların daha az kısıtlı olması ve asil vekil ilişkisiyle yetki ve sorumlulukların net bir biçimde belirlenmiş olması bu duruma olanak sağlayabilir. Aynı çalışmanın kamu sektöründe gerçekleşmesi halinde, kurumsallaşmış yapının mevcudiyetiyle, pozitif örgüt ikliminin toksik liderlikten etkilenme düzeyi daha düşük çıkarken (Turner, 2020), kamudaki iş garantisi sebebiyle işe devamsızlık daha yüksek (Lokke, 2022) gözlenebilir.

Çalışmanın kesitsel nitelikte olması da sınırlıklardan biridir. Çalışmanın kesitsel tasarım niteliği, verilerin yalnızca belirli bir zaman diliminde toplanması nedeniyle değişimlerin uzun vadeli etkilerinin analizini sınırlamaktadır. Gelecekteki çalışmaların boylamsal bir tasarımla gerçekleştirilmesi, etkilerin daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlayabilir.

Katılımcıların çalışmaya gönüllü olarak katılımları, kesitsel çalışmanın getirebileceği olumsuz etkileri azaltabilmek için kullanılmıştır. Buna karşın, gönüllü katılımcılardan veri toplanması, katılımcıların yanıtlarında önyargı oluşturma ihtimalini doğurabilir.

Gelecekteki araştırmaların, daha geniş bir örneklemle gerçekleştirilmesi ve boylamsal bir tasarımla farklı zaman dilimlerini kapsamaması, bu sınırlamaları aşmak için faydalı olabilir. Ayrıca gelecekte, toksik liderin, işe devamsızlığı hangi değişkenler üzerinden ve nasıl etkilediğini ele almak özellikle literatüre katkı yapmak açısından faydalı olabilir.

Belirtilenlere ek olarak, bulguların farklı sektörlerde farklı etkiler yaratabileceği öngörülmektedir. Örneğin, yüksek stres ve iş yükü bulunduran sağlık sektörü gibi alanlarda toksik liderliğin çalışan devamsızlığı üzerinde etkisi daha belirgin olabilir. Liderlik konularında popüler örneklem gruplarından biri olan eğitim sektöründe ise pozitif örgüt ikliminin artırılması adına liderlerin iletişim becerileri ve empati yeteneklerinin geliştirilmesi gerekliliği gözlenebilir. Ayrıca, iş yerinde toksik davranışları azaltmak için etik liderlik eğitimleri, tüm sektörler için genel bir çözüm olarak önerilebilir.

Sonuç

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, gerçekleştirilen literatür taramaları doğrultusunda oluşturulan hipotezleri doğrular niteliktedir. Çalışmada, elde edilen yol analizi katsayıları hesaplanmış ve toksik liderliğin, işe devamsızlık kavramını pozitif yönde etkilerken, pozitif örgüt iklimini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre elde edilen etki düzeyleri, 0.30 ve üzeri bir katsayı yüksek etki düzeyini ifade etmektedir. (Schumacker ve Lomax, 2004). Araştırma kapsamında ele alınan hipotezler iş talep-kaynakları teorisi kapsamında değerlendirildiğinde, Boer vd.'nin (2002)

çalışmasında belirttiği şekilde gözlenmiştir. Toksik liderin işe yönelik talepleri ve iş yükünün üzerinde talep oluşturmalarının, işe devamsızlığın artışına neden olacağı görülmektedir. İş talepleri-kontrol teorisine göre ise, toksik liderin baskıcı ve sınırlandırıcı davranışlarının, pozitif örgüt iklimini negatif yönde etkileyeceği hipotezi doğrulanmıştır. Çalışmada her iki teorik çerçevenin bağlamının genişletilmesine katkıda bulunan sonuçlar olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar, literatürdeki çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Atalla ve Mostafa, (2023) Toksik liderlik algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, işe devamsızlık kavramına da değinmiş ve toksik liderliğin işe devamsızlığı arttıracığını savunmuşlardır. Yine bu araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde Nielsen ve Einarsen (2012) tarafından gerçekleştirilmiş olan meta-analiz çalışmasında, toksik liderliğin etkilerini incelemiş ve bu tarz liderliğin işe devamsızlık üzerinde etkisinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar, farklı kurumsal yapılarda toksik davranışların devamsızlığı arttıracığını destekleyebilir niteliktedir (Mackay vd., 2011).

