



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**ALGILANAN TOKSİK LİDERLİK İLE SOSYAL DESTEĞİN  
ÇALIŞAN DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM  
SEVİYELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Mehmet Oğuzhan KALEM

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2024



ALGILANAN TOKSİK LİDERLİK İLE SOSYAL DESTEĞİN ÇALIŞAN DUYGUSAL  
TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM SEVİYELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Mehmet Oğuzhan KALEM

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2024

## KABUL VE ONAY

Mehmet Oğuzhan Kalem tarafından hazırlanan "Algılanan Toksik Liderlik ile Sosyal Desteğin Çalışan Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Sinizm Seviyeleri Üzerindeki Etkileri" başlıklı bu çalışma, 27.05.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ (Başkan)

---

Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR (Danışman)

---

Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU (Üye)

---

Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ (Üye)

---

Doç. Dr. Çağlar DOĞRU (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

...../...../.....

**Mehmet Oğuzhan KALEM**

*1“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”*

- (1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.  
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.  
\* Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.***

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

***Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan KALEM***

## ADAMA SAYFASI

*Annem ve Babama...*

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimdeki tüm aşamalarda beni güler yüzü ve nezaketiyle her zaman destekleyen, motive eden, yol gösteren ve akademik yaşamıma ışık olan çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Pınar Bayhan Karapınar'a sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Paylaştıkları görüş ve yönlendirmeleriyle tezime çok önemli katkılarda bulunan değerli tez jürisi hocalarım Prof. Dr. Selin Metin Camgöz'e, Prof. Dr. Pınar Bayhan Karapınar'a, Doç. Dr. Öznur Azizoglu'na, Doç. Dr. Anıl Boz Semerci'ye ve Doç. Dr. Çağlar Doğru'ya teşekkürü borç bilirim.

Başta Prof. Dr. Semra Güney, Prof. Dr. H. Azize Ergeneli ve Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekçi olmak üzere bende çok emeği bulunan ve gerek yaklaşımları gerekse bilgi birikimleriyle nasıl akademisyen olunması gerektiğinin birer canlı örneği olan tüm Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ve Örgütsel Davranış Anabilim Dalı hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Akademik yaşantımda her daim yanımda olan ve desteklerini benden esirgemeyen başta Doç. Dr. Emrah Özsoy ve Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Karakiraz olmak üzere tüm Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı hocalarıma çok teşekkür ederim.

Veri toplama sürecinde yardımlarını esirgemeyen tüm arkadaşlarıma ve araştırma katılımcılarına değerli katkıları nedeniyle teşekkür ederim.

Hayatımın her anında yanımda olan, beni her koşulda destekleyen ve sonsuza dek minnettar kalacağım değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.



## ÖZET

KALEM, Mehmet Oğuzhan. *Algılanan Toksik Liderlik ile Sosyal Desteğin Çalışan Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Sinizm Seviyeleri Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2024.

Bu çalışmanın amacı, algılanan toksik liderlik ile sosyal desteğin çalışan duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizm seviyeleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Bu bağlamda algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolünün olup olmadığı ve bu aracılığın algılanan sosyal destek tarafından düzenlenip düzenlenmediği incelenmiştir. Bu ilişkiler iş kaynakları ve talepleri modeli çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini kamu ve özel sektör bünyesinde çalışmakta olan 371 adet beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Araştırma verileri katılımcılardan online anket yoluyla ve kartopu örnekleme metodu kullanılarak elde edilmiştir. Algılanan toksik liderliği ölçmek için Toksik Liderlik Ölçeği (Schmidt, 2008), algılanan sosyal desteği ölçmek için Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği (Zimet vd., 1988), duygusal tükenmişliği ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach ve Jackson, 1981) ve örgütsel sinizmi ölçmek için Örgütsel Sinizm Ölçeği (Brandes vd., 1999) kullanılmıştır. Veri analizlerinde IBM SPSS 26 ve AMOS 23 programları kullanılmıştır. Araştırmada kurgulanan hipotezler Process Macro Model 1, 4 ve 7 (Hayes, 2013) kullanılarak regresyon analizlerine tabii tutulmuştur. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında, algılanan toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik arasında, duygusal tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Algılanan toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik ilişkisinde algılanan sosyal desteğin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisine duygusal tükenmişliğin aracılığı ve bu aracılığın algılanan sosyal destek tarafından düzenlendiğine ilişkin düzenleyici-aracılık ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Sonuç ve tartışma bölümünde gerçekleştirilen analizlerin sonuçları yorumlanmış, araştırmanın kısıtlarına yer verilmiş ve gerek gelecek araştırmalar ile araştırmacılara gerekse araştırma bulguları üzerinden yönetici ve çalışanlara dair yapılan önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Toksik Liderlik, Sosyal Destek, Duygusal Tükenmişlik, Örgütsel Sinizm, İş Talepleri ve Kaynakları Modeli.

## ABSTRACT

KALEM, Mehmet Oğuzhan. *The Effects of Perceived Toxic Leadership and Social Support on Employees' Levels of Emotional Exhaustion and Organizational Cynicism*, Master's Thesis, Ankara, 2024.

The aim of this study is to examine the effects of perceived toxic leadership and social support on employees' levels of emotional exhaustion and organizational cynicism. In this context, it was examined whether the emotional exhaustion has a mediating role in the relationship between perceived toxic leadership and organizational cynicism and whether this mediation is moderated by perceived social support. These relationships are discussed within the framework of the job demands and resources model. The sample of this study consists of 371 white-collar employees working in the public and private sectors. The data of this study were collected from the participants through an online questionnaire using the snowball sampling method. Toxic Leadership Scale (Schmidt, 2008) was used to measure perceived toxic leadership, Multidimensional Perceived Social Support Scale (Zimet et al., 1988) was used to measure perceived social support, Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981) was used to measure emotional exhaustion, and Organizational Cynicism Scale (Brandes et al., 1999) was used to measure organizational cynicism. IBM SPSS 26 and AMOS 23 were used in data analysis. The hypotheses constructed in the study were subjected to regression analyses using Process Macro Model 1, 4, and 7 (Hayes, 2013). According to the findings of the study, a statistically significant and positive relationship was found between perceived toxic leadership and organizational cynicism, between perceived toxic leadership and emotional exhaustion, and between emotional exhaustion and organizational cynicism. In parallel, it was also found that emotional exhaustion has a mediating role in the relationship between perceived toxic leadership and organizational cynicism. It was found that perceived social support did not have a moderating role in the relationship between perceived toxic leadership and emotional exhaustion. In addition, the moderation-mediation role of social support and emotional exhaustion on the relationship between perceived toxic leadership and organizational cynicism was not found. In the conclusion and discussion section the results of the analyses are interpreted, the limitations of the study are given, and recommendations for future researches and researchers as well as for managers and employees are given based on the findings of the study.

**Keywords:** Toxic Leadership, Social Support, Emotional Exhaustion, Organizational Cynicism, Job Demands and Resources Model.

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY .....</b>	<b>i</b>
<b>YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....</b>	<b>ii</b>
<b>ETİK BEYAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ADAMA SAYFASI .....</b>	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR .....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ .....</b>	<b>x</b>
<b>TABLolar DİZİNİ .....</b>	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b>	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. LİDERLİĞİN KARANLIK YÖNLERİ.....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Küçük Tiranlık .....	8
1.1.2. İstismarcı Yönetim .....	9
1.1.3. Narsisist Liderlik .....	9
1.1.4. Kötü Liderlik .....	11
1.1.5. Yıkıcı Liderlik .....	12
<b>1.2. TOKSİK LİDERLİK .....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Toksik Liderliğin Boyutları .....	18
1.2.2. Toksik Üçgen .....	21
1.2.3. Toksik Liderliğin Sonuçları .....	26
<b>1.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM.....</b>	<b>28</b>
1.3.1. Sinizm Kavramı ve Kökeni .....	28
1.3.2. Örgütsel Sinizm Kavramı .....	29
1.3.3. Örgütsel Sinizm Türleri .....	30
1.3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	34
1.3.5. Örgütsel Sinizmin Etkileri .....	36
<b>1.4. DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK .....</b>	<b>38</b>
1.4.1. Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğe Dair Yaklaşımlar.....	38
1.4.2. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları .....	44
1.4.3. Duygusal Tükenmişliğin Etkileri .....	46

<b>1.5. SOSYAL DESTEK .....</b>	<b>48</b>
1.5.1. Sosyal Desteğin Boyutları.....	49
1.5.2. Sosyal Destek Modelleri .....	52
1.5.3. Sosyal Desteğin Kaynakları .....	54
1.5.4. Sosyal Desteğin Etkileri.....	56
<b>1.6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER, ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ .....</b>	<b>57</b>
1.6.1. Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki .....	57
1.6.2. Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü.....	68
1.6.3. Toksik Liderlik ve Duygusal Tükenmişlik İlişkisinde Algılanan Sosyal Desteğin Düzenleyici Rolü .....	71
<b>2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>78</b>
<b>2.1. YÖNTEM.....</b>	<b>78</b>
2.1.1. Katılımcılar .....	78
2.1.2. Veri Toplama Araçları .....	81
<b>2.2. ANALİZ VE BULGULAR.....</b>	<b>85</b>
2.2.1. Veri Setinin Kontrol Edilerek Analize Uygun Hale Getirilmesi .....	85
2.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	88
2.2.3. Güvenirlilik Analizi.....	106
2.2.4. Değişkenlere Dair Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	111
2.2.5. Hipotez Testlerine Dair Bulgular .....	115
2.2.6. Ek Analizlere Dair Bulgular.....	119
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>128</b>
<b>KISITLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>134</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>137</b>
<b>EK 1. ORJİNALLİK RAPORU .....</b>	<b>167</b>
<b>EK 2. ETİK KURUL İZİNİ.....</b>	<b>168</b>
<b>EK 3. İZİN BELGESİ.....</b>	<b>169</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>CFI</b>	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)
<b>CMIN / Df</b>	Chi-Square / Degrees of Freedom (Ki Kare / Serbestlik Derecesi)
<b>ÇBASDÖ</b>	Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği Endeksi)
<b>JD-R</b>	Job Demands and Resources Model (İş Kaynakları ve Talepleri Modeli)
<b>LLCI</b>	Lower Level Confidence Interval (Alt Sınır Güven Aralığı)
<b>MBI</b>	Maslach Burnout Inventory (Maslach Tükenmişlik Envanteri)
<b>NFI</b>	Normal Fit Index (Normal Uyum Endeksi)
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı)
<b>TLÖ</b>	Toksik Liderlik Ölçeği
<b>ULCI</b>	Upper Level Confidence Interval (Üst Sınır Güven Aralığı)

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	<b>79</b>
<b>Tablo 2.</b> Değişkenlere Dair Betimleyici İstatistikler .....	<b>87</b>
<b>Tablo 3.</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	<b>88</b>
<b>Tablo 4.</b> Toksik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	<b>91</b>
<b>Tablo 5.</b> Toksik Liderlik Ölçeğinin Revize Edilmiş Modelinin Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları .....	<b>92</b>
<b>Tablo 6.</b> Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	<b>95</b>
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Revize Edilmiş Modelinin Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları .....	<b>97</b>
<b>Tablo 8.</b> Duygusal Tükenmişlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	<b>100</b>
<b>Tablo 9.</b> Duygusal Tükenmişlik Ölçeğinin Revize Edilmiş Modelinin Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları.....	<b>101</b>
<b>Tablo 10.</b> Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	<b>104</b>
<b>Tablo 11.</b> Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Revize Edilmiş Modelinin Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları.....	<b>105</b>
<b>Tablo 12.</b> Toksik Liderlik Ölçeği Revize Edilmiş Modelinin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	<b>106</b>
<b>Tablo 13.</b> Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	<b>108</b>
<b>Tablo 14.</b> Duygusal Tükenmişlik Ölçeği Revize Edilmiş Modeli Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	<b>109</b>
<b>Tablo 15.</b> Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	<b>111</b>
<b>Tablo 16.</b> Değişkenlere Dair Betimleyici İstatistikler.....	<b>111</b>
<b>Tablo 17.</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....	<b>113</b>
<b>Tablo 18.</b> Toksik Liderliğin Duygusal Tükenmişlik Aracılığıyla Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi.....	<b>116</b>
<b>Tablo 19.</b> Algılanan Sosyal Desteğin Düzenleyici ve Düzenleyici-Aracılık Rolü .....	<b>118</b>
<b>Tablo 20.</b> Araştırmada Sınanan Hipotezlerin Sonuçları.....	<b>119</b>
<b>Tablo 21.</b> ANOVA Testi Bulguları (Demografik Değişken - Yaş).....	<b>120</b>
<b>Tablo 22.</b> ANOVA Testi Bulguları (Demografik Değişken – Eğitim Durumu).....	<b>121</b>
<b>Tablo 23.</b> ANOVA Testi Bulguları (Demografik Değişken – Kurumsal Pozisyon)....	<b>122</b>
<b>Tablo 24.</b> ANOVA Testi Bulguları (Demografik Değişken – Mesleki Deneyim Süresi) .....	<b>123</b>
<b>Tablo 25.</b> Bağımsız Örneklemeler T-Testi Bulguları (Demografik Değişken - Cinsiyet) .....	<b>124</b>
<b>Tablo 26.</b> Bağımsız Örneklemeler T-Testi Bulguları (Demografik Değişken – Medeni Durum) .....	<b>125</b>
<b>Tablo 27.</b> Bağımsız Örneklemeler T-Testi Bulguları (Demografik Değişken – Çalışılan Sektör).....	<b>125</b>
<b>Tablo 28.</b> Toksik Liderlik ile Algılanan Sosyal Destek Arasındaki İlişki .....	<b>126</b>
<b>Tablo 29.</b> Algılanan Sosyal Destek ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki .....	<b>127</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.</b> Toksik Üçgen.....	<b>22</b>
<b>Şekil 2.</b> Tampon Etki Modeli.....	<b>53</b>
<b>Şekil 3.</b> Liderliğin JD-R Modeline 3 Farklı Etkisi.....	<b>65</b>
<b>Şekil 4.</b> Araştırmanın Modeli.....	<b>77</b>
<b>Şekil 5.</b> Toksik Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli .....	<b>89</b>
<b>Şekil 6.</b> Toksik Liderlik Ölçeği Revize Edilmiş İkinci Düzey Faktör Analizi Modeli ..	<b>91</b>
<b>Şekil 7.</b> Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli .....	<b>94</b>
<b>Şekil 8.</b> Örgütsel Sinizm Ölçeği Revize Edilmiş İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli .....	<b>96</b>
<b>Şekil 9.</b> Duygusal Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli .....	<b>98</b>
<b>Şekil 10.</b> Duygusal Tükenmişlik Ölçeği Revize Edilmiş Birinci Düzey Faktör Analizi Modeli .....	<b>100</b>
<b>Şekil 11.</b> Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli .....	<b>102</b>
<b>Şekil 12.</b> Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği Revize Edilmiş İkinci Düzey Faktör Analizi Modeli .....	<b>104</b>

## GİRİŞ

Liderlik günümüzde sıklıkla tartışılan olgulardan birisidir. Liderlik; işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında, iş barışının sağlanmasında, çalışan motivasyonunda ve etkililik ile verimlilik artışında büyük bir öneme sahiptir. Bireylerin amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve ulaşılması istenen hedeflere yönelik birleştirilmesinde liderliğin etkisi yadsınmamaktadır. Bu denli öneme sahip olan liderlik kavramı günümüze kadar pek çok farklı disiplin ve araştırmacı tarafından konu edilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Öyle ki, literatürde bu kadar sık tartışılan bir olgu olan liderlik üzerine, konu hakkında çalışan araştırmacı kadar tanım olduğu söylenmektedir (Jago, 1982; Bass, 1990). Her ne kadar tanımlaması zor olsa da liderlik ve liderlerin çalışanlar, örgütler ve toplumsal açılardan derin etkileri bulunmaktadır. Özellikle bu etkilerin sınırların gitgide ortadan kaybolduğu, değişim ihtiyacının fazlaştığı ve işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynak olan insanın öneminin giderek arttığı bir düzlemde daha da belirginleşeceği açıktır.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde liderlik üzerine yapılan çalışmaların çok büyük bir bölümünün liderliğin olumlu yönlerine odaklandığı görülmektedir. Bu nedenle liderliğin aydınlık yönüne ışık tutan pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak Padilla ve arkadaşları (2007) liderliğin de bir karanlık yönü olduğunu ve liderlik çalışmalarında bu karanlık yöne yeterince değinilmediğini ileri sürmektedirler. Her ne kadar literatürde çok daha az incelenmesine karşın insanlık tarihinin, karanlık yönlere sahip lider sıkıntısı çekmediği görülmektedir (Lipman-Blumen, 2005a).

Liderliğin en nihayetinde ortak bir amaç doğrultusunda çalışanları etkileyerek yönlendirmeye dönük birtakım yetenek ve davranışlar olduğu bilindiğinde (Daft, 2008; Güney, 2021) ve bu etkinin örgütün tüm kademelerinde hissedilerek bütününe yönelen yapısı göz önüne alındığında (Reed, 2004), liderliğin toksik özellikleri başta çalışanlar olmak üzere pek çok unsuru etkilemektedir. Böyle bir ortamda iş görmek durumunda kalan çalışanlar ise bu durumdan etkilenebilmekte ve olumsuz inanç, duygu ve davranış niyetine sahip olabilmektedir. Bu durum ender karşılaşılan bir unsur değildir. Öyle ki bazen takipçiler toksik olmayan liderleri dahi, çizginin dışına iterek toksik davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Benzer bir biçimde Kusy ve Holloway (2009) çalışanların %94'ünün kariyerlerinin bir bölümünde toksik liderlerle çalıştıklarını ve %64'ünün halihazırda toksik kişiliğe sahip olarak nitelendirdikleri biriyle çalışmak



durumunda olduklarını ortaya koymaktadır (Dobbs ve Do, 2006). Bu bağlamda toksik liderlik ya da liderliğin karanlık yönleri, günümüz çalışma koşullarını oldukça etkileyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

İstismarcı yönetim, otoriter liderlik ve narsisizm temalarıyla şekillenen toksik liderliğin (Schmidt, 2008) birtakım özellik ve davranışları hem çalışanlar hem de örgütler için pek çok olumsuz sonuç doğurmaktadır (Reed ve Bullis, 2009; Aubrey, 2012; Hudson, 2013; Schmidt, 2014; Webster, 2016; Akın, 2022; Hattab, 2022; Wolor, 2022; Zaman vd., 2023). Buna göre toksik liderlik nedeniyle; çalışanların iş motivasyonları azalmakta, üretkenlik dışı davranışlar ortaya çıkmakta, yaratılan korku iklimi üzerinden örgütsel sessizlik oluşmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetleri ortaya çıkabilmektedir. Uzun süreli olarak toksik liderliğin bu etkilerine maruz kalmak çalışanların içsel enerjilerini düşürebilmekte, duygu bazlı kaynaklarını tüketebilmekte ve kronik stres unsurlarına verilen başarısız bir tepki olan duygusal tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir (Gravili vd., 2022; Koç vd., 2023).

Liderlerin örgüt içindeki hakim konumlarını sadece kendilerini öncülleyecek şekilde kullanmaları (Lipman-Blumen, 2005a), baskı unsuru üzerinden katı bir kontrol ortamı yaratmaları (Wilson-Starks, 2003) ve o anki ruh hallerinin çalışma ortamını belirlemesine izin veren öngörülemez davranışları (Schmidt, 2008; Flynn, 2009; Schmidt, 2014) çalışma ortamını zehirlenmektedir. Bu ortamda uzun süre çalışmak durumunda kalan iş görenler, örgütlerine yönelik oldukça olumsuz tutumlar geliştirebilmektedir. Bu bağlamda çalışanlar içinde buldukları örgütü; bütünlük, adalet ve dürüstlükten yoksun olarak görebilmekte (Abraham, 2000), olumsuz duygular besleyebilmekte (Dean vd., 1998; Camgöz vd., 2017) ve yıkıcı eleştiriler getirmek ya da sürekli bir küçümseyicilik gibi davranışlar sergileyebilmektedirler (Naus vd., 2007; Kim vd., 2009). Örgütlerde oluşan bu güvensizlik ortamı çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını etkileyebilmektedir. Ayrıca çalışanların sahip oldukları bu sinik tutumlar, diğer çalışanları da etkileyerek örgütsel sinizmin, örgüt içerisinde dağılabilmesini sağlamaktadır. Gerek direkt toksik liderliğin özellik ve davranışları üzerinden gerekse duygusal tükenmişlik üzerinden çalışanlarda oluşan bu olumsuz inanç, duygu ve davranış niyetleri sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına ve sürdürülebilmesine zarar verebilmektedir.

Çalışanların sosyal ağlarından algıladıkları her türlü psikolojik, fizyolojik ve süreç yardımlarının toplamı olarak ifade edilebilecek sosyal desteğin, toksik liderliğin etkilerini ılımlılaştırması beklenilmektedir. Cohen ve Wills (1985) ortaya koydukları “*Tampon Etki*” modelinde algılanan sosyal desteğin, stres unsurların etkilerini hafifletebileceğini belirtmektedir. Buna göre çalışanların ailelerinden, arkadaşlarından ya da özel bir insan olarak tanımlayabilecekleri sosyal ağlarından algılayacakları sosyal destek bir tamponlama etkisi yaratabilmektedir (Kinman vd., 2011; Salami, 2011; Zhang vd., 2020). İlgili literatür incelendiğinde bahsedilen bu tampon etkinin genelde örgütsel destek, amir desteği ya da çalışan desteği üzerinden incelendiği görülmektedir. Çalışmada sosyal destek, Zimet ve arkadaşları (1988) tarafından algılanan sosyal desteğin kaynağı olarak belirtilen aile desteği, arkadaş desteği ve özel bir insan desteği olarak ele alınacaktır. Araştırmada, Türk örnekleminde daha önce sınanmamış olan bu değişkenlerin ilk defa test edilmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın temel amacı, algılanan toksik liderlik ile sosyal desteğin çalışan duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizm seviyeleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Bu bağlamda algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolü ve bu aracılığın algılanan sosyal destek tarafından düzenlenmesi incelenecektir. Araştırmanın örneklemi, Türkiye’de kamu ve özel sektör bünyesinde çalışmakta olan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışma dahilinde kurgulanan hipotezlerin sınanabilmesi amacıyla oluşturulan araştırma modeli ile altı hipotez öne sürülmüştür. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi “*Job Demands and Resources Model*” (JD-R) (İş Kaynakları ve Talepleri Modeli) temelinde kurularak test edilmiştir.

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeve başlığı altında liderliğin karanlık yönleri, toksik liderlik, sosyal destek, duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizm kavramları ele alınarak incelenmiştir. Daha sonra çalışmada incelenen bu kavramların birbirleri arasındaki ilişkilere ve çeşitli değişkenler ile arasındaki ilişkilere yer verilmiştir. Bu şekilde çalışma için bir kavramsal temel oluşturulması hedeflenmektedir. Yine bu başlık altında araştırmada kurgulanan hipotezlere ve araştırmanın modeline yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümü olan alan araştırması bölümünde ise; araştırma yöntemine, gerçekleştirilen analizlere, çalışmanın bulgularına ve bu bulgular ışığında elde edilen sonuç ve tartışma başlıklarına

yer verilmiştir. Yöntem başlığı altında araştırmada yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ve araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına değinilmektedir. Analiz ve bulgular başlığı altında ise veri setinin kontrol edilerek analize uygun hale getirilmesi, araştırma kapsamında ilişkileri sınanan değişkenlere ait doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, değişkenlere dair betimleyici istatistikler, korelasyon analizi, hipotez testlerine dair bulgular ile ek analizlere dair bulgular yer almaktadır. Sonuç ve tartışma başlığı altında ise, araştırmada gerçekleştirilen analizlerden elde edilen sonuçlar değerlendirilip özetlenerek literatürde yer alan teoriler üzerinden tartışılmıştır. Buna ek olarak araştırmanın kısıtlarına ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında yönetici ve çalışanlara yönelik yapılan önerilere yer verilmiştir.

## 1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın birinci bölümü olan kavramsal çerçeve başlığında, araştırmada yer alan değişkenler; toksik liderlik, sosyal destek, duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizm kavramları ele alınarak incelenecek ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkilere yer verilecektir. Bu kısımdan sonra araştırmanın modeli ve araştırmada kurgulanan hipotezler aktarılacaktır.

### 1.1. LİDERLİĞİN KARANLIK YÖNLERİ

Liderlik, önceden belirlenen birtakım amaçları gerçekleştirebilmek için bireyleri etkileyebilme yeteneği olarak (Daft, 2008) ya da bireylerin, grup faaliyetlerini ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirme davranışı olarak (Güney, 2021) tanımlanabilmektedir. İşletmelerin de içinde bulunduğu tüm örgütlerin etkililik ve verimlilikleri üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahip olan liderlik, bu önemi nedeniyle uzun yıllar boyunca çok farklı alan ve araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Bu bağlamda Fred Fiedler, “*Neredeyse liderlik teorisi sayısı kadar liderlik tanımı ve neredeyse de alanda çalışan psikolog sayısı kadar liderlik teorisi bulunduğunu*” belirtmektedir (Fiedler, 1971).

Liderlik çalışmalarının tarihsel içeriğine bakıldığında ise liderliğin, önce liderlerin sahip oldukları birtakım özellikler üzerinden incelendiği görülmektedir (Organ, 1996). Daha sonraları geleneksel liderlik teorileri olarak adlandırılan bu dönemde liderin gerek sahip olduğu kişilik özellikleri kaynaklı gerekse de diğer nedenlerden ötürü bazı insanlardan daha üstün niteliklere sahip olduğu fikri üzerinde durulmuştur. Zaleznik (1992), liderlerle yöneticilerin birbirlerinden farklı olduklarını ve liderin sahip olduğu mistik özellikleri nedeniyle bireyleri adeta bir mıknatıs gibi kendisine çekerek vizyonu ile yönlendirdiğini öne sürmektedir. Önceleri liderlerin bu mistik birtakım özelliklere doğuştan sahip olduğu savunulmuştur (Kirkpatrick ve Locke, 1991). “*Yüce Adam Teorisi*” (The Great Man Theory) olarak bilinen bu yaklaşım zamanla Özellikler Teorisi’ne dönüşmüştür. Özellikler Teorisi, liderin sahip olduğu üstün birtakım özelliklerin alınan eğitim ve gelişme gibi sonradan da edinilebilen özellikler olduğunu öne sürmektedir.

Daha sonra araştırmacılar liderlik olgusunu liderin sergilediği davranışlar üzerinden açıklamaya çalışmışlardır. Davranışsal Liderlik Teorisi olarak adlandırılan bu çalışmalarda liderin çalışanları etkileyerek yönlendirmesinde asıl unsurun iletişim ve liderlik sürecindeki davranışları olduğu söylenmektedir (Goff, 1990). Yukl (1971) ise bu

davranışları; çalışanların hedef ve beklentilerini net bir hale getiren “*yönlendirici davranış*”, çalışanlara ilgili ve yardımcı olan “*destekleyici davranış*”, çalışanları karar alma sürecine dahil eden “*katılımcı davranış*” ve çalışanların ortaya konulan üstün hedeflere bağlı bir şekilde hareket etmesini teşvik eden “*başarı davranışı*” olarak ele almaktadır. Davranışsal Liderlik Teorisi olarak şekillenen yapıda daha sonraları pek çok farklı yaklaşımı içeren çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların ortak noktası olarak liderliğin sadece doğumdan gelen birtakım kalıtsal özelliklerle ya da üye olunan zümre üzerinden alınan eğitimle açıklanamayacağı, ancak davranışsal unsurlar üzerinden açıklanabileceği şeklindedir.

Durumsal Liderlik Teorileri ise geçmiş yaklaşımlardan farklı olarak liderliğin, ancak içinde bulunulan koşullar üzerinden anlaşılabilceğini öne sürmektedir. Bu teorilerin ortaya çıkmasındaki ana neden, liderlik gibi karmaşık bir olgunun sadece liderin bazı özellikleri ya da birtakım davranışları üzerinden okunamayacağıdır (Ergeneli, 2017). Bu teorilere göre liderlerin etkililiği içinde bulunulan durumun getirdiklerine göre, liderin yerine getirmek istediği görevin özelliğine ve çalışanlarla etkileşebilme derecesine göre farklılık göstermektedir. Fernandez ve Vecchio’ya (2019) göre Durumsal Liderlik Teorileri; liderin görevlere ilişkin davranışları ile ilişkisel davranışlarının, çalışanların hazır olma ve olgunluk dereceleri arasındaki etkileşime dayanır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların da liderlerin içinde buldukları çevrenin bir parçası olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanlar, lideri ve liderliği etkileyebilmektedir.

Modern Liderlik Teorileri ise bu çift taraflı etkileşimi derinlemesine incelemektedir. Bu teorilerin temel bakış açısı liderler ile çalışanlar arasındaki etkileşimdir. Bu dönem teorilerinden olan dönüşümsel liderlik, çalışanların liderle kurdukları iletişim üzerinden değişimine ve gelişimine odaklanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Dönüşümsel liderlik teorisinde çalışanlar ile lider arasındaki ortak hedef ve bağın, ortaya konulan performansı arttıracığı ileri sürülmektedir. Modern Liderlik Teorileri’nden bir diğeri olan etkileşimsel liderlik teorisinde ise, lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimin çeşitli ödül veya ceza gibi mekanizmalar üzerinden kurulduğu ifade edilmektedir. Lider ve çalışanlar arasında olan iletişim ve bağlılığın bu ödül-ceza mekanizması ile arttırmaya çalışılması, bu yaklaşımı dönüşümsel liderlikten ayırmaktadır (Bass, 1999). Modern Liderlik Teorileri’nden sonuncusunun ise tam serbesti tanıyan liderlik olduğu söylenebilir. “*Laissez-Faire*” liderlik olarak da bilinen bu teoride lider; çalışanlara tam özgürlük tanır ancak liderlik

sorumluluklarından kaçınır (Ulukök ve Merdan, 2022). Her ne kadar çoğu kaynakta geçmiş liderlik çalışmaları; özellikler, davranışsal ve durumsal teoriler olarak ele alınsa da bu konu hakkında literatürde tam bir netlik bulunmamaktadır. Uslu (2019) bazı kaynaklarda Klasik Liderlik Teorileri'nin Evrensel Liderlik Teorileri başlığında ve bazı kaynaklarda ise Durumsal Liderlik Teorileri'nin Modern Liderlik Teorileri başlığı altında ele alındığını vurgulamaktadır. Ancak bu durum liderlik teorilerinin düşünsel karakterizasyonu üzerinde bir değişiklik meydana getirmemektedir. Bu bağlamda ilgili literatür incelendiğinde, liderlik üzerine yapılan çalışmaların ciddi bir çoğunluğunun liderliğin olumlu yönlerine odaklanan çalışmalardan oluştuğu görülmektedir.

Liderliğin karanlık yönlerine dair ilk çalışmanın ise, Ohio State Çalışmaları ve Blake-Mouton'un Yönetimsel İzgara Modeli'ne “*yönetimsel etkililik*” kavramını ekleyen Reddin (1971) tarafından yapıldığı ifade edilebilmektedir. Ömürgönülşen ve Sevim (2005) Reddin'in Ohio State Çalışmaları sonucunda ortaya çıkan liderliğe çok boyutlu bakma düşüncesine yaptığı katkıyı incelemiştir. Buna göre Durumsal Liderlik Teorileri gözlüğüyle Reddin liderleri; ilişki boyutu, görev boyutu ve etkililik boyutu olarak incelemektedir (Can, 1981; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005). Çalışma sonucunda Reddin liderliği, ortaya konulmasına hizmet eden çıktıların etkililiğine göre sınıflandırmış ve etkili olmayan liderlere yönelik yeni tanımlamalar getirmiştir. Bu sınıflandırmalar sonucunda literatüre; etkisiz adanmış lider olarak “*otoriter-autocrat*”, etkisiz kopuk lider olarak “*terkeden-diserter*”, etkisiz ilgili lider olarak “*görevci-missionary*” ve etkisiz bütünleştirici lider olarak “*uzlaşmacı-compriser*” tanımları kazandırılmıştır. Görüldüğü üzere bu çalışmada lider ve liderlik, sadece ortaya konulan sonuçlar açısından incelenmiştir. Bu açıdan çalışma, liderin karanlık yönlerine ışık tutmaktan uzakta kalıp sadece liderliği etkililik durumuna indirgemıştır.

Bir diğer görüşe göre liderliğin karanlık yönlerine dair ilk çalışma Jay Conger tarafından yapılmıştır. Conger (1990) “*Liderliğin Karanlık Yönü*” başlıklı çalışmasında; döneminin Apple Ceo'su Steve Jobs, Chrysler Ceo'su Lee Iacocca, Chemical Bank'ın başkanı Robert Lipp ve Polaroid kameralarının mucidi Edwin Land üzerinden çeşitli örnekler vermiştir. Çalışmada bu liderlerin sahip oldukları karanlık yönleri onların; vizyonları, manipülasyon becerileri, izlenim yönetimleri ve çalışanları ile kurdukları iletişim-etkileşim açısından incelenmiştir (Conger, 1990). Liderler, işletme içindeki yönetim tarzını kişiliğiyle harmanlayarak çalışanları kendi yönetim tarzındaki ya da aldığı

kararlardaki eksikleri görmekten alıkoyabilmektedir. Özellikle karizmatik birtakım özelliklere sahip liderler tarafından saldırgan bir yönetim tarzının benimsendiği durumlarda çalışanların yalnızlaştığı ve liderlin vizyonundan ayrıldığı çalışmada yer almaktadır. Çalışmada her ne kadar bu durumlar liderliğin karanlık yönü olarak betimlense de bu değerlendirmeler, liderlerin bilinçli olumsuz davranışlarını açıklamamaktadır (Başar vd., 2016).

### 1.1.1. Küçük Tiranlık

Bu açıdan liderliğin karanlık yönlerine ilişkin ilk kapsamlı ve temel çalışma Ashforth (1994) tarafından yapılmıştır. Çalışmada karanlık yönlere sahip liderlerden “*Petty Tyrant*” yani “*Küçük-Basit Tiran*” olarak bahsedilmektedir. Çeşitli sözlüklere bakıldığında İngilizcede “*Petty*” kelimesinin en çok “*Petty Crimes*” yani TCK (Türk Ceza Kanunu) kapsamında katalog dışı suçlar olarak kabul edilen ve “*basit suçlar*” olarak çevrilebilecek tanımda kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda Ashforth’un (1994) yaptığı tanım dilimize “*Basit ya da Küçük Hesaplar Peşinde Koşan*” tiran olarak çevrilebilmektedir. Zira Başar ve arkadaşları (2016) da buradaki “*Petty*” kelimesinin, aslında bu davranış biçimlerine sahip olan liderlerin dar görüşlülüğüne dair bir gönderme olarak kullanıldığından bahsetmektedir. Çalışmada küçük tiranlar olarak bahsedilen liderler ellerinde tuttıkları gücü ve örgütsel otoriteyi çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru olarak kullanmaktadır. Ashforth (1994) çalışmasında küçük tiranlığı; keyfilik, kendini yüceltme, çalışanları küçümseme, çalışanlara karşı saygılı olmayan iletişim, çatışma yönetiminde zorbaca davranma ve çalışanları sebepsiz yere cezalandırma olarak altı boyutta ele almaktadır. Ani öfke patlamaları yaşayan ve o anki duygu durumlarını iş yerine yansıtan bu liderler çalışanların özsaygılarını düşürmektedir (Pelletier, 2010). Bu durum çalışanların yalnızlaşmasına neden olabilmektedir (Akhtar ve Shaukat, 2016). Küçük tiranlık olarak nitelendirilen bu çalışmanın, sistematik olarak incelenmesi olumsuz liderliğin başlangıç aşamasıdır (Kant vd., 2013). Bu açıdan küçük tiranlık, liderin bilinçli olumsuz davranışlarının ve çalışanlar tarafından algılanan olumsuz etkilerin anlaşılması bakımından toksik liderlik ile aynı düzlemindedir. Ancak toksik liderliğin oluşması bir başka değişle liderin toksik olarak adlandırılabilmesi için, zehirleyici etkilerin örgüte bütünüyle yayılması ve zehirleyici davranışların örgüt içinde dağılabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle küçük tiranlık, toksik liderliği anlamada önemli bir kavram olarak görülmekte ancak toksik liderlik yanında ilkel bir yapı olarak kalmaktadır.

### 1.1.2. İstismarcı Yönetim

Tepper (2000), Ashforth (1994; 1997) tarafından ortaya konulan çalışmaları devam ettirmiş ve literatüre “*İstismarcı Yönetim*” kavramını kazandırmıştır. İstismarcı yönetim, fiziksel saldırı dışında çalışanlara hasmane sözlü ve sözlü olmayan davranışlarda bulunan liderleri tanımlamaktadır (Tepper, 2000). Ancak bu tanımlama çalışanların liderlik algılarına bağlı olduğundan subjektif bir değerlendirmedir. Çünkü çalışanlara göre liderin davranışları bir bağlamda istismarcı diğer bir bağlamda ise istismarcı olmayan davranışlar şeklinde değerlendirilebilmektedir (Tepper, 2000). Bir davranış biçiminin, istismarcı olarak nitelendirilebilmesi için ilgili davranışın süreklilik arz ederek tekrarlanması gerekmektedir. Çalışmada bu liderlik tarzı adalet teorisi kapsamında incelenmiş ve çalışanların bu tarz bir liderlik ile karşı karşıya kaldıklarında iş bırakma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir. Liderin çalışanlarla kurduğu bu istismarcı iletişim bir korku atmosferinin oluşmasına neden olabilmektedir. Oluşan bu iklim çalışanların performanslarını etkilemektedir. Bu tarz etkiler uzun vadede çalışanların iş yeri iyi oluşlarını ve hem iş hem de yaşam tatminlerini azaltmaktadır (Martinko vd., 2013). Çoğu zaman çalışanlar bu tarz bir etkiye ses çıkararak karşılık verememektedir (Lian vd., 2014). Oluşan korku iklimini kendi lehine kullanan lider çalışanlara her fırsatta gözdağı vererek onları daha rahat yönlendirebilmektedir.

Literatürde istismarcı yönetim korkusu olarak ele alınan bu unsur, çalışanları daha fazla sessizliğe itmekte (Milliken vd., 2003; Van Dyne vd., 2003) ve bu durum sessiz istifa ile sonuçlanabilmektedir (Pradhan vd., 2019). Bu tarz liderliğin ne kısa ne de uzun vadede örgüt yararına olmayacağı açıkça görülmektedir. Toksik liderler bahsedilen bu korkuyu adeta güderek çalışanları tam anlamıyla kendi istedikleri gibi kontrol etmeyi amaçlamaktadırlar. Ancak istismarcı yönetimin ve toksik liderliğin her ne kadar benzeşen yanları olsa da narsisizm gibi ayrışan yönleri bulunmaktadır. Schmidt’e (2008) göre otorite eğilimi ve narsisizm toksik liderlik ile istismarcı yönetim davranışlarını birbirinden farklılaştırmaktadır. Bu açıdan toksik liderliğe, istismarcı yönetimi de içine alan daha geniş bir yaklaşım olarak bakabilmek mümkündür.

### 1.1.3. Narsisist Liderlik

Kelime anlamı olarak narsisizm; “*Başkasının sevgisinden kaçınacak kadar herkesten daha iyi olduğuna inanan bir adamın hikayesi olarak Antik Yunan efsanesi Narkissos’tan gelmektedir*” (Brunell vd., 2008). Narkissos hikayenin sonunda bir su havuzundan



yansıyan kendi görüntüsüne aşık olmuş ve kendinden geçerek yaşamını yitirmiştir. Günümüzde narsisizm araştırmacılar tarafından klinik ve sub-klinik boyutlar olarak 2 düzlemde incelenmektedir. Özsoy ve Ardiç'a (2008) göre sub-klinik narsisizm ve narsisist kişilik bozukluğu yapısal açıdan birçok noktada birbiriyle örtüşmekte ancak değerlendirilmesi açısından farklılaşmaktadır. Narsisist kişilik bozukluğu Amerikan Psikiyatri Birliği (APA) tarafından yayımlanan Mental Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel Kılavuzu 5 (The Diagnostics and Statistical Manual of Mental Disorders, DSM V) yardımıyla tanısal olarak değerlendirilmektedir. Ancak narsisist liderlikte olduğu gibi sub-klinik narsisizm, klinik olarak incelenmesi gereken bir bozukluktan daha düşük eğilime sahip olmasından dolayı bir kişilik özelliği olarak ele alınmaktadır (Morf ve Rhodewalt, 2001; Paulhus ve Williams, 2002). Rosenthal ve Pittinsky (2006) narsisist kişilik özelliklerini; kendini önemli görme duygusu, sınırsız başarı ve güce dayalı fantezilerle meşgul olma, özel ya da benzersiz statü inancı, aşırı hayranlık gereksinimi, makul olmayan ayrıcalık beklentileri, kişilerarası istismarcılık, empati yoksunluğu, kıskançlık ve kibirli davranış ve tutumlar olarak dokuz ana başlıkta sıralamıştır. Kibre ve sürekli tanınma ihtiyacını karşılamaya çalışan narsisist liderler içinde buldukları işletmeler için de bir tehdit haline gelebilmektedir. Aldıkları kararların yanlış olamayacağını düşünecek kadar aşırı bir gurur içine bürünmüş olmaları, işletmeler için özellikle uzun vadede büyük kayıplara neden olabilmekte ve çalışanları kötü etkileyebilmektedir. Bu şekilde adeta bir at gözlüğüne sahip olan liderler, çalışanlardan gelen bilge tavsiyeleri, çevre kaynaklı değişimleri ve rakiplerin tehditini göz ardı edebilmektedir (Ma ve Karri, 2005). Aslen bir sendrom olan ve Kets de Vries (1990) tarafından "*Hubris*" olarak nitelenen yapı, narsisist liderin asla rakipleri tarafından geçilemeyecek olduğu inancına yani özkibrine yenilmesini ve gerçeklikle bağını kaybedecek kadar ileriye gidebilmesini anlatmaktadır.

Glad (2002) ise narsisist liderleri "*Realpolitik*" bakış açısıyla inceleyerek yirminci yüzyılın siyasi liderleri üzerine eğilmiştir. Çalışmada modern zamanların 3 tiranı olarak; Joseph Stalin, Adolf Hitler ve Saddam Hüseyin üzerine geniş çaplı psikolojik çıkarımlar yapmıştır. Glad (2002) bu narsisist liderleri; nevrotik paradigma, manik-depresif paradigma, borderline kişilik bozukluğu ve narsisizm üzerinden ele almıştır. Çalışmada bu yapılar en çok narsisist kişilik bozukluğuyla ilişkilendirilmiştir. Glad (2002) özellikle narsisist liderlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin hızlı bir yükselişe elverişli

olmasını ve davranışlarının gerçek-yaşamsal faktörlere hızlı cevap vermeye uygun olmasını, sahip oldukları süper ego eksikliğine bağlamaktadır. Temel motivasyon kaynağı kendileri ve kendilerine yönelik olarak duydukları özsevgi olan narsisistler (Rosenthal ve Pittinsky, 2006), bu durum başkaları tarafından tehlike altına itildiğinde saldırganlaşabilmekte ve paranoyalara sürüklenebilmektedirler. Glad (2002) bu durumun en bilinen örneği olarak Adolf Hitler'in 1934 yılında paranoya nedeniyle gerçekleştirilmesi emrini verdiği ve aslında kendisine sadık olan bir takipçi grubunu, olası politik bir rakip olarak görüp ortadan kaldırması olduğunu öne sürmektedir. “*The Night of the Long Knives*” (Uzun Bıçakların Gecesi) olarak bilinen bu saldırı narsisist liderlerin, mutlak gücü ellerinde tutabilmek ve kişisel psikolojik gereksinimlerini karşılayabilmek için astlarını gerek gördükleri gibi cezalandırmaktan kaçınmayacaklarının bir göstergesidir. Schmidt (2008) de liderin eleştiri ve empatiye kapalı olan, kendini diğer bireylerden üstün gören, manipülasyona meyilli olan ve ilgi görme arzusu hat safhada olan bu liderlerin toksik özellikler taşıdığını ileri sürmektedir. Bu nedenle toksik liderlik kapsamında liderlerin narsisist özellikleri de yer almaktadır.

#### 1.1.4. Kötü Liderlik

Liderliğin karanlık yönlerinden birinin de kötü liderlik olduğu ifade edilmektedir. Barbara Kellerman (2004), “*Bad Leadership*” (Kötü Liderlik) adlı eserinde birtakım liderlerin, “*Liderliğin tanımı gereği iyi olduğunu varsayan tüm çalışmalara rağmen, gücü, otoriteyi ve etkiyi nasıl zarar verecek şekilde kullandıklarına*” yer vermiştir. Kellerman’a (2004) göre liderlerin verdiği bu zararın kasıtlı olması gerekmekte, bu zarar dikkatsizlik ya da ihmal gibi durumlar sonucunda da oluşabilmektedir. Ancak bu durum liderliği daha az zararlı yapmamakta ve liderin kişiliği ile davranışlarından ayırmamaktadır. Hogan ve arkadaşları (2021) beceriksiz ve kötü liderliğin kişiliğin karanlık yüzü tarafından anlaşılabilirliğini öne sürmüşlerdir.

Özellikle liderlerin sahip oldukları karizmanın karanlık tarafının liderlerin, hem çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisinde hem de örgütsel sonuçlardaki etkisi büyüktür. Kellerman (2004) eserinde farklı alanlardan; Jill E. Barad, Bob Haas, Lee R. Raymond (İşletme Yönetimi), Vladimir Putin, Rudy Giuliani, Gary Hart, Radovan Karadžić (Politika), Juan Antonio Samaranch (Spor), Howell Raines (Gazetecilik) gibi liderleri incelemiştir. Çalışmada sırasıyla üçü etkisiz yönetim biçimleri nedeniyle kötü, diğer beşi ise etikten yoksunluk açısından kötü olan farklı yedi tip liderlikten söz edilmektedir. Bunlar;

etkililiğe katkı sağlayacak şekilde yönetemeyen “*Incompetent*” (Beceriksiz), çalışanların farklı yollarla hedeflere ulaşmasına izin vermeyen “*Rigid*” (Katı), kendini düzenlemeden yoksun olan “*Intemperate*” (Huysuz), çalışanların gerek işle ilgili gerekse de iş dışındaki sorumluluklarını görmezden gelen ve kaba olan “*Callous*” (Duygusuz), aldatma ve yalanı bir enstrüman gibi kullanan “*Corrupt*” (Yozlaşmış), yönetimindeki çalışanları umursamayan ve ilgilenmeyen “*Insular*” (İçine Kapanık) ve çalışanlara her fırsatta baskı kurarak zarar verebilen “*Evil*” (Şeytani) liderlerdir. Bu açıdan Kellerman’ın (2004) çalışması daha önce değinilen Conger’e (1990) benzemekte ancak incelenen liderlerin davranışlarına, ortaya koydukları örgütsel sonuçlara ve çalışanlarla sahip oldukları ilişkilere bakış açıları üzerinden farklılaşmaktadır. Çünkü liderler bencilce bir biçimde kendi kişisel amaçlarını elde edebilmek için sahip oldukları karizmayı kullanabilmektedir. Padilla ve arkadaşları (2007) ise karizmatik liderlerin hepsinin toksik olmadığını, ancak toksik liderlerin çoğunun karizmatik liderler olduklarını belirtmektedir. Bu durum kötü liderliği, toksik liderliğin anlaşılması için önemli bir unsur haline getirmektedir.