Çalışmanın, uygulayıcılara yönelik sonuçları irdelendiğinde, toksik bir liderin işe devamsızlığı artıracığı ve örgüt iklimini negatif yöne çekebileceği görülmektedir. Bu tip bir liderin örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı biçimde sürdürmesine engel olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle organizasyonlarda, toksik liderlik davranışlarına neden olabilecek faktörlerin azaltılmasına yönelik çabaların önemli olacağı düşünülmektedir. Örneğin, etik kurallar ile ilgili sürecin organizasyonda nasıl işlediği tüm çalışanlara eğitimler ile aktararak, olası toksik özelliklere sahip yönetici davranışları engellenebilir. Etkin liderlik davranışlarının neler olduğunun vurgulanması, çalışanlar arası empati ve iletişim becerilerinin artırılmasına yönelik eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi olumlu bir örgüt ikliminin geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Bu durumun, çalışanların işe devamsızlık düzeyini azaltılabileceği düşünülebilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Melike Sercan Sevimli: %50, Serdar Bozkurt: %50

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi amacıyla, Yıldız Teknik Üniversitesi Akademik Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır (02.05.2024 / 20240502918) alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Melike Sercan Sevimli: 50%, Serdar Bozkurt: 50%

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: Ethics committee approval (02.05.2024 / 20240502918) was obtained from Yıldız Technical University Academic Ethics Committee for the purpose of carrying out this study approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Önerilen Atıf: Sevimli, M.S., & Bozkurt, S. (2025) Toksik liderliğin işe devamsızlık ve pozitif örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 12(27), 542-565. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1591664>

Kaynakça

- Abbas, M., & Saad, G. Ben. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 2317–2333.
- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1), 669.
- Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107–122.
- Atalla, D.G.A., & Mostafa, W. H.. (2023). Relationship between toxic leadership and work outcomes: a cross-sectional study. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 199–211.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–9.
- Boak, G. (2021). Shining a light on toxic leadership. A. Ortenblad (Ed.), *Debating bad leadership: Reasons and remedies* (ss. 79–89). Palgrave Macmillan.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Benavides, A., & Pérez, E. (2023). Organizational climate and its importance for organizational success: a literature review. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 320, 441–450. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6585-2_39
- Burns, W. A. (2017). A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts,

- and ways to improve these harmful leadership styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33–52.
- Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). An application to the mobile phone market. V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (Ed.), *Handbook of partial least squares* (ss. 489–514). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_22
- Corral, S., & Pereña, J. (2010). *Cuestionario de clima laboral: Manual*. TEA Ediciones.
- De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 181–197.
- Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 300313.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Elsaied, M. (2022). Exploitative leadership and organizational cynicism: the mediating role of emotional exhaustion. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(1), 25–38.
- Eurostat. (2020, 17 Eylül). *Pandemic pushes up weekly absences from work - Products Eurostat News*. 8 Eylül 2024 tarihinde <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200917-1> adresinden edinilmiştir.
- 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* [yüksek lisans tezi]. Indiana Institute of Technology.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733–746.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Yayınevi.

- Hair, J. F. (2011). Multivariate Data Analysis: An Overview. *International Encyclopedia of Statistical Science*, 904–907.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ikram, A., Samreen, F., Rehan, F., & Ali, N. (2024). Impact of Climate, Cynicism and Culture on Organizational Citizenship Behavior with Intervening Impact of Job Embeddedness. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(1).
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years – a review. Purushartha, *A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106–110.
- Johns, G., & Miraglia, M. (2015). The reliability, validity, and accuracy of self-reported absenteeism from work: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 1–14.
- Keller, R. T. (1983). Predicting absenteeism from prior absenteeism, attitudinal factors, and nonattitudinal factors. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 536–540.
- Khaled Abd El-Aziz Zaki, A., & Samir Abd El-Aziz Elsaïad, H. (2021). Toxic Leadership and its Relation to Nurses' Absenteeism and Their Deviant Behaviors. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304-1322.
- Kiliç, M., & Günsel, A. (2019). The Dark Side of the Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2).51-56
- Kline, R. B. (1999). [Review of the book *Psychometric theory* (3rd ed.), by J. C. Nunnally & I. H. Bernstein]. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 17(3), 275–280.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. ed.). Guilford Press.
- Kocakulah, M. C., Kelley, A. G., Mitchell, K. M., & Ruggieri, M. P. (2016). Absenteeism problems and costs: causes, effects and cures. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 15(3), 89–96.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Koys, D. J., & Decotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104–1113.
- Laguda, E. (2021). Toxic leadership: Managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes. S. Dhiman (Ed.), *The*