#### **1.1.5. Yıkıcı Liderlik**

Yıkıcı liderlik üzerine ilk çalışma Einarsen ve arkadaşları (2007) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada yıkıcı liderlik, “*Liderin; örgütün hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını ile etkinliğini, çalışanların motivasyonunu, refahını veya iş tatminini baltalayarak ya da sabote ederek örgütün ortaya konulan meşru çıkarlarını ihlal eden sistematik ve tekrarlanan davranışlar*” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda yer alan sistematik ve tekrarlanan yıkıcı lider davranışları, istismarcı yönetim (Tepper, 2000) yaklaşımıyla benzeşmektedir. Ancak Einarsen ve arkadaşları (2007) daha önceki yaklaşımlardan farklı olarak fiziksel temas ve cinsel tacizi de yıkıcı lider davranışları olarak ele almaktadır. Buna ek olarak yıkıcı lider tanımı, liderin olumsuz davranış ve özelliklerini hem süreç hem de ortaya konulan sonuçlar açısından incelemektedir. Buna göre yıkıcı liderler, hem süreç odaklı olarak örgüt içerisinde yer alan çalışanlarla etkileşiminde, genel söylemlerinde ve iş takibinde; hem de sonuç odaklı olarak ortaya konulan örgütsel performansta, örgütsel kazanımların istenilen ölçüde olup olmadığında ve işletmeler için daha öncesinde kurgulanan amaç ile hedeflere ulaşıp ulaşılmadığında belirleyici rol üstlenebilmektedir.

Padilla ve arkadaşları (2007) ise yıkıcı liderliği sadece ortaya konulan sonuçlar açısından ele almaktadır. Ancak bu durum yıkıcı liderlerin çalışanlarla kurdukları etkileşimin derecesine ve biçimine bakılmaksızın sadece örgüt tarafından ortaya konulan sonuçların incelenmesi anlamına gelmemektedir. Burada asıl olarak anlatılmak istenen eğer lider, çalışanlara ve tüm paydaşlara ve örgüte zarar veriyorsa yıkıcı liderliğin olduğu kabulüdür. Padilla ve arkadaşları (2007) yıkıcı liderliği daha geniş bir parçanın üyesi olarak ele almışlardır. “*Toksik Üçgen*” adını verdikleri bu yapı; yıkıcı liderlerden, hassas takipçilerden ve iletken-bulaşıcı ortamdaki oluşmaktadır. Thoroughgood ve arkadaşları (2018) da bu yalnız lider merkezli olmayan yapıyı desteklemektedir. Onlara göre yıkıcı liderliği sadece lider merkezli olarak ele almak hem bazı lider davranışlarının yıkıcı liderlik için ortaya çıkacak sonucu vermek için yeterli olmayacak hem de lider merkezli bir kavramlaştırmanın çalışanların ve içinde bulunulan koşulların yıkıcı liderlik süreçlerini ele alamamasını beraberinde getirecektir. Sonuç olarak yıkıcı liderlik çalışmalarında ortaya konulan toksik üçgen yapısı, liderin toksik davranışlarının oluşmasında ya da liderin toksik lider olarak değerlendirilip değerlendirilmemesinde önem arz etmektedir. Çünkü Schmidt’e (2008) göre toksik liderlik, sadece örgütteki belirli çalışanlar tarafından ya da birtakım durumlar nedeniyle hissedilmeyen, örgütü bütünüyle etkileyen bir yapıdır.

## 1.2. TOKSİK LİDERLİK

Toksik, kelime anlamı olarak “*Zehirleyici*” ya da “*Zehir*” anlamına gelmektedir. Zehir kelimesinin ise Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde, “*Organizmaya girdiğinde kimyasal etkisiyle fizyolojik görevleri bozan ve miktarına göre canlıyı öldürebilen madde, ağı, sem*” olarak tanımlandığı görülmektedir. Toksik liderliğin, literatürde ilk kez Whicker (1996) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Whicker, “*Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*” (Toksik Liderler: Örgütler Kötüye Gittiğinde) isimli eserinde liderleri, örgütlerde görülen yapıyla tıpkı bir trafik lambasında olduğu gibi üç adet farklı ışık kodu ile tasvir etmiştir. Buna göre liderler; güven uyandıranlar için “*yeşil*”, değişim getirenler için “*sarı*” ve toksik olanlar için “*kırmızı*” olarak sınıflandırılmıştır (Çetinkaya ve Çiftçi, 2020).

Lipman-Blumen (2005a) ise toksik liderliği, “*The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians- and How We Can Survive Them?*” (Toksik Liderlerin Cazibesi: Neden Yıkıcı Patronları ve Yozlaşmış Politikacıları Takip

Ederiz- ve Onlardan Nasıl Kurtulabiliriz?) isimli eserinde ele almıştır. Çalışmada toksik liderlerin zehirlerini çok büyük bir alana yaydıklarından ve takipçilerin çoğunun her ne kadar onlardan nefret etse de takip etmeye devam ettiklerinden bahsedilmektedir. Lipman-Blumen (2005a) işverenlerin, din adamlarının, CEO'ların ve öğretmenlerin sıklıkla ya direkt fikren takip edildiğini ya da fikren uyuşulmadığı durumda ise hoş görülmeye meyilli olduğunu vurgulamaktadır. Takipçilerin toksik liderlerin cazibesine o denli kapıldıklarını ve ortaya kolay çıkmasalar bile arayarak onları bulduklarını iddia etmektedir. Çalışmada toksik liderlerin gerçek renklerini her zaman açıkça göstermediklerini ve bazen iyi liderlerin de toksik çizginin ötesine, koşullar ile takipçileri tarafından itilerek yeni toksik liderler yaratıldığı öne sürülmektedir (Lipman-Blumen, 2005a). Buna göre toksik liderler; çalışanlara yönelik sayısız yıkıcı davranışlarda bulunabilen işlevsiz karaktere sahip olan bireylerdir.

Kişilik özellikleri bakımından incelendiğinde ise toksik liderlerin; siniklik ile yozlaşmışlık olarak görülen “*dürüst olmayan*”, kendi gücünü takipçilerinin iyi oluşundan üstün tutan “*aşırı hırslı*”, kendi karakterindeki eksiklikleri görmesine engel olacak derecede “*egoist*”, hatasını kabul etmesini engelleyecek ve başkalarını suçlayacak kadar “*kibirli*”, doğruyu yanlıştan ayırt etmesini imkansız hale getiren “*ahlaksız*”, parayı ve paranın satın alabileceklerini listenin en başına koyan “*açgözlü*”, eylemlerinin kendisi kadar diğerlerini de etkilediğini hiçe sayan “*umursamaz*”, zorlu seçimlerden kaçınmasına neden olan “*korkak*” ve sorunların doğasını anlamak yani liderlik gerektiren durumlarda ise “*başarısız*” gibi kişilik özelliklerine sahip oldukları söylenebilmektedir (Lipman-Blumen, 2005b).

Lipman-Blumen (2005c) başka bir çalışmasında ise insanlığın tek trajedisinin ölümlü olmak olmadığını aynı zamanda maske ve illüzyonlara bağlı olarak yaşamak olduğundan bahsetmektedir. Bu bağlamda toksik liderler bu illüzyonlardan ciddi bir biçimde yararlanmaktadır. Çalışmada takipçilerin toksik liderleri takip etmesine neden olabilecek altı yön sıralanmıştır. Bunlardan ilki varoluşsal kaygılardır. Buna göre bireyler öleceklerini bilmelerinden kaynaklanan endişenin ve bilinenler ile bilinmeyenler arasındaki belirsizliğin kaygısını duymaktadırlar. Bu kaygılar geçmişte “*Jim Jones–People’s Temple*” (Halklar Tapınağı) örneğindeki gibi pek çok toksik lider tarafından istismar edilerek, liderin kendi çıkarlarına hizmet edecek hale dönüştürüldüğü görülmektedir (Aronson vd., 2018). İkinci olarak Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nde

(1954) yer alan birkakım psikolojik ihtiyaçların takipçileri toksik liderlere meyilli hale getirmesidir. Toksik liderler birçok açıdan takipçilerine özel olma, seçilmiş insan olma ya da aidiyet hissini aşılatabilmektedir. Bu durum takipçileri, toksik liderlere bağımlı hale getirebilir. Ayrıca bu durumun tersinde lidere meydan okumak, takipçilerin güçsüz olduğu korkusunu da oluşturabilmektedir. Üçüncü olarak hızlı değişimler ve günlük yaşamdaki belirsizlikler gösterilebilmektedir. Takipçiler belirsiz ya da güvenilir olmayan durumlarda, toksik liderleri kesinliğin kaynağı olarak görerek onlara sarılabilmektedirler. Dördüncü olarak dehşet ve çeşitli korku verici zorlukların etkisinden bahsedilebilmektedir. Yaşadığımız çağda bazen Covid benzeri pandemiler, AIDS gibi salgınlar ya da intihar bombalı saldırılar büyük kitlelere korku vermektedir. Toksik liderler kitlelerin sahip oldukları bu korkuları, kendi lehlerine kullanarak takipçilerini arttırabilmektedirler. Beşinci olarak takipçilerde yer alan daha iyiye ve iyileştirici durumlara kendilerinin ulaştırılması için liderleri, aracı olarak görmelerine değinilmektedir. Bireylerin psikolojik objelere yönelik sürekli olarak değer atfettikleri düşünöldüğünde, toksik liderler bu durumu kendi amaç ve hedefleri uyarınca manipöle edebilmektedirler. Altıncı olarak ise bugünün bilgisinin ancak yeni kaşifler tarafından keşfedildiğı görüşü ileri sürölmektedir. Takipçilerin çoğı, toksik liderleri sahip oldukları karizmaları ile bu görevlerle ilişkilendirebilmektedir. Bu da takipçilerin toksik liderlere yönelik daha hassas olmasını ve onları takip etmeye daha yatkın duruma gelmesini sağlayabilmektedir.

Goldman (2006) ise toksik liderliğı, klinik olarak ortaya konulabilen derecede bir psikolojik bozukluğa sahip liderler olarak ele almıştır. Goldman'a göre bazı toksik liderler yönetsel yetenekleri bakımından fakir olduklarından kötüdür. Bazı toksik liderler ise kötü niyetli ya da psikolojik problemlere sahiptir (Schmidt, 2008). Flynn (2009) ise toksik liderleri, o anki ruh halinin, çalışma ortamının havasını belirlemesine izin veren yöneticiler olarak tanımlamıştır. Buna göre toksik liderler çalışanlarına sesini yükselten, kızan, bağırın ve zorbaca davranan yöneticilerdir.

Wilson-Starks ise, *“İşteki coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliğı ve yenilikçi ifadeyi zehirleyerek insanlara ve nihayetinde örgütlere zarar veren bir liderlik yaklaşımı”* olarak toksik liderliğı tanımlamaktadır (2003, s. 2). Bu bağlamda toksik liderlerin güç ve kontrol üzerinden tam anlamıyla yönetimi ele aldıklarını ve bu yolla da zehirlerini tüm örgüte yayabildiklerini belirtmiştir. Wilson-Starks'a (2003) göre toksik liderlik tam anlamıyla

kontrol demektir. Bu açıdan toksik liderler, yenilikleri önemsememekte ve çalışanlarıyla olan iletişimlerinde ciddi sıkıntılar yaşayabilmektedirler.

Toksik liderliğin en çok çalışıldığı alanlardan birinin askeri sektör olduğu görülmektedir. Bu alandaki ilk çalışmaların ise Reed'e (2004) ait olduğu ifade edilebilmektedir. Toksik liderliği bir sendrom olarak tanımlayan Reed, bu yapının üç ana parçası olduğunu belirtmektedir. Buna göre toksik liderlik sendromu; çalışanların iyi oluşları için kesif bir endişe eksikliği, örgütsel ilkimi olumsuz etkileyen bir kişilik özelliği ya da kişilerarası bir teknik ve liderin öncelikli olarak çalışanların yerine sadece kendi çıkarları için hareket ettiğine dair bir kanaat olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda toksik liderler önce kendi çıkar ve gelecek kariyerlerini düşünmekte ve çalışanlarının geleceklerini umursamamaktadırlar. Reed (2004), çalışanların bir kısmına ya da özel bir zümreye karşı zehirleyici davranışlar göstermenin lideri toksik olarak nitelemede yeterli olmayacağını, bunun için lider tarafından örgütün geneline yönelik bir zehirleyici tutumun bulunması gerektiğini öne sürmektedir. Buna ek olarak toksik lider, tarafından çalışanlara gösterilen zorbalık herhangi bir sözlü saldırı ya da ses yükseltme içermeyebilir. Toksik liderler aynı zamanda yumuşak huylu ve görünüşte zulüm etmeyen nazik liderler de olabilirler. Ancak bu durum yine liderin, ilkin kendini umursadığını ve çalışan refahını yok saydığı gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır.

Reed ve Olsen (2010) daha sonraki çalışmalarında, Sutton (2007) tarafından öne sürülen “*Kiss Up- Kick Down*” yapısını ele alarak doğrulamaktadır (Reed ve Olsen, 2010). Bu durum toksik liderliğin olumsuz etkilerinin, toksik liderin üstleri tarafından anlaşılmasının nedeni olarak savunulmaktadır. Bu bağlamda toksik lider kendisinin gelecek kariyeri için elde etmesi gereken çıktıları ya da görünüşü; baskı, telkin ya da yıldırma yoluyla astlarından elde ederken bu durum liderin üstleri tarafından fark edilememektedir. Bu yolla kendi çıkar ve emellerine ulaşabilen toksik liderin örgütsel kademelerdeki pozisyonu yükseldikçe etki alanı artmaktadır. “*Tarnished: Toxic Leadership in US Military*” (Lekelenmiş: ABD Ordusunda Toksik Liderlik) adlı eserinde Reed (2015), narsisizmin toksik liderliğin özelliklerinden biri olduğunu ileri sürmektedir. Bu açıdan daha önce Riggio ve Kravis tarafından ortaya atılan ve “*Unholy Trio*” (Lanetli Üçlü) olarak ifade edilen; zorbalık, kayırmacılık ve narsisizmin iş yeri toksisitesine ciddi olumsuz katkılar verdiği değerlendirilmektedir.

Reed (2004; 2010; 2015) gibi toksik liderliği bir bütün olarak ele alan Schmidt (2008), toksik liderliğin çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu kabul etmektedir. Ancak Schmidt (2008), daha önceki çalışmaların (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005a; Goldman, 2006) kapsam olarak bir sonuca varamayacak kadar geniş tutulduğundan bahsetmektedir. Ona göre toksik liderlik kavramı; bilgiyi kontrol edip seçmenlere korku aşılayarak kendi çevresini ve ülkesini yöneten politikacıları, işletmelerini iflasa götüren kararları alan profesyonel işletme yöneticilerini, cinsel tacizde bulunarak görevini istismar eden din görevlilerini ya da klinik olarak teşhis konulabilecek derecede psikolojik bozuklukları olan liderleri tasvir etmek için kullanılmaktadır. Schmidt (2008) bu liderlerden bazılarının liderliğin aydınlık yanına ait olan olumlu liderler iken yanlış kararlar alarak toksik lider olarak değerlendirilebileceklerini, bu durumun tam tersi olarak ise hem örgütlerine hem de çalışanlarına karşı art niyetli liderlerin ise iyi sonuçlar ya da süreçler üzerinden olumlu liderler olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir (Schmidt, 2008). Bu açıdan liderin ya da liderliğin toksik olarak değerlendirilebilmesi için hem liderin bu adımları bilinçli bir şekilde atması hem de örgütün tamamının bu yapıdan etkilenebilmesi gerekmektedir.

Schmidt (2008), bu bağlamda önce nitel takiben de nicel birtakım araştırmalar gerçekleştirerek toksik liderliğin üç ana unsur üzerinden şekillendiğini ortaya koymuştur. Bunlar; istismarcı yönetim, narsisizm ve otoriter liderlik olarak sıralanabilmektedir. Daha nceki araştırmalarda (Wilson-Starks, 2003; Reed, 2004; Frost, 2004; Lipman-Blumen, 2005a; Lipman-Blumen, 2005b; Flynn, 2009), toksik liderlerin çalışanların refahı için ihmalcı ve istismarcı olabilecekleri vurgulanmaktadır. Buna ek olarak toksik liderlerin; çalışanları kontrolleri dışındaki unsurlardan sorumlu tutan, onların iş dışındaki sorumluluklarını önemsemeyen, tüm çalışanların içerisinde ya da yalnız bir şekilde azarlayan, çalışanlardan sürekli birtakım fedakarlıklar bekleyen ve zorbaca davranan bireyler oldukları görülmektedir. Bu nedenle aslen Tepper (2000) tarafından ortaya atılan “*İstismarcı Yönetim*” kavramının toksik liderliğe tematik olarak ait olduğu ileri sürülebilmektedir. İkinci bir tema olarak Schmidt (2008), otoriter liderliği ele almaktadır. Toksik liderlerin pek çok kez çalışanları baskı altında tuttıkları ve onlara korku aşılayarak üzerlerinde otorite kurdukları bilinmektedir. Lipman-Blumen (2005a), korkunun liderler tarafından sıklıkla kullanıldığından bahsetmektedir. Özellikle yapıcı ve doğru eleştirileri baskılayacağı için uzun vadede olumsuz sonuçlara yol açabilecek bu davranış, toksik



liderler için bir silah haline gelebilmektedir. Çalışan yaratıcılığının ve örgüt içi dinamiklerin bu denli şekillenmesi çalışanlarda boyun eğme davranışının artması ile sonuçlanabilmektedir. Bu durum ne olursa olsun gücü elinde tutmayı ve kararlarında her zaman aktif rollerde bulunmayı tercih eden otoriter liderliğin, toksik liderliğin tematik olarak bir alt boyutu olduğunu ortaya koymaktadır. Üçüncü ve son tema olarak ise narsisizm gösterilebilmektedir. Bu bağlamda toksik liderler, sürekli bir şekilde tatmin edilmesi gereken kişisel saygı ve takdir edilme duygusuna sahiptir. Özellikle bu liderlerin; kendi fikirlerini diğerlerinden önemli görme, örgüt kademelerinde en üst düzey stratejik pozisyonları kendilerinin hak ettiklerine inanma ve hatta bu pozisyonların sadece kendisi gibi özel bireyler tarafından doldurulabileceği fikri bulunmaktadır. Bu açıdan empati ya da genel duyarlıktan yoksun toksik liderler, sürekli bir biçimde kendini övme ya da kendini öne çıkarma eylemlerinde bulunabilmektedirler.

### **1.2.1. Toksik Liderliğin Boyutları**

Bu çalışmada toksik liderlik kavramsal olarak Schmidt (2008) tarafından ortaya konulan biçimiyle ele alınmıştır. Buna göre toksik liderlik; istismarcı yönetim, otoriter liderlik, narsisizm, kendini öne çıkarma ve öngörülemezlik olarak beş boyuttan meydana gelmektedir.

#### **1.2.1.1. İstismarcı Yönetim**

Tepper (2000) tarafından literatüre kazandırılan istismarcı yönetim kavramı, toksik liderliğin çekirdeğini oluşturmaktadır. Çalışanlar tarafından süreklilik arz ederek tekrarlanan birtakım bilinçli hasmane davranış ve tutumlar, çalışanlardaki toksik liderlik algısını arttırmaktadır. Schmidt (2008) de geliştirdiği ölçek çalışmasında istismarcı yönetim ölçeğinin orijinal versiyonunu, yakınsak geçerlik sınaması için kullanmıştır. Çalışmada orijinal versiyona çalışanların gözlemledikleri ya da gözlemleyebilecekleri toksik liderlik davranışlarını ayırt edebilmeleri için birtakım farklı ifadeler sınanarak eklenmiştir. Schmidt'e (2008) göre bu durumun nedeni, Tepper (2000) tarafından geliştirilen ölçeğin dizayn farklılığından ileri gelmektedir. Orijinal istismarcı yönetim ölçeğindeki ifadeler birinci tekil şahıs gözünden ifade edilerek ölçümlenmektedir. Bu durum toksik liderlik davranışlarına tanık olan ancak bu davranışlarla direkt olarak karşılaşmayan çalışanlarda yanıt farklılığına yol açabilmektedir. Ayrıca hangi boyutta olduğu fark etmeksizin ölçekte yer alan tüm ifadelerin aynı dizayn üzerinden

kurgulanmaları, Chan (1998) tarafından öne sürülen referans kaymasını da engellemektedir.

#### 1.2.1.2 Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik, gücü merkezine alan otoriteyi ve aşırı kontrolü vurgulayan bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilmektedir (Cheng, 2004; Harms vd., 2018). Bu bağlamda otoriter liderlik, çalışanlara yönelik baskı ve sürekli bir takip ile iç içedir. Chiang ve arkadaşları (2020) otoriter liderliğin çalışanlar üzerinde yoğun bir kontrol ile otorite getirerek çalışan özgürlüğünü kısıtladığını, bu nedenle liderliğin karanlık yönüyle ilişkilendirilebileceğini belirtmiştir. Ancak bu durumun tersi olarak Du ve arkadaşları (2020), otoriter liderliğin gelişmekte olan pazarlar göze alındığında yaygın bir liderlik tarzı olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna göre iş gören devir hızının düşük ve lidere yönelik güvenin yüksek olduğu durumda otoriter liderlik çalışanlar tarafından tercih edilebilmektedir. Wang ve Guan (2018) da yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde, otoriter liderliğin çalışan performansına olumlu etkilerde bulunabileceğini öne sürmektedir. de Hoogh ve arkadaşlarına (2015) göre ise otoriter liderliğin, bağlam ve özel durumlara göre olumlu ya da olumsuz etkileri ortaya çıkabilmektedir.

Genelde literatürde bu olumlu etkilerin her koşulda ya da her kültürde ulaşılamayacağı, bu nedenle otoriter liderliğin uzun vadede ortaya çıkaracağı sonuçların olumlu yönlerinin genellenmesinin kolay olmayacağı belirtilmektedir. Schmidt (2008) de bu durumu vurgulamaktadır. Liderlerin hakları olsun ya da olmasın her kararın içerisinde yer almak istemeleri ve yapılan işlerin tamamını kontrol etme güdüleri, çalışanlar tarafından hoş karşılanmayabilmektedir. Ayrıca sürekli izlendiklerini hisseden çalışanlar, daha önce de bahsedildiği gibi kısa süreli olarak öncesine kıyasla daha olumlu çıktılar üretebilmektedirler. Ancak bu durumun uzun vadede devamlılığı halinde, hem örgütsel hem de bireysel açıdan sorunlar meydana gelebilmektedir. Bu duruma ek olarak otoriter yönetim tarzı, toksik liderin sürekli olarak kendini iş ya da çalışanlar üzerinden tatmin etme niyetiyle de açıklanabilmektedir. Buna göre toksik lider eğer her işe kendisi bizzat zaman ayırarak bakmazsa o işin başarılamayacağını ya da çalışanların tamamının kendi kontrolü altında olmazsa raydan çıkacaklarına yönelik bir yaklaşıma sahip olabilmektedir.

### 1.2.1.3. Narsisizm

Narsisizm en temel anlamıyla bireyin, diğerlerine yönelik düşük empati seviyesi ve şişirilmiş benlik duygusu olarak tanımlanmaktadır (Braun, 2016). Bu şişirilmiş benlik duygusuna ve sürekli tanınma ihtiyacına sahip liderler, hem çalışanlar üzerinde hem de genel olarak örgütler üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedirler. Bu bağlamda Schmidt (2008) toksik liderleri; kendi çıkarlarını düşünen, çalışanlara karşı empati ya da duyarlılıktan yoksun ve kendilerine dair şişirilmiş düşüncelere sahip liderler olarak tanımlamaktadır. Buna göre narsisizm, toksik liderlikle iç içe olan kavramlardan birisi olarak görülmektedir. Kendilerinin diğerlerinden birçok açıdan daha üstün ve özel niteliklerle donanmış olduğuna inanan narsisistler, örgütsel yaşamda en üst mevkileri hak ettiklerine inanabilmektedirler. Çalışanların da kendilerine bu doğrultuda, sorgulanamaz bir bağlılık ve sadakat ile yaklaşmalarını isteme eğilimindedirler (Harwood, 2003). Ayrıca narsisizmle donanmış toksik lider de çoğu zaman kendi hata ve yanlışlarını göremeyecek durumda olabilmektedir. Toksik liderlerin narsisist özellikleri nedeniyle kişisel fayda sağlayacak birtakım kararları örgütün zararına dahi olsa isteyerek aldıkları, bunu ise yıkıcı ve kasıtlı bir niyetle yaptıkları bilinmektedir (Dorasamy, 2018). Bu gibi bir durumda örgütün ve çalışanların olumsuz sonuçlara katlanmak durumunda kalacakları açıkça görülmektedir.

### 1.2.1.4. Kendini Öne Çıkarma

Yapısal olarak narsisizm ile benzeşen “*Kendini Öne Çıkarma*” boyutu, odak yönü açısından farklılaşmaktadır. Narsisizmde birey/lider kendini, kendi gözünde yüceltmek için birtakım davranışlarda bulunmaktadır. Ancak kendini öne çıkarma boyutunda birey/lider, kendisini başkalarının gözünde yüceltmek için bir niyete ve davranışlara sahiptir. Schmidt (2008) gerçekleştirdiği odak grup görüşmelerinde tematik açıdan liderlerin, takipçilerinin üzerinde bir benlik algısı yaratma girişimlerini ortaya çıkartmaktadır. Buna göre liderler, başarılarını (kendi kişilik özellikleri, çabası, bilgisi vb.) içsel atıflarla açıklamakta ancak olası başarısızlıkları (içinde bulunulan durumlar, örgütsel ve çevresel faktörler vb.) dışsal atıflara dayandırmaktadır (Rudman, 1998). Bu duruma ek olarak kendini öne çıkarma davranışı liderin, sürekli olarak çalışanlar gözünde yüceltilen bir konumda olmasına neden olabilmektedir. Böylece lider çalışanlar üzerinde daha kuvvetli bir otoriteye sahip olabilmektedir.

Liderin kendini öne çıkaran davranışlarda bulunması, örgüt içi kademelerdeki şahsi yükselme gayesi üzerinden de açıklanabilmektedir. Buna göre toksik liderler, örgütün ve diğer çalışanların başarısını sahiplenerek kendileri başarmış gibi gösterme ve olası başarısızlıklardan ise sıyrılma eğiliminde olmaktadır. Üstleri üzerinde bu şekilde bir imaj oluşturmayı hedefleyen toksik liderler, gelecekteki potansiyel çıkarlarını garanti ederken kendi rakiplerini de egale edebilmektedirler. Reed ve Olsen (2010) tarafından “*Kiss Up-Kick Down*” şeklinde nitelenen bu çift taraflı yapı, toksik liderlerin örgüt kademelerindeki yükselişlerini hazırlayabilmektedir. Bu bağlamda Schmidt (2008) kendini öne çıkarma boyutunun toksik liderliği, liderliğin diğer karanlık yönlerinden ayıran bir unsur olduğunu dile getirmektedir.

#### 1.2.1.5. Öngörülemezlik

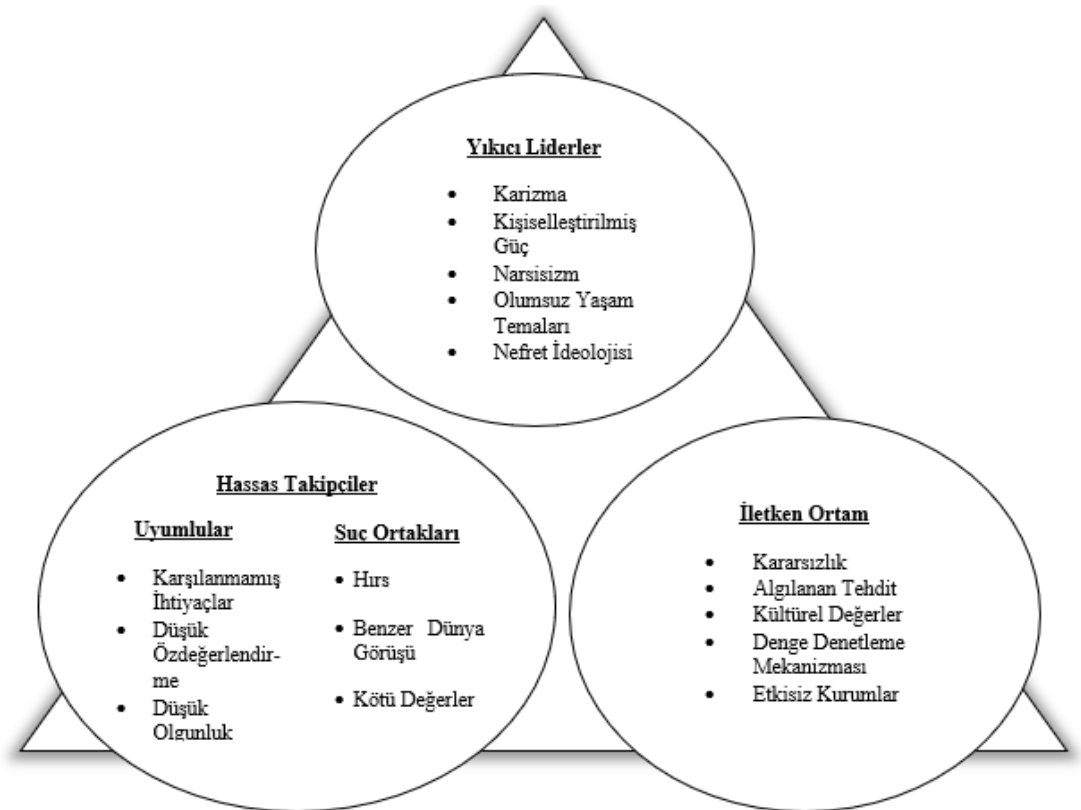
Liderin çalışanlar tarafından önceden kestirilemeyen ve tutarlılık sergilemeyen davranışları toksik liderliğin öngörülemezlik boyutunu oluşturmaktadır. Buna göre lider, o anki duygu durumunu ya da ruh halini, davranışları ve ses tonu üzerinden çalışanlara aktarmaktadır (Schmidt, 2008). Bu durum çalışanların sürekli olarak liderin farklı yaklaşımlarına hazır olmasını beraberinde getirmektedir. Adobor ve arkadaşları (2021), örgütlerin aldığı en büyük zararın öngörülemez yapılar tarafından verildiğini belirtmektedir. Bu durum, çalışanlar ve liderlerin ilişkileri açısından da okunabilmektedir. Liderlerin hem çalışma ortamında hem de çalışanlarla olan ikili ilişkilerinde sürekli olarak öngörülemeyen bir değişim yaratmasının olumsuz sonuçlarının kaçınılmaz olduğu bilinmektedir. Schmidt (2014) toksik liderlerin öngörülemez özellik ve davranışlarının çalışanların iş tatminleri ile üretkenlik seviyeleri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle öngörülemezliğin, toksik liderliğin iş çıktıları üzerinde yıkıcılığı en yüksek alt boyutu olduğu söylenebilmektedir (Schmidt, 2014).

#### 1.2.2. Toksik Üçgen

Liderlik çalışmalarında günümüze değin genelde liderliğin aydınlık ve olumlu yönlerine değinildiğinden ve liderliğin karanlık yönlerine yeterince ışık tutulmadığından daha önce bahsedilmişti. Bu soruna ek olarak Hunt (1991) psikolojik temelli liderlik çalışmalarının büyük ölçüde liderlerin bireysel olarak çalışanları ne ölçüde etkilediğine odaklandığından bahsetmektedir. Bu etkileşime sadece liderliğin perspektifinden bakmak, çalışanların ve örgütsel iklimin olası etkilerini göz ardı edeceğinden bir anlamsal körlük

yaratabilmektedir. Kaiser ve Hogan (2007) çalışanların kişilik özelliklerinin ve çalışanların oluşturdukları grup süreçlerinin liderlik tarafından etkilenebileceğini öne sürmektedir. Kozlowski ve Doherty (1989) de liderliğin ve örgüt ikliminin iç içe geçmiş olan yapılar olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan Padilla ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen toksik üçgen, toksik liderliğin ortaya çıkması için gereken yapıları anlamak için bir zemin oluşturabilmektedir. Yıkıcı liderlerden, hassas takipçilerden ve iletken ortamdaki oluşturan toksik üçgen, toksik liderliğin örgütte tam olarak hissedilmesi için gereken kompleks yapıyı anlatmaktadır.

**Şekil 1.** Toksik Üçgen



*Kaynak:* (Padilla vd., 2007, s. 180)

#### 1.2.2.1. Yıkıcı Liderler

Padilla ve arkadaşlarına (2007) göre Toksik Üçgen'in ilk bileşeni liderlerin yıkıcı birtakım özelliklerinden ileri gelmektedir. Çalışmada bu yıkıcı liderlik özellikleri; karizma, kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, olumsuz yaşam temaları ve nefret ideolojisinden oluşmaktadır.

Tıpkı liderlik gibi birçok farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanan karizma, liderlerin kalabalıklar arasından sıyrılmasına yarayan bazı özel niteliklerini anlatmaktadır (de Vries vd., 1999). Bu açıdan Aristo'dan Weber'e kadar oldukça uzun bir süre üzerinde durulan karizma olgusu tıpkı liderlikte olduğu gibi bir tartışma konusudur (Antonakis, 2017). Bu kapsamda Bass (1985), takipçilerin liderleri karizma üzerinden idealize ettiklerini ve onlarla bu şekilde güçlü bağlar kurduklarını ortaya koymaktadır. Karizma aynı zamanda liderlerin, çalışanların örgütsel hedefleri takip etmesini sağlamak, diğer bir deyişle yoldan ayrılmalarını engellemek için enstrüman haline gelebilmektedir (Conger ve Kanungo, 1987). Bu nedenle Bass, karizma olgusunu dönüşümsel liderliğin boyutlarından biri olarak görmektedir. Ancak Yukl'a (1999) göre liderin karizmasının tehlikeleri de bulunabilmektedir. Yıkıcı liderlerin karizmaları nedeniyle başarıları abartılabilmekte ve liderler başkalarının başarılarını sahiplenebilmektedirler. Tersine bir durumda ise, yani olası bir başarısızlıkta, liderlerin başkalarını suçlama ve kendi başarısızlıklarının üzerini örtme eğilimleri bulunabilmektedir. Bu duruma iki açıdan yaklaşılabilmektedir. İlk yıkıcı liderler karizmatik özellikleri nedeniyle olası örgütsel başarılarında çalışanlardan daha çok atıf alabilmekte ve tersine bir durumda ise daha az suçlanabilmektedirler. Diğer bir açıdan yıkıcı liderler, karizması üzerinden elde ettiği gücü narsisistik bir şekilde kullanabilirler. Sonuçta yıkıcı liderin sahip olduğu bencilliği, kendini beğenmişliği ve özsevgisi adeta beslenmesi gereken bir ateş gibidir. Bu nedenle Maccoby (2000) karizmadan, iki ucu keskin bir bıçak olarak söz etmektedir. Toksik Üçgen'in ilk bileşeni olan yıkıcı liderlikte lider sahip olduğu karizma üzerinden elde ettiği gücü, hem kendi narsisist ihtiyaçlarını karşılamak için kullanabilmekte hem de çalışanlar üzerinde kontrolü sağlayabilmektedir.

Yıkıcı liderlikte bahsedilebilecek bir diğer husus da olumsuz yaşam temalarıdır. O'Connor ve arkadaşları (1995) liderlerin erken yaşlarda sahip oldukları yaşam koşullarının olumsuzluğunun gelecekteki karar ve değerlendirmelerini etkilediğini belirtmektedir. Özellikle erken yaşlarda bu şekilde saplantılara sahip olan bireyler ilerleyen dönemlerde, oldukça keskin nefret söylemleri geliştirebilmektedirler. Cramer (2000) özellikle çocuklukta ortaya çıkan savunma mekanizmalarının bireylerin ilerleyen yaşamlarında etkili olabileceğini öne sürmektedir. Buna göre bireylerin gerçekleri yansıtma, inkar ve çarpıtma eğilimleri ortaya çıkabilmektedir. Bu durum Glad (2002) tarafından da değinilen, Adolf Hitler'in içinde bulunduğu gerçekliği inkar ederek ve

çarpıtarak ortaya çıkardığı birçok sonuç üzerinden okunabilmektedir. Özellikle nefret söylemini ve ayrımcılığı başarılı bir şekilde kullanan yıkıcı liderler hem kendi yönettikleri gruba karşı “*Uzun Bıçakların Gecesi*” örneğinde görülebileceği gibi (Glad, 2002) hem de öteki olarak niteledikleri gruplara karşı “*Yahudi Soykırımı – Holokost*” örneğinde görülebileceği gibi (Griech-Polelle, 2023) nefret söyleminin birleştiriciliğini kullanabilmektedirler.

#### 1.2.2.2. Hassas Takipçiler

Ancak Padilla ve arkadaşlarının (2007) da belirttiği gibi her ne kadar yıkıcı liderler bu özelliklere sahip olsalar da retorik becerileri ve dayanıklılığı olmayan liderler, takipçileri yeterince etkileyemeyebilirler. Bu açıdan liderin hitap ettiği takipçilere ve takipçilerin de içinde yer aldığı çevresel bağlama göz atmak gerekmektedir. Lipman-Blumen (2011), toksik liderlere karşı takipçilerin direncini destekleyen birtakım varoluşsal, psikolojik ve sosyolojik faktörlerin yokluğunda toksik liderliğin çok daha rahat hareket edebileceğini öne sürmektedir. Bu açıdan takipçiler ikiye ayrılmaktadır. Takipçilerden bir kısmı lideri aslen takip etmek istememekte ancak zorunda kalmakta, diğer bir kısım ise lideri bu açıdan bilinçli bir şekilde takip etmek istemektedir. Padilla ve arkadaşları (2007), bu iki takipçi türünü; “*Uyumlular*” (Conformers) ve “*Suç Ortakları*” (Colluders) olarak ele almaktadır. Buna göre uyumlu olan takipçiler lideri; karşılanmamış temel ihtiyaçları, düşük özdeğerlendirmeleri ve düşük olgunluk seviyeleri yüzünden takip etmektedir. Suç ortakları olarak nitelendirilen takipçiler için ise durum farklıdır. Bu kitle lideri; hırslarından, liderle benzer bir dünya görüşüne ya da anlayışına sahip olduklarından ve kötü değer yargılarından ötürü takip etmektedir. Tıpkı Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nde (1954) belirttiği gibi takipçilerin daha yüksek ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için önce temel birtakım ihtiyaçlarını karşılamaları gerekmektedir. Özellikle takipçilerin, toksik liderlerin sahip oldukları karizmatik unsurlardan da etkilenerek içinde buldukları durumdan -beğensinler ya da beğenmesinler- kendilerini sadece onun kurtarabileceğine yönelik yaptıkları atıf, bu ilişkinin devamlılığında etkili olabilmektedir. Bu duruma dünya siyasi tarihinden pek çok farklı örnek verilebilmektedir. Aynı şekilde çalışanlar işletmelerinin kötü gidişinin durdurulması için, işlerindeki devamlılık için ya da kendi pozisyonlarını korumak amacıyla bu tarz bir liderliği olumlu karşılayabilmektedirler. Bu durum toksik lider için istismar edilebilecek önemli bir koz haline gelebilmektedir.

Bu durumun zıttında, takipçiler kendi hırsları ve değer yargılarının benzerlerini toksik liderlerde gördükleri için onları izleyebilmektedir. Kellerman (2004) özellikle toksik liderlere yakın duran bazı bireylerin, liderin zehirleyici görüşünü örgütte hakim kılmak isteyebileceklerini belirtmektedir. Kültürümüzde “*kraldan çok kralcı olmak*” şeklinde yer alan bu deyim, toksik lider-hassas takipçi ikileminde de görülebilmektedir. Murphy ve Ensher (1999) takipçilerle lider arasında bir benzerlik algısının bulunduğu durumlarda, lider-takipçi etkileşiminin artacağını öne sürmektedir. Bu durum tabii olarak olumlu ve aydınlık bir etkileşim olduğu kadar, olumsuz ve karanlık bir etkileşim de olabilmektedir.

### 1.2.2.3. İletken Ortam

Padilla ve arkadaşları (2007), Toksik Üçgen’in son bileşeni olarak iletken ortamı ele almaktadırlar. Buna göre iletken ortam; kararsızlık, algılanan tehdit, kültürel değerler, denge-denetleme mekanizması ve kurumların etkisizliğinden oluşmaktadır. Özellikle sistemsel ve kurumsal dengesizliğin bulunduğu durumlarda liderler, ön plana çıkarak düzeni tekrar tesis edebilmektedir (Conger ve Kanungo, 1987; Glad, 2002). Liderler böyle olağanüstü durumlarda her zamanki çalışma düzeninin dışına çıkarak yeni yaklaşımlar geliştirebilmektedir. Ancak hızlı karar almanın olumlu etkileri olduğu kadar, liderler bu gücü istismar ettiklerinde, olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir (Kaiser ve Hogan, 2007). Bu gibi durumlarda toksik liderlerin çevresel etmenler üzerinden elde ettikleri gücü kendi yararlarına kullandıkları bilinmektedir. Stoten (2015), bu yapının ancak etik değerler sayesinde engellenebileceğini öne sürmektedir.

Bir diğer yandan toksik özelliklere sahip liderler, bu durumları kendileri de tercih etmektedirler. Özellikle kararsızlığın ve belirsizliğin arttığı durumlarda ortaya çıkarak günü kurtaran olabilmek toksik liderlerin tatmin etmek için büyük çaba sarf ettikleri narsisist ihtiyaçları için biçilmiş bir kaftan haline gelebilmektedir. de Hoogh ve arkadaşları (2013) rakiplerin ve ulusal güvenlik unsurları gibi algılanan tehditlerin arttığı bir düzlemde, narsisist özelliklere sahip liderlerin tercih edilmesinin arttırdığını belirtmektedir. Padilla ve arkadaşları (2007) tarafından bahsedilen bu iletken ortam kültürel etmenlerden de etkilenebilmektedir. Hofstede (1991) karanlık yönlere sahip liderlerin; belirsizlikten kaçışın, kolektivizmin ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde daha kolay ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir. Özellikle yüksek güç mesafesine sahip olan kültürlerde liderlerin ya da yönetsel açıdan tepede olan figürlerin



ne olursa olsun diğerleriyle eşit şartlarda sorgulanabilmesinin zorluğu, iletken ortamın en önemli unsurlarından birisi olan denge-denetleme mekanizmasını işlevsizleştirebilmektedir.

### 1.2.3. Toksik Liderliğin Sonuçları

Toksik liderliğin birçok olumsuz sonucu olduğu bilinmektedir (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005a; Goldman, 2006; Padilla vd., 2007; Schmidt, 2008). Ayrıca toksik liderler içinde buldukları örgütler ve bu örgütteki çalışanlar açısından da olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Bu bölümde toksik liderliğin olumsuz sonuçları hem örgütsel hem de bireysel açıdan ele alınacaktır.

Toksik liderlerin içinde yer aldıkları örgütler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Aubrey (2012) toksik liderlerin, içinde buldukları örgütlerin meşru çıkarlarını ihlal ederek çalışanların bağlılıklarını ve motivasyonlarını azalttığını vurgulamaktadır. Bu örgüt çıkarlarının sistematik ve uzun süreli bir şekilde ihlal edilmesi, örgüt kültür ve iklimini de etkilemektedir (Aubrey, 2012). Bu açıdan toksik liderler içinde buldukları örgütün kültürüne zarar vermektedir. Örgüt kültürünün ve çalışanlar tarafından algılanıp paylaşılan örgüt ikliminin bu zehirlenmeye maruz kaldığı durumlarda örgütler için büyük kayıplar oluşabilmektedir. Bu durum düşük çalışan performansına, motivasyon eksikliğine ve iş devamsızlığına yol açabilmektedir (Wolor vd., 2022). Çalışanların performanslarının düşmesi ve yapmaları gereken işe yönelik psikolojik baskılarla karşılaşmaları örgütler için elde edilmesi gereken sonuçları yakalayamama olarak geri dönebilmektedir. Ayrıca toksik liderlik kaynaklı bu olumsuz kültür iklimi, iş yeri tacizi gibi diğer etik dışı davranışlara kapı aralayabilmektedir (Abbas ve Ben Saad, 2020).

Liderler, içinde buldukları örgütlerin ortaya koydukları performans çıktıları açısından da önem arz etmektedir. Bu bağlamda liderlerin davranışları sürekli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir (Mehta ve Maheshwari, 2014). Bu biçimde sürekli bir değerlendirme, sağlıklı örgüt yapısını mümkün kılmaktadır. Ancak toksik liderler, bu sağlıklı örgüt yapısını sahip oldukları özellikleri ve davranışları üzerinden olumsuz etkileyebilmektedirler. Bu durumun örgütler için öngörülemez sonuçları olabilmektedir. Vreja ve arkadaşları (2016) bu öngörülemez kayıpları, itibar kaybının bir sonucu olarak marka değerinin azalması ve yasal masraflar olarak nitelendirmektedir. Özellikle toksik

liderliğin sonucu olarak sergilenen birtakım etik dışı davranışlar, örgütlerin çok uzun sürede elde ettikleri sektörel itibarın ve bilinirliğin yok olmasına neden olabilmektedir.

Toksik liderliğin gücü elinde tutmak isteyen otoriter yapısı da birtakım olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda toksik liderin yaratabileceği korku ikliminden çekinen çalışanlar yapıcı eleştiriler getirmek ya da uzman oldukları konular hakkında fikir belirtmek yerine susmayı tercih edebilmektedirler (Reyhanoğlu ve Akın, 2022; Zaman vd., 2023). Saqib ve Arif (2017), toksik liderliğin çalışan sessizliğini arttırdığını, bu durumun da örgütsel performansın düşmesine yol açabileceğini ileri sürmektedir. Buna göre toksik liderlik, örgütsel açıdan çalışan devir hızını arttırabilmekte ve örgüt içerisinde kendini ifade edemeyen çalışanlar tarafından sinik tutumlar geliştirilmesiyle sonuçlanabilmektedir.

İçinde buldukları örgütleri sahip oldukları özellikleri ve davranışlarıyla zehirleyen toksik liderlerin, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi de yıkıcı boyutlarda olabilmektedir. Toksik liderler çalışanların üzerinde; anksiyete bozuklukları ve depresyon gibi psikolojik rahatsızlıklara, duygusal tükenmişlik, korku ve sosyal izolasyon gibi duygusal yaralara ve kronik yorgunluk ile insomnia gibi fiziksel sağlık problemlerine yol açabilmektedir (Koç vd., 2022). Çalışanların uzun süreli olarak bu gibi etkilere maruz kalmaları onların yaşam ve çalışma enerjilerini bitirebilmektedir. Bu gibi bir durumda Maslach ve arkadaşları (2001) tarafından “*İşteki kronik duygusal ve bireylerarası stres faktörlerine verilen uzun süreli bir tepki*” olarak nitelenen tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar tarafından algılanan liderliğin zehirli etkileri onların, uzun süreli bir stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Algılanan uzun süreli bu stres, çalışanların ihtiyaçları ile iş yeri atmosferi arasındaki uyumsuzluğun neden olduğu kronik stresten kaynaklanan duygusal tükenmişliği tetikleyebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2008). Bu uyumsuzluk çalışanların psikolojik ve fiziksel kaynaklarında, ciddi bir yıkım meydana getirebilmektedir. Koç ve arkadaşları (2022), toksik liderliğin çalışanların duygusal tükenmişlik seviyeleri üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Onlara göre içsel motivasyon, toksik liderlik ve çalışan duygusal tükenmişliği arasında adeta bir kalkan görevi görmektedir. Buna göre yaptıkları işe yönelik içsel motivasyonu daha yüksek olan çalışanlar toksik liderlerden daha az etkilenmektedirler.

Çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin etkileri farklılaşabilmektedir. Sonnentag ve Frese (2003) çalışanların liderlerinden algıladıkları sosyal desteğin onların iş yeri iyi oluşları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu durum tam tersi şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Liderlerin toksik davranışları çalışanların iyi oluşlarını azaltabilmekte ve kendine güvenleri üzerinde yıkıcı etkilere sahip olabilmektedir (Hudson, 2013; Webster vd., 2016). Buna göre toksik liderler sürekli bir baskı ve stres yaratarak sağlıksız bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Çalışanların uzun süreli bu örgüt iklimine maruz kalmaları duygusal tükenmişlik seviyelerinin artmasına ve örgütte yozlaşmanın oluşmasına imkan tanımaktadır.

Toksik liderliğin etkileri, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı değişim anlaşması olarak nitelendirilebilecek olan psikolojik sözleşme üzerinden de okunabilmektedir. Çalışanlar tarafından psikolojik sözleşmenin lider tarafından ihlal edildiğine yönelik bir inanç sapkın ve üretkenlik dışı davranışlara yol açabilmektedir (Hattab vd., 2022). Çalışanlar bu davranışları, bilinçli ya da bilinçsiz olarak gösterebilmektedir. Bu duruma ek olarak liderliğin yıkıcı etkileri çalışanların iş tatminlerini de düşürebilmektedir (Reed ve Bullis, 2009). Bu sürecin devam etmesi çalışanların işten ayrılma niyetlerindeki artışa neden olabilmektedir. Düşük iş tatmini ve liderlik tarafından yerine getirilmesi gereken birtakım unsurların yerine getirilmediğini gözlemleyen çalışanlar, örgütten ayrılma niyetine sahip olabilmektedir. Bu nedenle toksik liderliğin çalışan motivasyonu ve bağlılığıyla negatif, yüksek devir hızı ve çalışan işten ayrılma niyetiyle pozitif korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir (Akça, 2017).

### 1.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM

#### 1.3.1. Sinizm Kavramı ve Kökeni

Sinizm ya da sinisizmin temeli, milattan önce 5. yüzyılda yaşamış bir antik Yunan filozofu ve Sokratesin öğrencisi olan Antisthenes'e dayanmaktadır (Dudley, 1937). Aslen bir düşünce okulu ve yaşayış biçimi olan sinizme göre hayatlarını sürdüren kişilere “*Sinik*”, “*Sinist*” ya da “*Kinik*” denilmiştir. Bu kelimelerin, Antik Yunancada köpek kelimesinin karşılığı olan “*Kyon*” kelimesinin evrimleşmesi sonucu ortaya çıktığı düşünülmektedir. Buna göre sinikler giyim kuşamlarına önem vermemiş ve kirli bir biçimde gezmişlerdir. Bu yaşam biçiminden ötürü siniklerin, diğerleri tarafından “*köpek gibi yaşayanlar*” şeklinde özdeşleştirilmiş oldukları söylenebilmektedir (Sayre, 1945).

Bu şekilde sinikler sade bir yaşayış biçimine değer atfeden, toplum tarafından nasıl algılanacaklarına önem vermemiş ve kendilerini etkileyip davranışlarını şekillendirecek tüm toplumsal norm ve kuralları ellerinin tersi ile itmişlerdir. Bu felsefi yaklaşımın öncüsü olarak Antisthenes'in öğrencisi olan Diogenes Laertius ya da Sinoplu Diyojen görülebilmektedir (Dudley, 1937). Dean ve arkadaşlarına (1998) göre Sinoplu Diyojen, gerçek manada dürüst ve doğru bir insan bulabilmek için gündüzleri dahi elinde bir fenerle dolaşmıştır. Tabii bu durum bir sembolizasyon unsuru olarak da okunabilmektedir. Köpekle özdeşleşen ve bu biçimde sembolize edilen sinikler için, sembolizasyon önemli bir kavramdır. Bu nedenle Antisthenes ve öğrencisi Diyojen Laertius sıklıkla insanlardan ve onların kötülüklerinden kaçmak için bir ağaç kabuğu ya da bir fıçının içerisinde olacak şekilde sembolize edilmiştir. Sinizme göre her türlü gelenek, örf, adet, kural ve yasalar gibi toplumsal; cinsellik, dini inanç, tanınma ihtiyacı ve arzular gibi bireysel yapılar insanı kendi öz benliğinden uzaklaştırmaktadır (Camgöz vd., 2017). Bu görüşe göre bireyler için erdemli olmak, toplumsal ve bireysel yapılardan uzak durarak kendi kendisine yetebilmek ve bağımsız olmak ile sağlanabilmektedir. Fuller'e (1931) göre sinikler erdemi bu şekilde aradıklarından, din ve devlet gibi yapıları da doğal olmayan ve gereksiz olarak nitelendirmişlerdir (Dean vd., 1998). Ayrıca sinikler kendileri gibi düşünmeyenlere karşı alaycı bir üslup takınmış ve onları her fırsatta eleştirmişlerdir (Allen, 2020). Başka bir sembolizasyona göre Diogenes Laertius ya da Sinoplu Diyojen'in, bir gün halk hamamından çıkışta "*Orası kalabalık mıydı?*" diye soran birine "*Evet çok kalabalıktı, ancak tek bir insan dahi yoktu...*" şeklindeki cevabı örnek olarak gösterilebilir (Navia, 1996; Biryukov, 2021). Buna göre sinikler insanı asli olarak olumsuzlukla ya da kötülükle ilişkilendirmekte ve bireyin ancak kendi iç dünyasına dönerek özgürleşebileceğini ileri sürmektedirler.

### 1.3.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

Aslen etik ve ahlaka ilişkin felsefi bir yapı olan sinizmin, zamanla bireylerin birtakım olumsuz görüş ve düşüncelerini anlatan bir olgu olarak kavramsallaştığı söylenebilmektedir. Andersson (1996) bu bağlamda sinizmi umutsuzluk, hoşnutsuzluk ve bir hayal kırıklığı olarak tanımlamaktadır. Buna göre sinizm bireyler tarafından bir gruba, fikre, sosyal yapılara ya da kurumlara yönelik olarak geliştirilen küçümseme ve güven eksikliği üzerinden karakterize edilen bir tutumdur. Bu bağlamda çalışan sinizmi ise bireyin içinde yer aldığı örgüte, üst yönetime ve belirli iş yeri özelliklerine yönelen

olumsuz tutumlarını anlatmaktadır (Andersson, 1996). Mirvis ve Kanter (1989) diğerlerinin temelinde bencillik ve kurnazlık gören sinik tutumlara sahip çalışanlarının oranının Amerika’da %43’e ulaştığını belirtmektedir. Temel unsuru diğerlerine yönelik güvensizlik olan sinik tutuma sahip bireylerin diğerlerini çıkarıcı, sadece kendilerine hizmet eden ve realizm şemsiyesi altında hesapçı bir yaşam süren kişiler olarak konumlandıkları öne sürülebilmektedir. Olumsuz bir şüpheciliği içerisinde barındıran birtakım tutum ve değerlendirmelerden oluşan sinizm, örgütleri hem ortaya konulan performans üzerinden hem de sağlıklı çalışma ortamları engellemesi üzerinden etkileyebilmektedir.

Bu bağlamda Dean ve arkadaşları (1998) “*Pek çok çalışan tarafından örgütlerine karşı hissedilen ve ifade edilen bu son derece olumsuz tutumların doğası nedir?*” sorusunu yanıtlamaya çalışmışlardır. Onlara göre bu sorunun yanıtı olan örgütsel sinizm kavramı, çalışanların örgütlerine yönelik olarak sahip oldukları her türlü olumsuz tutumu içermekte ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; çalışanların içinde buldukları örgütün bütünlükten yoksun olduklarına yönelik “*İnançları*”, örgütlerine yönelik olarak hissettikleri olumsuz “*Duygulanımları*” ve bu inanç ile duygulanımlarıyla tutarlı olacak şekilde içinde buldukları örgüte karşı alaycı, aşağılayıcı ve eleştirel eğilimlere sahip olan “*Davranışları*” şeklinde tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998). Bu bağlamda örgütsel sinizm olgusu bir tutum olarak ele alınmakta ve temelleri genel tutum teorisine dayandırılmaktadır. Bireylerin fiziksel ve zihinsel bir hazır olma hali olarak nitelendirilebilen ve bilişsel, duygulanımsal ve davranışsal eğilim olarak üç ana boyutla şekillenen tutumların (Allport, 1935; Eagly ve Chaiken, 1993; Ergeneli, 2017), etkisi olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Ancak örgütsel sinizm söz konusu olduğunda bu biçimde bir kavramsallaştırma sinik yapıyı, bir olumsuz karakteristik özellik olan ve ortamdaki bağımsız şekilde durumu etkileyebilen bir olumsuz kişilik özelliğinden ya da genel bir olumsuz ruh halinin yansımasından farklılaştırmaktadır. Bu açıdan bireylerin içinde buldukları örgütleri de onların tutum objesi olabilmektedir (Dean vd., 1998).

### 1.3.3. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm olgusu daha önce de bahsedildiği üzere bir tutum olarak ele alındığından hedeflediği psikolojik objeye karşı farklılaşabilmektedir. Buna göre farklı çalışmacılar; olumsuz bir farkındalığa sahip olma, bilgi edinme ve anlama gibi bilişsel; ilgilenmeme, arzu etmeme ve beğenmeme gibi duygulanımsal ve olumsuzluğu benimseyerek bu yönde

davranmaya hazır olma gibi davranışsal bileşenlere sahip, temelinde ise bireylerin birtakım olumsuz tutumları yer alan kavramları örgütsel sinizm olarak adlandırmaktadırlar. Literatürde bu yaklaşımlar; kişilik sinizmi, sosyal-kurumsal sinizm, mesleki sinizm, örgütsel değişim sinizmi ve çalışan sinizmi olarak ele alınmaktadır.

#### 1.3.3.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, sinizm olgusuna kişilik temelli bakış ile insanın doğası üzerinden ele almaktadır. Dean ve arkadaşları (1998) bu konudaki çalışmaların Cook ve Medley'in (1954) Düşmanlık Ölçeği'ne ve Minnesota Kişilik Envanteri'ne dayandığını öne sürmektedir. Düşmanlık Ölçeği sinizmi; kızgınlık, güvensizlik ve saldırganlık temalarıyla birlikte tanımlamaktadır (Barefoot vd., 1989). Bu yaklaşımda bireyler düşmanca ya da hasmane bir tutum içerisinde oldukları bireyleri güvensiz, samimiyet yoksunu ve başlarına gelecekleri hak edenler olarak tanımlamaktadırlar. Bu açıdan bireylerin, diğerlerine yönelik birtakım olumsuz değerlendirmeleri ya da inançları onların sinik tutumlarının kaynağını oluşturmaktadır.

Brandes (1997) ise Graham (1993) gibi bazı araştırmacıların kişilik sinizmini, tıpkı kişilik özellikleri gibi durağan özellikler bütünü olarak ele aldıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda kişilik sinizmine sahip bireyler diğerlerini; düşmanca ya da zorbalaşabilen, diğerleri tarafından kendisinden bir şeyler istenmesi durumunda içerleyebilen ve yardımsever ya da dost canlısı olarak nitelendirilemeyecek bireyler olarak tanımlamaktadır. Buna göre bireylerin diğer bireyler üzerinde yaptıkları atıflar onların kişilik özelliklerine dayandırılmakta ve bu nedenle diğerlerini dürüst olmayan, bencil, çıkarıcı ya da umursamaz kişiler olarak görülebilmektedirler. Buna göre kişilik sinizmi kavramı, Heider (1958) ile Jones ve Davis (1965) tarafından ileri sürülen atıf kuramı ile de ilişkilendirilmektedir. Bireylerin başkalarına yönelik olarak gerçekleştirdikleri çıkarım ve değerlendirmeleri, onların diğerlerini sadece olumsuz birtakım özellikleri üzerinden nitelendirmelerini sağlayabilmektedir.

#### 1.3.3.2. Sosyal-Kurumsal Sinizm

Sosyal-kurumsal sinizm ise bireylerin sosyal, kurumsal ya da örgütsel birtakım otorite kaynaklarına karşı karşılanmamış beklentilerinden oluşmaktadır. Pitre (2004), bireylerin diğer bireylerle ya da sosyal yapılarla yaptıkları psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesinin sosyal-kurumsal sinizmi oluşturabileceğini belirtmektedir. Bu durumda olan bireyler

kendi ihtiyaç ya da beklentilerinin karşılanmadığını, kendilerinin aldatıldığını ve sözlerin tutulmadığını düşünebilmektedir. Peterson ve Wrighton (1998) ise sosyal sinizme sahip bireylerin kızgınlıkları ya da öç alma dürtüleri üzerinden tercih değiştirebileceklerini öne sürmektedir. Buna göre sinik davranışları yakalayabilen ve bunları kendisine yönlendirebilen lider adayları seçimlerde ciddi oranda daha başarılı olabilmektedir. Daha önce de değinildiği üzere Mirvis ve Kanter (1989) Amerikan toplumunun neredeyse yarısının sinik özellikler taşıdığını ileri sürmektedir. Buna göre bireylerin içinde buldukları toplum ve devlet ile yaptıkları psikolojik sözleşmeler de olumsuz atıflar sonucunda bu kurumlara karşı olumsuz tutumların oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Abraham (2000), Amerikan hükümeti ile Amerikalılar arasında yer alan özgürlük, mülkiyet hakkı ve bireysel özgürlükler temelli psikolojik sözleşmenin aşılmasının, sosyal ya da toplumsal sinizm olarak geri dönebileceğini belirtmektedir. Çünkü bu hem bireysel hem de genel manada özgürlük beklentisi ve mülkiyet hakkının korunması gibi unsurlar bireylerin beklentilerini oluşturmaktadır (Pitre, 2004). Bu beklentilerin karşılanmayacağına yönelik olarak bir endişe ya da fikir zamanla tutuma dönüşebilmekte, bireylerin geçmiş deneyim ve tecrübeleri bu durumda etkin rol oynayabilmektedir. Bu bağlamda sinizm kavramı, Vroom (1964) tarafından ortaya konulan beklenti kuramı ile de ilişkilendirilebilmektedir.

#### 1.3.3.3. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, bireylerin genel olarak mesleklerine karşı ya da gerçekleştirdikleri işlere karşı sahip oldukları olumsuz tutumlarını içermektedir. Bu bakış açısıyla gerçekleştirilen ilk çalışmanın Niederhoffer (1967) tarafından yapıldığı görülmektedir. Polislik mesleğindeki sinizmin ele alındığı bu çalışmada, başta idealist olarak mesleğe başlayan polislerin zamanla tahammül seviyelerinin kaybolduğu ve yanlışlıklara daha yüksek tepki verebildikleri belirtilmektedir. Mesleki sinizm, yine polisler üzerinde inceleyen O'Connell ve arkadaşları (1986) da sinizmi, genel olarak örgütsel sinizm ve mesleki sinizm olarak ikiye ayırmıştır. Çalışmada mesleki sinizmin; daha az karmaşıklık düzeyine sahip olan çalışanlarda, vardiyalı çalışma düzenine sahip olan çalışanlarda, genelde çalışanlar tarafından arzu edilmeyen unsurları barındıran işlerde çalışanlarda ve bölgelerinde diğerlerinden ayrık olarak çalışanlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Dean vd., 1998). Böylece bireyler yaptıkları mesleğe yönelik olarak daha fazla olumsuz

tutumuna sahip olmakta, bu durum ise onlar tarafından ortaya çıkarılan işin kalitesini ve uzun vadede bireylerin iş doyumlarını etkileyebilmektedir.

#### 1.3.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, çalışanların içinde buldukları örgütlerin değişim çabalarına yönelik sahip oldukları olumsuz tutumları olarak tanımlanabilmektedir. Her ne kadar günümüz örgütlerinin uluslararası rekabete ayak uydurabilmek ve sahip oldukları avantajları sürdürebilmek için değişim kaçınılmaz olsa da, değişimin başarısızlığında ya da çalışanların değişimden tehdit algıladıkları durumlarda çalışanlar tarafından değişime yönelik birtakım olumsuz tutumlar geliştirilebilmektedir. Wanous ve arkadaşları (2000) örgütsel değişime yönelik oluşan sinizmi iki unsur üzerinden tanımlamaktadır. Bunlardan ilki çalışanlar tarafından başarılı bir örgütsel değişime yönelik olarak kötümser bir bakış açısı ve ikincisi ise çalışanların değişimi gerçekleştirme güdüsünden ile yetkinliğinden yoksun olarak algıladıkları yöneticileri yani “*değişim sorumlularını*” suçlaması olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel sinizmin tüm türlerinde olduğu gibi bu suçlama sözlü ya da yazılı bir söylem olabileceği gibi aynı zamanda çalışanların birbirleriyle anlamlı bir şekilde bakışması ve suskun bir itaatsizlik eylemi şekline de bürünebilmektedir. Brandes ve Das (2006) ise örgütlerin stratejileri, politikaları ya da bakış açılarında meydana gelecek değişikliklerin, günlük çalışma hayatında çalışanların işlerini zorlaştırabileceğini belirtmektedir. Bu açıdan çalışanlar örgütün değişimlerine aynı şekilde tepki veremediklerinde, olumsuz birtakım duygulara sahip olabilmektedirler. Bu durum da çalışanlar tarafından, örgütsel değişimin kendisine yönelik olumsuz tutumları ortaya çıkarabilmektedir.

#### 1.3.3.5. Çalışan Sinizmi

Diğer sinizm türlerine kıyasla çalışan sinizminin hedefinde birden fazla unsur yer alabilmektedir. Andersson (1996) ile Andersson ve Bateman'ın (1997) çalışmaları, çalışan sinizminin üç farklı hedefe yönelebileceğini belirtmektedir. Bunlar; çalışanların içinde buldukları örgütlere yönelik olarak geliştirdikleri çalışan sinizmi, çalışanların örgütün tepe yöneticilerine yönelik olarak geliştirdikleri çalışan sinizmi ve çalışanların diğer iş yeri unsurlarına yönelik olarak geliştirdikleri çalışan sinizmidir. Goldner ve arkadaşları (1977) ise çalışanların, tepe yöneticilerin örgütler üzerinde aldığı kararlarda sadece örgütün çıkarlarını önemsedikleri ve birlikte iş yaptığı çalışma arkadaşlarını



güvenilmez ya da dengesiz olarak nitelendirebildiklerini belirtmektedir. Bu nedenle umursanmadıklarını düşünen çalışanların karşılanmayan beklentileri de çalışan sinizmine neden olabilmektedir (Pitre, 2004). Bu bağlamda çalışan sinizmi çalışanların, içinde buldukları örgüte, örgütün yönetimine, diğer çalışma arkadaşlarına, çalışma biçimine ya da işin doğasına yönelik olarak geliştirdikleri olumsuz tutumları olarak nitelendirilebilmektedir.

Dean ve arkadaşları (1998) sinik çalışanların, sadece örgütleri ve çalışma arkadaşları hakkında olumsuz inanç ve duyguları nedeniyle aşağılayıcı ifadelerde bulunmadıklarını aynı zamanda bu davranış biçimlerini teşvik ettiklerini de belirtmektedir. Bu açıdan çalışan sinizmine sahip olan çalışanlar, örgütlerine duygusal olarak daha az bağlılığa sahip olmaktadır. Bu durumun nedeni olarak bu çalışanların sahip oldukları hoşnutsuzluk gösterilebilmektedir. Bu mutsuzluk ya da hoşnutsuzluk durumu çalışanları örgütte uzun süre barınmayacaklarına yönelik bir inanişe sürükleyebilmekte, bu da çalışan sinizmini arttırabilmektedir (Kim vd., 2009).

### **1.3.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Önceki kısımlarda da yer verildiği üzere örgütsel sinizm bir tutum olarak kavramsallaştırılmıştır. Buna göre bireylerin kendileri için bir anlam ifade eden her türlü psikolojik objelere ilişkin duygu ve düşünceleri ile bu duygu ve düşünce kaynaklı davranışları tutumlarını oluşturmaktadır (Ergeneli, 2017). Aynı zamanda tutuma bireylerin sahip oldukları inanç ve değerlerinin bir fonksiyonu olarak da bakılabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizmi oluşturan tutum bileşenlerine bu bölümde değinilmiştir.

#### **1.3.4.1. Bilişsel Boyut**

Örgütsel sinizmi oluşturan ilk boyut, bireylerin örgüte yönelik sahip oldukları inanışlarını da kapsayan bilişsel boyuttur. Dean ve arkadaşlarına (1998) göre bireylerin içinde buldukları örgütlerinin bütünlükten yoksun olduğuna dair inanışları, örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu oluşturmaktadır. Bu tanımda bütünlük olarak ifade edilen unsur, bireylerin örgütlerinin ahlaki değerlerinin sağlamlığına ilişkin inançlarıdır. Abraham (2000) ise bilişsel boyutu, bireylerin temel inançlarının örgütün dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi ilkelerden yoksun olduğu şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre bireylerin bu inanışı kendilerinin, liderlerin kişisel çıkarlarını elde etmek uğruna feda edildiği, bu

durumun ise gizli güdülere ve aldatmaya yönelik eylemlere dayandığıdır. İçinde yer aldıkları örgüte dair bu biçimde bilişsel bir alt yapıya sahip olan bireyler ise örgütleri ile ilişkili olumsuz tutumlar geliştirebilmektedirler. Brandes (1997) örgütsel sinizm bir bütün olarak ele alındığında çalışanlar ve liderler arasındaki karşılıklı güvenin, bilişsel boyutun ana unsuru olduğunu savunmaktadır. Güvensizlik durumunda ise çalışanlar yönetimin üst kademelerinde ne şekilde kararlar alındığından ve bu alınan kararların kendilerini nasıl etkileyeceğinden bihaber olabilmektedirler. Buna göre örgüt içerisinde daha az güce sahip bireylerin örgüt politikaları ve uygulamalarında daha fazla tutarsızlık algılayabileceklerini belirtilmektedir (Brandes, 1997). Benzer biçimde bireyler sadece yönetime karşı bilişsel tutumlar geliştirmemekte, aynı zamanda çalışma arkadaşlarına yönelik ve örgütün geneline yönelik olacak şekilde da tutumlar geliştirmektedirler. Bireyler çalışma hayatında ve aynı örgüt içerisinde birlikte yer aldıkları çalışma arkadaşlarını hilebaz, iş yapmayan, riyakar ve sadece kendini düşünen bireyler olarak düşünebilmektedirler (Cook ve Medley, 1954; Camgöz vd., 2017). Yine aynı şekilde bireyler örgütsel ilkelerin göz ardı edileceğine, örgütlerinin attığı adımlardaki asıl nedenlerin kendilerine açıklanmayacağına, görüş ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğine ve örgütlerinin kendi lehlerinde adım atmayacaklarına dair inanışlara sahip olabilmektedir (Dean vd., 1998; Pelit ve Ayana, 2016).

#### 1.3.4.2. Duygulanımsal Boyut

Örgütsel sinizmin duygulanımsal boyutunu, bireyler tarafından örgüte yönelik olarak sahip olunan duygular oluşturmaktadır. Bu duygular; küçük görme, kızgınlık, buhran ve utanma gibi güçlü duygular olabilmektedir (Abraham, 2000). Bu açıdan Dean ve arkadaşları (1998) örgütsel sinizmin sadece bireylerin örgütlere yönelik birtakım hissiz değerlendirmelerinden ileri gelmeyeceğini aynı zamanda oldukça güçlü duygusal tepkileri de barındırabileceğini belirtmektedir. Izard (1977) ise bu duygusal tepkileri; heyecanlanma, sevinme, şaşkınlık, kızgınlık, iğrenme, küçük görme, aşırı korku ve utanma gibi dokuz temel duygu olarak nitelendirmektedir. Bu açıdan sinik çalışanların örgütlerine yönelik duygulanımları her zaman ve her koşulda olumsuz olmamaktadır. Hatta sinik çalışanlar, kendi birim amirleri ya da üst düzey yöneticileri tarafından istenilen çalışan olarak nitelendirildiklerinde, bu durumdan gizli bir haz duymaktadırlar (Dean vd., 1998). Bu durum sinik çalışanların örgütlerine karşı sahip oldukları hislerinin karmaşık bir yapıda olabileceğini göstermektedir. Ancak istisnai olarak ortaya çıkan bu olumlu

duygulanımlar, örgütsel sinizmi deneyimleyen çalışanların uzun vadeli ve tutarlı bir biçimde örgütlerine yönelik olarak olumsuz duygulara sahip olduklarını ortadan kaldırmamaktadır. Bu duruma ek olarak Mazella (2007) siniklerin duygularının örgütlerden edinildiğini, bu duyguların birtakım kişilik özellikleri gibi bazı karakteristik unsurlar nedeniyle bireylerde halihazırda bulunan ve gömülü yapılar olmadıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda bireylerin örgütteki deneyimledikleri, karşılaştıkları ve direkt olarak şahit olmasalar da ikinci bir ağızdan duydukları olaylar onların örgütlere yönelik edindikleri duyguları oluşturabilmektedir.

#### 1.3.4.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu bireylerin örgüt veya örgütteki diğer bireylere yönelik olarak geliştirdikleri olumsuz davranışlarını içermektedir (Camgöz vd., 2017). Dean ve arkadaşları (1998) örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda en sık görülen davranışsal niyetin, tıpkı Antik Yunan siniklerinde olduğu gibi güçlü bir eleştiri olduğunu belirtmektedir. Ancak bu davranışlar çeşitlilik göstermektedir. Bazen dalga geçme ve bazen de geleceğe yönelik örgüt aleyhine tahminlerde bulunma bahsedilen davranışlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Daha önce de değinildiği gibi bu davranışlar sözlü olarak alenen sergilenebileceği gibi bazı durumlarda örgüt içerisinde yer alan bireylerin birbirlerine anlamlı bir şekilde bakışmaları şeklinde de sergilenebilmektedir. Naus ve arkadaşları (2007) bu küçümseyici davranışları bireylerin örgütlere yönelik daha az duygulanıma sahip olmasına ve örgüte yönelik daha az duygusal bağlılık hissetmesine bağlamaktadır (Kim vd., 2009). Bu biçimde sergilenen davranışlar ya da davranış niyetleri, çalışanların sahip oldukları birtakım olumsuz tutumlarının onlarda yarattığı kopukluk hissiyle de açıklanabilmektedir.

#### 1.3.5. Örgütsel Sinizmin Etkileri

Örgütsel sinizm temelinde çalışanlar tarafından oluşturulan olumsuz tutumları içerdiğinden, örgütleri ciddi bir biçimde etkileyebilmektedir. Chiaburu ve arkadaşları (2013) çalışanların sinik inançları nedeniyle örgütlerini dürüstlükten, yardımseverlikten ve yetkinlikten yoksun olarak tanımlayabileceklerini öne sürmektedir. Bu nedenle örgütsel sinizme, örgütsel güvenin antitezi olarak bakılabilmektedir. Çalışanların örgütlerine ve geleceklerine yüksek güvensizlik duyduğu durumlarda ise çalışan performansları düşebilmektedir. Serrano Archimi ve arkadaşları (2018) ise çalışan

sinizminin azaltılabilmesi için örgütlerin olumlu bir çalışma ortamı yaratması gerektiğini savunmaktadır. Onlara göre yasal, etik, ekonomik ve ihtiyari sorumluluğu bir araya getiren kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, çalışanların örgütlerine yönelik güven duygularını arttırabilmektedir. Bu durum ise sinizmin azaltılmasına yardımcı olabilecek unsurlardan biri olarak görülmektedir. Polat (2013) da tıpkı Mirvis ve Kanter (1989) gibi güvenin, örgütsel sinizmin en önemli belirleyicisi olduğunu dile getirmektedir. Buna göre çalışanların örgütlerine yönelik olarak güven hissettiği bir ortamda sinik duygularla karşılaşmak zorlaşırken, güvensizliğin hakim olduğu bir örgütte ise sinik çalışanların sayısı artabilmektedir. Benzer bir şekilde çalışanlar güvensizlik kaynaklı sinik duygularını açık bir biçimde dile getirerek, diğer çalışanların örgüt hakkındaki tutumlarını da etkileyebilmektedirler. Bu durum çalışanların sahip oldukları olumsuz duygu ve inançlarının örgüt içerisinde dağılabilmesine zemin oluşturmaktadır. Wilkerson ve arkadaşları (2008) sinik çalışanların örgütsel çabalara iş birliği yapmaktan uzak şekilde yıkıcı ve aktif bir şekilde yanıt verebildiklerini belirtmektedir. Buna göre bireylerin yakın çalışma arkadaşlarının örgüte yönelik sözlü kötöleme davranışları, örgütsel sinizmi arttırmaktadır. Bu durum ise artan örgütsel sinizmin daha fazla sözlü kötöleme davranışlarına zemin oluşturmasını sağlayabilmektedir. Bu bağlamda örgütler çalışanları tarafından sürekli bir eleştiriye maruz kalabilmektedir. Aslen yapıcı olmayan bu tarz eleştiriler örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerilemesine ve örgütsel aidiyetin sağlanamamasına neden olabilmektedir.

Örgütsel performansın ortaya çıkarılmasında asli unsur olan çalışanların gerek örgütlerine gerekse işlerine yönelik takındıkları olumsuz tutumlar, örgütleri de pek çok açıdan etkileyebilmektedir. Arabacı (2010) örgütsel sinizmin çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz duygular beslemesine neden olduğu için, çalışanların iş tatminlerinin bu ilişkiden etkilenebileceğini öne sürmektedir. Bu bağlamda işini sevmeyen ya da işinden yüksek derecede hoşnutsuzluk duyan bireylerin, performanslarının daha düşük olacağı beklenilebilmektedir. Çalışanların iş tatminlerini ve işlerine yönelik bağlılıklarını ciddi bir biçimde etkileyen bu durum, örgütün performansının da olumsuz yönde oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir (Arabacı, 2010). Bedeian (2007) da benzer bir şekilde çalışanların sahip olduğu sinik tutumların onların; örgütsel özdeşleşmeleri, duygusal bağlılıkları, iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabileceğini belirtmektedir. Buna göre çalışanların sinik duygu ve inançları onların örgütleriyle

özdeşleşme derecesini etkileyebilmektedir. Bu özdeşleşme derecesine, çalışan duygusal bağlılığına neden olan bir mekanizma olarak bakılabilmektedir (Meyer vd., 2004). Çalışanların sahip oldukları duygusal bağlılıkları ise onların işlerinden tatmin olma düzeylerini tahmin edebilmektedir. İşlerinden daha fazla tatmin olan çalışanların ise örgütlerinden ayrılmaya yönelik daha az niyete sahip olacağı bilinmektedir. Bedeian (2007) tarafından önerilen bu şema, sinizmin çalışanlar üzerinde ne denli bir kapsamlı etkiye neden olabileceğini ve bu etkinin ise çalışanlar tarafından değer atfı yapılan diğer unsurları da etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Bedeian'a (2007) benzer bir şekilde Özer ve arkadaşları (2014) da örgütsel sinizmin, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Buna göre örgütsel sinizm; yetersiz düzeyde örgütsel bağlılığa ya da iş motivasyonuna sahip olmayan çalışanlarda ortaya çıkan ve nedenleri farklılaşabilen örgütsel stres ile öç alma davranışı ile iç içedir. Bağışlamanın tersi olan, iş yerinde haksız muamele ya da adil olmayan prosedürlere tabii olduğuna yönelik bir inanç geliştiren çalışanlarda örgütü veya sorumlu olarak gördüğü yöneticileri bilinçli olarak cezalandırma davranışı şeklinde ortaya çıkan öç alma davranışı, bireylerin sinik düşüncelerinden etkilenebilmektedir. Sinizm gibi öç alma davranışı ve algılanan stres de çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir. Ancak Özer ve arkadaşları (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini diğer etkilerden daha yüksek olarak tespit etmişlerdir. Buna göre çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz duygu ve inançları, onların örgütlerinden ayrılmalarına yönelik niyetlerini tek başına tahmin edebilmektedir.

## **1.4. DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK**

### **1.4.1. Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğe Dair Yaklaşımlar**

70'li yıllardan itibaren tartışılmalı konulardan birisi olan tükenmişlik kavramı, ilk kez Graham Greene'in (1960) "*A Burnt-Out Case*" (Bir Tükenmişlik Vakası) isimli romanında geçmektedir. Eserde tükenmişlik kavramı, tanınmış bir mimarın Kongo'daki bir cüzzamlı kolonisinde sonlanan serüvenindeki inanç krizlerini ve umursamazlıklarını betimlemek için kullanılmıştır. Daha sonra Bradley (1969) ve Sommer (1973) tarafından da kullanılan tükenmişlik kavramının günümüzdeki anlamını, bir psikolog olan Herbert J. Freudenberger (1974) ile kazandığı söylenilebilmektedir (Fernandes Fontes, 2020).

Freudenberger (1974) diğerlerinden farklı olarak tükenmişlik kavramını, sözlükteki tükenme fiili üzerinden “*Enerji, güç veyahut kaynaklardan aşırı talepte bulunarak yıpranma, başarısız olma ya da tükenme*” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda tükenmişlik durumu, çalışanların birtakım nedenlerden ötürü amaç ve hedefler doğrultusunda iş yapamaz hale gelmesi ile ortaya çıkmaktadır (Freudenberger, 1974). Temelde sağlık çalışanları üzerinden yapılandırılan bu çalışma keşifsel bir özelliğe sahiptir. Freudenberger (1974) tükenmişliğin fiziksel ve davranışsal belirtilerini, hangi çalışanların tükenmişliğe daha yatkın olduklarını ve tükenmişliğe maruz kalınması durumunda yapılabilecekleri ele almaktadır.

Christina Maslach (1976) ise tükenmişlik olgusunu, sağlık ile sosyal hizmet çalışanları üzerinden incelemiş ve günbegün insanlarla iç içe olmalarının onlarda psikolojik ve fiziksel problemlere yol açabileceğini belirtmiştir. Buna göre tükenmişlik, çalışanların hizmet alanlara karşı (müşteri ya da hastalar) herhangi bir olumlu duyguya, anlayışa ya da saygıya sahip olamadığı duygusal tükenme kavramı ile karakterize edilmektedir. Bu durumun sonucu olarak çalışanlarda sıklıkla sinik ve insancıl olmayan bir algı gelişebilmektedir. Bu ise hizmet alanlara (müşteri ya da hastalar) yönelik aşağılayıcı davranışlara neden olabilmektedir (Maslach ve Pines, 1977). Bahsedilen davranışlar tükenmişliğin neden olduğu ilgi-endişe kaybı ile ilişkilendirilmektedir. Maslach (1978) daha sonra bu duygusal tükenme olgusunu, çok fazla duygusal stres yaşadığı durumlarda bireylerin bu stresle başarılı bir biçimde başa çıkamamasının bir sonucu olarak açıklamaktadır. Bu sonuç da duygusal tükenmişliğin, tükenmişlik sendromuna neden olmasını sağlayabilmektedir.

Daha sonra Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği bir sendrom olarak tanımlamış ve üç boyuttan oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar; çalışanların duygu bazlı kaynaklarının tükenmesinden dolayı kendilerini yaptıklarına psikolojik olarak veremeyeceklerini hissettikleri “*Duygusal Tükenmişlik*”, çalışanların hizmet alanlara yönelik sinik tutumlar ve olumsuz duygular geliştirdikleri “*Duyarsızlaşma*” ve çalışanların ortaya çıkardıkları işten ötürü olumsuz değerlendirmeler ile mutsuzluk algılamaya meyilli oldukları “*Kişisel Başarıda Azalma Hissi*” olarak nitelendirilebilmektedir. Bir sendrom olarak değerlendirilen tükenmişlik kavramının, her boyutunun bir diğeri kadar yapısal öneme sahip olduğu ve bu sendromun bireylerde birtakım psikosomatik belirtiler oluşturabilecek

güçte olabileceği iddia edilmektedir. Maslach ve Leiter (2016) ise bu sendromu iş yerinde kronik stres faktörlerine verilen uzun süreli bir tepki olarak nitelemektedir.

Tükenmişlik sendromunun kapsamlı yapısından ve etkilerinin öneminden dolayı birçok araştırmacı bu olguyu incelemiştir (Cherniss, 1980; Perlman ve Hartman, 1982; Pines ve Aranson, 1988; Shirom, 2003; Bakker vd., 2004; Kristensen, 2005). Öyle ki Maslach ve Leiter (2014) her yıl tükenmişlik sendromu ya da duygusal tükenmişlik konusunu inceleyen binin üzerinde yayın yapıldığını ileri sürmekte ve sadece bu konuda bilimsel dergilerin yayımlanmaya başladığını belirtmektedir (Fernandes Fontes, 2020). Bu nedenle tükenmişliğe yönelik olarak birçok yaklaşım geliştirilebilmiştir.

Cherniss (1980) tükenmişliği bir süreç olarak ele almış ve tükenmişliği, “*Zorlayıcı ve hayal kırıklığı yaratma potansiyeli olan işlerde çalışan yardım personellerinde zaman içinde oluşan olumsuz kişisel değişimler*” olarak tanımlamaktadır (Burke vd., 1984). Burada işlerin zorlayıcı ya da hayal kırıklığı yaratma potansiyelleri, işin algılanan stres ile birleşik olması anlamına gelmektedir. Cherniss’e (1980) göre tükenmişlik olgusu; iş hedeflerinin azalması, iş çıktılarında daha az kişisel sorumluluk algılanması, idealizmde azalma, hizmet alanlardan duygusal kopuş, işe yabancılaşma ve olumsuz tutumları içermektedir (Burke ve Greenglass, 1995). Bu bağlamda ortaya konulan tükenmişlik üç farklı aşamadan ibaret olarak nitelendirilmiştir. Bunlar; iş talepleri ile kaynakları arasındaki dengesizliği ifade eden “*İş Bazlı Stres Faktörleri*”, tükenmişlik olgusunun ve bireyin duygusal kaygısının bir dışavurumu olarak “*Bireysel Gerginlik*” ve tutum ile davranışlarda daha sinik değişimler olarak “*Savunmacı Başa Çıkma Mekanizması*” olarak sıralanabilmektedir. Buna göre bireylerin çalıştıkları örgütte karşılaştıkları iş bazlı beklentiler, onların sahip olduğu kaynaklarını aştığı durumlarda stres oluşabilmektedir. Bu durumun çalışanlar tarafından aşılabilmesi durumunda ise bireysel gerginlik yaşanabilmektedir. Bireyler, deneyimledikleri bu iş bazlı stresten kaynaklanan gerginlikle, çeşitli yollarla başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Ancak bu başa çıkma ya da savunma mekanizmasının başarılı olmaması durumunda çalışanlar yaptıkları işlerden hem fiziksel olarak hem de psikolojik olarak uzaklaşmaya başlamaktadırlar. Sonuç olarak Cherniss (1980) çalışanların etkililiklerini belirleyen bu stres faktörlerinin kontrol altına alınamaması durumunda bireylerin öğrenilmiş bir çaresizlik yaşayabileceklerini ve bu durumun onları tükenmişliğe karşı savunmasız bırakabileceğini belirtmektedir.

Perlman ve Hartman (1980) da tükenmişliği stresle ilişkilendirerek, sıklıkla insanlarla yüz yüze çalışma biçimine sahip olan meslek çalışanlarında oluşan tükenmişlik hissini, hizmet alanlar üzerinde sürekli olumsuz tutumlar geliştirilmesini ve sonuç olarak iş verimliliğinin azalmasını içeren bir yapı olarak ele almaktadır. Daha sonra Perlman ve Hartman (1982), tükenmişliği daha iyi anlamak ve tanımlayabilmek amacıyla literatürde o ana kadar yapılan yayınların tümünü incelemişlerdir. Yapılan sentez sonucunda tükenmişlik olgusunun üç adet boyuttan oluştuğu ve bu boyutların stresin temel belirtilerini yansıttıkları öne sürülmüştür. Buna göre tükenmişlik; fiziksel belirtilere odaklanılan “*Fiziksel Tükenmişlik*”, bireylerin tutum ve duygularına odaklanılan “*Duygusal Tükenmişlik ya da Duyarsızlaşma*” ve belirtisel davranışlara odaklanılan “*Aşırı Duyarsızlaşma ya da Düşük İş Verimliliği*” olarak nitelendirilmektedir. Bir başka deyişle tükenmişlik bireylerin fizyolojik, duygusal-bilişsel ve davranışsal birtakım tepkilerinden oluşmaktadır (Perlman ve Hartman, 1982). Tükenmişliğin hem bireyler tarafından algılanmasında hem de tükenmişlikle bireysel boyutta başa çıkılmasında bireylerin kişilik özellikleri ile iş-sosyal çevreleri önemli rol oynamaktadır. Perlman ve Hartman (1982) tükenmişliği dört aşamadan oluşan bir model ile betimlemişlerdir. Buna göre; ilk aşama bireyler tarafından algılanan durumun stresle ne kadar ilişkili ya da algılanan strese ne kadar elverişli olarak değerlendirildiğidir. Burada birbirinden farklı iki durumdan söz edilmektedir. Buna göre bireylerin bilgi, beceri ve yetenekleri onların algıladıkları örgütsel talepleri karşılayacak yetkinlikte olmayabilir. Bu durumun tersine bireyler işi başarılı bir şekilde tamamlayabilmek için yeterli kaynaklara sahip olabilir ancak işin çıktıları bireylerin ihtiyaç veya diğer değerlerini karşılamayabilir. Bu gibi bir uyumsuzluk-eşleşmeme durumunda stres ortaya çıkabilmektedir. İkinci aşama, ilk aşamada ortaya çıkan stresin bireyler tarafından algılanmasını içermektedir. Ancak burada her stres yaratma potansiyeline sahip durum ya da özelliğin bireyler tarafından direkt olarak stres biçiminde algılanmaması veya değerlendirilmemesi gözden kaçırılmamalıdır. Bir başka deyişle içinde bulunulan durumlar, yapılar ya da davranışlar gibi birçok psikolojik obje bireyler tarafından bir algılama sürecine tabii tutulmaktadır. Sahip olunan pek çok bireysel farklılık bu psikolojik objelerin farklı yorumlanıp değerlendirilmesi durumunu ortaya çıkarabilmektedir. Bir bireye göre yüksek stresli olarak algılanabilen bir durum, bir başka birey tarafından hiç stresli değilmiş gibi algılanabilmektedir. Modele göre üçüncü aşama ise bireyler tarafından stresin algılanması



durumunda verilen fizyolojik, duygusal-bilişsel ve davranışsal tepkilerden oluşmaktadır. Modele göre son aşama ise, algılanan stresin olası sonuçlarını içermektedir. Perlman ve Hartman'a (1982) göre genel olarak tükenmişlik, algılanan ve süreklilik arz eden stres etmeninin çok yönlü deneyimi olarak dördüncü aşamada olup, bir sonuç biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Pines ve Aronson (1988) ise diğer araştırmacılardan farklı olarak tükenmişliği bireylerin sahip oldukları inançları üzerinden açıklamışlardır. Buna göre tükenmişliğin temel nedeni bireylerin yaşamlarının ve gerçekleştirdikleri işlerin; faydalı, önemli ve fark yaratan olduğuna yönelik varoluşsal ihtiyaçlarından ileri gelmektedir (Rogers ve Medlock, 2012). Öyle ki tükenmişlik olgusu sadece gerçekleştirilen işlere yönelik olarak oldukça yüksek düzeyde bir iş motivasyonuna ve başarı algısına sahip olan idealist çalışanlarda ortaya çıkabilmektedir (Tümkiye vd., 2009). Bahsedilen bu idealist çalışanların, çalışma hayatları boyunca yaptıkları işlere yönelik beklentilerinin çoğu zaman yüksek düzeyde olduğu değerlendirilmektedir. Ancak bu yüksek beklentiler nedeniyle bireyler yoğun ve süreklilik arz eden baskılara, iş kaynaklı strese ve çeşitli kaygılara maruz kalabilmektedir. Bu durumun süreklilik arz etmesinde ise tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışanların gerçekleştirdikleri işlerde başarısızlık yaşamaları durumunda da kendilerinin önemsiz olduğunu ve/veya yaşamları boyunca hiçbir fark yaratamadıklarını hissedebilmektedirler. Bu biçimde bir inanış onları çaresiz ve umutsuz hissetmeye iterek tükenmelerine neden olabilmektedir (Pines ve Keinan, 2005). Pines ve Aronson (1988) tükenmişliği fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişlik olarak üç boyutlu bir yapı olarak ele almaktadır. Buna göre fiziksel tükenmişlik, bireylerin hasta gibi hissetmelerini ve uyku sorunları yaşamaları gibi psikosomatik belirtilerinden oluşmaktadır. Duygusal tükenmişlik ise bireylerin depresif duygu durumları ve umutsuz hissetmeleri gibi olumsuz tutumlarından meydana gelmektedir. Son olarak zihinsel tükenmişlik de bireylerin kendini değersizmiş gibi hissetme, yaptıklarından başarısızlıklar algılama ve insanlara yönelik olarak hayal kırıklığına sahip olma gibi duygu ve değerlendirmelerinden oluşmaktadır (Malach-Pines, 2005).

Kristensen ve arkadaşları (2005) ise, daha önceki çalışmalara (Maslach, 1976; Pines ve Aronson, 1988; Shirom, 1989; Schaufeli ve Greenglass, 2001) yönelik olarak çeşitli eleştiriler getirmişlerdir. Onlara göre tükenmişlik çalışmaları sonuç olarak bireylerin enerjilerinin tükenmesi, bir başka deyişle “*The Flat Battery*” (Bitmiş Pil) metaforu

etrafında şekillenmektedir. Kristensen ve arkadaşlarına (2005) göre tükenmişlik sendromu sadece enerji yoksunluğundan kaynaklanan bir bitkinlik ya da tükenmişlik değil, aynı zamanda bireylerin iş gibi hayatlarının çeşitli alanlarında etkisi oldukça fazla hissedilen ve yine bireyler tarafından yapılan bir bitkinlik atıfıdır. Bu açıdan tükenmişlik sadece bir bireyin çalışma ya da yaşam motivasyonunun azalması, içsel enerjilerinin tükenmesi ya da strese karşı bireyler tarafından verilen başarısız bir başa çıkma mekanizması değildir. Bireyler iş kaynaklı ve strese bağlı bir psikosomatik tükenme belirtisi gösterdiğinde (baş ağrısı, göğüs sıkışması, baş dönmesi vb.) sadece bu fizikselleşen belirtileri algılamamakta, aynı zamanda bu belirtileri anlamlandırmak için referans noktası oluşturmaktadır. Bu yapı şemalar olarak adlandırılabilir. Buna göre bireyler bu şemalar üzerinden etkilerini algıladıkları bu yapılara anlam da verebilmektedir. Bireylerin sahip oldukları sosyal rolleri, işgal ettikleri kurumsal pozisyonları, kişilik özellikleri ve yaşadıkları kültür de algıladıkları tükenme şemaları üzerinde etkili olabilmektedir. Kristensen ve arkadaşları (2005) tükenmeyi bu bağlamda üç boyutta ele almışlardır. Buna göre tükenme; bireylerin deneyimledikleri fiziksel ve psikolojik yorgunluk ve bitkinlik derecesi olarak “*Kişisel Tükenmişlik*”, bireyin gerçekleştirdikleri işe yönelik olarak algıladıkları fiziksel ve psikolojik yorgunluk ve bitkinlik derecesi olarak “*İşle İlgili Tükenmişlik*” ve bireylerin gerçekleştirdikleri işte karşılaştıkları hizmet alanlara yönelik olarak algıladıkları fiziksel ve psikolojik yorgunluk ve bitkinlik derecesi olarak “*Müşterilerle İlgili Tükenmişlik*” biçiminde ifade edilebilmektedir. Bireyler tarafından algılanan ve değer atfedilen yorgunluk hali ve bitkinlik ifadesi üzerinde yoğunlaşılacak tanımlamada, bireylerin iş yaşamları kavramsal çerçeve dışında tutulmamaktadır. Aksine bahsedilen bu yapıların tükenmenin en önemli kaynaklarından birisi olduğu vurgulanmaktadır.