- Palgrave handbook of workplace well-being (ss. 969–999). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_70
- Lannes, H. (2021). Effect of organizational communication on organizational climate and organizational effectiveness. *The Undergraduate Journal of Psychology*, 31(1), 32–39.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
- Lin, S.-H., & Hsieh, P.-J. (2010). [Review of the book *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.), by R. B. Kline]. *Research on Social Work Practice*, 20(1), 126–128.
- Lokke, A.-K. (2022). Absenteeism in organizations. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4222-1
- Lintanga, A. J. bin J., & Rathakrishnan, B. (2024). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational climate. *BMC Psychology*, 12(1), 1–14.
- Mackay, G. J., Carey, T. A., & Stevens, B. (2011). The insider’s experience of long-term peer victimisation. *Australian Journal of Guidance and Counselling*, 21(2), 154–174.
- Miraglia, M., Russo, S. D., & Bouville, G. (2024). The hazards of performance management: An investigation into its effects on employee absenteeism and presenteeism. *Human Relations*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00187267241274619>
- Muñiz, J., Peña-Suárez, E., la Roca, Y. de, Fonseca-Pedrero, E., Cabal, Á. L., & García-Cueto, E. (2014). Organizational climate in Spanish public health services: Administration and services staff. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 14(2), 102–110.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 26(4), 309–332.
- Nik Abdullah, N. A., Shekh Zain, R., Ismail, I., Azuha, A. A., & Hasanudin, S. F. (2020). Organizational climate, management support, workplace relationships, and job stress among college workers. In H. Abas, N. A. Ahmad, & M. A. Abdullah (Eds.), *Charting a sustainable future of ASEAN in business and social sciences* (ss. 453–462). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3859-9_39
- Noonan, R., Wold, H., Noonan, R., & Wold, H. (1977). Nipals path modelling with latent variables: analysing school survey data using nonlinear iterative partial least squares. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 21(1), 33–61.

- Octavian, S. M. (2023). About the impact and effects of toxic leadership on employees and organizations. *European Review of Applied Sociology*, 16(27), 87–93.
- Odunlami, S., Dele, A. O., Nanle, M., & Abimbola, O. S. (2015). Impact of leadership style on organizational climate in the nigerian insurance industry. *International Journal of Business and Industrial Marketing*, 1(3), 45–52.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (ss. 565–593). John Wiley & Sons.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (t.y.). *Toxic*. 30 Eylül 2024 tarihinde <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/toxic?q=toxic> adresinden edinilmiştir.
- Paget, K. J., Lang, D. L., & Shultz, K. S. (1988). Development and validation of an employee absenteeism scale. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1143–1146.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (15. ed.). Pearson Education.
- Rodríguez-Cifuentes, F., Topa, G., Fernández-Salinero, S., & Moriano, J. A. (2020). Presenteeism, Overcommitment, Workplace Bullying, and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Relationship. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), 8616.
- Rogers, E. D., Miles, W. G., & Biggs, W. D. (1980). The factor replicability of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: An inter- and intra-organizational assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 65–78.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
- Rosipal, R., & Krämer, N. (2006). Overview and recent advances in partial least squares. In C. Saunders, M. Grobelnik, S. Gunn, & J. Shawe-Taylor (Eds.), *Lecture notes in computer science* (Vol. 3940, ss. 34–51). Springer. https://doi.org/10.1007/11752790_2
- Rosswen. (2022). *Hours of work and absences from work*. 8 Nisan 2025 tarihinde https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Hours_of_work_and_absences_from_work_-_quarterly_statistics&oldid=559412 adresinden edinilmiştir.
- Santana, S., & Pérez-Rico, C. (2023). Dynamics of organizational climate and job satisfaction in healthcare service practice and research: a protocol for a systematic review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1186567.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* [yüksek lisans tezi]. University of Maryland, College Park.

- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2. ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Sevimli, M. S. (2024). Kişilikte karanlık üçlü ve karanlık liderliğin örgütlere etkisi. S. Karatepe, D. Uludağ, M. Soyer & S. Ceyhan (Ed.), *Kişilikte güncel çalışmalar*. Nobel Yayınevi
- Spencer-Muldraw, E. (2020). *Generational diversity: Absenteeism examined through perceptions of organizational justice and authentic leadership* [doktora tezi]. Western Kentucky University. <https://digitalcommons.wku.edu/diss/191>
- Eğimli, A., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2024). *Çalışma hayatı istatistikleri aylık e-bülteni* (Sayı: 10). 8 Nisan 2025 tarihinde <https://www.csgb.gov.tr/> adresinden edinilmiştir.
- Tepe, N., & Yılmaz, G. (2020). Öğretmenlerin okul iklimi algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3360–3381.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Trickett, E. J., & Moos, R. H. (1974). Personal correlates of contrasting environments: Student satisfactions in high school classrooms. *American Journal of Community Psychology*, 2(1), 1–12.
- Turner, J. (2020). *Strategies to reduce absenteeism in the public sector workplace* [doktora tezi]. Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/xxxx>
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346–354.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 267–276.