Yukarıda da aktarıldığı üzere tükenmişlik sendromuna dair farklı açılardan yaklaşılarak pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda tükenmişlik olgusunun birbirinden farklı yanlarına değinilmiş ve tükenmişlik olgusuna hem kavramsal hem de yapısal olarak açıklamalar getirilmeye gayret gösterilmiştir. Ancak ortaya konulan bu denli farklı yaklaşımlara rağmen literatürde üzerinde en çok uzlaşa sağlanan yaklaşımın, Christina Maslach (1976; 1977; 1978; 1981; 1996; 2001) tarafından oluşturulan ve katkı verilen yaklaşım olduğu görülmektedir. Öyle ki tükenmişlik hakkında yapılan ampirik çalışmalarının %90’ından fazlası Maslach tarafından ortaya konulan yapı üzerinden ve

Maslach Tükenmişlik Envanteri (1981; 1986; 1996; 2001) kullanılarak ölçümlenmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 2020). Bu nedenle araştırmada tükenmişlik sendromu bu çerçevede ele alınarak sınanmıştır.

## **1.4.2. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları**

### **1.4.2.1. Duygusal Tükenmişlik**

Duygusal tükenmişlik, tükenmişlik sendromunun temel boyutu olarak yapının çekirdeğini oluşturmakta ve sendromun ana unsuru olarak görülmektedir (Maslach vd., 2001; Bolton vd., 2011; Tayfur ve Arslan, 2013; Seidler vd., 2014). Maslach (1998) duygusal tükenmişliğin, sendromun bireysel ve stres boyutunu temsil ettiğini ileri sürmektedir. Buna göre duygusal tükenmişlik, bireylerin duygusal olarak aşırı yüklenmiş olmasını ve duygu bazlı kaynaklarının tükenmesini ifade etmektedir. Bireylerin iş yerinde tarafı olduğu çatışmalar ve aşırı iş yükünün bireyler tarafından algılanması duygusal tükenmişliğin kaynağını oluşturmaktadır. Bu gibi bir durumda bireyler, başka bir iş günüyle daha karşılaşmak ya da kendisine ihtiyacı olan başka bir kişiye daha hizmet verebilmek için yeterli içsel enerjiye sahip olamayabilmektedir (Maslach, 1998). Bireylerin karşı karşıya kaldıkları bu gerginlik unsuru uzun süreli bir hal aldığında, onların sahip oldukları enerjilerini tüketebilmektedir. Bu gibi bir durumda bireyler işlerini yapamaz hale gelebilmektedir. Demerouti ve arkadaşları (2001) duygusal tükenmişlik sonucunda bireylerde işe bağlı depresyon, aşırı yorgunluk hali, psikomatik birtakım belirtiler ve anksiyete bozuklukları gibi bilinen stres tepkilerine benzer durumların ortaya çıkabileceğini belirtmektedir.

Leiter ve Maslach (1988) tükenmişlik sendromunun alt boyutlarının birlikte hareket ederek genel bir yapı oluşturduğunu öne sürmektedir. Buna göre bireyler duygusal olarak tükendiklerinde ve stres faktörlerine yönelik verdikleri tepkiler yetersiz olduğunda hem işlerine hem de çevrelerine karşı duyarsızlaşabilmektedir. Bu durum bireylerin kendilerini çevrelerinden ayıştırmalarını beraberinde getirebilmektedir. Birbirini izleyen bu yapının sonunda bireyler kişisel amaçlarından uzaklaşmakta, içsel motivasyonları bitmekte, kendilerini daha başarısız görmeye meyilli olabilmektedir. Ancak bazı araştırmacılara göre duyarsızlaşma ve beraberinde getirdiği sinizm bazlı düşünceler direkt olarak bireylerin yaşadıkları duygusal tükenmişlikleri kaynaklıdır. Hatta Shirom (1989) duygusal tükenmişliğin tükenmişlik sendromu ile güçlü bir biçimde özdeşleştiğini,

bu nedenle bazı araştırmacıların sendromun diğer iki alt boyutunu tesadüfi ve gereksiz olduğunu iddia ettiklerini belirtmektedir (Maslach vd., 2001). Bu nedenle bu araştırmada tükenmişlik sendromunun diğer alt boyutları tanıtılmış ancak araştırmada, tükenmişlik sendromunun asli boyutu olan duygusal tükenmişlik olgusu incelenmiştir.

#### 1.4.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşmaya duygusal tükenmişlik sendromunun bireyler arası ilişki boyutu olarak bakılabilmektedir. Duyarsızlaşma alışanların hizmet verilenlere yönelik bakış açılarını ve onları algılayış biçimlerini ciddi ölçüde değiştirebilmektedir. Jackson ve arkadaşları (1986) duyarsızlaşmanın çalışanları, hizmet verilenlere yönelik (müşteriler, hastalar, öğrenciler vb.) duygusuz bir damgalama yapmaya daha meyilli hale getirebileceğini vurgulamaktadır. Buna göre bir sağlık sektörü çalışanı, bir böbrek donörüne bir “*Hasta*” ya da yardım sağlanarak hizmet edilmesi gereken bir “*Birey*”dense “*609 Numaralı Odadaki Böbrek*” olarak bakabilmektedir (Jackson vd., 1986). Bu duygusuz yaklaşım ve sinik tutum bireylerin yaşadıkları duygusal tükenmişlikten kaynaklanmaktadır. Lee ve Ashforth (1990) ise duyarsızlaşmanın başa çıkma çabasının savunmacı bir yönü olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre bireylerin sahip olduğu duygusal enerjileri sürekli bir erozyona uğramakta ve bireyler bu erozyonu engelleyebilmek için duyarsızlaşmaya başlamaktadır. Bu bağlamda bireyin karşı karşıya kaldığı stres faktörleriyle başarılı bir biçimde mücadele edememesi, onlardan kaçmasına ya da bu faktörlere karşı duyarsızlaşarak bir savunma mekanizması geliştirmesine yol açabilmektedir. Bu tepki bireylerin hizmet alanlara yönelik olarak sinik tutumlar gibi olumsuz duygular geliştirmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle Maslach ve Jackson (1981) duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşmanın iç içe olduğunu ileri sürmektedir.

#### 1.4.2.3. Kişisel Başarıda Azalma Hissi

Kişisel başarıda azalma hissi, tükenmişlik sendromunun diğer alt boyutlarının da bileşimiyle bireyin kendisini başarısız olarak görme eğilimini ifade etmektedir. Cropanzano ve arkadaşları (2003) kişisel başarının azalmasının ya da yok olmasının birey tarafından kendisine yönelik bir olumsuz değerlendirme olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda birey kendisini yetersiz görmeye, ortaya çıkardığı ya da ortaya çıkarılmasına katkıda bulunduğu işin yeterince fark yaratmadığını hissetmeye ve kendisine yönelik olumsuz değerlendirmeler yapmaya daha meyilli olmaktadır. Bu nedenle Densten (2001)

kişisel başarıda azalma hissinin kavramsal olarak, öz yeterlilik (Bandura, 1977) ve öğrenilmiş çaresizlik (Seligman, 1972) kavramlarıyla ilintili olduğunu öne sürmektedir. Bu bağlamda bireylerin karşılaşılabilecekleri zorlukların üstesinden gelemeyeceklerine yönelik kişisel inanç ve yargıları, kendileri hakkında sürekli olarak yaptıkları değerlendirmeleri etkilemektedir. Bu durum bireyleri, ne yaparlarsa yapsınlar sonucu değiştiremeyeceklerine ve başarılı olamayacaklarına dair bir kanıya itebilmektedir. Avdiya ve Sudipto (2013) ise duygusal tükenmişliğin, kişisel başarıda azalma hissi üzerinde etken olan çok sayıda unsurdan birisi olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre bireylerin duygusal tükenmişlik seviyeleri hem duyarsızlaşmalarında hem de kişisel başarıda azalma hissetmelerinde bir kısıtlama faktörüne dönüşebilmektedir. Duygusal tükenmişlik yaşayan bir birey hem işine ve bireyler arası ilişkilerine karşı duyarsızlaşabilmekte hem de kendine yönelik oldukça olumsuz değerlendirmeler yapmaya yatkın olmaktadır.

#### **1.4.3. Duygusal Tükenmişliğin Etkileri**

İlgili literatür incelendiğinde duygusal tükenmişliğin birçok nedene bağlandığı ve hem örgütsel hem de bireysel açıdan önemli etkilerinin olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu bölümünde duygusal tükenmişliğin etkilerine yer verilmiştir.

Duygusal tükenmişlik gerek bireyler arası ilişkilerin yüksek bir ihtiyaç olduğu gerekse de çalışma biçiminde stresin yer aldığı sektörlerde kendisini daha fazla hissettirmektedir. Saxton ve arkadaşları (1991) aslen hizmet sektörünün bir parçası olan havacılık sektörü üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal tükenmişliğin işten ayrılma niyetine, devamsızlığa ve çalışanların iş değişikliğine neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Öyle ki çalışma sürerken araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların %45'i ya örgüt içerisinde yer değişikliği yapmış ya da örgütten tamamen ayrılmıştır. Bu gibi bir durum örgütlerin seçme, alma, yerleştirme ve işe uyumlaştırma gibi faaliyetlerini anlamsız kılabilir. Saxton ve arkadaşları (1991) örgütlerin maliyetlerin azaltılması ile verimliliğin artırılmasına ciddi önem verdiklerini ve bu durumun modern teknolojilerle (bilgisayarla izleme, teknoloji yardımıyla sürekli denetim vb.) sağlanmaya çalışıldığını ileri sürmektedir. Ancak örgütlerin bu yapıları odaklanarak bir baskı ortamı yaratması çalışan duygusal tükenmişliğini arttırabilmektedir. Böyle bir durumda ilk başta istenilenin aksine çalışanların işe devamsızlığı artabilmekte ve işten ayrılmaları ortaya çıkabilmektedir (Schaufeli vd., 2009). Bu açıdan duygusal tükenmişlik örgütler için

verimliliğin azalmasına ve yeniden insan kaynakları faaliyetlerinin tekrarlanmasına neden olarak maliyetleri ciddi bir biçimde arttırabilmektedir.

Ancak çalışanların duygusal tükenmişlik seviyeleri onların direkt olarak işten ayrılmalarıyla sonuçlanmayabilmektedir. Chen ve arkadaşları (2020), duygusal tükenmişliğin çalışanların kişilik özellikleri de dahil olacak şekilde birçok unsurdan etkilenen ve dolaylı olarak örgütleri etkilen karmaşık bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Buna göre duygusal tükenmişlik ve işe yönelik bağlılık Bryne ve arkadaşlarının (2016) da ileri sürdüğü gibi birbirlerinin antitezi konumunda olmayabilir. Bireylerin duygusal denge ve sorumluluk seviyeleri gibi farklı kişilik özellikleri, onların stresle başa çıkmalarını etkilemekte ve işe yönelik oluşan taleplerin bireyler tarafından farklı algılanmasına neden olabilmektedir. Ancak bu durum bireylerin üretkenlik dışı davranışlar ya da sapkın davranışlar sergilemesine engel olmamaktadır. Duygusal tükenmişlik çalışanların örgütsel bağlılıklarını düşürebilmekte, bu şekilde üretkenlik dışı davranışların daha sık görülmesine neden olabilmektedir (Banks vd., 2012). Bolton ve arkadaşları (2011) da duygusal tükenmişliğin, iş yaparken bilinçli bir şekilde yavaş hareket etme gibi pasif ya da işletmenin sahip olduğu bir ekipmana bilinçli zarar verme gibi aktif üretkenlik dışı davranışlara neden olabileceğini desteklemektedir. Onlara göre duygusal tükenmişlik bireylerin işlerini gerçekleştirebilmek için sürekli olarak ihtiyaç duydukları kaynakları tüketeceğinden dolayı aktif ya da pasif olarak üretkenlik dışı davranışları meydana getirebilmektedir. Bu durum örgütlerin sahip olduğu kaynakların atıl bir şekilde kullanılmasına ya da ortaya konulan amaç ve hedeflere ulaşılmamasına neden olabilmektedir.

Duygusal tükenmişlik en nihayetinde bireylerin strese yönelik bir tepkisi olduğu için, sadece bireylerin içinde çalıştıkları örgütlerdeki sonuçlar üzerinde etkili olmamakta aynı zamanda bireylerin fiziksel, duygusal ve sosyal yaşamları üzerinde de etkili olabilmektedir (Vladut ve Kallay, 2010). Bu bağlamda bireyler iş yaşamında elde ettikleri olumlu ya da olumsuz pek çok gelişmeyi sosyal yaşantılarının diğer alanlarına yansıtılabilmektedir. Boles ve arkadaşları (1997) bireylerin sahip oldukları rol çatışmasının, duygusal tükenmişlikleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan çalışanların daha yüksek duygusal tükenmişlik seviyelerine sahip olması, onların iş-aile çatışmalarını arttırmakta, iş tatminlerini düşürmekte ve işten ayrılmaya daha fazla meyilli olmalarını sağlayabilmektedir. Yaptıkları işten dolayı birçok kaynağı tükenen

veya tükenme tehlikesi taşıyan çalışanların algıladıkları stres artabilmektedir. Bu durum stresin daha farklı alanlara taşınmasına ve aslında bu strese taraf olmayan bireylerin de strese maruz kalmalarına sebep olabilmektedir. Bu bağlamda Liang (2014) çalışanların duygusal tükenmişliklerinin evde de olumsuz bir gerginliğe neden olduğunu belirtmektedir. Buna göre çalışanların iş kaynaklı olarak maruz kaldıkları stres bazlı gerginlik düzeyleri, evlilik tatminlerini olumsuz etkilemekte ve iş-aile çatışmasına sebep olmaktadır. Dağılım ve çaprazlama etkileri üzerinden açıklanabilecek bu ilişkiler çalışanların duygusal tükenmişlik seviyelerinin de arasında olduğu birtakım unsurların, sadece işle sınırlı kalmayacağını ortaya koymaktadır (Carlson vd., 2019). Bu doğrultuda Demerouti ve arkadaşları (2005) da bireylerin duygusal tükenmişlik seviyelerinin onların sosyal yaşantılarını etkilediğini doğrulamaktadır. Buna göre iş yaşamından kaynaklanan olumlu ve olumsuz duygular partnerler arasında transfer olmakta ancak duygusal tükenmişlik ve iş-aile çatışması arasındaki ilişki bireylerin cinsiyetlerine göre ciddi farklılıklara sahip olabilmektedir. Çalışma kadınların, evde erkeklerin duygusal tükenmişliklerinden çok daha fazla etkilendiklerini ve erkeklerin sahip oldukları yaşam tatmini düzeylerinin kadınların yaşam tatminlerini etkilediğini göstermektedir (Demerouti vd., 2005).

### 1.5. SOSYAL DESTEK

Sosyal destek, kavramsal olarak başta davranış bilimleri olmak üzere sıklıkla incelenen olgulardan biridir. Wills (1991) sosyal desteği, “*bireyin başkaları tarafından sevildiğine, önemsendiğine, saygı gördüğüne, değer verildiğine yönelik algı ve deneyimleri*” olarak tanımlamaktadır. Sosyal destek bireylere; aileleri, arkadaşları, akrabaları, partnerleri ya da içinde buldukları toplumsal öğelerden sağlanabilmektedir. Bu açıdan Taylor ve Friedman (2007) sosyal desteği, bir sosyal ağın parçası olarak karşılıklı edinilen yardım ve yükümlülükler olarak nitelendirmektedir. Buna göre sosyal destek bireylerin sosyal yaşantıları içerisinde elde ettikleri her türlü psikolojik, fizyolojik ve süreç yardımlarının toplamıdır. Sosyal destek kavramının teorik alt yapısı Kurt Lewin (1942; 1943) tarafından öne sürülen “*alan kuramı*” ve “*davranış*” tanımlamalarına dayandırılmaktadır. Kurt Lewin’e göre yaşam alanı, bireylerin davranışlarını şekillendirebilecek unsurların tamamıdır. Bu kurama göre bireyler içinde yer aldıkları çevreden bağımsız olarak düşünülmemekte ve bireylerin davranışları çevrelerinden de etkilenecek şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşim üzerinden bireylerin davranışları, onların psikolojik

çevrelerinde oluşan değişimler olarak tanımlanmakta ve sosyal destek unsuru da bu psikolojik çevrenin bir üyesi olarak değerlendirilmektedir (Yıldırım, 1997).

Cobb (1976) ise sosyal desteği bireyler tarafından işlenen bir bilgi ya da bir inanış olarak ele alarak üç aşamada incelemiştir. Buna göre sosyal destek; bireyin önemsendiğine ve sevildiğine yönelik inancı, bireyin kendisine saygı duyulduğuna ve değer verildiğine yönelik inancı ve son olarak bireyin iletişim ve karşılıklı yükümlülükleri bulunan bir sosyal ağa dahil olduğuna yönelik inancıdır (Cobb, 1976). Bu bağlamda içinde buldukları psikolojik çevrelerinin dışında değerlendirilemeyecek olan bireyler, hem bu çevreden etkilenmekte hem de kendisini kuşatan bu çevreyi etkileyebilmektedir. Öyle ki bireyler sahip oldukları çevrelere, bir problemle karşılaştıklarında ya da içinde buldukları durumdan ötürü psikolojik kaynakları sıkıntıya girdiğinde güvenmektedirler. Bu güven, bireylerin sosyal desteğe yönelik duyduğu inançları üzerinden açıklanabilmektedir. Cobb (1976) bireylerin sosyal birtakım gereksinimlerini karşılamalarını ve istenmedik durumlardan kaçışlarını sosyal destek algılarıyla ilişkilendirmektedir. Ayrıca bireylerin, bu destek ya da psikolojik yardım ihtiyacını elde etmesine yönelik olarak, çevresinde yeterli sayıda insanın bulunması da gerekmektedir. Bu durum, bireyin sahip olduğu sosyal ağın gücü, büyüklüğü ve yeterliliği ile açıklanmaktadır. Kim ve arkadaşları (2006) sosyal desteğin kültürel olarak da değişebilecek bir olgu olduğunu öne sürmektedir. Sosyal ağın büyüklüğünden ya da etkililiğinden bağımsız olarak bireylerin içinde buldukları kültürel değerler, sosyal desteğin farklı değerlendirilmesine yol açabilmektedir (Kim vd., 2006). Buna göre bireylerin içinde buldukları kültür toplulukçulaştıkça, bireyler tarafından sosyal destek aranışı azalmaktadır. Bu açıdan sosyal destek olgusunun bireyler ya da topluluklar arası iletişimle de iç içe olduğu söylenebilmektedir.

### **1.5.1. Sosyal Desteğin Boyutları**

İçerik olarak sosyal destek oldukça karmaşık ve farklı sınıflandırılabilen bir olgudur (Brownell ve Shumaker, 1984). Literatüre bakıldığında sosyal destek olgusunun pek çok farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak üzerinde en çok uzlaş sağlanan ayrımın, sosyal desteğin niceliksel ve niteliksel olarak ele alınması olduğu söylenebilmektedir (Haber vd., 2007). Bu ayrım sonucunda ortaya çıkan niceliksel sosyal destek kavramı sosyal desteği, desteğin elde edildiği sosyal ağlar ve bu ağların özellikleri üzerinden incelemektedir. Bu inceleme sonucunda “*Received Social Support*” (Elde



Edilen-Alınan Sosyal Destek) kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu durumun tersi olarak niteliksel sosyal destek, bireylerin sosyal desteği nasıl algıladıklarıyla ilişkilidir. Bu bağlamda ortaya çıkan “*Perceived Social Support*” (Algılanan Sosyal Destek) yaklaşımında elde edilen sosyal destekten farklı olarak karar verici, sosyal desteğin algılayıcısı olan bireylerdir.

#### 1.5.1.1. Nicel Sosyal Destek

Sosyal desteğin niceliksel boyutu, bireylerin sosyal desteği elde ettikleri sosyal ağlarının yapı ve özellikleriyle ilişkilendirilmektedir. Kazak ve Marvin (1984) bu sosyal ağları; sosyal ağın büyüklüğü, sosyal ağın yoğunluğu ve sosyal ağın sınır yoğunluğu olarak ele almaktadır.

Sosyal ağın büyüklüğü, bireylerin elde ettikleri sosyal desteği sunan kişilerin sayısı ile orantılıdır. Buna göre elde edilen sosyal desteğin ağı ne kadar fazla kişiyi içeriyorsa, birey tarafından karşılaşılan sorunla başa çıkılması ve yapıya uyum sağlanması o kadar başarılı olmaktadır. Wilcox (1981) sayıca daha büyük sosyal ağların, daha küçük sosyal ağlara kıyasla daha uyumlu bir desteği beraberinde getirdiğini belirtmektedir.

Sosyal ağın yoğunluğu, sosyal desteği elde eden kişiden bağımsız olarak sosyal ağın üyelerinin ne derecede birbirlerine yakın olduğunu anlatmaktadır. Bu yakınlık, sosyal ağın içerisinde yer alan bireylerin ortak noktalarıyla ilişkilidir. Bu bağlamda sosyal ağın içerisinde yer alan bireylerin birbirleriyle etkileşimleri ne kadar fazlaysa, sosyal ağ o denli yoğundur denilebilmektedir. Daha yoğun sosyal ağların, daha fazla yakınlığı teşvik ederek topluluk duygusu aşıladığı ve bu durumun da sosyal desteğin elde edildiği ağın çeşitli konularda ortak bir karar ya da fikir birliğine sahip gruplar olduğu iddia edilebilir. Sosyal ağlar yoğunlaştıkça, sosyal desteği bu ağlar vasıtasıyla elde eden bireye, sorunlarla daha iyi başa çıkma stratejileri verdiği ve daha uyumlu ilişkiler geliştirmesine yarar sağladığı ileri sürülebilmektedir.

Sosyal ağın sınır yoğunluğu ise, sosyal desteğin elde edildiği ağda yer alan birden fazla birey arasında üyelik örtüşmesi ile açıklanmaktadır. Bu durum birden fazla bireyin aynı sosyal ağdan, destek elde etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Sosyal ağların bireyden bireye değiştiği göz önüne alındığında, farklı bireylerin kendi sosyal ağlarında ortak kişilerin yer alması daha uyumlu ilişkilere yol açabilmektedir. Ancak bu durum tam tersi şekilde de ortaya çıkabilmektedir. Özellikle bireylerin ortak ilişkileri sonlandığında ya da

olumsuz bir durum meydana geldiğinde, sosyal desteğin elde edildiği ortak ağdaki kişilerin sayısı bir ayrışma getirebilmektedir. Wilcox (1981), boşanmış kadınlar üzerine yaptığı çalışmada, yüksek sosyal ağ sınır yoğunluğunu (eşiyle paylaştıkları ortak ağ sayısı) daha az uyumla ilişkilendirmektedir (Kazak ve Marvin, 1984).

#### 1.5.1.2. Nitel Sosyal Destek

Nitel sosyal desteğin ise, birey tarafından algılanan sosyal destek olduğu söylenebilir. Ancak algı ve algılama, bireyin kendi çevresindeki değişimlerin farkına vardığı ve çevreyi bu uyaranlara göre yorumladığı bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Ergeneli, 2017). Bu açıdan bireylerin benzer yapıları, birtakım unsurlar nedeniyle birbirlerinden farklı olarak algılamaları ve değerlendirmeleri durumu söz konusu olabilmektedir. Algılanan sosyal destek bu yapı üzerinden değerlendirildiğinde önemli olan unsur, sosyal ağda yer alan kişilerin sayısı ve özellikleri değil bu kişilerin birey tarafından nasıl algılandığı ve bu kişilere birey tarafından ne şekilde bir değer atfı yapıldığıdır. Çünkü bireyler destek ihtiyacına sahip olduğunda ihtiyacı olan psikolojik yardımı alabileceği kişilerin varlığı ve ne derecede yararlı olabilecekleri yine bireyler tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle bireylerin sosyal desteğin bulunabilirliğine ve erişilebilirliğine yönelik inançları, sosyal desteğin gerçekten bulunmasından daha önemli olarak değerlendirilmektedir (Blazer, 1982). Bu bağlamda algılanan sosyal desteğin, elde edilen sosyal desteğe kıyasla literatürde daha sıklıkla incelenen ve daha kapsamlı bir olgu olduğu ifade edilebilmektedir.

Cohen ve arkadaşları (1985) algılanan sosyal desteği; maddi destek, aidiyet desteği, değerlendirme desteği ve özsaygı desteği olarak ele almaktadırlar. Buna göre maddi destek bireylerin, ihtiyaç duyduklarında maddi ve araçsal yardımların karşılanmasına yönelik algılanan ulaşılabilirliği ifade etmektedir. Bireyler maddi ve araçsal imkansızlıklarla karşılaştıklarında, bu durum onların stres seviyeleri ya da kötü yaşam tercihleri üzerinde etkili olabilmektedir (Peirce vd., 1996). Bu durum, bireylerin sosyal desteğe ihtiyaç duymasını sağlayabilmektedir.

Aidiyet desteği bireylerin, birlikte birtakım aktivitelerde bulunabileceği bireylerin varlığına yönelik algılanan desteği betimlemektedir. Sosyal bir çevrenin sürekli içerisinde bulunan ve bu yapının bir unsuru olan bireylerin, çeşitli ortak yönlere sahip bireyleri bulmaları ve onlar tarafından kabul edilmeleri sosyal desteğin önemli bir unsurudur.

Özellikle içinde bulunulan gerek arkadaşlar gerekse diğer gruplar tarafından bireyin kendisini bir gruba ait olarak görmesi sağlıklı bir gereksinim olarak değerlendirilmektedir. Liu ve arkadaşları (2020), gruplarda ya da bireysel olarak aidiyeti yaşayan bireylerin, toplumsal olarak daha olumlu etkileşimlerde bulunacağını ve daha uzun süreli ilişkilere sahip olacaklarını belirtmektedir.

Değerlendirme desteği ise bireylerin, sahip oldukları sorunlar hakkında konuşabilecekleri birilerinin varlığına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Buna göre bireyler yaşadıkları şahsi sıkıntılarda başvuracakları, dertlerini açabilecekleri ve akıl alabilecekleri kişilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bilişsel rehberlik olarak da adlandırılabilen değerlendirme desteği, bireylerin yeterlilik duygusunu arttırmaktadır (Khorsid ve Gürol Arslan, 2006).

Son olarak özsaygı desteği, bireylerin kendilerini başkalarıyla karşılaştırırken olumlu bir kıyaslanmanın varlığına ilişkin algılarından oluşmaktadır. Bu bağlamda bireyler kendilerine yönelik olumlu bir tutum ve değerlendirmeye sahip olmak istemektedirler. Özsaygı insan psikolojisinin önemli bir unsuru olarak bireylerin, motivasyonlarında ve duygularında kritik bir rol oynamaktadır (Brown ve Ziegler-Hill, 2017). Bu nedenle özsaygı düşüklüğü yaşayan bireyler, yaptıkları işlere ya da aldıkları kararlara dair güvensizlik yaşayabilmekte ve çevrelerinden duygusal desteğe ihtiyaç duyabilmektedirler.

### **1.5.2. Sosyal Destek Modelleri**

Algılanan sosyal destek, bireylerin stres seviyelerini ve psikolojik iyi oluşlarını etkileyebilmektedir. Cohen ve Wills (1985) yaptıkları çalışmada sosyal destek algısının, bireylerin fiziksel sağlıklarıyla ve psikolojik iyi oluşlarıyla arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonucunda algılanan sosyal destek iki farklı model ile açıklanmıştır. Bu sosyal destek modelleri; temel etki modeli ve tampon etki modeli olarak sıralanabilmektedir.

#### **1.5.2.1. Temel Etki Modeli**

Temel etki modeline göre sosyal destek, algılanan stresten bağımsız olarak bireylerin iyi oluşlarını ve sağlık seviyelerini direkt ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bu modele göre sosyal destek bireylerin yaşamına öngörülebilirlik ve istikrar duygusu kazandırmaktadır. Bu da bireyde olumlu duygulanımlara ve özdeğerin tanınmasına yol açabileceğinden, sosyal destek iyi oluşla doğrudan ilişkili olarak görülebilmektedir

(Cohen ve Wills, 1985). Bir diğer deyişle sosyal destek bireyleri her zaman olumlu olarak etkilemektedir. Ancak bu durumun tersinde yani sosyal desteğin ihtiyaç anında bulunamaması durumunda bireyler, fizyolojik ve psikolojik açıdan olumsuz etkilenebilmektedir. Lakey ve arkadaşları (2016) ise temel etkinin stres-sosyal destek çatışmasının olmadığı durumda, sosyal destek ile ruh sağlığı arasındaki yalın bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

#### 1.5.2.2. Tampon Etki Modeli

Temel etki modelinin tersine tampon etki modeli, sosyal desteğin bireylerin üzerinde olumlu bir etkisinin oluşması için stresin varlığının ya da stres yaratan bir durumun algılanmasının gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Bu gibi bir durumda birey tarafından algılanan sosyal destek, stres ve stres kaynaklı yıkıcı etkiler arasında adeta bir tampon görevi görmektedir. Buna göre sosyal desteğin en önemli görevi, bireyin stres kaynaklarından korunarak algılanan stresin etkisinin azaltılmasıdır. Özellikle birden çok stres kaynağının aynı anda bulunduğu durumlarda stresin etkilerine tampon olacağı düşüncesiyle sosyal destek, bireyler tarafından en çok ihtiyaç duyulan unsurlardan birisi olarak görülmektedir (Fried ve Tiegs, 1993). Alt kısımda yer alan şekil 2’de görülebileceği üzere tampon etki Cohen ve Wills’e (1985) göre iki farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir.

#### Şekil 2.

Tampon Etki Modeli. Sosyal Desteğin Stresli Olaylar ve Hastalıklar Arasındaki Varsayılan Raslantısal Bağlantıyı Etkileyebileceği İki Nokta



Kaynak: (Cohen ve Wills, 1985, s. 313).

Tampon etki modelinde sosyal desteğin, stresi engelleyerek tampon görevi görebileceği iki nokta yukarıda gösterilmektedir. Buna göre ilk olarak sosyal destek, stresli ya da birey tarafından stresli olarak algılanabilecek olayın beklentisi arasına girerek stres tepkisini hafifletebilmektedir. Bu durum birey tarafından olayın stresli olarak değerlendirilmesinin önüne geçebilmektedir. Bir diğer deyişle birey, stres yaratan bir durumda sosyal destek sağlayabileceği kişiler yardımıyla çeşitli kaynaklar sağlayabilmekte veya bu kaynakları sağlayabileceği algısına sahip olabilmektedir. Bu durum, birey tarafından olayın olası zarar potansiyelini düşürebilmekte ya da gereken taleplere cevap verme konusundaki yeteneğini arttırabilmektedir. Bu tampon etki sonucunda birey tarafından içinde bulunulan durumun, yüksek stresli bir durum olarak değerlendirilmesinin önüne geçilebilmektedir (Cohen ve Wills, 1985).

Tampon etki modelinde yer alan ikinci etki ise, yeterli sosyal desteğin stres tepkisini azaltarak veya ortadan kaldırarak stres deneyimi ile patolojik sonucun başlangıcı arasına girmesi durumudur. Sosyal destek bu ilişkide, bireyin yaşadığı soruna bir çözüm sunarak, sorunun birey tarafından algılanan önemini azaltarak ya da nöroendokrin sistemini (insan vücudunda sinir hücreleri ve hormon üreten hücrelerden oluşan sistem) sakinleştirerek bireyin strese daha az tepki vermesini sağlayabilmektedir. Bu durum, bireylerin daha sağlıklı kararlar almalarını ya da anlık olarak daha doğru davranışlar sergilemelerini beraberinde getirebilmektedir. Bu ise birey tarafından algılanan stresin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkacak etkileri hafifletebilmektedir (House, 1981; Cohen ve Wills, 1985).

Sonuç olarak sosyal desteğin varlığı gerek temel etki üzerinden gerekse tampon etki üzerinden açıklandığında; bireylerin ruhsal sağlıkları, psikolojik iyi oluşları ve fiziksel dengeleri açısından yüksek öneme sahip olduğu görülmektedir.

### **1.5.3. Sosyal Desteğin Kaynakları**

Bireylerin, yaşamlarının pek çok noktasında farklı kişi, grup ya da yapıların desteğini arar durumda oldukları söylenebilmektedir. Yapısal olarak farklılaşabilse de sosyal destek kaynaklarının fazla oluşu ve kaynakların birey tarafından güven duygusuyla ilişkilendirilmesi, algılanan sosyal desteğin önemini arttırmaktadır. Birch (1998) sosyal desteğin birçok kaynaktan (bilinen bir kişiden, gruplardan ya da örgütlerden), birçok

farklı zamanlarda (sıklıkla ya da nadiren) ve yapısal olarak (resmi-planlı, gayri resmi-plansız) değişebileceğini ifade etmektedir.

Abbey ve arkadaşları (1985) da sosyal desteğin kaynakları üzerinde çalışmalarda bulunmuş ve bu konuda birtakım hipotezleri test etmişlerdir. Buna göre sosyal destek kaynaklarına; kişilerden, tek bir kişiden ve bireye en yakın olan kişiden algıladıkları sosyal destek olarak bakılabilmektedir. Çalışmada sosyal destek, bireylerin yakınlık seviyeleri kaynaklı etkileşim düzeylerinin onların iyi oluşları üzerindeki etkisi üzerinden incelenmiştir. Buna göre bireyin sahip olduğu tüm sosyal destek ağının, bireyin algıladığı sosyal destek üzerindeki etkisini ölçmek için “*Toplam Ağ Hipotezi*”, bireyin sadece tek bir kişiden algıladığı sosyal desteği ölçümlemek için “*Sadece Tek Bir Kişi Yeter Hipotezi*” ve bireylerin en yakınlarındaki kişiden algıladıkları sosyal desteği ölçmek için ise “*Kritik/Önemli Destekçi Hipotezi*” kurgulanmıştır. Çalışma sonucunda bireylerin en çok, en yakınındaki kişilerden sosyal destek algıladıkları ve bu algılanan sosyal desteğin ise psikolojik iyi oluşun başlıca belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir (Abbey vd., 1985).

Zimet ve arkadaşları (1988) ise bireyler tarafından algılanan sosyal desteğin kaynaklarını; aile, arkadaşlar ve özel bir insan olarak belirtmişlerdir. Her ne kadar sosyal desteğin kaynakları olarak aile ve arkadaşlar daha önceki çalışmalarda ele alınmış olsa da (Holahan ve Moos, 1983; Procidano ve Heller, 1983) bu çalışmalarda, bahsedilen sosyal destek kaynakları bireylerin algılamalarına dayandığı için farklılık gösterebilmektedir. Bu konu açılacak olursa aile kavramı, çalışmanın örnekleminde yer alan öğrenciler tarafından köken aile (kavramsal olarak genel aile) anlamına gelirken, kendi aileleri olan yaşı daha geçkin bireyler tarafından mevcut aileleri referans noktası olarak görülmekte ve bu biçimde anlamlandırılmaktadır (Zimet vd., 1988). Bu durum önceki kısımlarda anlatılan algılanan sosyal desteğin, aslen bireyin bir değerlendirmesi olduğunu düşüncesini doğrulamaktadır. Sosyal destek kaynaklarının bu şekilde ele alınması, literatürde daha önce yer verilmeyen “*A Significant Other/A Special Person*” (Özel Bir İnsan) kavramından bireyler tarafından algılanan sosyal desteği ölçmeye de imkan vermektedir. Çalışma sonuçlarına göre kadınlar, erkeklere göre istatistiksel olarak anlamlı olarak daha fazla özel bir insandan sosyal destek algılamaktadırlar (Zimet vd., 1988). Bu bulgu daha sonraki; yakınlık (Brebner, 2003), samimiyet (Hook vd., 2003), sevgi (Fehr ve Broughton, 2005) gibi farklı konulara yoğunlaşan toplumsal cinsiyet çalışmaları tarafından da doğrulanmaktadır. Zimet ve arkadaşları (1988) tarafından

geliştirilen ölçeği, geçerlik ve güvenilirlik sınaması yaparak Türk diline kazandıran Eker ve arkadaşları (2001) da bu konuya dikkat çekmektedir. Buna göre Türk kültüründe “*Özel Bir İnsan*” terimi genellikle (hem erkek hem de kadınlarda) duygusal birliktelik yaşanan kişi olarak anlaşılmaktadır. Zimet ve arkadaşları (1990) evli bireylerin, bekarlara kıyasla “*Özel Bir İnsan*” dan istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazla sosyal destek algıladıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular, Eker ve Arkar (1995) tarafından Türk örneklemini üzerinde de doğrulanmıştır. Buradaki anlam kargaşasının önüne geçilebilmesi için “*Özel Bir İnsan*” terimi dışlama yoluna başvurarak anlatılmış ve “*Aile ve arkadaşların dışında kalan kişi (örneğin; flört, nişanlı, akraba, komşu, doktor)*” şeklinde ifade edilmiştir (Eker vd., 2001).

#### 1.5.4. Sosyal Desteğin Etkileri

Bireyler tarafından algılanan sosyal desteğin onların; stres seviyeleri, iyi oluşları, özsaygı değerlendirmeleri, yeterlilik duyguları ve bireysel ilişkileri üzerinde ciddi etkilerinin bulunduğu bilinmektedir (Cohen vd., 1985; Peirce vd., 1996; Khorsid ve Gürol Arslan, 2006; Brown ve Ziegler-Hill, 2017; Liu vd., 2020). Bu bağlamda algılanan sosyal desteğin bireylerin hayatlarının önemli bir parçası olduğu söylenebilmektedir. Sosyal bir varlık olan insan sürekli olarak bir çevre içerisinde yer almak durumdadır. Bu şekilde de bireyler sürekli olarak başkalarının sosyal çevrelerine üye olarak diğerlerinin sosyal destek kaynağı olabilmektedir. Kim ve arkadaşları (2000) sosyal desteğe sahip olan bireylerin yüksek yaşam kalitesine sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bireyin sadece sosyal destek elde etmesi ya da sosyal desteği elde edeceğine yönelik bir algısının bulunması durumun sadece bir yüzünü aydınlatmaktadır. Bu etkileşimin diğer yüzü ise bireylerin sürekli olarak başkalarının sosyal destek kaynağı olarak işlev görmeleridir. Bu açıdan başkalarına sosyal destek sağlamak bireylerde, başarı hissini ve özsaygıyı arttırarak yüksek yaşam kalitesinin korunmasını sağlayabilmektedir (Kim vd., 2000).

En nihayetinde bireyler tarafından bir algılama sürecinin sonucu olan sosyal destek, yine onlar tarafından algılanan yaşam tatminleri üzerinde de oldukça etkili olabilmektedir. Bu desteğin kaynağı farklılaşabilmekte ancak sonuçları bireyler lehine olumlu olmaktadır. Hastaların doktorlar tarafından algıladıkları sosyal destek (Blanchard vd., 1986; Ong, 2000), öğrencilerin öğretmenler tarafından algıladıkları sosyal destek (Danielsen vd., 2010) ve çalışanların liderler tarafından algıladıkları sosyal destek (Chughtai, 2018; Podsakoff vd., 1990) yaşam tatminlerini olumlu olarak etkilemektedir. Sosyal destek

ağları sayesinde yaşamlarından daha fazla tatmin elde edebilen bireyler, toplum içerisinde daha uyumlu olabilmekte ve yaptıkları işlerde daha fazla doyum algılayabilmektedirler.

Çalışanların paylaşılan bir amacı başarmak için bir araya gelerek istenilen çıktılar elde etmeye çalıştıkları günümüz işletmeleri, sosyal desteğin öne çıktığı alanlardan bir tanesi olarak değerlendirilmektedir. Gerek bireysel bazda algılanan sosyal destek gerekse ortaklaşmanın bir unsuru olarak ortaya çıkan örgütsel destek çalışanların ortaya koydukları iş performanslarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Kraimer vd., 2001). Hochwarter ve arkadaşları (2006) çalışanların bu şekilde sadece birtakım sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamadıklarını, aynı zamanda sosyal destek üzerinden işlerin başarılmasında gerek olan araç-gereç, fon, fiziksel yardım, fikir ve teknolojinin de paylaşıldığını öne sürmektedir. Bu durumun tersinde ise, çalışan performansının niceliksel ve niteliksel olarak düşebileceği görülmektedir. Chiang ve Hsieh (2012), sosyal desteğin tek başına çalışan performansını tahmin etmediğini, ancak psikolojik güçlendirmenin ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansını etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan örgüt içerisinde çalışan bireylerin sosyal destek algılamaları birçok farklı mekanizma ile iç içe hareket etmektedir. Çalışanlar tek başlarına aşamadıkları bir sorunla yüz yüze geldiklerinde, yeni öğrendikleri bir uygulamayı yönettiklerinde, örgütsel değişimin yaşandığı durumlarda ya da hızlı uyum sağlamalarını gerektiren ortamlarda örgüt içerisinde bir destek bulabilirlerse ya da bu desteği elde edebileceklerine yönelik olarak güçlü bir algı içerisindedirlerse başarıya daha fazla ulaşabilmektedirler. Bu bağlamda pek çok kaynaktan elde edilebilen ve sayısız maskesi olan sosyal desteğin, gündelik çalışma unsurları arasında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilmektedir.

## **1.6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER, ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ**

Araştırmanın bu bölümünde toksik liderlik, sosyal destek, duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizm olarak araştırmanın değişkenleri arasında yapılan çalışmalara yer verilecektir. Daha sonra ise literatür ışığında araştırmada kurgulanan hipotezler ve araştırmanın modeli aktarılacaktır.

### **1.6.1. Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

Schmidt'e (2008) göre toksik liderlik; istismarcı yönetim, otoriter liderlik ve narsisizm temalarıyla betimlenen, içinde buldukları örgütler için pek çok olumsuz sonuca neden



olabilecek olan öngörülemez liderleri betimlemektedir. Liderlerin bu özellik ve davranışlara sahip olması nadir görülen bir unsur değildir. Lipman-Blumen (2005a) takipçilerin toksik liderlerin cazibelerine o denli kapıldıklarını, ortaya kolay çıkmasalar bile onları bir şekilde bulduklarını iddia etmektedir. Bu durum çalışanların duygusal tükenmişlik seviyelerini arttırabilmekte ve içinde yer aldıkları örgütler hakkında olumsuz birtakım düşünceler ile tutumlar oluşturmalarına neden olabilmektedir.

Daha önceki bölümlerde algılanan toksik liderliğin askeri, işletme, eğitim gibi pek çok sektörde incelenen bir olgu olduğundan bahsedilmişti. Toksik liderliğin sıklıkla incelendiği sektörlerden birisi olan askeri sektörde Dobbs (2014) çalışanlar tarafından algılanan toksik liderlik davranışları, lider etkililiği ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Öyle ki toksik liderliğin tüm boyutlarını (istismarcı yönetim, otoriter liderlik, narsisizm, kendini öne çıkarma ve öngörülemezlik) algılayarak birim komutanını yüksek toksisiteye sahip olarak değerlendiren havacı askeri öğrenci ve erler, örgütlerine yönelik olarak daha sinik tutumlara sahip olmaktadır. Dobbs (2014), toksik liderin sergilediği kendini öne çıkarma davranışlarının, çalışan örgütsel sinizmi üzerinde en yüksek tahmin ediciliğe sahip olan boyut olduğunu öne sürmektedir. Dobbs ve Do (2019) askeri akademi öğrencileriyle yaptıkları nitel ve nicel yapıdaki çalışmalar sonucunda, benzer bulgulara ulaşmıştır. Buna göre çalışanların, liderlerin kişisel çıkarlarını birimlerin refah ve çıkarlarının önünde tuttuğu şeklindeki algısı örgütsel sinizmin oluşmasına yol açmaktadır. Özellikle askeri sektörde önemli bir ilke olan “*Service Before Self*” (Görev Kendinden Önce Gelir) ilkesinin lider tarafından kendi lehine ihlali, çalışanlar tarafından liderin görev ve yükümlülüklerini yerine getirmediği ve kendilerine verilen sözlerin tutulmadığı şeklinde görülebilmektedir. Kanter ve Mirvis (1989) arzu edilen davranışları yansıtan, ancak gözlemlenen davranışlara yansımayan örgüt tarafından benimsenen bu gibi değerleri, örgütsel sinizmin doğrudan öncülü olarak görmektedir (Dobbs ve Do, 2019). Buna göre çalışanların liderlerden hem kendilerine hem de örgütlerine yönelik olarak birçok beklentisi bulunmaktadır. Bu beklentiler yerine getirilmezse ya da lider kendi emellerini gerçekleştirmek uğruna bu beklentileri yok sayarsa, çalışanlar lidere ve örgüte yönelik oldukça olumsuz değerlendirmeler yapabilmektedir. Bu değerlendirme ve düşünceler de zaman içerisinde ya tutuma dönüşmekte ya da çalışanların tutumlarını etkilemektedir.

Spor ve gençlik bakanlığı personeli üzerinde toksik liderlik bileşenleri ile örgütsel sinizmi inceleyen çalışmalarında Eydiour ve arkadaşları (2019), çalışanların toksik liderliğe yönelik algılarının örgütsel sinizm seviyeleri üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada Makyavellist yönetimin bu ilişkideki aracılık yönü de incelenmiş ve toksik liderliğin Makyavellist liderlik davranışları üzerinden de çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Eydiour ve arkadaşları (2019) toksik lider davranışlarının çalışanların sinik tutumlarına zemin hazırladığını ve bu nedenle liderlerin toksik davranışlarının engellenmesinin önemli olduğunu belirtmektedir.

Eğitim sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada Rahmani ve Ghanbari (2023) yıkıcı davranışlar sergileyen ve işlevsiz birtakım özelliklere sahip olan toksik liderlerin, davranışları ya da kişilik özellikleri üzerinden örgütlerine ciddi zararlar verebildiklerini belirtmektedir. Buna göre toksik liderlik, öğretmenlerde sinizme ve güvensizliğe neden olarak okullarda örgütsel travma yaratabilmektedir. Rahmani ve Ghanbari (2023) bu tarz liderliğin okullarda herkesin umutsuz durumda olduğu ve kimsenin birbirine güvenmediği bir ortam yaratabileceğini, bu travmatik ortamın ise örgüt sağlığına ciddi yıkıcı etkilerinin olabileceğini dile getirmektedir. Çalışmada toksik liderlik, örgütsel karamsarlık ve örgütsel sinizmin ilişkisi incelenmiş ve toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Dahası toksik liderlik ve örgütsel sinizm hem ayrı ayrı hem de birlikte örgütsel travmanın oluşmasına katkıda bulunabilmektedir. Yine eğitim sektöründe Chaudhry ve arkadaşları (2023) toksik liderliğin kavramsal boyutlarından biri olan istismarcı yönetimin, örgütsel sinizmin tüm boyutlarıyla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada bilgi saklama davranışının, istismarcı yönetim ile hem bilişsel sinizm hem de davranışsal sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna göre toksik liderin “*aptalı oynayarak*” ortaya çıkardığı bilgi saklama davranışı çalışanları daha öngörülemez ve düzensiz hale getireceği için istismarcı yönetimin olumsuz etkilerine katkıda bulunmaktadır (Chaudhry vd., 2023). Bir başka deyişle liderin bildiği bir şeyi bilmiyormuş gibi yapması çalışanları örgütün bütünlükten, dürüstlükten ve adaletten yoksun olduğu inancına sahip olmaya itebilmektedir. Özellikle çalışanlar bu gibi eksik bilgi ya da eksik liderliğin bulunduğu bir durumda, yaptıkları hata ve yanlışlardan cezalandırılacaklarını düşünebilmektedirler. Bu da çalışanların bilişsel ve davranışsal sinik tutumlarını arttırabilmektedir.

İstismarcı yönetimin çalışan sinizmi ile ilişkisini üretim sektöründe ele alan bir diğer çalışmada Sun ve arkadaşları (2022) tarafından, bu iki değişkenin ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada sinik tutumlara sahip çalışanların yöneticilere güvenmedikleri ve bu güvensizlik durumunun ise yöneticilerin çalışanlarına davranışlarının bir karşılığı olabileceği belirtilmiştir. Buna göre yöneticiler çalışanları alenen aşağıladığında ya da onlara karşı öfkelerini belirttiklerinde, çalışanlar içinde buldukları örgütlerine karşı olan umutlarını kaybetme eğiliminde olmaktadır. Bu bağlamda istismarcı yönetim ve toksik liderlik, çalışanların güvenleri üzerinde olumsuz bir etki yaratarak çalışanların sinik tutumlarını şekillendirebilmektedir (Sun vd., 2022). Çalışmada ayrıca hem çalışan sinizminin hem de liderlerin istismarcı yönetim davranışlarının, çalışanların destekleyici ses yükseltme davranışları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir. Ancak çalışanların engelleyici ses yükseltme davranışları üzerinde ne istismarcı yönetim tarzının ne de çalışan sinizminin olumsuz bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durum Wanous ve arkadaşları (2000) tarafından öne sürülen, sinik çalışanların işle ilgili kaygılarını paylaşmasının yine sinik çalışanlar tarafından faydasız bir eylem olarak görülebileceği yaklaşımı üzerinden açıklanabilmektedir. Çünkü sinik çalışanlar bu kaygılarını paylaşırsalar dahi yönetim tarafından seslerinin duyulmayacaklarını ya da önemsenmeyeceklerini düşünebilmektedirler. Bu nedenle istismarcı yönetimle karşı karşıya kalan sinik çalışanlar, teşvik edici ya da destekleyici ses yükseltme davranışlarında bulunabilmekte ancak engelleyici ya da karşı duran ses yükseltme davranışlarında bilinçli olarak bulunmayabilmektedirler.

Bu duruma benzer bir şekilde Aziz ve arkadaşları (2017) da istismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Çalışmada liderlerin sergiledikleri istismarcı yönetimin çalışanlarda bir değersizlik ve küçümsenme algısına neden olabileceği, bu durumun ise örgütsel sinizme neden olabileceği belirtilmektedir. Buna göre liderlik kaynaklı agresif davranışları hisseden çalışanlarda hayal kırıklığı, ümitsizlik ve güvensizlik duygusu oluşabilmektedir (Aziz vd., 2017). Çalışmada ayrıca istismarcı yönetimin, örgütsel sinizm kadar psikolojik sözleşme ihlallerine de neden olabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda algılanan istismarcı yönetim, hem psikolojik sözleşme ihlalleri hem de örgütsel sinizm üzerinden çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde oldukça olumsuz etkilere sahip olabilmektedir.

Toksik liderliğin kavramsal boyutlarından biri olan narsisist liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin kamu denetçileri üzerinde incelendiği çalışmada Fakhri (2023), liderlerin kendini beğenmiş davranışları ve kibirli yapılarının çalışanların sinik tutumları üzerindeki etkili olduğunu tespit etmiştir. Buna göre liderlerin narsisist yönleri, çalışanların işlerine yönelik tatminsizlik ve adaletsizlik algılamalarına neden olmaktadır. Bu ise çalışanların işe yönelik olumsuz tutumlar geliştirilmesine neden olabilmektedir. Fakhri (2023) liderlerin kibirli yapılarının ve örgütün çıkarları yerine kendi çıkarlarını öncüllemelerinin boyutu ne kadar yüksekse, çalışanların olumsuz duygu ve davranışlarının o denli belirgin olacağını belirtmektedir. Benzer bir şekilde Mousa ve arkadaşları (2021), sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında liderlerin narsisist özelliklerinin çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Öyle ki narsisist liderlik çalışan sessizliğine yol açmakta, bu durum ise çalışanların örgütlerine yönelik oldukça olumsuz birtakım duygu ve inançlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda liderlerinin narsisizmine ilişkin algıları, çalışanların sinik davranışlarını ve narsisist liderlere yönelik olumsuz duygulanımlarını tetikleyebilmektedir (Mousa vd., 2021).

Çalışmada narsisist liderliğin çalışanların tutumları üzerindeki etkisi Blau (1964) tarafından öne sürülen “*Sosyal Değişim Teorisi*” ışığında incelenmiştir. Buna göre çalışanlar liderleri tarafından eleştirilerin kabul edilmediğini, yaptıkları hatalar üzerinden sürekli bir biçimde suçlandıklarını ve liderlerinin empati yoksunluğunu deneyimlemektedirler. Bu durum çalışanlar tarafından liderliğe karşı olumsuz tepkiler ortaya konması ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanlar; sürekli birtakım eleştirilerde bulunarak “*bilişsel sinizm*”, dinmeyen bir öfkeye sahip olarak “*duygulanımsal sinizm*” ve liderlerinin kibirli davranışları hakkında sürekli bir dışarıya bilgi dağıtma yoluyla “*davranışsal sinizm*” olarak kendini ifade edebilmektedirler (Mousa vd., 2021).

Aktaş ve arkadaşları (2020) toksik liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır. Ancak bu ilişki örgütsel sinizm üzerinden incelendiğinde yani çalışanların algıladıkları toksik liderlik davranışlarının onların işten ayrılma niyetlerine etkisi, örgütsel sinizm seviyeleri üzerinden gerçekleştiğinde anlamlı bir ilişkiye ulaşabilmektedir (Aktaş vd., 2020). Buna göre algılanan toksik liderlik, çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutumlara sahip olmasını sağlayabilmektedir.

Çalışanların örgütleriyle ilgili sahip oldukları bu olumsuz duygu, bilgi ve davranışları onların işten ayrılmalarına yönelik niyetlerini tahmin edebilmektedir. Benzer bir şekilde Kaya ve arkadaşları (2021) da kamu sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Çalışmada toksik liderlik boyutlarındaki olumsuz özellikler algılandıkça, çalışanların hem bilişsel hem de duygulanımsal olarak daha sinik tutumlara sahip oldukları ortaya konulmaktadır (Kaya vd., 2021).

Eğitim sektörünün liderliğin karanlık yönüne ait çalışmaların yoğunlaştığı sektörlerden birisi olduğundan daha önce de bahsedilmiştir. Bu sektör üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında İnce (2018) toksik liderlik ve örgütsel sinizm arasında bir ilişki bulunduğunu ve toksik liderliğin çalışan örgütsel sinizmini tahmin edebileceğini belirtmektedir. Buna benzer bir şekilde Demirel (2015) de öğretmenler üzerinde kurguladığı çalışmasında bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu doğrulamaktadır. Buna göre çalışanlar (öğretmenler) tarafından liderliğin toksik davranışlarının daha fazla algılanması, onların okullarına karşı sinik tutum ve davranışlarının artmasıyla sonuçlanmaktadır (Demirel, 2015). Ayrıca çalışmada Aktaş ve arkadaşlarının (2020) da belirttiği gibi artan çalışan örgütsel sinizm seviyesi işten ayrılma niyetini de beraberinde getirebilmektedir.

Küçük (2020) ise öğretmenlerin algıladıkları toksik liderliğin, örgütsel sinizmin tüm boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu duruma ek olarak toksik liderlik, örgütsel sinizm ve psikolojik sermaye üzerinden okul etkililiğini de tahmin edebilmektedir. Buna göre öğretmenler toksik liderlik davranışlarından fazlasıyla etkilenebilmekte ve bu durum onlarda gerek okullarına gerekse genel olarak işlerine yönelik olumsuz inanç ve değerler oluşmasına neden olabilmektedir. Eğitim sektöründe yapılan çalışmalarda çalışanlar tarafından algılanan toksik liderlik ve örgütsel sinizm tutumları; medeni durum, kıdem süresi ya da okul türünden farklılaşmadığı ancak cinsiyet üzerinden farklılaştığı görülmektedir (Demirel, 2015; Küçük, 2020). Bu bulgulardan farklı olarak Karagöz ve arkadaşları (2024) ise toksik liderlik algısının öğretmenlerde sadece kıdem açısından farklılaştığını ileri sürmektedir. Çalışmada, daha önceki araştırmalara benzer bir şekilde (Dobbs, 2014; Küçük, 2020) toksik liderliğin, okul-lider etkililiği ile negatif yönlü bir ilişkisi bulunduğu ve örgütsel sinizm ile pozitif bir ilişkisi olduğu (Demirel, 2015; Aktaş vd., 2020; Kaya vd., 2021) ortaya konulmuştur.

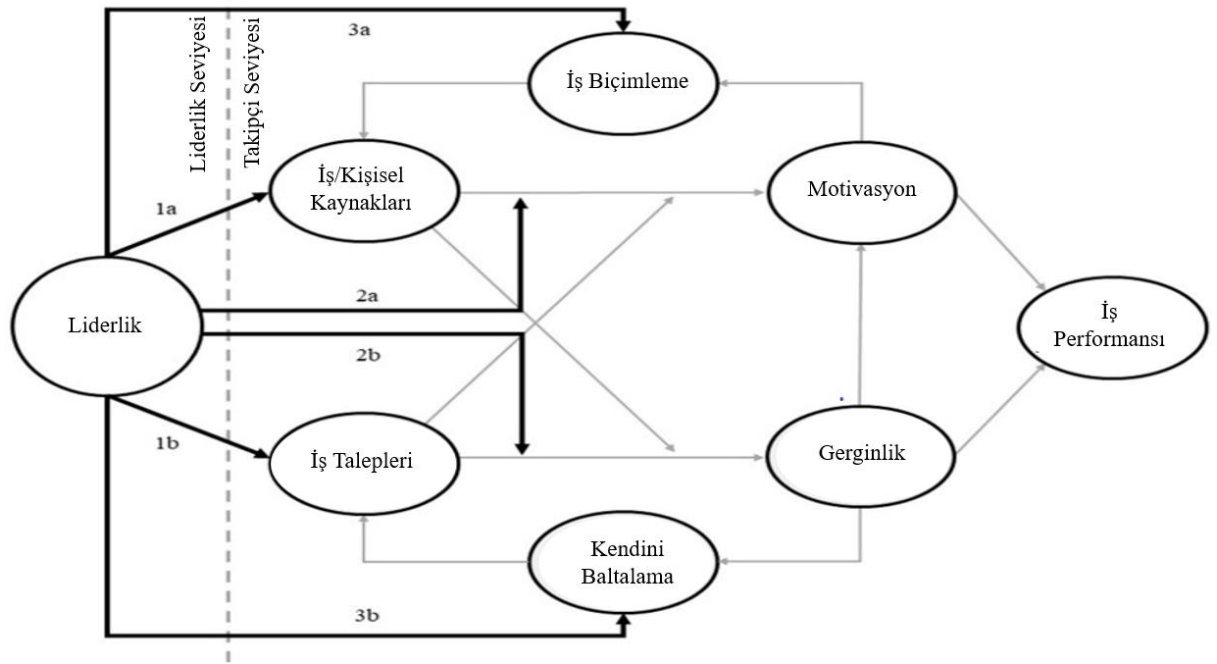
Çankaya ve Çiftçi (2020) ise sağlık sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, hem çalışanların sahip olduğu toksik liderlik algısının hem de örgütsel sinizm seviyelerinin örgütsel bağlılıklarını olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna göre liderin kendisini öncülleyen yapısı, sürekli bir biçimde çalışanlarına hatalarını hatırlatan özellikleri ve baskıcı oluşu çalışan bağlılığını düşürmektedir. Bu durumla paralel bir biçimde örgütlerine yönelik sinik tutumlara sahip çalışanlar da örgütlerine daha az bağlılık gösterebilmektedirler. Alper Ay (2015) ise yine kamu sağlık sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında istismarcı yönetim davranışlarının, örgütsel sinizmin tüm boyutları üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Buna göre liderlik tarafından uygulanan istismarcı yönetim davranışları gerek çalışanları tek başına bırakarak iş yeri yalnızlığını arttırmakta gerekse onların örgütlerine yönelik duygulanımlarına neden olabilmektedir. Alper Ay (2015) bu durumdaki sağlık çalışanlarının örgütlerine güven duymayacaklarını ve olumsuz tutumlar sergileyebileceklerini, bu durumun ise çalışanlar tarafından örgütün dışına yansıtılarak örgütün kurumsal imaj ve cazibesini olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir.

Toksik liderliğin etkisini otomotiv sektöründe inceleyen çalışmalarında Börü ve arkadaşları (2020), bu olumsuz liderliğin çalışanlarda örgütsel sinizmi etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Çalışmada bu durum, Burris ve arkadaşlarının (2008) da belirttiği gibi çalışanların liderliğe yönelik olarak geliştirdikleri olumsuz duygu ve davranışlarının örgüte yönelik olarak da gelişebileceği düşüncesi üzerinden anlatılmaktadır (Börü vd., 2020). Buna ek olarak araştırmada algılanan liderliğin toksisite derecesi yüksek olmamasına rağmen bu durumun çalışanlarda örgütsel sinizm yaratabilmesi, liderliğin genel olarak önemi ve çalışanların liderlere yönelik sahip olduğu hassasiyete bağlı olarak açıklanmaktadır.

Bu bağlamda en ufak bir sorunda çalışanlar liderlere başvurabilmekte ve onlardan kendilerine yönelik birçok durumda yol göstermelerini bekleyebilmektedir. Tummers ve Bakker (2021) kıdemsiz bir çalışanın liderlerden düzenli geribildirim alarak iş bazlı kaynaklarını arttırabileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde hem yönetim hem de güdüleme faaliyetleri liderler tarafından koordine edilmektedir. Bu nedenle toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki JD-R modeli ile açıklanabilir. Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından ortaya konulan “*Job Demands and Resources Model*” (JD-R) (İş Talepleri ve Kaynakları Modeli)’de iş kaynakları; “*İş bazlı hedeflere ulaşmada*

*işlevselliğe sahip olan, iş talepleri ile ilgili birtakım fiziksel ve psikolojik maliyetleri azaltan ve/veya kişisel gelişimi, öğrenmeyi ve ilerlemeyi teşvik eden işin psikolojik, sosyal, fiziksel ya da örgütsel yönleri*” şeklinde ifade edilmektedir (s. 501). Bu açıdan çalışanların sahip oldukları gerek iş bazlı kaynakları gerekse kişisel kaynakları, liderlik tarafından direkt olarak etkilenebilmekte ya da çalışanların bu kaynakları liderlerin aldıkları kararlardan ve/veya sergiledikleri liderlik tarzlarından ötürü dolaylı olarak etkilenebilmektedir. Öte yandan JD-R modelinde; *“Sürekli bir psikolojik ve fiziksel çaba gerektirerek çalışanlara yönelik psikolojik ve fiziksel maliyetleri olan gerçekleştirilen işin psikolojik, sosyal, fiziksel ya da örgütsel yönleri*” (Demerouti vd., 2001, s. 501), olarak nitelenen iş bazlı talepler de liderlik tarafından etkilenebilmektedir. Perko ve arkadaşları (2017), Tepper (2000) tarafından ortaya konulan ve toksik liderliğin kavramsal boyutlarından birisi olan istismarcı yönetimin, iş bazlı taleplerden birisi olarak görülebileceğini ileri sürmektedir. Buna göre çalışanların lider tarafından görebileceği saygısız muameleler çalışanlar tarafından sürekli bir çaba gerektirmekte ve sonuç olarak çalışana yönelik psikolojik maliyeti olan bir unsura dönüşmektedir. Toksik liderler tarafından çalışanların alenen aşağılanması, yaptıkları her işin kontrol edilmesi ve çalışanların kişisel başarı sağlayıcı ya da bir tatmin unsuru olarak kullanılması iş kaynaklı taleplerin artmasına neden olabilmektedir. Toksik liderin özellik ve davranışları nedeniyle artan bu iş bazlı talepler gerginliğe ve strese neden olabilmektedir (Lipman-Blumen, 2005a; Schmidt, 2014; Uysal, 2019). Fernandez-Muniz ve arkadaşları (2017) ise çalışanların hem iş taleplerinin hem de iş kaynaklarının liderlerin karar ve politikaları tarafından koşullandırıldığını belirtmektedir. Buna göre örgütleri içinde yüksek bir güce sahip olan liderlerin, çalışanların iş talepleri ve iş kaynakları üzerinde belirleyici yetkisi bulunmaktadır. Tummers ve Bakker (2021) ise liderliği JD-R modeli üzerinden ele almış ve liderliğin iş talep ve kaynaklarına dair etkilerini ortaya koymuşlardır. Bu etkiler şekil 3’te yer almaktadır.

**Şekil 3. Liderliğin JD-R Modeline 3 Farklı Etkisi**



*Kaynak:* (Tummers ve Bakker, 2021, s. 8).

Tummers ve Bakker'e (2021) göre liderlik çalışanların iş bazlı ya da kişisel kaynaklarına ve iş bazlı taleplerine üç farklı şekilde etkide bulunmaktadır. Şekil 3 üzerinde "1a" ve "1b" olarak betimlenen etkiler, liderliğin iş talep ve kaynaklarına direkt etkisinden meydana gelmektedir. Buna göre liderler; çalışanlarına destek olarak (Cheung ve Wong, 2011), onlara ilham kaynağı olarak (Hentrich vd., 2016) ve geleceğe yönelik olumlu iyimser duygular aşılıyarak (Bass, 1985; Breevaart ve Bakker, 2018) iş bazlı ya da kişisel kaynakları üzerinde olumlu etkilere sahip olabilirler. Ancak bu durumun tersinde liderler; kontrol odaklı bir baskı yaratarak (Wilson-Starks, 2003), çalışanlarını kötüleyerek (Tepper, 2000; Reed, 2004) ve iş yüklerini arttırarak (Molino vd., 2019) onların iş bazlı taleplerini arttırabilmektedir.

Liderliğin JD-R modeline ikinci etkisinin, çalışanların iş bazlı ya da kişisel kaynakları ile motivasyonları arasında aracılık yaparak "2a" veya iş talepleriyle gerginlikleri arasında aracılık yaparak "2b" şeklinde meydana gelebileceği söylenilebilir. Buna göre liderler çalışanların proaktif kişilik özellikleri gibi birtakım olumlu özelliklerini kullanmalarını teşvik ederek yardımcı olabilmekte, bu şekilde bağlılığı arttırabilmektedir (Tummers ve Bakker, 2021). Ayrıca liderler hem gerçekleştirdikleri işe hem de çalışanlarına yönelik daha fazla motive olarak, çalışanlarının da motivasyonlarını arttırabilmektedir (Auvinen



vd., 2020). Bu şekilde liderler ve çalışanlar ortaya koydukları çalışmadan daha fazla tatmin duygusu elde edebilmektedirler. Bu durumun zıttında (Hobfoll, 2001), iş ya da kişisel kaynak yetersizliği yaşayan liderlerin eldeki kaynaklarını daha savunmacı şekilde kullanacaklarını ileri sürmektedir. Buna göre liderler eğer liderlik yapabilecek kadar yeterli motivasyona sahip değillerse, bu durum hem liderler hem de çalışanlar için bir kaynak kaybı sarmalına yol açabilmektedir. Bahsedilen bu kaynak kayıpları talepler bazlı daha yüksek bir gerginlik yaşanmasına da yol açabilmektedir. Toksik liderlerin de çalışanlarından sürekli fedakarlık bekleyen, kendini herkesin üzerinde gören ve zorba davranışları kendine hak gören birtakım inanışları çalışanların gerginlik seviyelerini arttırabilmektedir. Bu durum toksik liderliğin etkilerinden dolayı çalışanların daha yüksek iş taleplerini algılamalarını beraberinde getirebilmektedir.

Tummers ve Bakker (2021) son olarak liderliğin “*Job Crafting*” (İş Biçimleme) ya da “*Self-Undermining*” (Kendini Baltalama) üzerinden JD-R modelini “*3a*” ve “*3b*” yoluyla etkileyebileceğini belirtmektedir. Slemp ve arkadaşları (2018) liderin özerklik desteğini, çalışanlara kendi kaderlerini tayin etmesi ile motivasyonlarını kolaylaştıran bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bu durum çalışanların potansiyel refah ve performanslarını mümkün kılmaktadır. Chiniara ve Bentein (2016) da bu durumu desteklemekte ve çalışanlara özerklik ve destek sağlayan liderin hizmetkar özelliklerinin daha yüksek motivasyona neden olabileceğini belirtmektedir. Buna göre çalışanlarına yol gösteren, empati sahibi, duygusal destek sağlayan ve sürekli geri bildirim veren liderler daha fazla kaynak sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Ancak liderlerin empati yoksunu olması, sadece kendi kariyerlerini önemsemesi ya da kendini ulaşılmaz bir konumda görerek çalışanlarla arasına mesafe koyan toksik özellikleri çalışanlarda daha fazla iş taleplerine neden olabilmektedir. Bu durum çalışanların kendini baltalamasına, bu nedenle de kendilerini daha başarısız görme eğilimlerine zemin hazırlayabilmektedir.

Görüldüğü üzere liderlik, çalışanların iş bazlı kaynakları ile kişisel kaynakları ve iş talepleri üzerinde ciddi etkileri bulunabilen bir unsurdur. Bireylerin sahip oldukları toplam kaynaklarının iş taleplerini karşılayamaması durumunda ya da bu biçimde bir algılamaya sahip olmaları durumunda, içinde buldukları örgütlere yönelik olumsuz tutumlar geliştirebilmektedirler. Bakker ve arkadaşları (2004) iş taleplerinin yüksek olması ve kaynakların yetersizliği durumunda bireylerin duygusal tükenmişlik yaşayabileceklerini ileri sürmektedir. Hobfoll (2001) da bireylerin ellerinde halihazırda

bulunan kaynakları harcamaları, ancak yerine yenilerinin konulamaması durumunda duygusal tükenmişliğin meydana gelebileceğini belirtmektedir. Liderliğin iş taleplerini azaltıcı ya da kaynakları arttırıcı bazı özelliklerinden daha önce bahsedilmişti (Cheung ve Wong, 2011; Hentrich vd., 2016; Breevaart ve Bakker, 2018; Auvinen vd., 2020). Ancak toksik liderlik gibi otoriter, istismarcı, benmerkezci ve kendini öne çıkaran bir liderlikle karşılaşan çalışanlar bu durumun tam tersini yaşayabilmektedir. Böyle bir durumda bireyler içsel enerji ve motivasyonlarını kaybederek, algıladıkları strese cevap veremeyebilirler. Atalay ve arkadaşları (2022), bireylerin duygusal tükenmişlik hissiyatının onlarda sinik duygular yaratabileceğini öne sürmektedir. Bu bağlamda bireyler tarafından algılanan toksik liderliğin çeşitli özellik ve davranışları, onlarda duygusal tükenmişliğe neden olabilmektedir. Bu durum ise bireylerin içinde buldukları örgütlere yönelik olumsuz inanç ve değerlere sahip olmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Ancak yine JD-R kapsamında bireylerin algıladıkları sosyal destek, iş hedeflerine ulaşmada doğrudan bir kaynak olarak görülebilmektedir (Bakker vd., 2005). Bu bağlamda bireylerin sahip oldukları sosyal ağlardan algıladıkları sosyal destek, onların duygusal tükenmişlik seviyelerini düzenleyebilmektedir. Buna göre araştırmanın temel hipotezleri “*Job Demands and Resources Model*” (JD-R) (İş Talepleri ve Kaynakları Modeli) ışında oluşturulmuş ve sonraki bölümlerde sırasıyla aktarılmıştır.

Yapılan literatür incelemesinde insanlık tarihinin her ne kadar karanlık yönleri sahip lider sıkıntısı çekmese de literatürde genelde liderliğin olumlu yönlerine odaklanıldığı görülmüştür (Lipman-Blumen, 2005a; Padilla vd., 2007; Schmidt, 2008). Bu durum toksik liderlik özelliğine sahip liderlerin ve etkilerinin tam olarak incelenememesini beraberinde getirebilmektedir. Çalışmada bu açıdan literatürde yer alan boşluğun doldurulması ve toksik liderlik etkilerinin açıklanabilmesi hedeflenmektedir. Bu etkilerden bir tanesi bireylerin gerek liderliğe gerekse içinde buldukları örgütlere yönelik olarak geliştirdikleri bilişsel, duygulanımsal ve davranışlar öğeleri içinde barındıran birtakım olumsuz tutumları şeklinde tanımlanabilecek örgütsel sinizm olabilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan araştırmanın temel hipotezi aşağıda yer almaktadır.

***H1: Algılanan toksik liderlik ile çalışan örgütsel sinizm seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.***

### **1.6.2. Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü**

Elsaied (2022) toksik liderliğin teorik boyutlarından birisi olan istismarcı-sömürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü incelemiştir. Çalışmada aşırı iş, kişisel talepler ve sürekli stres nedeniyle oluşan ve kronik bir fiziksel ve duygusal tükenme durumu olarak tanımlanan duygusal tükenmişliğin, istismarcı liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna göre istismarcı liderlerin benmerkezci oluşu ya da diğerlerinin ancak kendisi için var olduğuna yönelik inanç ve davranışları, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Çalışanların özsaygıları ve haysiyetleri üzerindeki azalma, bu olumsuz etkiler arasında sayılabilmektedir. Böyle bir durumda çalışanların psikolojik kaynakları tükenmekte ve duygusal tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir (Wang vd., 2021; Elsaied, 2022). Bu durum ise sonuç olarak çalışanların içinde buldukları örgütlere yönelik olarak olumsuz tutum ve değerlendirmelere sahip olmasına neden olabilmektedir.

Liderliğe yönelik güvenin iş yeri karakteristiğinin bir boyutu olduğunu öne süren Arshadi ve Shahbazi (2013) de benzer sonuçlara ulaşmıştır. Çalışmada iş yeri karakteristiğinin çalışan duygusal tükenmişlik seviyeleri üzerinde etkili olduğu, duygusal tükenmişliğin ise çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olduğu ortaya konulmaktadır. Kaynakların korunması kuramı ışığında (Hobfoll, 1989; 2004) ele alınan çalışmada iş yerinde yer alan olumsuz karakteristik özelliklerin çalışanların kaynaklarını tüketebileceği ve oluşan stresle başa çıkmalarını zorlaştırabileceği ileri sürülmektedir. Bu durumda çalışanlar duygusal olarak tükenmektedir. Sonuç olarak ise çalışanlar örgütlerinin adalet ve güvenden yoksun olduğunu düşünebilmekte ve işten ayrılmaya daha fazla niyet edebilmektedirler (Arshadi ve Shahbazi, 2013). Reb ve arkadaşları (2017) ise iş gören devir hızının oldukça yüksek olduğu çağrı merkezi çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çok uluslu araştırmalarında, çalışan bilinçli farkındalığı (mindfulness) ile işten ayrılma niyetini arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Çalışmaya göre duygusal tükenmişliğin, bilinçli farkındalık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü bulunmaktadır. Şöyle ki çalışanların bilinçli farkındalıkları arttıkça daha az duygusal tükenme yaşayabilmektedirler, bu durum ise çalışanların daha az işten ayrılma niyetine sahip olmalarını etkileyebilmektedir. Reb ve arkadaşları (2017) gerçekleştirdikleri ikinci

bir çalışmada ise çalışan bilinçli farkındalığı ile görev performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu ilişkide de duygusal tükenmişlik aracılık rolü oynamaktadır.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini konu alan bir diğer araştırmada Srivastava ve Agarwal (2020), iş yeri zorbalığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Turizm sektörü üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma Arshadi ve Shahbazi'nin (2013) araştırması gibi kaynakların korunması kuramı üzerinden ele alınmış ve bahsedilen bu ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolü sınanmıştır. Çalışmada örgüt çalışanlarının uzun süreli stres ve kaygıya yol açan zorbalık şeklindeki kötü muamelenin kurbanı olduklarında, ilk olarak duygusal tükenme yaşadıkları ve bunun sonucunda da işten ayrılma niyetinde olabilecekleri belirtilmiştir (Srivastava ve Agarwal, 2020). Buna ek olarak çalışmada algılanan birincil amir desteğinin düzenleyici rolü de incelenmiştir. Buna göre algılanan birincil amir ya da yönetici desteği, iş yeri zorbalığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tampon görevi görebilmektedir. Bireyden bireye farklılık gösterebilecek olan algılanan birincil amir desteği, iş yeri zorbalığına maruz kalan çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyebilmektedir. Şöyle ki zorbalığa maruz kalan çalışanlar daha fazla birincil amir desteği algılayarak, işten ayrılma niyetleri ise Arıcı'nın (2018) da belirttiği üzere daha az birincil amir desteği algılayan çalışanlara kıyasla düşük olmaktadır (Srivastava ve Agarwal, 2020). Sağlık sektörü üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında Altamimi ve arkadaşları (2021) de algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık rolünün olduğunu belirtmektedir. Buna göre yüksek örgütsel destek algılayan çalışanların tükenmişlik seviyelerinde azalma olduğunu, bu durumun ise çalışanlar tarafından örgüte yönelik daha az sinik tutum, duygulanım ve davranışlarla ilişkilendirilebileceği öne sürülmektedir. Öyle ki tükenmişlik, algılanan örgütsel destek yardımıyla yönetildiğinde, çalışanlarda sinik tutumların oluşması azaltılabilmektedir. Ancak bu durumun zıttında yani tükenmişliği yatıştırarak kadar örgütsel desteğin algılanamadığı bir ortamda daha yoğun bir sinizm görülmesi olası olarak nitelenmektedir (Altamimi vd., 2021).

Toksik liderliğin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisini sağlık sektörü üzerinde araştıran çalışmalarında Budak ve Erdal (2022), tükenmişlik sendromunun bu ilişkide aracılık rolünü sınamıştır. Çalışmada bu aracılık ilişkisinin bazı boyutlarda tespit edildiği ve bazı boyutlarda ise tespit edilemediği görülmektedir. Buna göre çalışanların

algıladıkları toksik liderlik davranışları, onların kişisel başarılarında azalma hissi olarak geri dönebilmektedir. Lider tarafından sürekli olarak işleri takip edilen ve her fırsatta hatası aranan çalışanlar günün sonunda kendi başarısızlıklarını algılamaya daha meyilli hale gelebilmektedir. Budak ve Erdal (2022) bu durumu sağlık sektöründeki, sağlık hizmet sunumundan kaynaklanan mesleki gereksinimler üzerinden açıklamaktadır. Benzer bir şekilde Yürür ve Keser (2010) de eğitim sektöründe iş bağlı gerginlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü inceledikleri araştırmalarında, duygusal tükenmişliğin öğretmenlerin iş tatminlerini olumsuz olarak etkilediklerini belirtmektedir. Buna göre duygusal tükenmişliğin halihazırda öncüllerinden olan işe bağlı gerginlik, öğretmenlerin duygusal tükenmelerini hızlandırabilmekte ve bu durum ise onların iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (Yürür ve Keser, 2010). Çalışmada bu ilişkiler Kristof (1996) tarafından öne sürülen birey-örgüt uyumsuzluğu açısından ele alınmaktadır. Bu bağlamda gerek fiziksel gerekse psikolojik açıdan oldukça stresli mesleklerden birisi olarak değerlendirilebilecek olan öğretmenlik mesleğinde ve eğitim sektöründeki çalışma koşulları üzerinden iş bazlı bir gerginliğe sahip olan öğretmenler, zamanla bu gerginliğe cevap verememeleri ya da başa çıkamamaları nedeniyle duygusal tükenmişlik yaşayabilmektedirler. Bu da öğretmenlerin ortaya koydukları işe yönelik tatminsizlikleriyle sonuçlanabilmektedir.

Öztürk Çiftçi (2021) ise iş yeri yalnızlığı ve yabancılaşmanın, işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal tükenmişliğin rolünü alışveriş merkezi çalışanları üzerinden hizmet sektöründe incelemiştir. Buna göre alışveriş merkezi çalışanlarının iş yerinde yalnızlık ve işe yabancılaşma duyguları geliştirmeleri duygusal tükenmişlik ile sonuçlandığı ve bu duygusal tükenmişliğin etkisiyle de çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılma niyetine sahip olabildikleri vurgulanmaktadır. Çalışmada ayrıca bu hizmet sektörü çalışanlarında duygusal tükenmişlik nedeniyle ortaya çıkan birtakım fiziksel ve psikolojik olumsuzlukların, ya çalışanların işlerini değiştirmesine ya da tamamen çalışma sistemlerinden ayrılmalarına neden olduğu belirtilmektedir. Bu durum ise ortaya çıkarabileceği insan kaynağı ve istihdam problemleri üzerinden tartışılmaktadır. İş yeri yalnızlığının çalışanların sinik tutumları üzerindeki etkisinde tükenmişliğin rolünü eğitim sektöründe inceleyen Özdemir (2021), benzer sonuçlara ulaşmıştır. Kaynakların korunması kuramı bağlamında ele alınan çalışmada çalışanların iş yerinde duygusal ya da sosyal olarak yalnızlığa itildiğinde daha hem içinde bulunduğu örgüte hem de çalışma

arkadaşlarına karşı daha sinik bir tutum geliştirebileceği ileri sürülmektedir. Bu durum çalışanların duygusal tükenmişliği aracılığıyla da gerçekleşebilmektedir. Bu açıdan Özdemir (2021) çalışanların duygusal tükenmişliklerinin; duygusal yalnızlıkları ile hem duygulanımsal sinizm seviyeleri hem de bilişsel sinizm seviyeleri arasındaki ilişkinin bir kısmını, ancak duygusal yalnızlıklarının davranışsal sinizm seviyeleri arasındaki ilişkinin ise tamamını üstlendiğini belirtmektedir. Bu durum açılacak olursa, çalışanlardaki yalnızlık bazlı yüksek kaynak kaybı duygusunun kesifleşmesi ve yerine yeterli kaynakların elde edilememesi durumunda duygusal tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir. Bu durum ise çeşitli olumsuz değerlendirme ve inançları beraberinde getirerek örgütsel sinizm olarak kendini gösterebilmektedir.

Yapılan literatür incelemesinde de görülebileceği üzere çalışanların duygusal tükenmişlik seviyeleri, onların gerek iş bazlı liderlik gibi pek çok faktörden gerekse sosyal yaşam bazlı faktörlerden etkilenebilmektedir. Bu durum ise çalışanların daha fazla duygusal olarak tükenebilmelerine ve içinde buldukları örgütler için olumsuz tutumlar geliştirebilmelerine neden olabilmektedir. Araştırmada çalışanlar tarafından algılanan toksik liderliğin hem özellik hem de davranışsal açıdan çalışan duygusal tükenmişliğini arttırabileceği düşünülmektedir. Bu durumun ise çalışanların örgütsel sinizm seviyelerinde bir artışa neden olabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda kurgulanan araştırmanın aracılık ilişkisine dair hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

*H2: Algılanan toksik liderlik ile çalışan duygusal tükenmişlik seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.*

*H3: Çalışan duygusal tükenmişlik seviyeleri ile örgütsel sinizm seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.*

*H4: Algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolü bulunmaktadır.*

### **1.6.3. Toksik Liderlik ve Duygusal Tükenmişlik İlişkisinde Algılanan Sosyal Desteğin Düzenleyici Rolü**

Çalışanlar tarafından algılanan sosyal destek ile iş stresinin ve sahip olunan farklı kişilik özelliklerinin tükenmişlik seviyeleri üzerindeki etkisini eğitim sektöründe ele alan

çalışmasında Salami (2011), sosyal desteğin çalışan tükenmişlik seviyelerini tahmin edebildiğini tespit etmiştir. Buna göre çalışanlar belirli zorluklarla ya da stresle direkt olarak karşılaştıklarında; liderlerinden, çalışma arkadaşlarından, ailelerinden ve diğer bireylerden algıladıkları sosyal destek yaşadıkları duygusal gerilimi azaltabilmektedir. Ayrıca sosyal destek bireylerin özsaygılarını arttırmaya yardımcı olarak yine bireylerin işle ilgili yaşadıkları problemlerle başa çıkma becerileri geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir (Salami, 2011). Çalışmada Thomas ve Lankau (2009) tarafından önerilen ve gerek lider-üye etkileşimi gerekse mentorluk şeklinde gerçekleşen liderlik desteğinin çalışanların duygusal tükenmişlik seviyelerini azaltabileceği bulgusu doğrulanmaktadır. Bu açıdan çalışanlar, liderlerinden sosyal destek algılamaları durumunda yaşadıkları rol stresi azalmakta ve sosyalizasyonları ise artmaktadır. Bu durum, onların duygusal tükenmişlik seviyelerinin azalmasında rol oynayabilmektedir. Benzer bir biçimde Lu ve arkadaşları (2016) takım ve bireysel sporlarda mücadele eden sporcular üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında psikolojik dayanıklılığın ve koçların sosyal desteğinin, stres-tükenmişlik ilişkisinde düzenleyici rolünün olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle koçların bilgilendirici ve somut sosyal destekleri ile sporcuların psikolojik dayanıklılığının etkileşimi, farklı stres durumlarında sporcuların stres-tükenmişlik ilişkisini ılımlılaştırmaktadır. Şöyle ki sporcuların yüksek yaşam stresine sahip olduğu durumda hem psikolojik dayanıklılığı hem de sosyal desteği yüksek olan sporcular, psikolojik dayanıklılığı yüksek ancak sosyal desteği düşük olanlara kıyasla tükenmişliğe daha az yatkın durumda olmaktadır (Lu vd., 2016). Bu durum bireylerin algıladıkları sosyal desteğin tükenme seviyeleri üzerindeki önemini ortaya koymaktadır. Çünkü sporcular yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip olsalar da yüksek stres ortamında sosyal desteğe ihtiyaç duyabilmektedirler. Öte yandan sporcuların düşük yaşam stresine sahip olduğu durumda ise yüksek psikolojik dayanıklılığa ancak düşük sosyal desteğe sahip sporcular, hem psikolojik dayanıklılığı hem de sosyal desteği düşük olanlara kıyasla daha az tükenmişliğe eğilimlidir. Bu bulgular çalışanlar tarafından içinde bulunulan ortamın stresli olarak algılanıp algılanmamasından bağımsız olarak elde edilen ya da algılanan sosyal desteğin, duygusal tükenmişlik üzerinde bir tampon etkisi yaratabileceğini göstermektedir.

Sağlık sektörü çalışanlarında anksiyete belirtileri ve tükenmişlik arasındaki ilişkide sosyal desteğin düzenleyici rolünü inceleyen Zhang ve arkadaşları (2020), tükenmişliğin

anksiyete belirtileri üzerindeki zararlı etkisini azaltmada sosyal desteğin kilit rol oynayabileceğini belirtmektedir. Buna göre sosyal destek Cohen ve Wills (1985) tarafından ortaya konulan “*Tampon Etki*” nedeniyle stres sürecini hafifletebilmektedir. Zhang ve arkadaşları (2020) sosyal desteğin bu ilişkilerdeki düzenleyici rolünün iki farklı noktada ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Buna göre tükenmişlik yaşayan bireyler, diğerlerinin onlara önemli kaynaklar sunabileceği algısına sahip olabilmektedirler. Bu algı yardımıyla bireylerde tükenmişliğin yarattığı olumsuz etkiler azalabilmektedir. Şöyle ki bireylerin sosyal ağlarından gelen kaynaklar, bireylere istikrar duygusu ile öngörülebilirlik kazandırabilmektedir. Buna ek olarak bireyin kendi gerçekleştirdiği işe yönelik olarak alacağı olumlu geri dönüşler onların özsaygılarını, kişisel kontrollerini arttırarak ustalıklarının tanınmasını sağlayabilmektedir. Bu nedenle tükenmişliğin etkileri hafifletilebilmektedir. İkinci bir etki olarak sosyal destek, stresin anksiyete belirtileri olarak ortaya çıkmasını da hafifletebilmektedir. Çünkü bireylerin sahip olduğu gerek maddi gerekse maddi olmayan sosyal destek kaynakları, yine bireyler tarafından yaşanan problemin aşılmasında kullanılabilir. Bu durum da tükenmişliğin bireyler tarafından hissedilen etkisini tamponlayabilmektedir.

Kinman ve arkadaşları (2011) ise Salami (2011) gibi eğitim sektörü üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerde iş yeri sosyal desteğinin rolünü incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları da Cohen ve Wills’in (1985) öne sürdüğü “*Tampon Etki*” hipotezini doğrulamaktadır. Buna göre öğretmenler tarafından algılanan iş yeri sosyal desteği onları uzun süreli duygusal emek ortaya koymanın, iş yeri iyi oluşları üzerindeki olumsuz etkilerinden koruyabilmektedir. Dahası öğretmenlerin sosyal desteğe sahip olmaları, duygusal emekle duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi azaltarak daha yüksek iş tatmini algılamalarına neden olabilmektedir. Kaynakları ve biçimleri farklılaşsa da sosyal desteğin koruyucu etkisinin bulunmadığı durumlarda çok yüksek duygusal emek ortaya koymak durumunda olan öğretmenler; duygusal olarak tükenebilmekte, iş tatminleri ciddi biçimde azalabilmekte ve hem öğrencilerine karşı hem de okullarına karşı sinik duygular besleyebilmektedirler (Kinman vd., 2011).

Doğantekin (2020) turizm sektörü çalışanlarının duygusal tükenmişlik ve işe gömülülük düzeyleri ile iş güvencesizlikleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, algılanan örgütsel desteğin, iş güvencesizliği ile duygusal tükenmişlik arasında düzenleyici rolü



olduğunu belirtmektedir. Buna göre örgüt desteği çalışanlar tarafından daha az bir biçimde algılandığında, iş güvencesizliğinin çalışanların tükenmişliği üzerindeki etkisi artmaktadır. Şöyle ki çalışanların algıladıkları destek örgüt içindeki ihtiyaçlarını karşılamakta, bağlılığa olumlu olarak etki etmekte ve çalışanların kendisini daha iyi hissetmesini sağlayabilmektedir (Doğantekin, 2020). Bu bağlamda çalışanlar örgütlerinden daha fazla destek gördüklerinde önemli olduklarını hissetmekte ve çalışma koşullarını daha olumlu olarak değerlendirebilmektedir. Bu durumun ise onların duygusal tükenmelerinin etkisini azalttığı söylenebilmektedir. Benzer bir şekilde Topluk (2018) ise eğitim sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların iş güvencesizliğinin örgütsel sinizm seviyelerine etkisinde, örgütsel desteğin düzenleyici rolünü ele almıştır. Çalışmada iş güvencesizliğinin çalışan sinizmi ile tüm boyutlarda negatif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak bahsedilen bu ilişkide algılanan örgütsel destek sadece iş güvencesizliği ile bilişsel sinizm seviyeleri arasında düzenleyicilik rolüne sahiptir. Buna göre çalışanların iş güvencesizliğini hissettiği ancak aynı zamanda örgütünden de destek aldığını algıladığı durumlarda, iş güvencesizliğinin bilişsel sinizm üzerindeki gücü azalmaktadır. Bu durumun tam tersinde ise bahsedilen bu etki gücünün daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Acaray (2019) da iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığını ve bu ilişkide örgütsel desteğin düzenleyicilik rolünün bulunduğunu ifade etmektedir. Bir başka deyişle çalışanların iş güvencesizlikleri nedeniyle örgüt-birey ilişkisi arasında bir uyumsuzluk meydana gelmektedir. Bu uyumsuzluk çalışanlar tarafından örgütsel destek yüksek bir biçimde algılandığında, örgütsel vatandaşlık davranışının daha azalmasına neden olduğu söylenilebilmektedir.

Liderler tarafından algılanan destek, kişi-iş uyumu ve işe bağlanma ilişkisinde de düzenleyicilik rolü üstlenebilmektedir. Koçak (2020) hizmet sektöründe bu ilişkiyi incelediği çalışmada, yeterince lider desteği elde eden çalışanların işlerine daha fazla bağlandıklarını ileri sürmektedir. Buna göre çalışanlar daha yüksek liderlik desteği algıladıklarında daha fazla işe bağlanabilmekte, ancak daha az liderlik desteği algıladıklarında ise işe bağlanmaları azalabilmektedir. Çay ve Aydıntan (2020) ise liderlik desteğinin bahsedilen etkisinin, farklı örgütsel yapılarda da ortaya çıkarak çalışanların iş tatminlerini etkileyebileceklerini öne sürmektedir. Buna göre işletmelerin çalışanlarını sahip oldukları yetenek setlerine göre farklılaştırarak yatırım yapmasını anlatan yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminlerine etkisinde, algılanan örgütsel

desteğin düzenleyicilik rolü bulunmaktadır. Şöyle ki yetenek yönetimi uygulamaları çalışanların iş tatminlerini arttırabilmektedir. Bu ilişkide çalışanlar kendilerine daha fazla önem verildiğini, umursandıklarını ve gelecek planlarında yer alabileceklerini hissettiklerinde yani örgütsel destek algıladıklarında hem ekstra rol davranışı gösterebilmekte hem de çeşitli sıkıntılara rağmen daha yüksek performans ortaya koyabilmektedirler. Buna göre işletmelerin yetenekli çalışanlarına yaptıkları sosyo-duygusal ve maddi yardımlar olarak açıklanabilecek destekler, onların iş tatminlerini daha çok arttırabilmektedir. Sökmen ve arkadaşları (2017) ise kamu çalışanları üzerinde etkileşimsel adaletle duygusal bağlılığın ilişkisini ve bu ilişkide örgütsel desteğin rolü üzerinde durmuşlardır. Buna göre çalışanlar daha yüksek adalet algıladıklarında içinde yer aldıkları örgütlere yönelik olarak daha yüksek bir bağlılığa sahip olabilmektedirler. Buna ek olarak çalışanlar örgütsel desteği de hissettiklerinde bahsedilen bu duygusal bağlılığın seviyesi daha da yükselebilmektedir. Özellikle çalışanların; gerek işletmelerin birtakım uygulamalarına yönelik gerekse algıladıkları çeşitli yapılara yönelik sahip oldukları davranış niyetleri, tatmin düzeyleri, iş bağlılıkları gibi olumlu sonuçları ya da işten ayrılma niyeti, duygusal tükenmişlik dereceleri ve sinik tutumları gibi olumsuz sonuçları algıladıkları destek unsurlarına göre değişebilmektedir.

Çalışanlar tarafından algılanan sosyal destek JD-R modeli kapsamında da incelenebilmektedir. Bakker ve arkadaşları (2004) sosyal desteğin, iş stresine karşı tampon olabilecek durumsal bir değişken olduğunu belirtmektedir. Buna göre çalışanların amirlerinden ve diğer çalışanlardan algıladıkları sosyal destek, onların hem iş bazlı hem de kişisel kaynaklarını arttırabilmektedir. Ayrıca sosyal destek, çalışanların iş bazlı talepleri karşılmasına yardımcı olarak iş performanslarını ile işe bağlılıklarını arttırabilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2011). Huang ve arkadaşları (2015) ise, iş yerinde sosyal destek algılayan çalışanların geleceğe daha olumlu baktıklarını belirtmektedir. Bu nedenle çalışanlar tükenmişlik sendromunun boyutlarından olan kişisel başarıda azalma hissini daha az yaşayabilmektedirler. Çalışanların; ihtiyaç anında kendilerine destek olabilecek çalışma arkadaşlarının olduğunu bilmeleri, yetkinliklerini zorlayan ya da hata doğurma potansiyeline sahip bir durumda amirlerinden destek alabileceklerini düşünmeleri ve genel olarak örgütsel desteğe güven duymaları onların hem iş ile kişisel bazlı kaynaklarını arttırabilmekte hem de genel olarak stres unsurlarıyla ilişkilendirilen iş bazlı taleplerin daha başarılı karşılanmasına neden olabilmektedir.