Extended Abstract

This study examined the effects of toxic leadership on employees' absenteeism and the positive organizational climate within the workplace. The research was carried out by analyzing data collected through surveys from 232 white-collar employees working in various sectors. The survey form consists of different scales and demographic information form.

The Toxic Leadership Scale developed by Schmidt and Hanges was used to measure toxic leadership. This scale consists of thirty items divided

into five dimensions: malicious supervision, authoritarian behavior, narcissistic tendencies, self-promotion, and unpredictability (Schmidt and Hanges, 2008). The Organizational Climate Scale developed by Bock et al. (2005) was utilized to measure the organizational climate variable. This scale includes the dimensions of bonding, fairness, and innovation. However, considering the model of this study and the fact that communication is one of the most widely accepted dimensions of organizational climate in the literature (Rogers et al., 1980), statements related to communication were used instead of those about innovation. The statements related to the communication dimension were adapted from the study by Coda et al. (2015), which examined the multidimensional configurations of the organizational climate structure. The Absenteeism Scale developed by Paget et al. (1998) measured the absenteeism variable. This scale consists of thirteen items. Absenteeism in this scale consists of two dimensions: voluntary absence and involuntary absence. The results of the analysis revealed that toxic leadership positively influences absenteeism while negatively affecting the positive organizational climate.

As the study's methodological approach, we used the PLS-SEM method to analyze complex relationships between multiple variables. In this context, SPSS and SmartPLS programs were utilized for the analyses. Several processes were used for data collection and analysis. In the first stage, data was collected from 232 white-collar employees. In the second stage, the validity and reliability of the constructs were evaluated by calculating and interpreting Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), and Average Variance Extracted (AVE) values. In the third stage, the relationships between the constructs were examined through path coefficients and explained variance (R^2) values. Finally, the research hypotheses were tested, and significance levels were assessed using the bootstrap technique. Additionally, model robustness and adequacy were evaluated by analyzing model fit indices.

The research findings align with the hypotheses established based on the literature review. The path analysis coefficients obtained from the analyses revealed that toxic leadership positively influences absenteeism while negatively impacting the positive organizational climate. According to the results of the analysis, effect sizes with coefficients of 0.30 or higher indicate a strong level of impact (Schumacker and Lomax, 2004). When the hypotheses examined in the study are evaluated within the framework of the job demands-resources theory, it is evident that toxic leadership increases job demands and creates requirements beyond the role's scope, leading to higher absenteeism rates, as stated in the study by Boer et al. (2002). According to the job demands-control theory, the oppressive and restrictive behaviors of toxic leaders negatively affect the positive organizational climate, which confirms the hypothesis. These findings contribute to extending the boundaries of both theoretical frameworks. In other words, the results

obtained from this study support the conclusions found in the existing literature.

Additionally, in the study by Atalla and Mostafa (2023), which examined the relationship between the perception of toxic leadership and job performance, absenteeism was also addressed, and it was suggested that toxic leadership increases absenteeism. The results obtained from this research further support the notion that toxic behaviors in different institutional settings may lead to increased absenteeism (Mackay et al., 2011). Similarly, the meta-analysis conducted by Nielsen and Einarsen (2012) examined the effects of toxic leadership and concluded that this leadership style significantly impacts increasing absenteeism.

The study makes significant contributions to the literature and practical applications. Toxic leadership behaviors critically affect organizational health, workforce productivity, performance, and reputation. Therefore, organizations should develop strategies to identify toxic leaders early and minimize their destructive effects. In summary, this study serves as a guide to preventing workforce losses, and it can inspire future studies employing similar variables.

Based on the analyses and reviews conducted considering the scales and methodologies, it was observed that toxic leadership has a significant positive effect on absenteeism while negatively impacting the positive organizational climate. The findings suggest that the behaviors associated with toxic leadership, such as authoritarianism, unpredictability, and malicious supervision, play a substantial role in influencing employee behavior and organizational dynamics. The positive correlation between toxic leadership and absenteeism highlights a critical issue. The increasing demands of toxic leaders can lead to employees becoming more disengaged and withdrawn from their job responsibilities.