Gerçekleştirilen literatür taramasında görülebileceği üzere çalışanlar tarafından algılanan sosyal destek ya da desteğin diğer unsurları, onları pek çok farklı açıdan etkileyebilmektedir. Bu etkileşim yine çalışanlar tarafından liderlik bazlı olarak algılanan çeşitli durumlarda da kendini gösterebilmektedir. Liderliğin oldukça olumsuz yönlerine uzun süreli olarak maruz kalan çalışanların duygusal olarak tükenebilecekleri bilindiğinde, algılanan sosyal destek çalışanların bahsedilen bu duygusal tükenmişlik seviyeleri üzerinde etkili olarak bir tampon etkisi meydana getirebileceği düşünülmektedir. Bu durum açılacak olursa, çalışanların ailelerinden, arkadaşlarından ya da özel bir kişi olarak tanımlayabilecekleri bireylerden algılayacakları psikolojik ve fizyolojik yardım unsurları olan sosyal destek, onların liderlik kaynaklı tükenmişliğinde ılımlılaştırıcı bir rol oynayabilir. Buna ek olarak çalışanların algıladıkları sosyal destek unsurunun literatürde genellikle; amir desteği, çalışan/meslektaş desteği ya da örgütsel destek olarak ele alındığı görülmektedir. Araştırmada çalışanların aile, arkadaş ve özel bir insan kaynaklı olarak genel sosyal ağlarından algıladıkları sosyal desteğin, duygusal tükenmişlik ile örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin ilk defa incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda kurgulanan araştırmanın düzenleyicilik ilişkisine dair hipotezi olan *H5* ile düzenleyici-aracılık ilişkisine dair hipotezi olan *H6* aşağıda yer almaktadır.

***H5:** Algılanan toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik ilişkisinde algılanan sosyal desteğin düzenleyicilik rolü bulunmaktadır. Şöyle ki algılanan sosyal desteğin yüksek olduğu durumlarda toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkinin gücünün zayıflaması beklenilmektedir.*

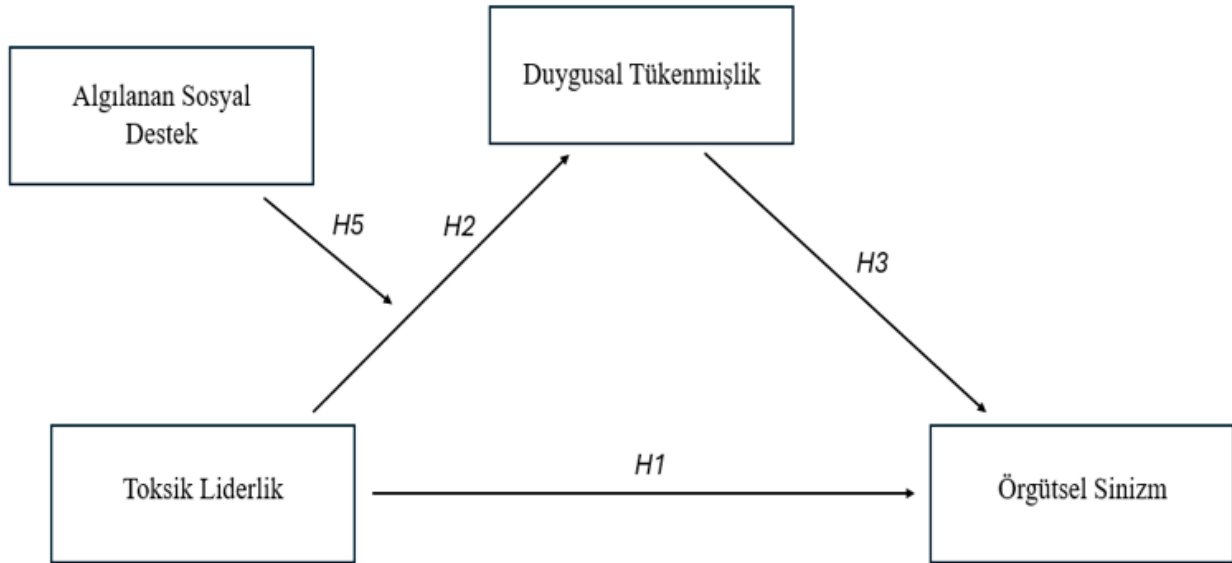
Çalışanlar tarafından aile, arkadaş ve özel bir insan olarak farklı kaynaklardan algılanan sosyal destek, yine onlar tarafından algılanan toksik liderlik ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolüne sahip olabilir. Bir başka deyişle sosyal desteğin ılımlılaştırıcı etkisi, liderlerin toksik birtakım davranış ve özelliklerinin etkisini azaltarak çalışanların daha az duygusal tükenmelerine neden olabilir. Bu biçimde düzenlenen duygusal tükenmişlik üzerinden algılanan toksik liderlik, çalışan örgütsel sinizm seviyelerini etkileyebilir. Bu açıdan araştırmada yer alan tüm değişkenlerin birlikte

sınandığı ve araştırmanın düzenleyici-aracılık ilişkisine dair kurgulanan hipotezi aşağıda yer almaktadır.

**H6:** Algılanan toksik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisine duygusal tükenmişlik aracılık etmektedir ve algılanan sosyal destek tarafından düzenlenmektedir. Şöyle ki algılanan sosyal desteğin yüksek olduğu durumlarda toksik liderlik ile hem duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkinin, hem de duygusal tükenmişlik üzerinden gerçekleşen örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin gücünün zayıflaması beklenilmektedir.

Araştırmanın önceki kısımlarda kurgularına ve içeriklerine yer verilen hipotezleri doğrultusunda geliştirilen modeli ise aşağıda yer almaktadır.

**Şekil 4.** Araştırmanın Modeli



## 2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI

### 2.1. YÖNTEM

Araştırmının bu bölümünde gerçekleştirilen alan araştırmasının yöntem ve analizleri ile çalışma sonucunda elde edilen bulgular paylaşılacaktır. Bu bağlamda sırasıyla araştırmanın; katılımcılarına ilişkin demografik bilgilere, kullanılan veri toplama araçlarına, gerçekleştirilen analizler ile bulgulara ve bu bulgular ışığında yapılan değerlendirmelere yer verilecektir.

Araştırmada çalışanlar tarafından algılanan toksik liderlik ile sosyal desteğin, onların duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizm seviyeleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Nicel araştırma yöntemleri kullanılan bu çalışmada, araştırma verileri katılımcılardan anket yöntemi ile elde edilerek istatistiksel analizlere tabii tutulmuştur.

#### 2.1.1. Katılımcılar

Araştırmada veriler, Türkiye’de kamu ve özel sektör bünyesinde çalışmakta olan beyaz yakalı çalışanlardan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Verilerin toplanılmasından önce Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu’na başvurulmuş olup gerekli izinler alınmıştır. Araştırma kapsamında kartopu örnekleme metodu kullanılmış ve veriler online ortamda toplanmıştır. Buna göre önce araştırma örneklemini temsil edebileceği düşünülen bir kısım katılımcıya ulaşılarak katılımcı olmaları istenmiş, daha sonra araştırmanın online katılım formunu kendi demografik yapılarıyla benzerlik taşıyan bireylere iletmeleri istenmiştir. Sonuç olarak araştırmaya Türkiye’de kamu ve özel sektör bünyesinde çalışan 434 katılımcı dahil olarak anket formunu tamamlamıştır. İlerleyen bölümlerde detaylı olarak yer verildiği üzere araştırma katılımcılarının bir kısmı mavi yakalı çalışan olmaları nedeniyle, bir kısmı ise veri setinin kontrol edilerek analizlere uygun hale getirilmesi aşamasında çeşitli istatistiksel yöntemler uygulanarak araştırmadan çıkarılmıştır. Böylece araştırmada 371 adet katılımcı yer almış ve devam eden bölümlerde yer alan istatistiksel analizler yardımıyla araştırma hipotezleri sınanmıştır.

Araştırmada gerekli örneklem büyüklüğüne sayısal olarak ulaşıp ulaşılamadığı Tabachnick ve Fidell (2014) tarafından öne sürülen “ $n > 8m + 50$ ” formülasyonu ile hesaplanmıştır. Bu formülde “ $n$ ” örneklem temsili için gerekli katılımcı sayısını, “ $m$ ” araştırmada yer alan toplam değişken sayısını ifade etmektedir. Buna göre araştırmada;

bağımsız değişken olarak toksik liderlik beş boyuttan, düzenleyici değişken olarak algılanan sosyal destek üç boyuttan, aracı değişken olarak duygusal tükenmişlik tek boyuttan ve bağımlı değişken olarak örgütsel sinizm ise üç boyuttan meydana gelmektedir. Bu bağlamda araştırmada toplamda on iki değişken bulunduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fidell (2014) tarafından ileri sürülen formül uygulandığında ( $n > 8m + 50$ ), örnekleme temsil için gerekli asgari katılımcı sayısının en az 146 olması gerektiği görülmektedir. Buna ek olarak araştırmada yapısal eşitlik modellemesi kullanılacağından, araştırma veri setinde yer alan katılımcı sayısının en az 200 alt sınırından yüksek olması gerektiği bilinmektedir (Kline, 2015). Ayrıca Kline (2015) araştırmalar sonucunda elde edilecek bulguların istatistiksel olarak güvenilir olması için kullanılan değişken sayısının en az on katı katılımcının yer almasını, Jackson (2003) ise güvenilirliğin sağlanması için bu katılımcı sayısının değişkenlerin en az yirmi katı olması gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmada toplam on iki değişkenin yer aldığı ve katılımcı sayısının ise 371 olduğu göz önüne alındığında, bu sınırların ihlal edilmediği görülmektedir. Araştırma veri setinde yer alan katılımcıların demografik özelliklerine Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	228	61.5
Erkek	136	36.7
Belirtmek İstemiyorum	7	1.9
<b>Yaş</b>		
20-29	170	45.8
30-39	129	34.8
40-49	55	14.8
50 ve üzeri	17	4.6
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	12	3.2
Önlisans	24	6.5
Lisans	206	55.5
Yüksek Lisans	113	30.5

	Doktora	16	4.3
<b>Medeni Durum</b>			
	Evli	168	45.3
	Bekar	203	54.7
<b>Çalışılan Sektör</b>			
	Kamu Sektörü	75	20.2
	Özel Sektör	296	79.8
<b>Kurumdaki Pozisyon</b>			
	Üst Kademe Çalışan	50	13.5
	Orta Kademe Çalışan	235	63.3
	Alt Kademe Çalışan	73	19.7
<b>Mesleki Deneyim</b>			
	0-2 yıl	92	24.8
	3-5 yıl	86	23.2
	6-8 yıl	46	12.4
	9-11 yıl	31	8.4
	12-14 yıl	35	9.4
	15 ve üzeri	73	19.7

Tablo 1’de görülebileceği üzere araştırmada toplam 371 adet katılımcıdan veri elde edilmiştir. Bu araştırma katılımcılarının %61.5’i kadınlardan (n=228), %36.7’si erkeklerden (n=136) ve %1.9’u cinsiyetiniz sorusuna “*belirtmek istemiyorum*” yanıtını veren bireylerden oluşmaktadır (n=7). Katılımcıların; %45.8’ini 20-29 yaş aralığındaki bireyler (n=170), %34.8’ini 30-39 yaş aralığındaki bireyler (n=129), %14.8’ini 40-49 yaş aralığındaki bireyler (n=55) ve %4.6’sını 50 yaş ve üzeri bireyler (n=17) oluşturmaktadır. Araştırma katılımcılarının %3.2’sinin lise mezunu olduğu (n=12), %6.5’unun önlisans mezunu olduğu (n=24), %55.5’inin lisans mezunu olduğu (n=206), %30.5’inin yüksek lisans mezunu olduğu (n=113) ve %4.3’ünün ise doktora mezunu olduğu (n=16) görülmektedir. Çalışma katılımcılarının; %45.3’ünün evli olduğu (n=168), %54.7’sinin bekar olduğu (n=203), %20.2’sinin kamu sektörü bünyesinde çalıştığı (n=75), %79.8’inin ise özel sektör bünyesinde çalıştığı (n=296) belirlenmiştir. Ayrıca araştırma katılımcılarının çalıştıkları işletmelerde; %13.5’inin üst kademe çalışan olduğu (n=50),

%63.3'ünün orta kademe çalışan olduğu (n=235) ve %19.7'sinin ise üst kademe çalışan olduğu (n=73) gözlemlenmektedir. Araştırma katılımcılarının mesleki deneyim sürelerine bakıldığında ise katılımcıların; %24.8'inin 0-2 yıl aralığı mesleki deneyime sahip olduğu (n=92), %23.2'sinin 3-5 yıl aralığı mesleki deneyime sahip olduğu (n=86), %12.4'ünün 6-8 yıl aralığı mesleki deneyime sahip olduğu (n=46), %8.4'ünün 9-11 yıl aralığı mesleki deneyime sahip olduğu (n=31), %9.4'ünün 12-14 yıl aralığı mesleki deneyime sahip olduğu (n=35) ve %19.7'sinin 15 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu (n=73) görülmektedir.

### 2.1.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın bu bölümünde veri toplanması sürecinde kullanılan ölçeklere ve ölçeklerin özelliklerine yer verilecektir. Veri toplanması sürecinde oluşturulan anket formu altı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu kararı uyarınca, araştırma katılımcılarının rıza ve aydınlatılmış onamının elde edilmesi için hazırlanan “*Gönüllü Katılım Formu*” yer almaktadır. Katılımcılar online ortamda hazırlanan anket formunda, katılımlarının gönüllülük ilkesine uygun olduğunu belirtmeden diğer bölümlere geçememektedirler. Bu “*Gönüllü Katılım Formu*”nda araştırmanın konusuna, amacına, içeriğine ve araştırmacılara dair bilgiler verilmiş olup; katılımcıların gerçekleştirecekleri katılımın gönüllülük esaslı olduğu, katılmamaları durumunda herhangi bir olumsuz durumla karşılaşmayacakları, kendilerinden kimlik ve benzeri araştırma konusu dışında kalan hiçbir bilginin toplanmayacağı, toplanan bilgilerin ise ancak araştırma kapsamında ve katılımcılara özel bir şekilde değil ancak toplu bir biçimde yayınlanabileceğine dair bilgiler yer almaktadır. Anket formunun diğer bölümlerinde ise araştırmada yer alan değişkenleri ölçen ölçek ifadeleri ile katılımcıların demografik bilgilerini elde etmeye yarayan ifadeler yer almaktadır. Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada yer alan değişkenleri ölçen ölçekler ve ölçeklerin özellikleri tanıtılmıştır.

#### 2.1.2.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Çalışanlar tarafından algılanan toksik liderliği ölçmek için Schmidt (2008) tarafından geliştirilen “*Toksik Liderlik Ölçeği*” (Toxic Leadership Scale) kullanılmıştır. Orijinal ölçek, toplamda otuz ifadeden ve beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; “*Astlarını alenen küçümser*” ve “*Astlarına geçmiş hata ve başarısızlıklarını hatırlatır*” biçiminde



yedi ifadeden oluşan İstismarcı Yönetim boyutu, “*Astlarının mahremiyetini/özel sınırlarını ihlal eder*” ve “*Astlarının hedeflere yeni yaklaşımlar ile ulaşmasına izin vermez*” biçiminde altı ifadeden oluşan Otoriter Liderlik boyutu, “*Pek çok olumlu şeyi hak ettiğine inanır*”, “*Kurumun en üst makamlarında yer almanın kaderi olduğuna inanır*” biçiminde beş ifadeden oluşan Narsisizm boyutu, “*Sadece kendi çıkarına hizmet eden kişilere yardımcı olur*” ve “*Kendisine ait olmayan başarıları, kendisi de yapmış/başarmış gibi sahiplenir*” biçiminde beş ifadeden oluşan Kendini Öne Çıkarma boyutu ile “*Ani/Öfkeli çıkışları vardır*” ve “*O anki ruh hali, çalışma ortamının havasını belirler*” biçiminde yedi ifadeden oluşan Öngörülemezlik boyutlarıdır. Orijinal ölçeğin geliştirildiği çalışmada bu boyutların içsel tutarlık katsayıları sırasıyla; .93, .89, .88, .91 ve .92 olarak bulunmuştur. İfadeler 6’lı likert tipi skala ile (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Pek Katılmıyorum, 3: Biraz Katılmıyorum, 4: Biraz Katılıyorum, 5: Oldukça Katılıyorum, 6: Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmektedir.

Toksik Liderlik Ölçeği’nin (TLÖ) psikometrik özelliklerinin, geçerlik ve güvenilirliğinin sınanarak Türk diline uyarlandığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmada ölçeğin, orijinal dili olan İngilizceden Türkçeye çevirisi Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından öne sürülen ve uluslararası standart çeviri/uyarlama aşamaları olarak kabul gören beş aşamalı metod kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Buna göre bu beş aşamalı çeviri; birincil çevirinin yapılması, birincil çevirinin değerlendirilmesi, geri çevirinin yapılması, geri çevirinin değerlendirilmesi ve uzman görüşünün alınarak son yapının oluşturulması şeklindedir (Çetin ve Basım, 2012). Bu bağlamda TLÖ önce araştırmacı ve danışman tarafından ayrı ayrı Türk diline çevrilmiştir. Daha sonra gerçekleştirilen bu çeviriler birleştirilerek, daha önce örgütsel davranış/yönetim ve organizasyon alanlarında ölçek uyarlama çalışması yapmış olan iki farklı konu uzmanından ve iki farklı dil uzmanından görüş ile öneri alınarak değerlendirilmiştir. Bu aşamanın takibinde araştırmacı ve danışman tarafından ayrı ayrı ölçek ifadelerinin geri çevirileri yapılmıştır. Devamında bu geri çeviriler birleştirilmiş, yine aynı uzman ekibi tarafından dönüt alınarak değerlendirilmiştir. Orijinal İngilizce ölçek ve geri çeviri çalışmaları sonucundan ortaya konulan İngilizce ölçek ifadeleri birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda metinlerde yer alan tartışmalı maddeler üzerinde görüşülerek uzlaşıya varılmıştır. En son olarak ortaya çıkarılan yapı tekrar farklı iki uzman görüşüne tabii

tutulmuş ve ölçeğin son halinin uygulugu araştırmacı ve danışman tarafından kabul edilmiştir.

#### 2.1.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Bireylerin içinde buldukları örgütlere yönelik olarak sahip oldukları olumsuz tutumları ölçümlemek amacıyla, Brandes ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçek toplam on üç ifadeden ve üç adet boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; “*Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum*” ve “*Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir*” biçiminde beş ifadeden oluşan Bilişsel Sinizm boyutu, “*Çalıştığım kurumu düşünürken sinirlenirim*” ve “*Çalıştığım kurumu düşünürken içimi bir endişe duygusu kaplar*” biçiminde dört ifadeden oluşan Duygulanımsal Sinizm boyutu, “*Çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm*” biçiminde dört ifadeden oluşan Davranışsal Sinizm boyutudur. Orijinal ölçeğin geliştirildiği çalışmada bu boyutların içsel tutarlık katsayısı sırasıyla; .86, .80 ve .78 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirliği sınanarak Türk diline uyarlanması Kalağan (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 5'li likert tipi skala ile (1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) değerlendirilmektedir. Çalışmada ölçeğin içsel tutarlık katsayıları; bilişsel sinizm boyutunda .92, duygulanımsal sinizm boyutunda .95 ve davranışsal sinizm boyutunda .84 olarak bulunmuştur.

#### 2.1.2.3. Duygusal Tükenmişlik Ölçeği

Çalışanların duygusal tükenmişlik seviyelerinin ölçümlenmesi için, Maslach ve Jackson tarafından (1981) geliştirilen “*Maslach Tükenmişlik Envanteri – Genel Form*” (Maslach Burnout Inventory – General Survey / MBI - GS) kullanılmıştır. Ölçek yirmi iki ifadeden ve üç boyuttan meydana gelmektedir. Orijinal ölçeğin geliştirildiği çalışmada ölçek boyutlarının içsel tutarlık katsayıları; duygusal tükenmişlik boyutu için .89, kişisel başarıda azalma hissi boyutu için .74 ve duyarsızlaşma boyutu için .59 olarak bulunmuştur. Buna ek olarak orijinal çalışmada ölçeğin toplam güvenirliği ise .83 olarak tespit edilmiştir (s. 105). Tükenmişlik sendromu üzerine yapılan birçok çalışma duygusal

tükenmişlik boyutunun, tükenmişlik sendromunun esas-çekirdek boyutu olduğunu ortaya koymaktadır (Maslach vd., 2001; Bolton vd., 2011; Tayfur ve Arslan, 2013; Seidler vd., 2014). Bu nedenle araştırmada çalışanların duygusal olarak tükenmişlik seviyelerini ölçümlemek için yalnızca, “*Maslach Tükenmişlik Envanteri*” (Maslach Burnout Inventory - MBI)’nin dokuz ifadeden oluşan duygusal tükenmişlik boyutu kullanılmıştır.

MBI’ın Türk diline uyarlanması Ergin (1993) tarafından yapılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 7’li likert tipi skala ile (1: Asla, 2: Nadiren (Yılda birkaç kez ya da daha az), 3: Arada Bir (Ayda bir kez ya da daha az), 4: Ara Sıra (Ayda birkaç kez), 5: Sık Sık (Haftada bir kez), 6: Çok Sık (Haftada birkaç kez), 7: Her Gün/Her Zaman) değerlendirilmektedir. Ölçekte duygusal tükenmişlik “*İşimden dolayı kendimi duygusal olarak bitkin hissediyorum*” biçiminde ifadelerle ölçümlenmektedir. Buna ek olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri’nin (MBI) tüm formlarının; yayın, kullanım ve kullandırma hakları MindGarden INC. işletmesinde bulunmaktadır. Araştırma kapsamında gerekli izinler alınmış olup, araştırmanın hem veri toplama araçları bölümünde hem de ekler kısmında ilgili mülkiyet hakları dolayısıyla ölçeğin sadece bir ifadesine örnek olarak yer verilebilmektedir.

#### 2.1.2.4. Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği

Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği (ÇBASDÖ), Zimet ve arkadaşları (1988) tarafından bireylerin farklı kaynaklardan algıladıkları sosyal desteği ölçümlemek amacıyla geliştirilmiştir. ÇBASDÖ toplamda on iki ifadeden ve üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; “*Ailem (örneğin, annem, babam, eşim, çocuklarım, kardeşlerim) bana gerçekten yardımcı olmaya çalışır*” ve “*Sorunlarımı ailemle (örneğin, annemle, babamla, eşimle, çocuklarımla, kardeşlerimle) konuşabilirim*” biçiminde dört ifade ile ölçülen Aile boyutu, “*İşler kötü gittiğinde arkadaşlarıma güvenebilirim*” ve “*Sevinç ve kederimi paylaşabileceğim arkadaşlarım var*” biçiminde dört ifade ile ölçülen Arkadaş boyutu ile “*Ailem ve arkadaşlarım dışında olan ve ihtiyacım olduğunda yanımda olan bir insan (örneğin, flört, nişanlı, sözlü, akraba, komşu, doktor) var*” ve “*Ailem ve arkadaşlarım dışında olan ve duygularıma önem veren bir insan (örneğin, flört, nişanlı, sözlü, akraba, komşu, doktor) var*” biçiminde dört ifade ile ölçülen Özel Bir İnsan boyutudur. Orijinal ölçeğin geliştirildiği çalışmada aile, arkadaş ve özel bir insan boyutlarının içsel tutarlık katsayıları sırasıyla; .87, .85 ve .91 olarak bulunmuştur. Buna

ek olarak ölçeğin toplam güvenilirliği ise .88 olarak ifade edilmiştir (Zimet vd., 1988). Ölçekte ifadeler 5'li likert tipi skala ile (1: Kesinlikle Katılmıyorum ... 5: Kesinlikle Katılmıyorum) değerlendirilmektedir.

ÇBASDÖ, Eker ve arkadaşları (2001) tarafından geçerlik ve güvenilirliği sınınanarak Türk diline uyarlanmıştır. Çalışmada ölçeğin içsel tutarlık katsayıları; aile boyutunda .85, arkadaş boyutunda .88 ve özel bir insan boyutunda .92 olarak bulunmuştur. Çalışmada ÇBASDÖ'nin toplam güvenilirliği ise .89 olarak belirtilmiştir. Buna ek olarak uyarlama çalışmasında ölçekte yer alan birtakım ifadeler Türk örnekleminde oluşabilecek anlam kargaşasını önlemek amacıyla dışlama yoluyla anlatılmıştır. Ölçek, 7'li likert tipi skala ile (1: Kesinlikle Hayır ... 7: Kesinlikle Evet) puanlanmaktadır.

## 2.2. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde, çalışmada elde edilen veri setinin kontrolü ve temizliği yapılarak analize uygun hale getirilmiştir. Daha sonra ise sırasıyla; değişken boyutlarının doğrulanması için faktör analizi, verilerin içsel tutarlığının sınılanması için güvenilirlik analizi, değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi ve değişken yordayıcılığının tespit edilebilmesi için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak araştırmada öne sürülen düzenleyicilik ve aracılık ilişkilerinin de dahil olduğu araştırma hipotezleri test edilmiştir.

### 2.2.1. Veri Setinin Kontrol Edilerek Analize Uygun Hale Getirilmesi

Tabachnick ve Fidell (2014), araştırmalarda veri setlerinin istatistiksel analizlere tabii tutulmadan önce birtakım işlemlerin gerçekleştirilmesini önermektedir. Buna göre analizlere geçilmeden; veri aktarımının doğruluğunun test edilmesi, ters kodlu veriler ile eksik verilerin tamamlanması ya da düzeltilmesi, doğrusallık ve eş varyanslığın incelenmesi, tek değişkenli aykırı değerlerin (univariate outlier) ve çok değişkenli aykırı değerlerin (multivariate outlier) tespit edilmesi ve çoklu bağlantı probleminin kontrol edilmesi gerekmektedir.

Bu nedenle analiz aşamalarına geçilmeden önce ilkin veri doğruluğu incelenmiştir. Katılımcılardan online ortamda toplanan araştırma verisi kontrol edilerek SPSS programına aktarılmıştır. Çalışma beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirildiğinden, bu aşamada araştırma örneklemine uygun olmayan bazı veriler veri setinden çıkartılmıştır. Daha sonra verilerin betimsel ve grafiksel istatistikleri, ortalama, standart

sapma, maksimum ve minimum değerlerine bakılmıştır. Veri setindeki değerlerin, likert tipi skalaların imkan verdiği değer aralıklarında olduğu ve kodlama hatasının bulunmadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca veri setindeki değerlerin ortalamalarının, standart sapma değerlerinden büyük olması gerekliliği de bilindiğinden bu durum incelenmiş ve herhangi bir bozukluğa rastlanmamıştır. Veriler online ortamda toplandığından ve kullanılan program eksik yanıt bırakıldığında uyarı verdiği için dolay veri setinde eksik veriye rastlanmamıştır. Daha sonra araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleri arasında doğrusallık ya da eş varyanslılığa dair ilişkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda tablo ve grafik kontrolleri gerçekleştirilmiş olup herhangi bir doğrusallık veya eş varyanslık sorununa rastlanmamıştır.

Bu aşamadan sonra normallik varsayımlarının karşılanabilmesi ve veri iyiliği için, birleşimsel (combinational) olarak değerlerin tek ya da birlikte uç değerlerde konumlanarak istatistiği çarpıtması şeklinde tanımlanabilecek, tek ve çok değişkenli aykırı değerler tespit edilmiştir. Tek değişkenli aykırı değerler (univariate outliers) için önce değerlerin kutu grafikleri (box plots) ve histogramları incelenmiş, daha sonra ise katılımcıların cevapları için Z değerleri (Z scores) hesaplanmıştır. Tabachnick ve Fidell (2014), Z değerlerinin kritik değerlerini +3,29 ve -3,29 olarak belirtmektedir. Ancak Huck ve arkadaşları (1986), Z değerlerinin örneklem büyüklüğünden etkilendiğini ve veri setinin 80'den büyük olduğu durumlarda bu kritik değerlerin +3 ve -3 olarak alınabileceğini öne sürmektedir. Yapılan bu incelemeler sonucunda kritik Z değerlerinin altında ya da üstünde olduğu tespit edilen 10 veri, veri setinden çıkartılmıştır. Devamında çok değişkenli aykırı değerlerin (multivariate outliers) tespit edilebilmesi için Mahalanobis Mesafesi (Mahalanobis Distance) istatistiğine başvurulmuştur. Bu bağlamda veri setindeki değerlerin ki-kare (chi square) dağılımları incelenmiştir. Daha sonra gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen değerler, ki-kare tablosunda serbestlik derecesi (df/degrees of freedom) kapsamında anlamlılığa sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Tabachnick ve Fidell'e (2014) göre  $p < .001$  şeklinde ifade edilebilecek değerden daha küçük olan yani mahalanobis mesafesi istatistiğine göre anlamlı bulunan 27 adet veri çok değişkenli aykırı değer olarak tespit edilmiş ve veri setinden çıkarılmıştır.

Bu aşamadan sonra değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi incelenmiş ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda araştırma değişkenlerinin arasında Tabachnick ve Fidell'e (2014) göre kritik değer olan .70'den yüksek bir korelasyon bulunmadığından, araştırma verilerinde teklik ve/veya çoklu bağlantı problemi olmadığına karar verilmiştir. Tüm bu aşamalardan sonra veri seti üzerinde normallik varsayımları, çok boyutlu olarak sınanmıştır. Veri setinin normallik varsayımlarına aykırılık içerip içermediğini incelemek için ilkin, Kolmogorov-Smirnov ile Shapiro-Wilk testleri gerçekleştirilmiştir. Bu test sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak Demir (2022), bu testlerin veri seti büyüklüğünden fazlasıyla etkilendiğini ve özellikle örneklem büyüklüğünün 200'ü aştığı durumlarda istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermeye yatkınlaştığını belirtmektedir. Buna göre örneklem büyüklüğü arttıkça normallik varyasyonlarını test etmek için veri seti üzerinde yapılacak olan diğer sınamalar, istatistiksel olarak daha anlamlı sonuçlar verebilmektedir (Kim, 2013; Mayers, 2013). Bu bilgi ışığında veri setinde yer alan ölçek ifadelerinin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2014) bu değerlerin +3 ile -3 kritik değer aralığında olması gerektiğini, George ve Mallery (2020) ise bu değerlerin +2 ile -2 kritik değer aralığında olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda araştırmada elde edilen değerlerin her iki değer aralığına da uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Buna ilişkin tanımlayıcı istatistiklere dair değerler Tablo 2'de yer almaktadır. Bu değerlere ek olarak, normallik varsayımlarının sınanması için histogram grafiklerine, kutu grafiklerine (box plot), normal Q-Q grafiklerine (normal Q-Q plot) ve saptırılmış Q-Q grafiklerine bakılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda bu grafiklerde de normallik varsayımlarına aykırılık tespit edebilecek unsurlara rastlanmamıştır.

**Tablo 2.** Değişkenlere Dair Betimleyici İstatistikler

	N	Ort.	S.S.	Çarpıklık		Basıklık	
	İ.	İ.	İ.	İ.	S.H.	İ.	S.H.
<b>Toksik Liderlik</b>	371	3.01	1.32	.40	.13	-.93	.25
<b>Algılanan Sosyal Destek</b>	371	5.76	1.16	-.90	.13	.09	.25
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	371	3.73	1.61	.26	.13	-.87	.25

<b>Örgütsel Sinizm</b>	371	2.76	1.07	.37	.13	-.57	.25
------------------------	-----	------	------	-----	-----	------	-----

*Not:* İ: İstatistik, Ort: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, S.H.: Standart Hata

### 2.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kurgulanan hipotezlerin sınanabilmesi ve gerekli ölçümlerin yapılabilmesi için ölçeklere dair doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2014). Bu bağlamda araştırmanın değişkenlerine ait olan “Toksik Liderlik”, “Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek”, “Duygusal Tükenmişlik” ve “Örgütsel Sinizm” ölçeklerinin faktör yapıları sınanmıştır. Kullanılan ölçeklerin ve oluşturulan araştırma modellerinin veri setine uyumlu olup olmadığını tayin edebilmek için verinin uyum iyiliklerine bakılması gerekmektedir. Her ne kadar literatürde uyum iyilikleri üzerinde herkes tarafından kabul edilen net bir uzlaşma olmasa da araştırmada literatürde çokça kabul gören ve Schermelleh-Engel ve arkadaşları (2003) tarafından ortaya konulan uyum iyiliği endekslerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu uyum iyiliği değerleri Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 3.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

	<b>İyi Uyum Değerleri</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum Değerleri</b>
<b>CMIN/df</b>	$0 \leq \text{CMIN/df} \leq 2$	$2 < \text{CMIN/df} \leq 3$
<b>GFI</b>	$.95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$.90 \leq \text{GFI} < .95$
<b>NFI</b>	$.95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$.90 \leq \text{NFI} < .95$
<b>CFI</b>	$.97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$.95 \leq \text{CFI} < .97$
<b>RMSEA</b>	$0 \leq \text{RMSEA} \leq .05$	$.05 < \text{RMSEA} \leq .08$

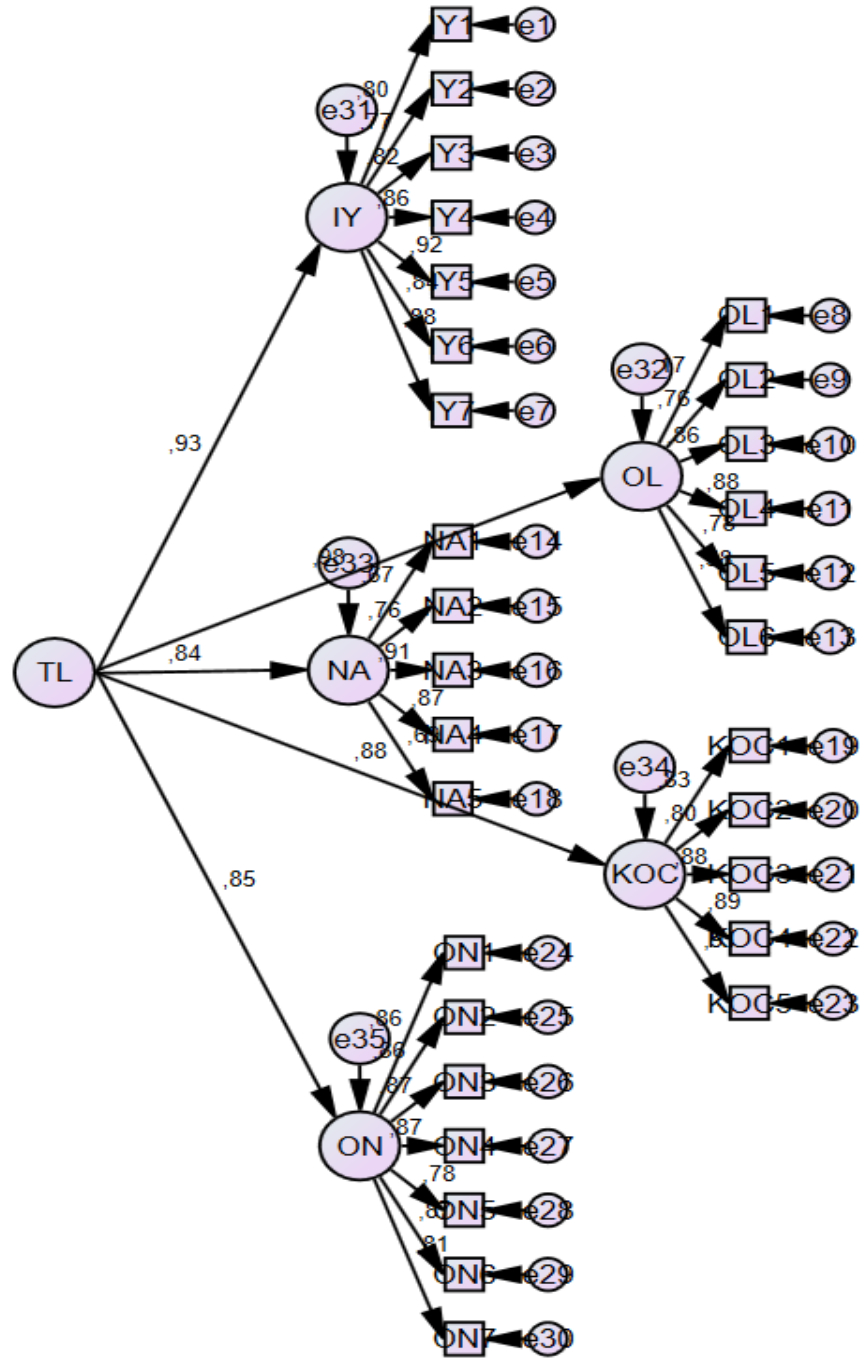
*Not:* CMIN/df: Ki Kare/Serbestlik Derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, NFI: Normal Uyum Endeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum Endeksi, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

*Kaynak:* (Schermelleh-Engel vd., 2003, s. 52).

#### 2.2.2.1. Toksik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Toplamda beş boyut ve otuz ifadeden oluşan toksik liderlik ölçeği, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine tabii tutularak incelenmiştir. Oluşturulan model Şekil 5’te yer almaktadır.

Şekil 5. Toksik Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Not: TL: Toksik Liderlik, IY: İstismarcı Yönetim, OL: Otoriter Liderlik, NA: Narsisizm, KOC: Kendini Öne Çıkarma, ON: Öngörülemezlik

Gerçekleştirilen ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ilkin, model uyum iyilikleri incelenmiştir. Buna göre CMIN/df değerinin 3.193 olarak tespit edildiği dolayısıyla bu değer, Carmines ve McIver (1981) tarafından ileri sürülen kritik değer olan 3'den küçük olmadığı, ancak Marsh ve Hocevar (1985) tarafından ileri sürülen kritik



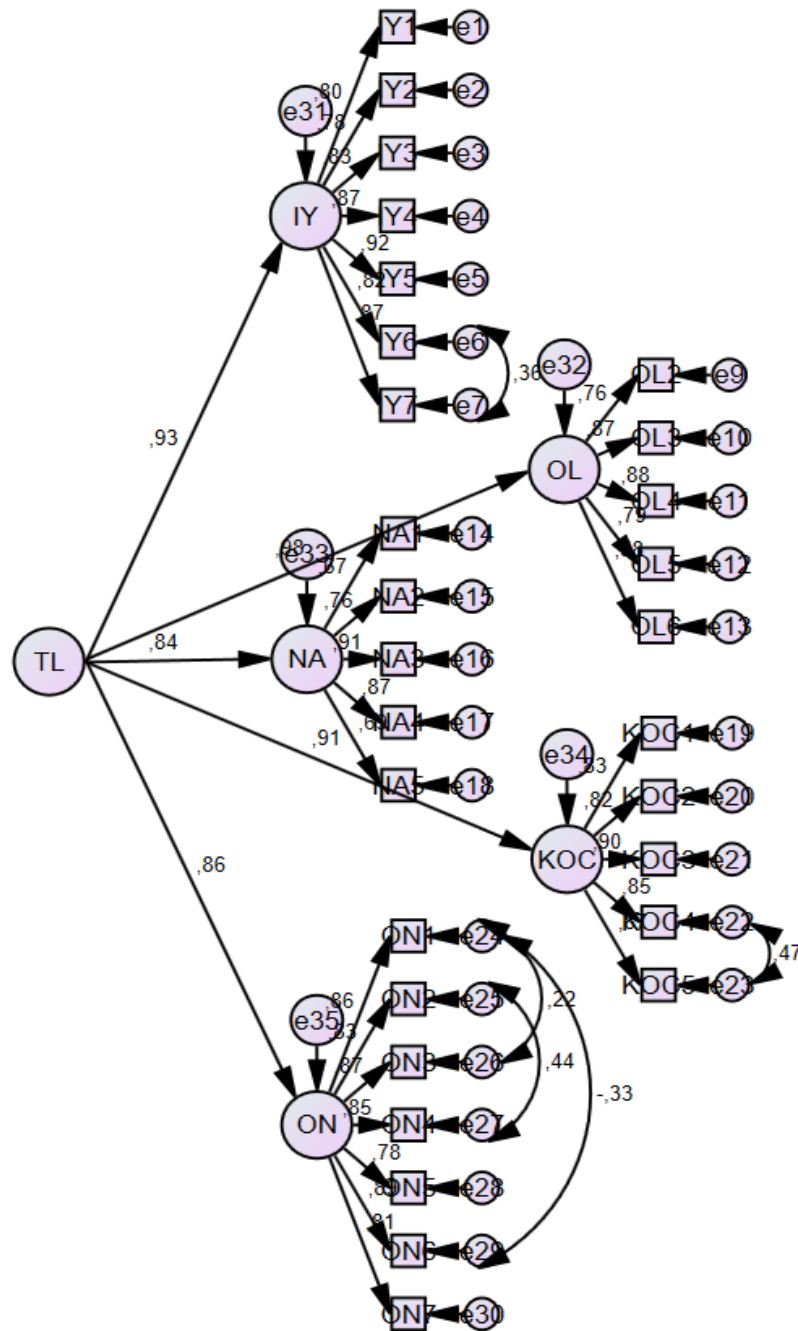
değer olan 5'den küçük olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak karşılaştırmalı uyum iyiliği değerlerinin ise; GFI: .799, NFI: .883 ve CFI: .916 olarak kabul edilen kritik değer aralıklarında olmadıkları, ancak RMSEA değerinin kabul edilen aralıkta (.077) olduğu görülmüştür.

Daha sonra toksik liderlik ölçeğinin regresyon katsayıları ile standardize edilmiş regresyon katsayıları, faktör yüklenmelerini sınamak için incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda ölçek maddelerine ilişkin regresyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında, otoriter liderlik boyutunun birinci maddesinin Ford ve arkadaşları (1986) tarafından ileri sürülen ve .40 olan eşik değerinden daha düşük olduğu (.170) belirlenmiştir. İlgili ölçek maddesi ölçekten çıkarılmadan önce güvenilirlik analizi yapılmış (.809), ilgili maddenin ölçek güvenilirliğini düşürdüğü ve ölçekten çıkarılsa (.892) güvenilirliğin artabileceği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu maddenin ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. Buna ek olarak model uyum iyiliğinin artırılması amacıyla modifikasyon indisleri (modification indices) incelenmiştir. Buna göre toksik liderlik ölçeğinin; istismarcı yönetim boyutunda yer alan altıncı ve yedinci maddelerin hata terimleri arasında, kendini öne çıkarma boyutunda yer alan yirmi ikinci ve yirmi üçüncü maddelerin hata terimleri arasında, öngörülemezlik boyutunda yer alan yirmi beşinci ve yirmi yedinci maddelerin hata terimleri arasında, öngörülemezlik boyutunun yirmi dördüncü ve yirmi altıncı maddelerinin hata terimleri arasında ve aynı madde ile yirmi dokuzuncu maddenin hata terimleri arasında kovaryans yapısının oluşturulmasına karar verilmiştir.

Bu düzeltmeler sağlandıktan sonra oluşturulan yeni model tekrar test edilmiştir. Revize edilmiş bu modelin uyum iyiliği değerlerinde iyileşmeler olduğu görülmüştür. Buna göre CMIN/df değeri 2.681 olarak ve RMSEA değeri ise .67 olarak tespit edilmiştir. Karşılaştırmalı uyum iyiliği değerlerinin ise; GFI:.842, NFI:.909 ve CFI: .941 olarak literatürde kabul edilen kritik değer aralıkları içerisinde olduğu ya da bu değer aralıklarına çok yakın değerlerde olduğu tespit edilmiştir. Birinci modelin, revize edilmiş modelin ve literatürde yer alan kritik değerlerin yer aldığı Tablo 4 ile revize edilmiş modelin yer aldığı Şekil 6 aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.** Toksik Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İyiliği Değerleri	CMIN/df	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Kritik Değerler	≤ 3	>.90	>.90	>.95	<.08
Birinci Model	3.193	.799	.883	.916	.077
Revize Edilmiş Model	2.681	.842	.909	.941	.067

**Şekil 6.** Toksik Liderlik Ölçeği Revize Edilmiş İkinci Düzey Faktör Analizi Modeli

Toksik liderliğe dair revize edilmiş modele ilişkin regresyon katsayıları tekrardan incelenmiş ve tüm ölçek maddelerinin Ford ve arkadaşları (1986) tarafından kabul edilen kritik değer olan .40'dan büyük olduğu görülmüştür. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında ise toksik liderliğin boyutlarından olan; istismarcı yönetim boyutunu en çok beşinci ifadenin (.916), otoriter liderlik boyutunu en çok dördüncü ifadenin (.880), narsisizm boyutunu en çok üçüncü ifadenin (.909), kendini öne çıkarma boyutunu en çok üçüncü ifadenin (.900) ve örgörülemezlik boyutunu en çok altıncı ifadenin (.894) etkilediği görülmüştür. Toksik liderlik ölçeğinin revize edilen modeline ilişkin standardize edilmiş ve standardize edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5.** Toksik Liderlik Ölçeğinin Revize Edilmiş Modelinin Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	<b>b</b>	<b>S.H.</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>p</b>
<b>Toksik Liderlik</b>				
<b>İstismarcı Yönetim</b>				
IY1	1.000		.798	<0.001
IY2	1.041	.062	.776	<0.001
IY3	1.085	.059	.827	<0.001
IY4	.972	.050	.865	<0.001
IY5	1.140	.053	.916	<0.001
IY6	1.075	.059	.824	<0.001
IY7	1.076	.055	.867	<0.001
<b>Otoriter Liderlik</b>				
OL2	1.000		.761	<0.001
OL3	1.192	.066	.865	<0.001
OL4	1.329	.072	.880	<0.001
OL5	1.104	.069	.785	<0.001
OL6	.797	.071	.576	<0.001
<b>Narsisizm</b>				
NA1	1.000	.	.672	<0.001
NA2	1.202	.091	.761	<0.001
NA3	1.509	.099	.909	<0.001

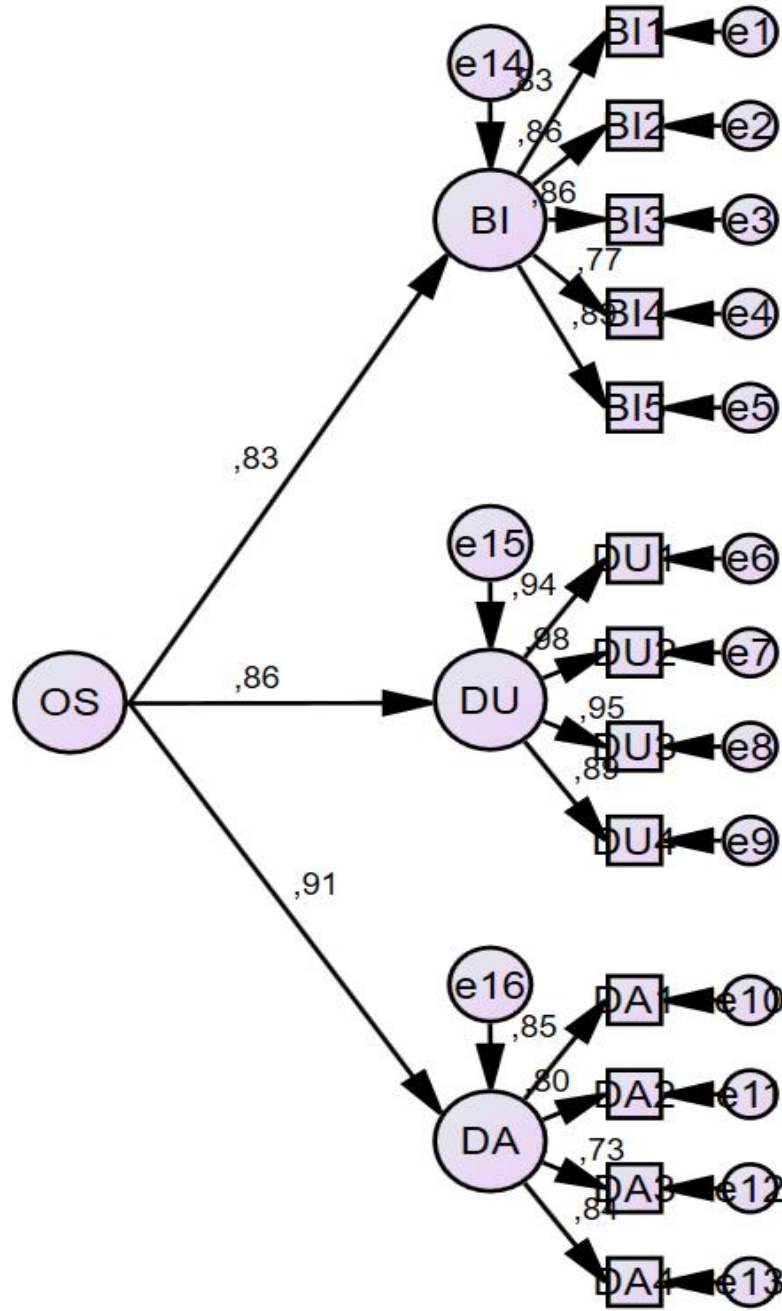
NA4	1.378	.093	.866	<0.001
NA5	1.079	.089	.691	<0.001
<b>Kendini Öne Çıkarma</b>				
KOC1	1.000	.	.830	<0.001
KOC2	.913	.048	.823	<0.001
KOC3	1.077	.049	.900	<0.001
KOC4	1.036	.051	.852	<0.001
KOC5	1.097	.052	.875	<0.001
<b>Öngörülemezlik</b>				
ON1	1.000	.	.858	<0.001
ON2	.926	.046	.831	<0.001
ON3	.971	.039	.868	<0.001
ON4	.924	.044	.845	<0.001
ON5	.835	.045	.783	<0.001
ON6	.973	.048	.894	<0.001
ON7	.844	.043	.810	<0.001

*Not:* IY: İstismarcı Yönetim, OL: Otoriter Liderlik, NA: Narsisizm, KOC: Kendini Öne Çıkarma, ON: Öngörülemezlik, b: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı, S.H.: Standart Hata,  $\beta$ : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı, p: İstatistiksel Anlamlılık Derecesi

#### 2.2.2.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Toplamda üç boyut ve on üç maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeğine dair gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli oluşturularak sınanmıştır. İlgili model Şekil 7’de yer almaktadır.

Şekil 7. Örgütsel Sinizm Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Not: OS: Örgütsel Sinizm, BI: Bilişsel Sinizm, DU: Duygulanımsal Sinizm, DA: Davranışsal Sinizm

Örgütsel sinizm ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Buna göre ölçeğe dair kurulan modelin CMIN/df değerinin 4,806 olduğu, bu değer ise Marsh ve Hocevar (1985) tarafından öne sürülen 5'ten küçük olduğu ancak Schermeller-Engel ve arkadaşları (2003) tarafından ortaya konulan 3 değerinden de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunu

takiben modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve GFI değerinin .890, NFI değerinin .941, CFI değerinin ise .952 olduğu görülmüştür. Modelin RMSEA değeri ise .101 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerden GFI değerinin literatürde kabul gören değerlere (Schmeller-Engel, 2003) çok yakın olduğu ancak CMIN/df ve RMSEA değerinin bu kritik değerlere yakın olmadıkları belirlenmiştir.

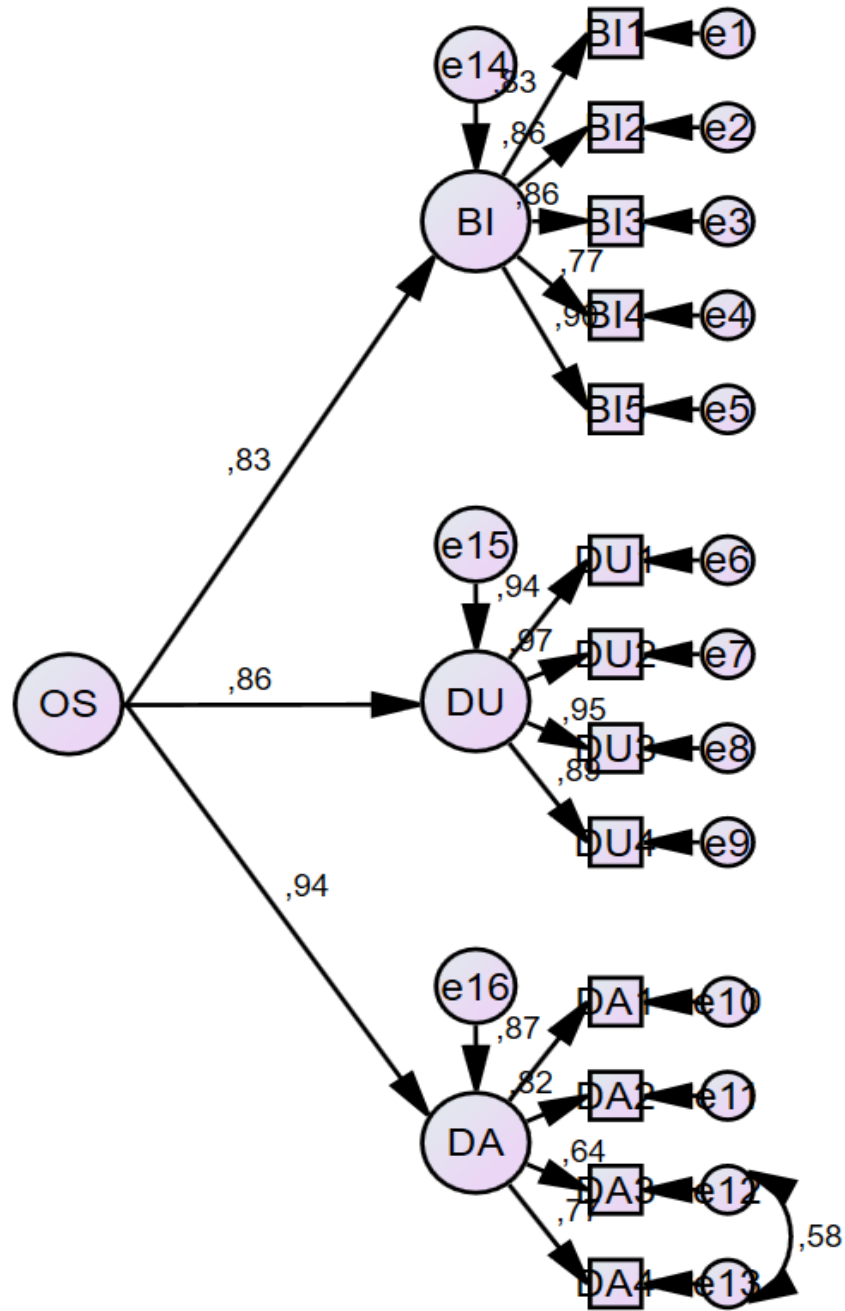
Bu aşamadan sonra örgütsel sinizm ölçeğinin standardize edilmiş ve standardize edilmemiş regresyon katsayıları incelenmiştir. Modelde yer alan maddelerin standardize edilmemiş regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve standardize edilmiş regresyon katsayılarında ise maddelerin tamamının .40 kritik değerinden (Ford vd., 1986) büyük olduğu tespit edilmiştir. Devamında, RMSEA ve CMIN/df değerlerinin iyileştirilmesi açısından modifikasyon indisleri incelenmiştir. Buna göre örgütsel sinizm ölçeğinin, davranışsal sinizm boyutunda yer alan on ikinci ve on üçüncü maddelerin hata terimleri arasında kovaryans yapısının oluşturulmasına karar verilmiştir.

Bahsedilen model düzeltilmesinden sonra oluşturulan revize edilmiş model tekrar teste tabii tutulmuş ve revize edilen modelin uyum iyilik değerlerinde iyileşmeler tespit edilmiştir. Modelin CMIN/df değerinin 2.877 olduğu, bunun ise literatürde kabul gören kritik değer olan 3'ün altında olduğu (Carmines ve McIver, 1981; Schermeller-Engel vd., 2003) tespit edilmiştir. Buna ek olarak revize edilmiş modelin GFI değerinin .935, NFI değerinin .965, CFI değerinin .977 ve RMSEA değerinin ise .071 olduğu görülmüştür. Bu değerler literatürde kabul gören aralıklardadır. Birinci modelin ve revize edilmiş modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablo 6'da, revize edilmiş örgütsel sinizm ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli ise Şekil 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İyiliği Değerleri	CMIN/df	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Kritik Değerler	≤ 3	>.90	>.90	>.95	<.08
Birinci Model	4,806	.890	.941	.952	.101
Revize Edilmiş Model	2.877	.935	.965	.977	.071

**Şekil 8.** Örgütsel Sinizm Ölçeği Revize Edilmiş İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Örgütsel sinizm ölçeğinin revize edilmiş modeline ilişkin regresyon katsayıları yeniden incelenmiş ve ölçekte yer alan tüm maddelerin literatürde kabul edilen kritik değer olan .40'ın (Ford vd., 1986) üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Revize edilmiş modelin standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde ise örgütsel sinizm ölçeğinin boyutlarından; bilişsel sinizmin en fazla beşinci maddeden (.895), duygulanımsal

sinizmin en fazla ikinci maddeden (.975) ve davranışsal sinizmin ise en fazla birinci maddeden (.866) etkilendiği gözlemlenmektedir. Örgütsel sinizm ölçeğinin revize edilen modeline dair standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Revize Edilmiş Modelinin Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	<b>b</b>	<b>S.H.</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
<b>Örgütsel Sinizm</b>				
<b>Bilişsel Sinizm</b>				
BI1	1.000		.827	<0.001
BI2	1.009	.049	.863	<0.001
BI3	1.080	.053	.861	<0.001
BI4	.930	.054	.773	<0.001
BI5	1.077	.050	.895	<0.001
<b>Duygulanımsal Sinizm</b>				
DU1	1.000		.940	<0.001
DU2	1.016	.023	.975	<0.001
DU3	1.013	.026	.954	<0.001
DU4	.932	.031	.892	<0.001
<b>Davranışsal Sinizm</b>				
DA1	1.000		.866	<0.001
DA2	.988	.051	.825	<0.001
DA3	.732	.055	.642	<0.001
DA4	.871	.050	.775	<0.001

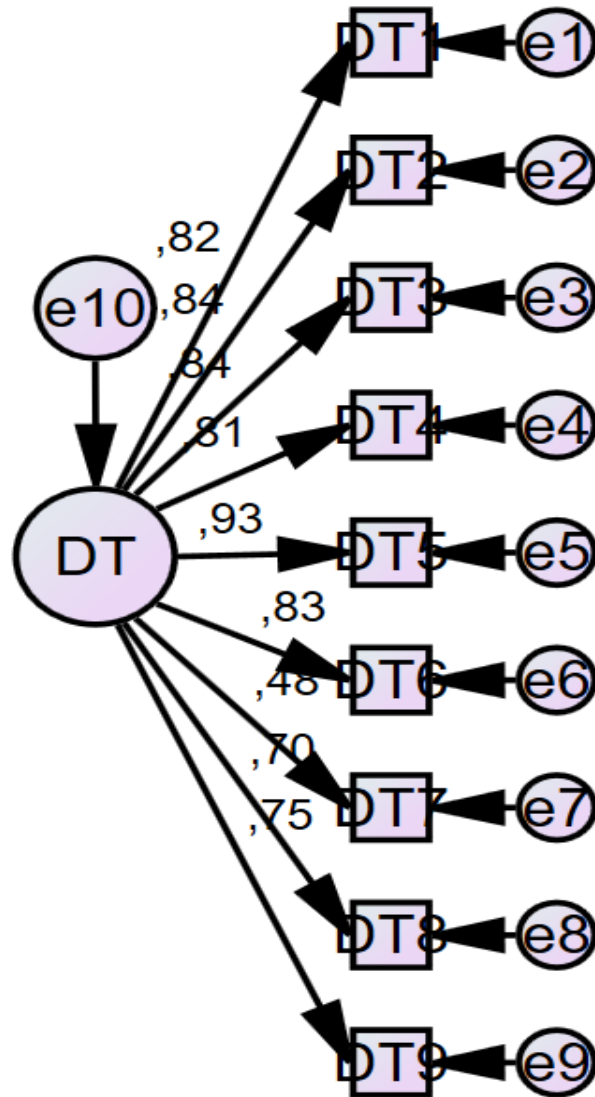
*Not:* BI: Bilişsel Sinizm, DU: Duygulanımsal Sinizm, DA: Davranışsal Sinizm, b: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı, S.H.: Standart Hata, β: Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı, p: İstatistiksel Anlamlılık Derecesi

### 2.2.2.3. Duygusal Tükenmişlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Tek boyuttan ve dokuz ifadeden oluşan duygusal tükenmişlik ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 9’da gösterilmiştir.



Şekil 9. Duygusal Tükenmişlik Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Not: DT: Duygusal Tükenmişlik

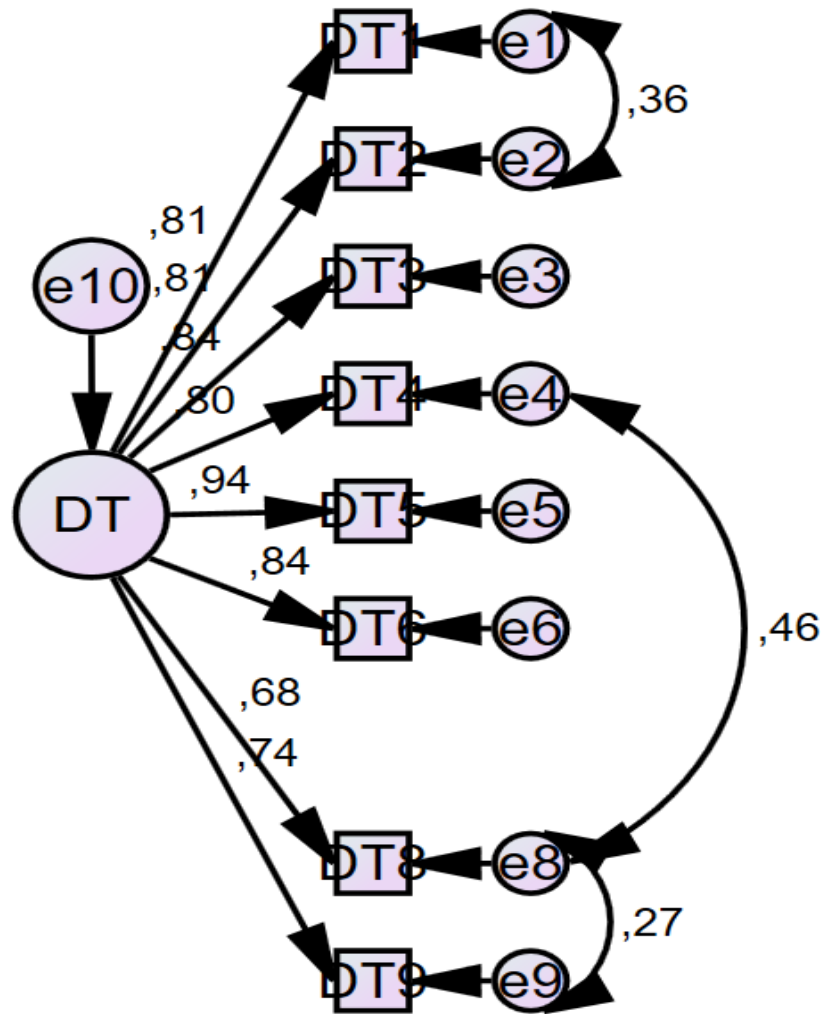
Duygusal tükenmişlik ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Bu açıdan modelin CMIN/df değerinin 10.013 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer literatürde kabul edilen kritik değerler olan 3'ten (Schermer-Engel vd., 2003) ya da 5'ten (Marsh ve Hocevar, 1985) küçük olmaktan uzaktadır. Ayrıca gerçekleştirilen birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi modeline dair uyum iyiliği değerlerinin; GFI: .858, NFI: .896, CFI: .905 ve RMSEA: .156 olarak literatürde kabul edilen değer aralıklarında olmadığı görülmüştür. Bu analizleri takiben duygusal tükenmişlik ölçeğinde yer alan maddelerin standardize

edilmiş ve standardize edilmemiş regresyon katsayıları incelenmiştir. Modelde yer alan tüm maddelerin standardize edilmemiş regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak standardize edilmiş katsayılara bakıldığında, yedinci maddenin .479 olarak değer aldığı tespit edilmiştir. Ford ve arkadaşları (1986) standardize edilmiş regresyon katsayıları için eşik değerinin .40 olduğunu belirtmektedir. Ancak Kline (2015) bu kritik değeri .50 olarak, Hair ve arkadaşları (2017) ise bu değeri .60 olarak belirtmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekten madde çıkarılması için sadece regresyon katsayıları yeterli görülmemekte, daha fazla analiz yapılması önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2014). Bu bakımdan güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve yedinci maddenin çıkarılması durumunda ölçeğe dair içsel tutarlık katsayısının arttığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle duygusal tükenmişlik ölçeğinde yer alan yedinci maddenin çıkartılmasına karar verilmiştir. Buna ek olarak ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilebilmesi adına modifikasyon indisleri incelenmiştir. Buna göre duygusal tükenmişlik ölçeğinin; birinci ve ikinci maddelerinin hata terimleri arasında, sekizinci madde ile dokuzuncu maddenin ve sekizinci madde ile dördüncü maddenin hata terimleri arasında kovaryans yapısının oluşturulmasına karar verilmiştir.

Gerçekleştirilen model iyileştirmelerinden sonra revize edilen model, tekrar test edilmiştir. Buna göre revize edilen modelin CMIN/df değeri 4,517 olarak tespit edilmiştir. Bu değer her ne kadar Carmines ve McIver (1981) tarafından öne sürülen kritik değer olan 3'ün üzerinde olsa da Marsh ve Hocevar (1985) tarafından önerilen kritik değer olan 5'in altındadır. Bu nedenle ölçeğin uyum iyiliği bu değer bazında uyumlu olarak nitelendirilmiştir. Revize edilen modelin RMSEA değeri ise .097 olarak tespit edilmiştir. Bu değer .080 kritik değerine (Schermeller-Engel vd., 2003) yakın bir değer olduğu ancak bu eşik üzerinde kaldığı tespit edilmiştir. Revize edilen modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise; GFI değerinin .949, NFI değerinin .968 ve CFI değerinin .975 olduğu görülmektedir. Bu değerler iyi uyum iyiliğine işaret etmektedir. Bu nedenle revize edilen modelin genel olarak iyi uyuma sahip olduğu kararlaştırılmıştır. Duygusal tükenmişlik ölçeğinin revize edilmiş modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 8'de ve revize edilmiş model ise Şekil 10'da yer almaktadır.

**Tablo 8.** Duygusal Tükenmişlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İyiliği Değerleri	CMIN/df	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Kritik Değerler	$\leq 3$	$>.90$	$>.90$	$>.95$	$<.08$
Birinci Model	10.013	.858	.896	.905	.156
Revize Edilmiş Model	4.517	.949	.968	.975	0.97

**Şekil 10.** Duygusal Tükenmişlik Ölçeği Revize Edilmiş Birinci Düzey Faktör Analizi Modeli

Duygusal tükenmişlik ölçeğinin revize edilmiş modeline ilişkin değerler yeniden incelenmiş ve regresyon katsayılarının literatürde kabul gören değerlerin üzerinde konumlandığı tespit edilmiştir (Ford vd., 1986; Kline, 2015; Hair vd., 2017). Standardize

edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde duygusal tükenmişlik üzerinde en çok etkiye sahip olan maddenin, beşinci madde (.942) olduğu görülmektedir. Duygusal tükenmişlik ölçeğinin revize edilmiş modeline dair standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları ile anlamlılık dereceleri Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9.** Duygusal Tükenmişlik Ölçeğinin Revize Edilmiş Modelinin Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

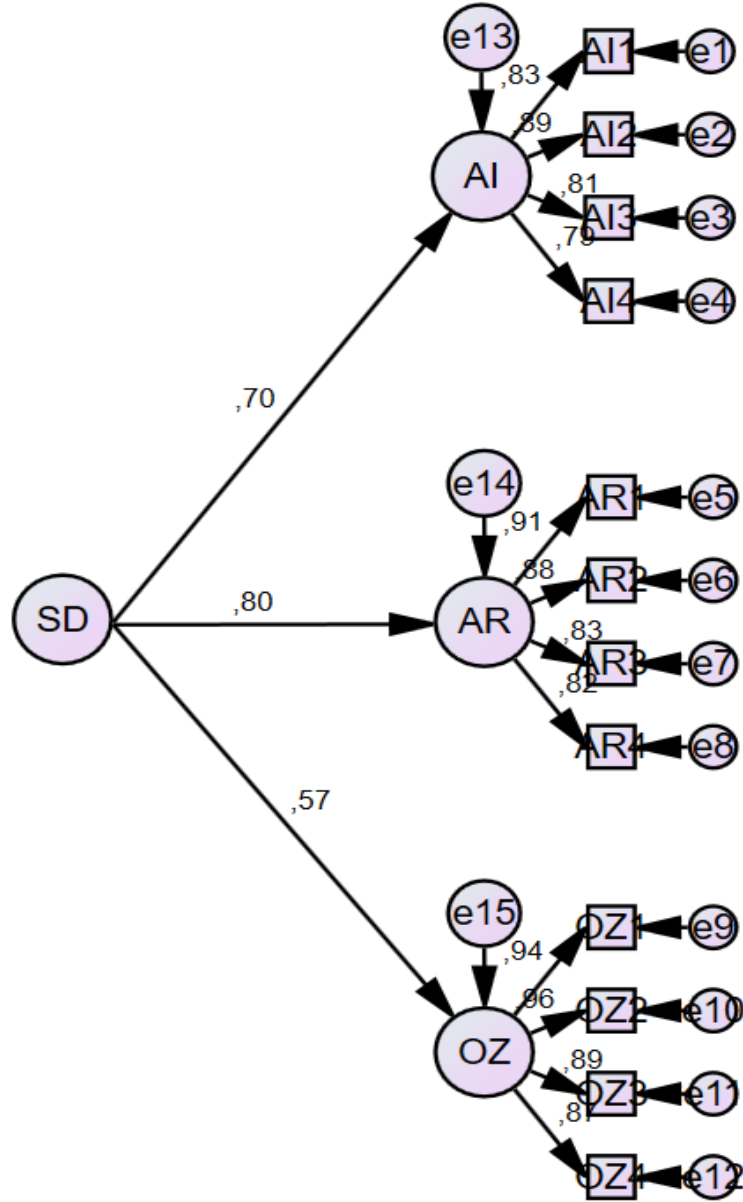
	<b>b</b>	<b>S.H.</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>				
DT1	1.000		.806	<0.001
DT2	1.000	.041	.810	<0.001
DT3	1.179	.054	.843	<0.001
DT4	1.040	.052	.803	<0.001
DT5	1.312	.048	.942	<0.001
DT6	1.217	.056	.844	<0.001
DT8	.930	.055	.679	<0.001
DT9	1.000		.741	<0.001

*Not:* DT: Duygusal Tükenmişlik, b: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı, S.H.: Standart Hata, β: Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı, p: İstatistiksel Anlamlılık Derecesi

#### 2.2.2.4. Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

On iki ifadeden ve üç alt boyuttan oluşan Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği’ne (ÇBASDÖ) dair gerçekleştirilen ikinci düzey faktör analizi ve oluşturulan model Şekil 11’de yer almaktadır.

**Şekil 11.** Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



*Not:* SD: Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek, AI: Aile Desteği, AR: Arkadaş Desteği, OZ: Özel Bir İnsan Desteği

ÇBASDÖ'ye ilişkin gerçekleştirilen ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyilik değerleri incelenmiştir. Bu bağlamda modelin CMIN/df değerinin 5.589 olduğu, bu değer ise Marsh ve Hocevar (1985) tarafından ileri sürülen 5'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir. Devamında modelin karşılaştırmalı uyum iyiliği değerleri

incelenmiş ve GFI değerinin .879, NFI değerinin .930, CFI değerinin ise .942 olduğu tespit edilmiştir. Karşılaştırmalı uyum iyiliği değerlerinden sadece NFI değerinin literatürde kabul gören sınırlamalar dahilinde olduğu görülmüştür. Buna ek olarak modelin RMSEA değeri ise .111'dir. Bu değer ise Schermeller-Engel ve arkadaşları (2003) tarafından ortaya konulan .08 değerinden büyük olduğu gözlenmiştir.

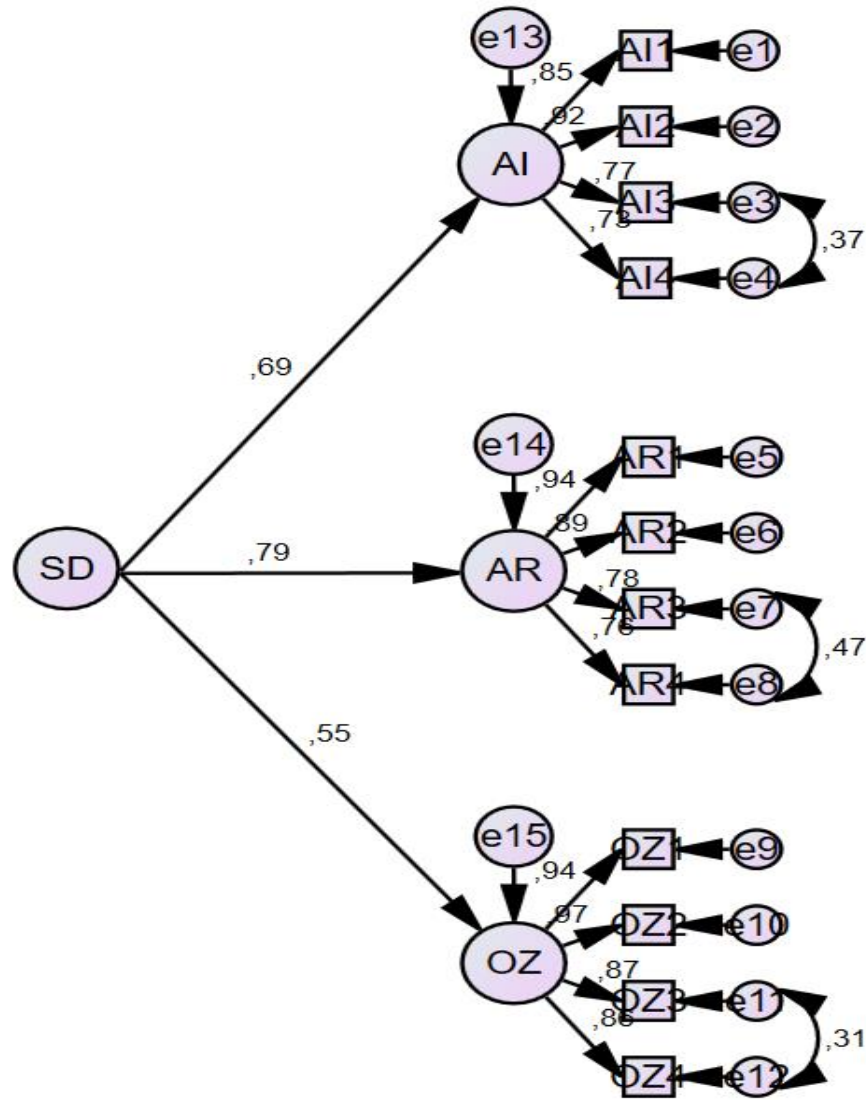
Devamında ÇBASDÖ'nün standardize edilmiş ve standardize edilmemiş regresyon katsayıları incelenmiştir. Modelde yer alan maddelerin standardize edilmemiş regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve standardize edilmiş regresyon katsayılarında maddelerin tamamının .40 kritik değerinden (Ford vd., 1986) büyük olduğu tespit edilmiştir. Sonrasında, RMSEA değerinin ve karşılaştırmalı uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilebilmesi açısından modifikasyon indisleri incelenmiştir. Buna göre ÇBASDÖ'nün; aile boyutunda yer alan üçüncü ve dördüncü maddelerin hata terimleri arasında, arkadaş boyutunda yer alan yedinci ve sekizinci maddelerin hata terimleri arasında ve özel bir insan boyutunda yer alan on birinci ile on ikinci maddelerin hata terimleri arasında kovaryans yapısının oluşturulması kararlaştırılmıştır.

Bahsedilen model düzeltmelerinden sonra oluşturulan revize edilmiş model, tekrar teste tabii tutulmuştur. Buna göre revize edilen modelin uyum iyilik değerlerinde çeşitli iyileşmeler tespit edilmiştir. Modelin CMIN/df değerinin 3.088 olduğu, bunun ise literatürde kabul gören 3'ün altında olmadığı (Carmines ve McIver, 1981; Schermeller-Engel vd., 2003) ancak çok yakın bir değer olduğu ve Marsh ve Hocevar (1985) tarafından ileri sürülen kritik değer olan 5'in altında olduğu görülmektedir. Bu nedenle modelin uyum iyiliği değeri bu açıdan yeterli görülmüştür. Ayrıca revize edilmiş modelin GFI değerinin .936, NFI değerinin .964, CFI değerinin .975 ve RMSEA değerinin ise .075 olduğu görülmüştür. Bu değerler literatürde kabul gören aralıklardadır. Birinci modelin ve revize edilmiş modelin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları tablo 10'da, revize edilmiş ÇBASDÖ modeli ise Şekil 12'de gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İyiliği Değerleri	CMIN/df	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Kritik Değerler	$\leq 3$	$>.90$	$>.90$	$>.95$	$<.08$
Birinci Model	5.589	.879	.930	.942	.111
Revize Edilmiş Model	3.088	.936	.964	.975	.075

**Şekil 12.** Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği Revize Edilmiş İkinci Düzey Faktör Analizi Modeli



ÇBASDÖ'ye dair revize edilmiş modele ilişkin regresyon katsayıları yeniden incelenmiş ve ölçekte yer alan tüm maddelerin literatürde kabul edilen kritik değer olan .40'ın (Ford vd., 1986) üzerinde olduğu belirlenmiştir. Revize edilmiş modelin standardize regresyon katsayıları incelendiğinde ise ÇBASDÖ'nün boyutlarından; aileden algılanan sosyal desteğin en fazla ikinci maddeden (.920), arkadaşlardan algılanan sosyal desteğin en fazla birinci maddeden (.938) ve özel bir insandan algılanan sosyal desteğin ise en fazla ikinci maddeden (.971) etkilendiği görülmektedir. ÇBASDÖ'nin revize edilen modeline dair standardize edilmiş ve standardize edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11.** Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Revize Edilmiş Modelinin Standardize Edilmiş ve Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	<b>b</b>	<b>S.H.</b>	<b>β</b>	<b>p</b>
<b>ÇBASDÖ</b>				
<b>Aile</b>				
AI1	1.000		.846	<0.001
AI2	1.285	.061	.920	<0.001
AI3	1.092	.064	.767	<0.001
AI4	.955	.060	.733	<0.001
<b>Arkadaş</b>				
AR1	1.000		.938	<0.001
AR2	1.044	.041	.886	<0.001
AR3	.798	.041	.776	<0.001
AR4	.819	.043	.763	<0.001
<b>Özel Bir İnsan</b>				
OZ1	1.000		.945	<0.001
OZ2	.998	.024	.971	<0.001
OZ3	.921	.032	.874	<0.001
OZ4	.901	.033	.859	<0.001

*Not:* ÇBASDÖ: Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği, b: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı, S.H.: Standart Hata, β: Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı, p: İstatistiksel Anlamlılık Derecesi



### 2.2.3. Güvenirlik Analizi

Araştırmaya yönelik olarak gerçekleştirilen güvenirlik analizi, içsel tutarlık (iç yapı güvenirligi) yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri (içsel tutarlık katsayısı), maddelerin ve ölçeklerin korelasyon değerleri ve ölçek maddelerinin araştırmadan çıkartılmasıyla elde edilecek yeni içsel tutarlık katsayıları sırasıyla incelenmiştir. Bahsedilen içsel tutarlık katsayısı ( $\alpha$ ) için kritik değer, Nunnally (1978) tarafından öne sürülen .70 olarak ele alınmıştır.

#### 2.2.3.1. Toksik Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Toplamda beş boyut ve otuz ifadeden oluşan toksik liderlik ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde, otoriter liderlik boyutunda yer alan birinci maddenin standardize edilmiş regresyon katsayısının literatürde kabul gören kritik değerden .40 (Ford vd., 1986) değerinden küçük olduğu (.170) belirlenmiştir. İlgili madde ölçekten çıkarılmadan önce güvenirlik analizi yapılmış olup ölçek maddesi çıkarıldığında, ölçeğin içsel tutarlığının artacağı tespit edilmiş ve bu durum doğrulayıcı faktör analizi bölümünde aktarılmıştır. Buna göre bu madde ölçekten çıkartılarak araştırmada toksik liderlik ölçeği, beş boyut ve yirmi dokuz madde olarak sonraki ölçümlere dahil edilmiştir. Revize edilmiş modelin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 12'de yer almaktadır.

**Tablo 12.** Toksik Liderlik Ölçeği Revize Edilmiş Modelinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	$\alpha$	Madde Çıkartılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkartılınca $\alpha$
<b>Toksik Liderlik</b>	.975			
<b>İstismarcı Yönetim</b>	.943			
IY1		15.08	.778	.937
IY2		14.49	.751	.939
IY3		14.91	.786	.936
IY4		15.33	.826	.933
IY5		15.25	.888	.927
IY6		14.88	.805	.934
IY7		15.04	.851	.930
<b>Otoriter Liderlik</b>	.879			

OL2	11.89	.687	.859
OL3	11.56	.794	.833
OL4	11.10	.810	.828
OL5	11.22	.739	.846
OL6	10.19	.536	.892
<b>Narsisizm</b>	.885		
NA1	13.34	.634	.880
NA2	14.42	.707	.864
NA3	13.82	.836	.832
NA4	14.30	.794	.843
NA5	13.51	.647	.878
<b>Kendini Öne Çıkarma</b>	.937		
KOC1	11.48	.810	.926
KOC2	11.96	.769	.933
KOC3	12.05	.839	.920
KOC4	12.01	.853	.917
KOC5	11.84	.881	.912
<b>Öngörülemezlik</b>	.946		
ON1	20.09	.821	.937
ON2	19.59	.838	.936
ON3	20.69	.832	.936
ON4	19.58	.857	.934
ON5	20.02	.750	.943
ON6	20.09	.840	.935
ON7	19.82	.790	.940

Tablo 12’de yer alan madde-toplam korelasyon katsayıları incelendiğinde hiçbir maddenin Field (2009) tarafından ileri sürülen ve kritik değer olan .30’dan düşük olmadığı görülmüştür. Ayrıca içsel tutarlık incelemesinde toksik liderliğine ait içsel tutarlık katsayısının .98 olduğu gözlemlenmektedir. Bu değer yüksek olması Cronbach’s Alpha katsayısının madde sayısından etkilenmesine ve ölçeğin toplamda beş boyuttan ve yirmi dokuz ifadeden meydana gelen yapısına bağlanabilmektedir. Ek olarak toksik liderlik boyutlarından olan; istismarcı yönetimin .94, otoriter liderliğin .88,

narsisizmin .89, kendini öne çıkarmanın .94 ve öngörülemezliğin .95 gibi içsel tutarlık katsayılarına sahip olduğu, bu değerlerin ise Nunnally (1978) tarafından önerilen .70 içsel tutarlık kritik değerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle toksik liderlik ölçeğinin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

### 2.2.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Toplam on üç ifade ve üç boyuttan meydana gelen örgütsel sinizm ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde ölçek maddelerinin standardize edilmiş regresyon katsayılarının .40'dan daha yüksek olduğu, bu nedenle Ford ve arkadaşları (1986) tarafından önerilen kritik değer aralıkları dışında kalan bir sonuç gözlenmemiştir. Buna ek olarak örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan hiçbir maddenin Field (2009) tarafından öne sürülen ve kritik değer olan .30'dan daha düşük madde-toplam korelasyon değerlerine sahip olmadığı görülmüştür. Örgütsel sinizm ölçeğinin içsel tutarlık katsayısı .95 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutlarının ise sırasıyla; bilişsel sinizmin .93, duygulanımsal sinizmin .97 ve davranışsal sinizmin .88 içsel tutarlık katsayılarına sahip olduğu görülmektedir. Bu değerlerin Nunnally (1978) tarafından ileri sürülen ve .70 olan kritik değer üzerinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle güvenilir olduğuna karar verilen ölçeğin, güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 13'te yer almaktadır.

**Tablo 13.** Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

	$\alpha$	Madde Çıkartılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkartılınca $\alpha$
<b>Örgütsel Sinizm</b>	.953			
<b>Bilişsel Sinizm</b>	.925			
BI1		12.06	.782	.911
BI2		12.54	.820	.904
BI3		12.46	.826	.903
BI4		12.53	.737	.920
BI5		12.50	.852	.898
<b>Duygulanımsal Sinizm</b>	.968			
DU2		6.75	.909	.960
DU3		6.89	.951	.948

DU4	6.84	.940	.951
DU5	6.89	.877	.969
<b>Davranışsal Sinizm</b>	.882		
DA1	8.76	.753	.845
DA2	8.69	.701	.866
DA3	8.54	.709	.862
DA4	8.59	.817	.821

### 2.2.3.3. Duygusal Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Tek boyut ve dokuz ifadeden meydana gelen duygusal tükenmişlik ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde, yedinci maddenin standardize edilmiş regresyon katsayısının .479 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer her ne kadar Ford ve arkadaşları (1986) tarafından öne sürülen .40 kritik değerinden yüksek olduğu görülse de literatürde Kline (2015) bu kritik değeri .50 olarak ve Hair ve arkadaşları (2017) ise bu değeri .60 olarak önermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi bölümünde de aktarıldığı üzere, duygusal tükenmişlik ölçeğine güvenirlik analizi gerçekleştirilerek bu maddenin çıkarılması durumunda ölçeğin içsel tutarlık katsayısının artacağı tespit edilmiştir. Buna göre madde ölçekten çıkarılmış ve duygusal tükenmişlik ölçeği tek boyut ve sekiz ifadeden oluşacak şekilde revize edilerek analizlere dahil edilmesi uygun bulunmuştur. Bu durum dışında ölçeğin güvenilir olduğu düşünülmektedir. Revize edilmiş sonuçlara ilişkin değerler Tablo 14'te yer almaktadır.

**Tablo 14.** Duygusal Tükenmişlik Ölçeği Revize Edilmiş Modeli Güvenirlik Analizi Sonuçları

	$\alpha$	Madde Çıkarılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarılınca $\alpha$
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	.941			
DT1		25.70	.800	.932
DT2		25.42	.790	.933
DT3		25.74	.818	.930
DT4		26.19	.804	.931

DT5	26.02	.891	.925
DT6	26.32	.797	.932
DT8	26.36	.698	.939
DT9	27.29	.705	.938

Tablo 14’te yer alan madde-toplam korelasyon katsayıları incelendiğinde, revize edilmiş ölçeğe ait olan maddelerin tamamının Field (2009) tarafından kritik değer olarak önerilen .30’dan yüksek değerler aldığı görülmektedir. Buna ek olarak duygusal tükenmişlik ölçeğinin revize edilmiş modelinin içsel tutarlık katsayısı .94 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ise Nunnally (1978) tarafından önerilen .70 içsel tutarlık kritik değerinden yüksek bir değerdir. Bu nedenle duygusal tükenmişlik ölçeğinin revize edilmiş yapısının güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

2.2.3.4. Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları  
Üç boyut ve on iki ifadeden oluşan ÇBASDÖ için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde ölçek maddelerinin standardize edilmiş regresyon katsayılarının .40’dan daha yüksek olduğu ve bu nedenle Ford ve arkadaşları (1986) tarafından ortaya konulan kıstaslara uymayan bir durumun gözlenmediği görülmektedir. Buna ek olarak ÇBASDÖ’ye ait olan hiçbir maddenin Field (2009) tarafından öne sürülen ve .30’dan daha düşük madde-toplam korelasyon değerlerine sahip olmadığı görülmüştür. ÇBASDÖ’nün içsel tutarlık katsayısı .91 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutlarının ise sırasıyla; aile boyutunun .90, arkadaş boyutunun .92 ve özel bir insan boyutunun ise .96 içsel tutarlık katsayılarına sahip olduğu görülmektedir. Bu değerlerin Nunnally (1978) tarafından ve .70 olan kritik değer üzerinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle güvenilir olduğu kararlaştırılan ÇBASDÖ’ye dair güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 15’de yer almaktadır.

**Tablo 15.** Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	$\alpha$	Madde Çıkartılınca Ölçek Ortalaması	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkartılınca $\alpha$
<b>ÇBASDÖ</b>	.910			
<b>Aile</b>	.896			
AI1		18.06	.756	.874
AI2		18.33	.817	.849
AI3		18.44	.772	.867
AI4		18.35	.748	.875
<b>Arkadaş</b>	.917			
AR2		17.43	.839	.883
AR3		17.69	.813	.894
AR4		17.18	.806	.895
AR5		17.32	.791	.899
<b>Özel Bir İnsan</b>	.956			
OZ1		16.10	.901	.939
OZ2		16.01	.924	.932
OZ3		16.21	.874	.947
OZ4		16.09	.867	.949

#### 2.2.4. Değişkenlere Dair Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Çalışmada yer alan toksik liderlik, algılanan sosyal destek, duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizm değişkenlerine ait olan ve revize edilen modeller ile birincil modellere ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16.** Değişkenlere Dair Betimleyici İstatistikler

	N	Min	Maks	Ort.	S.S.	Çarpıklık		Basıklık	
	İ.			İ.	İ.	İ.	S.H.	İ.	S.H.
<b>Toksik Liderlik</b>	371	1	6	3.01	1.32	.40	.13	-.93	.25
<b>Algılanan Sosyal Destek</b>	371	1	7	5.76	1.16	-.90	.13	.09	.25

<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	371	1	7	3.73	1.61	.26	.13	-.87	.25
<b>Örgütsel Sinizm</b>	371	1	5	2.76	1.07	.37	.13	-.57	.25

*Not:* İ: İstatistik, Ort: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, S.H.: Standart Hata

Araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini ortaya çıkarabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre araştırmada incelenen değişkenlerin Pearson korelasyon katsayılarının yer aldığı analiz sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir. Korelasyon analizinde aralarında ilişki sınıanan değişkenlerin 0 ile  $\pm 1$  aralığında değer alması ilişkinin zayıf olduğunu,  $\pm 1$  ile  $\pm 3$  aralığında değer alması ilişkinin orta düzeyde olduğunu ve  $\pm 5$  ile  $\pm 1$  aralığında değer alması ise ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir (Cohen, 1988; Field, 2009).

**Tablo 17.** Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Cinsiyet	1										
2 Yaş	.166**	1									
3 Medeni Durum	-.124**	-.510**	1								
4 Eğitim Durumu	-.015	-.019	-.028	1							
5 Çalışılan Sektör	-.047	-.063	.027	-.142**	1						
6 Kurumdaki Pozisyon	-.020	-.286**	.198**	-.067	.005	1					
7 Mesleki Deneyim	.167**	.826**	-.519**	.030	-.041	-.241**	1				
8 Toksik Liderlik	-.080	.163**	-.087*	.000	-.056	-.061	.131**	1			
9 Algılanan Sosyal Destek	-.108*	-.024	-.119*	-.046	.026	-.062	-.024	-.092*	1		
10 Duygusal Tükenmişlik	-.116*	-.141**	.073	.000	.032	-.025	-.134**	.470**	-.143**	1	
11 Örgütsel Sinizm	-.103*	-.138**	.046	.037	-.045	.009	-.112*	.534**	-.026	.717**	1

\*\*p<.01, \*p<.05.

*Not:* Cinsiyet (1: Kadın, 2: Erkek, 3: Belirtmek İstemiyorum), Yaş (1: 20-29, 2: 30-39, 3: 40-49, 4: 50 ve üzeri), Medeni Durum: (1: Evli, 2: Bekar), Eğitim Durumu (1: Lise, 2: Önlisans, 3: Lisans, 4: Yüksek Lisans, 5: Doktora), Çalışılan Sektör (1: Kamu Sektörü, 2: Özel Sektör), Kurumdaki Pozisyon (1: Alt Kademe Çalışan, 2: Orta Kademe Çalışan, 3: Üst Kademe Çalışan), Mesleki Deneyim (1: 0-2 yıl, 2: 3-5 yıl, 3: 6-8 yıl, 4: 9-11 yıl, 5: 12-15, 6: 15 ve Üzeri)



Pearson korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre; toksik liderlik ile algılanan sosyal destek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-.092$ ,  $p <.05$ ). Buna göre çalışanlar tarafından algılanan toksik liderlik artarken sosyal destek azalmakta ya da -daha anlamlı olarak- çalışanların sosyal destek algıları artarken toksik liderlik algıları azalmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı olan bu ilişkinin katsayısının “-” olması, ilişkinin negatif yönlü olduğunu ortaya koymaktadır. Toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $r=.470$ ,  $p<.01$ ) ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bu iki değişken arasında tespit edilen ilişkinin derecesi ise, toksik liderlik ile duygusal tükenmişliğin güçlü bir biçimde birlikte hareket ettiklerini göstermektedir ( $p<.01$ ). Buna göre toksik liderlik artarken duygusal tükenmişlik de artmaktadır. Araştırmanın kurgulanan bağımsız değişkeni olan toksik liderlik ile bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür ( $r=.534$ ,  $p<.01$ ). Buna göre algılanan toksik liderlik artarken örgütsel sinizm tutumları da artmaktadır.

Algılanan sosyal desteğin korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, algılanan sosyal destek ile duygusal tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ( $r=-.143$ ,  $p<.01$ ). Bu bağlamda sosyal destek algısı arttıkça duygusal tükenmişliğin azaldığı söylenebilmektedir. Buna ek olarak algılanan sosyal destek ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarında duygusal tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında da istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin tespit edilmiştir ( $r=.717$ ,  $p<.01$ ). Buna göre duygusal tükenmişlik arttıkça örgütsel sinizm tutumları da artmaktadır.

Bu bulgulara ek olarak toksik liderlikle yaş, medeni durum ve mesleki deneyim süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu; algılanan sosyal destekle cinsiyet ve medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu, duygusal tükenmişlikle yaşın arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu ve son olarak örgütsel sinizm ile yaşın arasında da istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmektedir.

### 2.2.5. Hipotez Testlerine Dair Bulgular

Bu bölümde araştırmada daha önce kurgulanan hipotezler test edilerek sınanacaktır. Buna göre ilkin; araştırmının bağımsız değişkeni olan toksik liderlik ile bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen *H1*, araştırmının bağımsız değişkeni olan toksik liderlik ile aracı değişkeni olan duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen *H2*, araştırmının aracı değişkeni olan duygusal tükenmişlik ile bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen *H3* ve son olarak araştırmının aracılık hipotezi olan ve toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü inceleyen *H4*, Process Macro Model 4 (Hayes, 2013) kullanılarak test edilmiştir.

Araştırmının ilk hipotezi olan *H1* için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Böylece algılanan toksik liderliğin, çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğunu öne süren *H1* kabul edilmiştir ( $F=104.59$ ,  $r=.47$ ,  $r^2=.22$ ,  $p<.05$ ).

Araştırmada kurgulanan ikinci hipotez olan *H2* için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, toksik liderliğin duygusal tükenmişlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Böylece algılanan toksik liderliğin, çalışan duygusal tükenmişlik seviyeleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğunu öne süren *H2* kabul edilmiştir ( $F=238.36$ ,  $r=.75$ ,  $r^2=.56$ ,  $p<.05$ ).

Araştırmının üçüncü hipotezi olan *H3* için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, duygusal tükenmişliğin örgütsel sinizm üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Böylece çalışan duygusal tükenmişlik seviyelerinin, onların örgütsel sinizm seviyeleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğunu öne süren *H3* kabul edilmiştir ( $F=238.36$ ,  $r=.75$ ,  $r^2=.56$ ,  $p<.05$ ).

Araştırmının aracılık hipotezi olan ve toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü inceleyen *H4*, Process Macro Model 4 (Hayes, 2013) kullanılarak test edilmiştir. Gerçekleştirilen aracılık analizinde toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmının aracılık rolünü içeren *H4* kabul

edilmiştir ( $F=238.36$ ,  $r=.75$ ,  $r^2=.56$ ,  $MSE=.50$ ,  $df1=2.00$ ,  $df2=368.00$ ,  $p<.05$ ). Bu aracılık ilişkisi açılacak olursa, çalışanlar tarafından algılanan toksik liderlik doğrudan çalışanların örgütsel sinizm seviyelerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkileyebilmektedir ( $b=.2052$ ,  $t=6.49$ ,  $p<.05$ ,  $LLCI=.1430$ ,  $ULCI=.2674$ ). Görülebileceği üzere bu ilişkide incelenen alt sınır güven aralığı ile üst sınır güven aralığı arasında sıfır bulunmamaktadır. Buna ek olarak çalışanlar tarafından algılanan toksik liderlik onların duygusal tükenmişliklerini etkileyebilmekte ve bu duygusal tükenmişlik üzerinden de çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri dolaylı olarak etkilenebilmektedir ( $B=.2281$ ,  $Boot S.H.=.0273$ ,  $Boot LLCI=.1762$ ,  $Boot ULCI=.2823$ ). Gerçekleştirilen hipotez testlerine ( $H1$ ,  $H2$ ,  $H3$ ,  $H4$ ) yönelik bulgular Tablo 18’de yer almaktadır.

**Tablo 18.** Toksik Liderliğin Duygusal Tükenmişlik Aracılığıyla Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

	<b>b</b>	<b>S.H.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Toksik Liderlik $\rightarrow$ Örgütsel Sinizm	.21	.03	6.49	.00
<b><i>Doğrudan Etki</i></b>				
Toksik Liderlik $\rightarrow$ Duygusal Tükenmişlik	.57	.06	10.23	.00
Duygusal Tükenmişlik $\rightarrow$ Örgütsel Sinizm	.40	.03	15.35	.00
<b><i>Dolaylı Etki (Bootstrap)</i></b>				
Toksik Liderlik $\rightarrow$ Duygusal Tükenmişlik $\rightarrow$ Örgütsel Sinizm	.23	.03	.18	.28

*Not:* b: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı, S.H.: Standart Hata,  $\beta$ : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı, p: Anlamlılık Derecesi, LLCI: Alt Sınır Güven Aralığı, ULCI: Üst Sınır Güven Aralığı

Araştırmanın düzenleyicilik hipotezi olan ve toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan sosyal desteğin düzenleyicilik rolünü içeren  $H5$ , Process Macro Model 1 (Hayes, 2013) kullanılarak sınanmıştır. Buna ek olarak araştırmanın düzenleyici-aracılık hipotezi olan, toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde duygusal tükenmişliğin aracılığını ve bu aracılığın algılanan sosyal destek tarafından düzenlenmesini içeren  $H6$  ise Process Macro Model 7 (Hayes, 2013) kullanılarak sınanmıştır.

Process Macro Model 1 (Hayes, 2013) kullanılarak gerçekleştirilen düzenleyicilik analizinde, toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan sosyal

desteğin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir ( $F=36.91$ ,  $r=.48$ ,  $r^2=.23$ ,  $MSE=2.01$ ,  $df1=3.00$ ,  $df2=367.00$ ,  $p>.05$ ). Gerçekleştirilen analizlerde; toksik liderliğin duygusal tükenmişliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ( $t=10.05$ ,  $p<.05$ ,  $LLCI=.4538$ ,  $ULCI=.6747$ ), algılanan sosyal desteğin ise duygusal tükenmişliği istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü olarak etkilediği ( $t=-2.16$ ,  $p<.05$ ,  $LLCI=-.2633$ ,  $ULCI=-.0123$ ) görülmektedir. Bu ilişkilerde incelenen alt sınır güven aralığı ile üst sınır güven aralığı arasında sıfır bulunmamaktadır. Ancak her ne kadar değişkenler birbirini ayrı ayrı etkileyebilse de Process Macro Model 1 (Hayes, 2013) üzerinde ortalamadan çıkarılarak standardize edilen (mean centered) ve bu değişkenlerin çarpımından meydana gelen “*Etkileşim Terimi*” incelendiğinde, toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan sosyal desteğin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı görülmektedir ( $t=-.70$ ,  $p>.05$ ,  $LLCI=-.13$ ,  $ULCI=.06$ ). Görüldüğü üzere istatistiksel olarak anlamlılık derecesini ifade eden “*p*” değeri .05’den büyüktür ve alt sınır güven aralığı ile üst sınır güven aralığı arasında sıfır bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırmanın düzenleyicilik ilişkisinin yer aldığı *H5* reddedilmiştir.

Araştırmanın düzenleyici-aracılık hipotezi olan, toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde duygusal tükenmişliğin aracılığını ve bu aracılığın algılanan sosyal destek tarafından düzenlenmesini içeren *H6* Process Macro Model 7 (Hayes, 2013) kullanılarak sınanmıştır. Tablo 19’da yer alan düzenleyici-aracı etki bulgularında görülebileceği üzere, toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide algılanan sosyal destek ile duygusal tükenmişliğin düzenleyici-aracı rolü tespit edilememiştir. Bu nedenle toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde duygusal tükenmişliğin aracılığını ve bu aracılığın algılanan sosyal destek tarafından düzenlenmesini içeren *H6* reddedilmiştir ( $\beta=-.01$ ,  $BootLLCI=-.05$ ,  $BootULCI=.02$ ). Görülebileceği üzere bu düzenleyici-aracılık ilişkisinde incelenen alt sınır güven aralığı ile üst sınır güven aralığı arasında sıfır bulunmamaktadır. Araştırmanın düzenleyicilik ilişkilerine dair elde edilen bulgular Tablo 19’da yer almaktadır.

**Tablo 19.** Algılanan Sosyal Desteğin Düzenleyici ve Düzenleyici-Aracılık Rolü

<i>Düzenleyici Etki</i>						
	$\beta$	S.H.	t	p	LLCI	ULCI
Duygusal Tükenmişlik (Sabit)	3.73	.07	50.38	.00	3.58	3.87
Toksik Liderlik	.56	.06	10.05	.00	.45	.67
Algılanan Sosyal Destek	-.14	.06	-2.16	.03	-.26	-.01
Etkileşim Terimi	-.03	.05	-.70	.48	-.13	.06
R <sup>2</sup>	.23					
F	36.91					
<i>Örgütsel Sinizm</i>						
(Sabit)	1.27	.10	12.29	.00	1.07	1.47
Toksik Liderlik	.21	.03	6.49	.00	.14	.27
Duygusal Tükenmişlik	.40	.03	15.35	.00	.35	.45
R <sup>2</sup>	.56					
F	238.36					
<i>Düzenleyici-Aracı Etki</i>						
	B	Boot S.H.	Boot LLCI	Boot ULCI		
Algılanan Sosyal Destek						
(-1 SD)	.24	.03	.17	.31		
Ort.	.22	.03	.17	.28		
(+1 SD)	.21	.04	.14	.28		
Düzenleyici-Aracılık Endeksi	-.01	.02	-.05	.02		

*Not:* Etkileşim Terimi: Toksik Liderlik\*Algılanan Sosyal Destek,  $\beta$ : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı, S.H.: Standart Hata, p: Anlamlılık Derecesi, LLCI: Alt Sınır Güven Aralığı, ULCI: Üst Sınır Güven Aralığı

Tablo 20’de araştırma kapsamında kurgulanan ve sınanan hipotezlerin ret ya da kabul edilme durumları toplu olarak yer almaktadır.

**Tablo 20.** Araştırmada Sınanan Hipotezlerin Sonuçları

<b>Sınanan Hipotezler</b>		<b>Karar</b>
<b>H1</b>	Algılanan toksik liderlik ile çalışan örgütsel sinizm seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	<b>Hipotez kabul edilmiştir.</b>
<b>H2</b>	Algılanan toksik liderlik ile çalışan duygusal tükenmişlik seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	<b>Hipotez kabul edilmiştir.</b>
<b>H3</b>	Çalışan duygusal tükenmişlik seviyeleri ile örgütsel sinizm seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.	<b>Hipotez kabul edilmiştir.</b>
<b>H4</b>	Algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolü bulunmaktadır.	<b>Hipotez kabul edilmiştir.</b>
<b>H5</b>	Algılanan toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik ilişkisinde algılanan sosyal desteğin düzenleyicilik rolü bulunmaktadır.	<b>Hipotez reddedilmiştir.</b>
<b>H6</b>	Algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisine duygusal tükenmişlik aracılık etmektedir ve algılanan sosyal destek tarafından düzenlenmektedir.	<b>Hipotez reddedilmiştir.</b>

### 2.2.6. Ek Analizlere Dair Bulgular

Bu bölümde araştırmada yer alan değişkenlerin, demografik değişkenlerle ilişkilerinin anlaşılmasına yönelik olarak ANOVA ve T-testi analizleri gerçekleştirilmiştir. İlgili sonuçlar ve yorumlanmaları aşağıda yer alan tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 21.** ANOVA Testi Bulguları (Demografik Değişken - Yaş)

	<b>D.D.</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>S.H.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Toksik Liderlik</b>	20-29	170	2.76	1.29	0.10	4.05	.008
	30-39	129	3.18	1.34	0.12		
	40-49	55	3.33	1.28	0.17		
	50 ve üzeri	17	3.19	1.24	0.30		
	Toplam	371	3.01	1.32	0.07		
<b>Algılanan Sosyal Destek</b>	20-29	170	5.74	1.15	0.09	1.10	.349
	30-39	129	5.85	1.19	0.11		
	40-49	55	5.53	1.18	0.16		
	50 ve üzeri	17	5.92	0.90	0.22		
	Toplam	371	5.76	1.16	0.06		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	20-29	170	3.90	1.63	0.13	2.22	.086
	30-39	129	3.72	1.63	0.14		
	40-49	55	3.47	1.56	0.21		
	50 ve üzeri	17	3.02	1.20	0.29		
	Toplam	371	3.73	1.61	0.08		
<b>Örgütsel Sinizm</b>	20-29	170	2.80	1.11	0.08	3.93	.009
	30-39	129	2.87	1.11	0.10		
	40-49	55	2.60	0.81	0.11		
	50 ve üzeri	17	1.99	0.75	0.18		
	Toplam	371	2.76	1.07	0.06		

*Not:* D.D.: Demografik Değişken, N: Sayı, Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, S.H.: Standart Hata, p: Anlamlılık Derecesi

Gerçekleştirilen Tek Yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre toksik liderlik ( $p=.01$ ) ve örgütsel sinizm ( $p=.01$ ) yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Buna göre bu değişkenlerin varyanslarının homojen dağılıp dağılmadığı Levene testi ile incelenmiştir. Toksik liderlik değişkeninin Levene testi sonucuna göre varyansların homojen dağıldığı ( $p=.880$ ) ve örgütsel sinizm değişkeninin varyanslarının ise homojen dağılmadığı ( $p=.001$ ) tespit edilmiştir. Field (2013) gruplar arasında sayısal yüksek farklılıklar bulunması durumunda, farklı farklılık analizlerinin kullanılması gerektiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda toksik liderliğin yaş grupları arasında nasıl farklılaştığının tespit edilebilmesi için ve yaş grupları arasında sayısal

olarak yüksek farklılıklar bulunduğu için Hochberg's GT2 Post-Hoc testi gerçekleştirilmiştir. Buna göre toksik liderlik, birinci yaş grubu olan 20-29 yaş aralığı ile ikinci yaş grubu olan 30-39 yaş aralığında ( $p=.035$ ) ve birinci yaş grubu olan 20-29 yaş aralığı ile üçüncü yaş grubu olan 40-49 yaş aralığında ( $p=.029$ ) istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Yaş arttıkça bireylerin algıladıkları toksik liderlik artmaktadır.

Örgütsel sinizm değişkeninin yaş gruplarında nasıl farklılaştığını belirleyebilmek için, varyansların homojen dağılmadığından ( $p=.001$ ) Games-Howell Post-Hoc testi gerçekleştirilmiştir. Buna göre örgütsel sinizm, dördüncü yaş grubu olan 50 ve üzeri yaş aralığı ile diğer yaş aralıkları arasında farklılaşmaktadır (sırasıyla;  $p=.003$ ,  $p=.001$ ,  $p=.037$ ). Ancak 50 ve üzeri yaş grubu aralığında yer alan katılımcı sayısının diğer yaş gruplarına göre düşük olması ve Games-Howell Post-Hoc testinin bu farklılıkları gözetmemesi gözden kaçırılmamalıdır. Araştırmada yer alan değişkenlerin katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespiti için yapılan ANOVA testinin sonuçları Tablo 22'de yer almaktadır.

**Tablo 22.** ANOVA Testi Bulguları (Demografik Değişken – Eğitim Durumu)

	<b>D.D.</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>S.H.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Toksik Liderlik</b>	Lise	12	3.82	1.68	.49	1.68	.153
	Önlisans	24	2.83	1.48	.30		
	Lisans	206	2.92	1.26	.09		
	Yüksek Lisans	113	3.11	1.34	.13		
	Doktora	16	3.13	1.37	.34		
	Toplam	371	3.01	1.32	.07		
<b>Algılanan Sosyal Destek</b>	Lise	12	5.52	1.22	0.35	1.03	.392
	Önlisans	24	5.72	1.02	0.21		
	Lisans	206	5.86	1.14	0.08		
	Yüksek Lisans	113	5.65	1.24	0.12		
	Doktora	16	5.45	0.97	0.24		
	Toplam	371	5.76	1.16	0.06		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Lise	12	3.86	2.20	0.64	0.07	.992
	Önlisans	24	3.63	1.61	0.33		
	Lisans	206	3.73	1.55	0.11		
	Yüksek Lisans	113	3.76	1.63	0.15		



	Doktora	16	3.65	1.92	0.48		
	Toplam	371	3.73	1.61	0.08		
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Lise	12	2.91	1.22	0.35	0.41	.804
	Önlisans	24	2.61	1.14	0.23		
	Lisans	206	2.72	1.05	0.07		
	Yüksek Lisans	113	2.81	1.09	0.10		
	Doktora	16	2.94	1.08	0.27		
	Toplam	371	2.76	1.07	0.06		

*Not:* D.D.: Demografik Değişken, N: Sayı, Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, S.H.: Standart Hata, p: Anlamlılık Derecesi

Gerçekleştirilen Tek Yönlü ANOVA analizine göre araştırmanın değişkenlerinin katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Araştırma değişkenlerinin katılımcıların kurumsal pozisyonlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair sonuçlar Tablo 23'te yer almaktadır.

**Tablo 23.** ANOVA Testi Bulguları (Demografik Değişken – Kurumsal Pozisyon)

	<b>D.D.</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>S.H.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Toksik Liderlik</b>	Ü.K.Ç.	50	3.20	1.38	0.19	0.69	.504
	O.K.Ç.	235	3.03	1.30	0.08		
	A.K.Ç.	73	2.92	1.34	0.16		
	Toplam	358	3.03	1.32	0.06		
<b>Algılanan Sosyal Destek</b>	Ü.K.Ç.	50	5.88	1.04	0.15	0.68	.507
	O.K.Ç.	235	5.77	1.23	0.08		
	A.K.Ç.	73	5.64	1.04	0.12		
	Toplam	358	5.76	1.17	0.06		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Ü.K.Ç.	50	3.99	1.58	0.22	0.96	.382
	O.K.Ç.	235	3.65	1.61	0.10		
	A.K.Ç.	73	3.79	1.57	0.18		
	Toplam	358	3.73	1.60	0.08		
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Ü.K.Ç.	50	2.73	1.06	0.15	0.02	.985
	O.K.Ç.	235	2.75	1.09	0.07		
	A.K.Ç.	73	2.76	0.97	0.11		
	Toplam	358	2.75	1.06	0.06		

Not: D.D.: Demografik Değişken, Ü.K.Ç.: Üst Kademe Çalışan, O.K.Ç.: Orta Kademe Çalışan, A.K.D.: Alt Kademe Çalışan, N: Sayı, Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, S.H.: Standart Hata, p: Anlamlılık Derecesi

Tek Yönlü ANOVA analizi sonucunda araştırma değişkenlerinin katılımcıların kurumsal pozisyonlarına göre, bir başka deyişle üst, orta ya da alt kademe çalışan olmaları durumuna göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Araştırma değişkenlerinin katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ise Tablo 24’te yer almaktadır. Elde edilen Tek Yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre araştırma değişkenleri, katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmamaktadır ( $p>.05$ ).

**Tablo 24.** ANOVA Testi Bulguları (Demografik Değişken – Mesleki Deneyim Süresi)

	D.D.	N	Ort.	S.S.	S.H.	F	p
<b>Toksik Liderlik</b>	0-2 yıl	92	2.93	1.24	0.13	1.76	.120
	3-5 yıl	86	2.78	1.31	0.14		
	6-8 yıl	46	3.00	1.38	0.20		
	9-11 yıl	31	3.07	1.42	0.25		
	12-14 yıl	35	3.42	1.36	0.23		
	15 ve üzeri	73	3.25	1.30	0.15		
	Toplam	363	3.03	1.32	0.07		
<b>Algılanan Sosyal Destek</b>	0-2 yıl	92	5.75	1.14	0.12	0.46	.805
	3-5 yıl	86	5.88	1.25	0.13		
	6-8 yıl	46	5.62	1.19	0.18		
	9-11 yıl	31	5.90	1.22	0.22		
	12-14 yıl	35	5.79	1.06	0.18		
	15 ve üzeri	73	5.68	1.12	0.13		
	Toplam	363	5.77	1.16	0.06		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	0-2 yıl	92	9.97	1.66	0.17	1.52	.182
	3-5 yıl	86	9.83	1.55	0.17		
	6-8 yıl	46	3.89	1.61	0.24		
	9-11 yıl	31	3.42	1.48	0.27		
	12-14 yıl	35	3.45	1.64	0.28		
	15 ve üzeri	73	3.44	1.58	0.19		
	Toplam	363	3.72	1.60	0.08		

<b>Örgütsel Sinizm</b>							
	0-2 yıl	92	2.82	1.15	0.12	1.74	.124
	3-5 yıl	86	2.80	0.99	0.11		
	6-8 yıl	46	2.98	1.18	0.17		
	9-11 yıl	31	2.78	1.20	0.21		
	12-14 yıl	35	2.78	0.92	0.16		
	15 ve üzeri	73	2.45	0.94	0.11		
	Toplam	363	2.75	1.06	0.06		

*Not:* D.D.: Demografik Değişken, N: Sayı, Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, S.H.: Standart Hata, p: Anlamlılık Derecesi

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların cinsiyetlerine (Kadın-Erkek), medeni durumlarına (Evli-Bekar) ve çalıştıkları sektörler (Kamu-Özel) göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığı ise Bağımsız Örneklem T-Testi analizi gerçekleştirilerek sınanmıştır. Buna göre araştırmada yer alan değişkenlerin katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tablo 25'te gösterilmiştir.

**Tablo 25.** Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları (Demografik Değişken - Cinsiyet)

	<b>D.D.</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>S.H.O.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Toksik Liderlik</b>	Kadın	228	3.08	1.32	0.88	1.10	.271
	Erkek	136	2.93	1.34	0.12		
<b>Algılanan Sosyal Destek</b>	Kadın	228	5.84	1.14	0.08	1.47	.143
	Erkek	136	5.66	1.17	0.10		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Kadın	228	3.90	1.59	0.11	2.78	.006
	Erkek	136	3.42	1.60	0.14		
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Kadın	228	2.86	1.06	0.07	2.36	.019
	Erkek	136	2.58	1.10	0.09		

*Not:* D.D.: Demografik Değişken, N: Sayı, Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, S.O.H.: Standart Hata Ortalaması, p: Anlamlılık Derecesi

Gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre duygusal tükenmişlik ( $p=.006$ ) ve örgütsel sinizm ( $p=.019$ ) katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. İncelenen her iki değişkenin de erkeklere kıyasla kadınlarda daha yüksek seviyelerde olduğu söylenebilmektedir. Araştırma değişkenlerinin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyan T-Testi sonuçları Tablo 26'da yer almaktadır.

**Tablo 26.** Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları (Demografik Değişken – Medeni Durum)

	<b>D.D.</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>S.H.O.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Toksik Liderlik</b>	Evli	168	3.14	1.29	0.10	1.67	.096
	Bekar	203	2.91	1.34	0.09		
<b>Algılanan Sosyal Destek</b>	Evli	168	5.91	1.05	0.08	2.34	.020
	Bekar	203	5.63	1.24	0.09		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Evli	168	3.60	1.62	0.12	-1.41	.160
	Bekar	203	3.84	1.60	0.11		
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Evli	168	2.70	1.06	0.08	-0.89	.374
	Bekar	203	2.80	1.08	0.08		

*Not:* D.D.: Demografik Değişken, N: Sayı, Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, S.O.H.: Standart Hata Ortalaması, p: Anlamlılık Derecesi

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığının incelendiği Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçları, sadece algılanan sosyal desteğin ( $p=.020$ ) medeni duruma göre farklılaştığını göstermektedir. Buna göre evli katılımcılarda algılanan sosyal desteğin, bekar katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 27.** Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları (Demografik Değişken – Çalışılan Sektör)

	<b>D.D.</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>	<b>S.H.O.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Toksik Liderlik</b>	Kamu	75	3.16	1.33	0.15	1.07	.285
	Özel	296	2.98	1.32	0.08		
<b>Algılanan Sosyal Destek</b>	Kamu	75	5.70	1.12	0.13	-0.50	.621
	Özel	296	5.77	1.17	0.07		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Kamu	75	3.63	1.63	0.19	-0.62	.537
	Özel	296	3.76	1.61	0.09		
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Kamu	75	2.85	0.98	0.11	0.86	.390
	Özel	296	2.73	1.09	0.06		

*Not:* D.D.: Demografik Değişken, N: Sayı, Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, S.O.H.: Standart Hata Ortalaması, p: Anlamlılık Derecesi

Gerçekleştirilen ve Tablo 27’de yer verilen Bağımsız Örneklem T-Testi sonuçlarına göre, araştırma değişkenlerinin katılımcıların çalıştıkları sektörlere (Kamu Sektörü – Özel Sektör) göre farklılaşmadığı ( $p>.05$ ) tespit edilmiştir.

Araştırmada yapılan analizlerde en son olarak, toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan sosyal desteğin düzenleyicilik rolüne dair kurgulanan ve reddedilen *H5* hipotezine ilişkin değişkenlerin arasındaki istatistiksel yapıya değinilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmada incelenen değişkenlerinin birbirleriyle korelasyonlarının yer aldığı Tablo 17’de de gösterildiği üzere algılanan sosyal destek ile hem toksik liderlik arasında (-.092) hem de duygusal tükenmişlik arasında (-.143) istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda bahsedilen değişkenler arasında doğrusal regresyon analizlerinin de yapılmasına karar verilmiştir. Buna göre toksik liderlik ile algılanan sosyal destek arasındaki ilişkiyi inceleyen doğrusal regresyon analizi sonucu Tablo 28’de gösterilmektedir.

**Tablo 28.** Toksik Liderlik ile Algılanan Sosyal Destek Arasındaki İlişki

	b	S.H.	$\beta$	t	p
(Sabit)	6.00	0.15		40.03	.000
Toksik Liderlik	-0.08	0.05	-.092	-1.78	.075

*Not:* Bağımlı Değişken: Algılanan Sosyal Destek, b: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı, S.H.: Standart Hata,  $\beta$ : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı, p: Anlamlılık Derecesi

Tablo 28’de de görülebileceği üzere toksik liderlik ile algılanan sosyal destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ( $F=3.18$ ,  $r=.092$ ,  $r^2=.009$ ) ancak regresyon analizi sonucunda elde edilen anlamlılık derecesinin (.075), sosyal bilimlerde genel olarak kullanılan ve %95 güven aralığını ifade eden (.05) değerine oldukça yakın bir değer olduğu tespit edilmiştir. Düzenleyicilik ilişkisinde yer alan algılanan sosyal destek ile duygusal tükenmişlik değişkenleri arasındaki etkileşimi anlatan doğrusal regresyon analizi sonuçları ise Tablo 29’da yer almaktadır.

**Tablo 29.** Algılanan Sosyal Destek ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki

	b	S.H.	$\beta$	t	p
(Sabit)	4.87	0.42		11.60	.000
Algılanan Sosyal Destek	-0.20	0.07	-.143	-2.77	.006

*Not:* Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenmişlik, b: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı, S.H.: Standart Hata,  $\beta$ : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı, p: Anlamlılık Derecesi

Tablo 29’da görülebileceği üzere algılanan sosyal destek ile duygusal tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı (.006) ve negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir ( $F=7.65$ ,  $r=-.143$ ,  $r^2=-.020$ ). Bir başka deyişle algılanan sosyal destek, duygusal tükenmişliği anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm seviyeleri arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü incelemek ve bu ilişkilerin sosyal destek seviyesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ele almaktır. Bu kapsamda araştırmada ilk olarak, çalışanlar tarafından algılanan toksik liderlik ile çalışan örgütsel sinizm seviyeleri arasındaki ilişki doğrudan incelenmiştir. Buna göre algılanan toksik liderlik ile çalışan örgütsel sinizmi arasındaki ilişkinin beklenildiği gibi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın birinci hipotezi olan *H1* kabul edilmiştir.

Schmidt (2008) tarafından ortaya konulan ve istismarcı yönetim, narsisizm ile otoriter liderlik temalarıyla açıklanan liderlerin toksik birtakım özellik ve davranışları, buna maruz kalan çalışanlar üzerinde içinde buldukları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Araştırmada elde edilen bu bulgunun ilgili literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Pek çok farklı sektör ve araştırmacılar tarafından sınıyan toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde; askeri sektörde (Dobbs, 2014; Dobbs ve Do, 2019), eğitim sektöründe (Demirel, 2015; İnce, 2018; Aktaş vd., 2020; Küçük, 2020; Chaudhry vd., 2023; Rahmani ve Ghanbari, 2023; Karagöz vd., 2024), kamu sektöründe (Eydipour vd., 2019; Kaya vd., 2021; Fakhri, 2023), üretim sektöründe (Börü vd., 2020; Sun vd., 2022) ve sağlık sektöründe (Alper Ay, 2015; Çankaya ve Çiftçi, 2020; Mousa vd., 2021) güçlü ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki bu ilişki Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından ortaya konulan “*Job Demands and Resources Model*” (JD-R) (İş Talepleri ve Kaynakları Modeli) ışığında açıklanabilmektedir. JD-R modelinde çalışanlar tarafından algılanan farklı liderlik tarzları iş talepleri ya da iş kaynakları olarak değerlendirilebilmektedir. Buna göre liderlik tarafından destek gören (Cheung ve Wong, 2011), ilham verilen (Hentrich vd., 2016) veya geleceğine yönelik iyimser duygulara sahip olan (Bass, 1985; Breevart ve Bakker, 2018) çalışanlar iş ve kişisel bazlı daha fazla kaynağa sahip olmaktadır. Ancak bu durumun tersinde liderlik tarafından kötülener (Tepper, 2000; Reed, 2004, Schmidt, 2008), iş yükleri arttırılan (Molino vd., 2019) ya da kontrol odaklı bir baskı hisseden (Wilson-Starks, 2003) çalışanların iş taleplerinde bir artış meydana gelmektedir. Özellikle çalışanların iş dışı sorumluluklarını umursamayan, aşağılayıcı söylemlerde bulunan, benmerkezci ve o anki ruh halinin çalışma ortamının havasını belirlemesine izin

veren toksik liderler, çalışanların olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda toksik liderlik nedeniyle çalışan örgütsel sinizm seviyeleri artabilmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan ve algılanan toksik liderlik ile çalışan duygusal tükenmişlik seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirten *H2* de beklenildiği gibi kabul edilmiştir. Bir diğer deyişle çalışanlar tarafından algılanan liderliğin toksik özellik ve davranışları, onların içsel enerjileri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olarak stres kaynağına dönüşebilmektedir. Bahsedilen bu stresle başarılı bir biçimde başa çıkılamaması durumunda çalışanlar, duygusal olarak aşırı yüklenilmiş durumda olmakta ve duygu bazlı kaynakları tükenmektedir. Bu durumda duygusal tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir. Maslach (1998) böyle bir durumda bireylerin, başka bir iş günü ile daha karşılaşmak veya kendisine ihtiyaç duyan bir kişiye daha hizmet sunabilmek için yeterli içsel enerjiye sahip olamayabileceklerini belirtmektedir. Her ne kadar toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik ilişkisi literatürde çokça sınınamamış olsa da araştırmada elde edilen bu bulgu literatürle uyumludur. Koç ve arkadaşları (2023) toksik liderliğin çalışanların duygusal tükenmişlik seviyeleri üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Buna göre toksik liderler çalışanları üzerinde; korku, geri çekilme, anksiyete bozuklukları ve duygusal tükenmişliğe neden olabilmektedir. Gravili ve arkadaşları (2022) da benzer bir biçimde toksik liderlik ile duygusal tükenmişliğin ve işten ayrılma niyetinin ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada liderlerin, çalışanlar ile iş yapma biçimlerini şekillendirecek koşulları herkesten fazla etkileyebilecekleri ve bu etkilerini zehirleyici bir biçimde kullandıklarında duygusal tükenmişliğin ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Toksik liderler çalışanlarına otoriter ve kötü davranarak da duygusal tükenmişliğe neden olabilmektedirler (Uzunbacak vd., 2019). Buna ek olarak toksik liderliğin; iş devamsızlığına neden olduğu (Wolor vd., 2022), çalışan bağlılığı ile motivasyonunu azalttığı (Aubrey, 2012), korku iklimi yarattığı (Reyhanoğlu ve Akın, 2022; Zaman vd., 2023), çalışan iyi oluşunu azalttığı (Hudson, 2013; Webster vd., 2016), üretkenlik dışı davranışlara yol açtığı (Hattab vd., 2022) ve çalışan iş tatminini düşürdüğü (Reed ve Bullis, 2009) görülmektedir. Bu ilişkiye JD-R modeli üzerinden bakıldığında toksik liderlerin çalışmalardan sürekli fedakarlık bekleyen, kendi çıkarlarını öncülleyen ve baskıcı davranışları çalışmalarda gerginliğe neden olabilmektedir. Toksik liderliğin bu özellik ve davranışları nedeniyle çalışanların kaynakları azalabilmekte ve iş talepleri artabilmektedir. Bakker ve arkadaşları (2004) iş taleplerinin yüksek olması ve



kaynakların yeterli olmaması durumunda bireylerin duygusal tükenmişlik yaşayabileceklerini belirtmektedir.

Çalışmada duygusal tükenmişlik ile çalışan örgütsel sinizm seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın üçüncü hipotezi olan *H3* beklenildiği gibi kabul edilmiştir. Bir diğer ifadeyle çalışanların duygu bazlı kaynaklarının tükenmesinden ötürü kendilerini yaptıkları işe psikolojik olarak veremeyeceklerini hissettikleri ve iş yerindeki kronik stres unsurlarına verilen uzun süreli başarısız bir tepki olan duygusal tükenmişlik (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 2016), çalışanların içinde buldukları örgütlerine yönelik oldukça olumsuz birtakım inanç, duygu ve davranışlara sahip olmalarına neden olmaktadır. Bu gibi bir durumda çalışanlar örgütlerinin bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olduklarına dair bir inanişe sahip olabilmektedir (Dean vd., 1998). Bu bağlamda çalışanlar; örgütlerine güvensizlik duyma (Brandes, 1997; Chiaburu vd., 2013), kendilerinin önemsenmeyeceğini düşünme (Goldner vd., 1977), örgütteki diğerlerini kötü görme (Cook ve Medley; 1954; Camgöz vd., 2017) ya da örgüte daha az bağlılık duymaya (Kim vd., 2009) meyilli olabilmektedir. Araştırmada ortaya konulan bu bulgunun literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Duygusal tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki; sağlık sektöründe (Gkorezis vd., 2015; İncesu vd., 2017; Malik ve Sattar, 2019; Altamimi vd., 2021), hizmet sektöründe (Akhigbe ve Gail, 2017; İbrahimağaoğlu ve Can, 2017) ve eğitim sektöründe (Amasralı ve Aslan, 2017; Mahmood ve Sak, 2019; Duman vd., 2020) sınanmış, çalışmalarda bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırmada algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiş, bu nedenle araştırmanın aracılık hipotezi olan *H4* kabul edilmiştir. Önceki kısımlarda çalışanlar tarafından algılanan toksik liderliğin birtakım özellik ve davranışları üzerinden çalışanların örgütsel sinizm seviyelerini etkileyebileceği belirtilmişti. Bu etki araştırmanın birinci hipotezinde yer verildiği üzere direkt bir biçimde gerçekleşebileceği gibi; duygusal tükenmişlik üzerinden dolaylı olarak da gerçekleşebilmektedir. Şöyle ki çalışanların algıladığı liderliğin zehirleyici unsurları onların duygusal tükenmişlik seviyelerini etkileyebilmekte ve bu duygusal tükenmişlik üzerinden çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri etkilenebilmektedir. Araştırmada bu aracılık ilişkisi Process Macro Model 4 (Hayes,

2013) ile sınıranmış ve algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolü bulunduğu belirlenmiştir. Bu durum açılacak olursa; Schmidt (2008) tarafından ortaya konulan toksik liderlerin istismarcı, otoriter, narsisist, kendini öne çıkaran ve öngörülemez özellik ve davranışları hem çalışanlarda direkt olarak örgütlerine yönelik olumsuz tutumlar geliştirilmesine neden olarak örgütsel sinizmi etkilemekte hem de çalışanların liderlik kaynaklı kronik stres nedeniyle duygusal tükenmişlik yaşamalarına neden olarak dolaylı bir biçimde örgütsel sinizm seviyelerini etkileyebilmektedir. İlgili literatür tarandığında bu değişkenlerin birbirleriyle birlikte incelendiği başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yakınsak olarak, Elsaied (2022), sömürücü liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü incelemiştir. Çalışmada bu ilişkide duygusal tükenmişliğin aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durum aşırı iş talepleri ve kronik strese bir tepki olan duygusal tükenmişliğin liderliğin sömürücü ve kendini öncülleyen yapısından etkilendiği, bu tükenmişliğin ise çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutum ve değerlendirmelerini etkilediği belirtilmiştir. Araştırmada ele alınan bu aracılık ilişkisi JD-R modeli kapsamında açıklanabilmektedir. Tummings ve Bakker (2021) liderliğin, JD-R modeli kapsamında çalışanların iş taleplerini direkt etkileyebileceğini belirtmektedir. Benzer biçimde Hobfoll (2001) liderlerin gerekli birtakım özelliklere sahip olmamaları durumunda hem kendileri hem de çalışanları için bir kaynak kaybı sarmalına yol açabileceklerini öne sürmektedir. Bu gibi bir durumda çalışanlar, eldeki kaynakları ile gereken iş bazlı talepleri karşılayamayarak tükenmektedir. Yaşanan bu duygusal tükenmişlik hissi ise çalışanlarda sinik duygulara neden olabilmektedir (Atalay vd., 2022). Bu bağlamda liderliğin toksik özellikleri araştırmada ortaya konulduğu gibi duygusal tükenmişlik üzerinden de örgütsel sinizmi etkileyebilmektedir.

Araştırmanın beşinci hipotezi olan *H5*, algılanan toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik ilişkisinde algılanan sosyal desteğin düzenleyicilik rolünün bulunduğunu belirtmektedir. *H6* hipotezi ise, algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde duygusal tükenmişliğin aracılık rolü bulunduğunu ve bu aracılığın algılanan sosyal destek tarafından düzenlendiğini içermektedir. Bahsedilen hipotezler (*H5*, *H6*) açılacak olursa; algılanan sosyal desteğin yüksek olduğu durumlarda toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkinin gücünün zayıflanması beklenilmektedir. Düzenlenen bu ilişkinin daha sonra, çalışanların duygusal tükenmişlikleri üzerinden örgütsel sinizm

seviyelerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Çalışmada bu düzenleyicilik ilişkisinin sınanması için Process Macro Model 1 (Hayes, 2013) ve düzenleyici-aracılık ilişkisinin sınanması için ise Process Macro Model 7 (Hayes, 2013) kullanılmıştır. Gerçekleştirilen ölçümler sonucunda algılanan sosyal desteğin düzenleyicilik rolünün bulunmadığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın düzenleyicilik hipotezi olan *H5* ve düzenleyici-aracılık hipotezi olan *H6* reddedilmiştir. Buna göre Cohen ve Wills (1985) tarafından ortaya konulan ve araştırmada incelenen sosyal desteğin tamponlama etkisi tespit edilememiştir.

İlgili literatür incelendiğinde sosyal destek unsurunun çalışma yaşamını da içine alan araştırmalarda sıklıkla; örgütsel destek (organizational support), çalışan desteği (coworker support) ya da yönetici / amir desteği (supervisor support) olarak ele alındığı (Thomas ve Lunkau, 2009; Sökmen vd., 2017; Topluk, 2018; Acaray, 2019; Çay ve Aydın, 2020; Doğantekin, 2020; Koçak, 2020) görülmektedir. Bu çalışmada ise sosyal destek, Zimet ve arkadaşları (1988) tarafından ortaya konulan “*Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek*” olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda sosyal desteğin kaynakları olarak aile, arkadaşlar ve özel bir insan olarak tanımlanan bireylerden algılanan sosyal destek incelenmektedir. Bu nedenle çalışanların iş dışında da yer alan genel çevrelerinden ya da sosyal ağlarından algıladıkları desteğin ölçülmesi hedeflenmektedir. Türk literatüründe, belirtilen bu çalışma yaşamı unsurları ile sosyal desteğin arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Uluslararası literatür incelendiğinde ise sayısı az da olsa sosyal desteği ele alan çalışmalarda (Kinman vd., 2011; Salami, 2011; Zhang vd., 2020), Cohen ve Wills (1985) tarafından öne sürülen “*Tampon Etki*” ölçümlenmiştir. Bu açılacak olursa, çalışanların algıladıkları sosyal desteğin yüksek olduğu durumlarda toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkinin gücünün azalacağı ve sosyal desteğin bu ilişkide adeta bir tampon görevi göreceği düşünülmüştür. Ancak gerçekleştirilen ölçümlerde bu tamponlama etkisine rastlanılmamıştır. Bu duruma JD-R modeli üzerinden bakıldığında ise, destek unsurunun iş bazlı kaynaklardan birisi olduğu görülmektedir. Kim ve arkadaşları (2019) bir psikolojik kaynak olarak desteğin, stres ile tükenmişlik gibi olası olumsuz sonuçların arasına girerek bir tampon etki yaratabileceğini öne sürmektedir. Benzer bir şekilde Zeng ve arkadaşları (2020), Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından öne sürülen ve bir kaynak olarak ele alınan örgütsel desteğin, çalışan motivasyonunu arttıracaklarını doğrulamaktadır. Buna göre çalışanların

odaklanmaları, azimlilikleri ve enerjileri örgütsel destekten olumlu etkilenmektedir. Ancak çalışma sonucunda bu destek unsurunun iş yeri bazlı destekle sınırlı kalarak çalışanların ailelerinden, arkadaşlarından ve özel bir insan olarak tanımladıkları kaynaklardan algıladıkları desteği kapsamadığı görülmektedir. Bir başka deyişle araştırma bulgularında çalışanların sosyal destek algıladıkları, ancak algılanan bu sosyal desteğin iş yaşamına entegre olarak yine çalışanlar tarafından algılanan toksik liderliğin yıkıcı etkilerini azaltmadığı ya da ılımlılaştırmadığı görülmektedir. Dolayısıyla algılanan sosyal desteğin yüksek olduğu durumlarda ne toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkinin ne de duygusal tükenmişlik üzerinden gerçekleşen örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin gücünün zayıflamadığı görülmektedir.

Bu ilişkilere kültürel bağlamda bakıldığında Kossek ve arkadaşları (2011), iş bazlı yönetici ve örgüt desteğinin iş bazlı olmayan desteğe kıyasla daha etkili olduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak toplulukçu kültürlerde bireylerin; aile ve arkadaşların da içerisinde bulunduğu sosyal ağlardan daha az sosyal destek algıladıkları (Kim vd., 2006), sosyal destek arayışında olduklarında sosyal ağları tarafından olumsuz bir biçimde yargılanacaklarını düşündükleri (Chang, 2015) ve hatta sosyal desteğin kendilerine yeterince yardımcı olmayacağını düşünerek sosyal destek aramaya direndikleri (Taylor vd., 2007) bilinmektedir. Bu gibi bir durumda bireylerin, Cohen ve Wills (1985) tarafından ortaya konulan ve algılanan sosyal desteğin stres unsurlarının olumsuz etkilerini ılımlılaştıran “*Tampon Etki*” olmadan toksik liderlerin zehirleyici etkileriyle (Reed, 2004; Lipman-Blumen, 2005a; Schmidt, 2008) yalnız bir şekilde yüzleşmek zorunda kalacakları görülmektedir. Bu durum ise bireylerin, liderlik bazlı algıladıkları strese başarılı bir biçimde tepki veremeyerek duygusal kaynaklarının tükenmesine (Maslach, 1998; Maslach ve Leiter, 2016) ve içinde yer aldıkları örgütün bütünlük ile dürüstlükten yoksun olarak değerlendirmelerine (Dean vd., 1998) zemin hazırlayabilmektedir.

Çalışmada bu bölüme kadar, gerçekleştirilen araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, kurulan hipotezler analize tabii tutularak sınanmış ve bu sınama sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında kurgulanan altı hipotezden dördü kabul edilmiş, ikisi ise reddedilmiştir.

## KISITLAR VE ÖNERİLER

Algılanan toksik liderlik ile sosyal desteğin, çalışan duygusal tükenmişlik ve örgütsel sinizm seviyelerinin üzerindeki etkilerinin incelendiği bu araştırmada, gerçekleştirilen tüm çalışmalarda olduğu gibi birtakım kısıtlar bulunmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi aşamasında bu kısıtların göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Araştırmada yer alan kısıtların ilki bu çalışmada sadece nicel analiz yönteminin kullanılmasıdır. van de Vijver ve Leung (1997) araştırma sonucunda elde edilen bulguların genellenebilirliği için nicel ve nitel analiz yöntemlerin birlikte kullanılmasını önermektedir. Rossman ve Wilson (1994) da bu görüşü destekleyerek her iki analiz yönteminin birbirini destekleyebileceğini ve daha gelişmiş analiz yöntemlerinin bu şekilde uygulanabileceğini belirtmektedir. Ayrıca bu şekilde bir “üçgenleme”nin yani nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılarak karşılaştırılmasına imkan verilmesi, hipotezlerin doğruluğunun sınamasının daha kapsamlı olarak gerçekleştirilmesine imkan tanımaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, bu çalışmanın sadece kamu ve özel sektör bünyesinde çalışan beyaz yakalı katılımcılardan veri toplanarak gerçekleştirilmesidir. Buna göre, mavi yakalı çalışanlar araştırmanın kapsamı dışında kalmaktadır. Araştırmanın verileri Türkiye genelinde çalışan katılımcılardan anket yoluyla ve kartopu örnekleme kullanılarak elde edilmiştir. Bu şekilde sadece tek bir şehir ya da bölgede faaliyet gösteren kamu ve özel sektör işletmeleriyle sınırlı kalınmamaya gayret gösterilmiş, genellenebilirliğin arttırılabilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak veri toplama sürecinde katılımcıların dağılımlarındaki farklılıklar, bu konuda bir kısıt oluşturabilmektedir. Buna ek olarak araştırmanın verileri sadece tek bir zaman diliminde toplanmıştır. Bu nedenle olası bir ortak yöntem varyansı problemi oluşabilmektedir (Podsakoff vd., 2003). Gelecek çalışmaların veri toplama aşamasını birden fazla zaman dilimine bölerek gerçekleştirmesinin bu problemin aşılmasında etkili olabileceği düşünülmektedir.

Nedensellik probleminin araştırmanın bir başka kısıtı olduğu söylenebilmektedir. Tabachnick ve Fidell (2014), incelenen değişkenler arasında bir nedensellik ilişkisi kurulabilmesi için ancak kontrollü bir deneysel tasarımın uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Çalışmada yer alan değişkenler korelasyon, regresyon, eşitlik

modellemesi ve makrolar kullanılarak incelenmiştir. Bu nedenle araştırmada kurgulanan hipotezlerde yalnızca ilişki sınamakta, neden-sonuç ilişkisi ölçümlenmemektedir. Bu duruma ek olarak anket yöntemi kullanılarak toplanan verilerde, katılımcıların ölçümlenmesi istenen değişkene yönelik olarak geliştirilen ifadelerden farklı çıkarımlar yapabilmeleri, ölçek ifadelerinin farklı toplumlarda farklı anlaşılabilmesi ya da ölçümlenmesi arzu edilen değişkenden başka değişkenlerin de örtük bir biçimde ölçümlenebiliyor olması araştırma bulgularının sahip olduğu çeşitli bozucu unsurlar olarak değerlendirilebilmektedir.

Araştırmada kullanılan ve Schmidt (2008) tarafından geliştirilen Toksik Liderlik Ölçeği'nin Türk diline psikometrik özelliklerinin incelenip geçerlik ve güvenirlik sınaması yapılarak uyarlanmış bir versiyonuna rastlanılamamıştır. Bu nedenle ölçek, araştırmacılar tarafından uluslararası kabul gören dilsel çeviri/uyarlama aşamaları takip edilerek (Brislin vd., 1973) Türk diline çevrilmiş ve araştırmada bu şekilde kullanılmıştır. Ancak bu çeviri, her ne kadar doğru bir biçimde ve uluslararası kabul gören standartları karşılayacak şekilde gerçekleştirilmiş olsa da ilk defa bu çalışmada kullanılmıştır. Bu nedenden ötürü bir güvenirlik problemi oluşabilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçek ifadelerinin farklı zaman, farklı örneklemeler ve farklı araştırmacılar tarafından sınanmasının bu problemin önüne geçebileceği düşünülmektedir.

Son olarak araştırmada algılanan toksik liderlik ile duygusal tükenmişlik ilişkisinde algılanan sosyal desteğin düzenleyicilik rolünü içeren *H5*; algılanan toksik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisine duygusal tükenmişliğin aracılık ettiğini ve bu aracılığın algılanan sosyal destek tarafından düzenlendiğini içeren *H6* hipotezleri istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilemediği için reddedilmiştir. Bahsedilen bu düzenleyicilik ilişkileri için gelecek araştırmalarda farklı değişkenlerin sınanmasının, bu ilişkilerin anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada yer alan kısıtlara yukarıda değinilmiştir. Buradan sonra gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen bulgular ışığında, gelecek araştırmacılara ve çalışmalara yönelik önerilerde bulunulacaktır. Araştırma bulguları toksik liderliğin tüm çalışma yaşamını olumsuz bir şekilde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Örgütlerin liderliğin karanlık yönlerine ait özelliklere sahip olan ya da toksik davranışlar sergileyen lider adaylarını tespit edebilmesi ve yedekleme ya da yetenek yönetimi programlarını buna göre

farklılaştırması büyük öneme sahiptir. Çünkü liderler sadece birlikte yakın çalıştıkları kişileri ya da aldıkları stratejik kararlar üzerinden örgütün geleceğini değil, çalışma yaşamının tümünü derinden etkileyebilmektedirler. Özellikle daha önceki bölümlerde bahsedilen ve “*Kick Down Kiss Up*” olarak tabir edilen yaklaşıma sahip bu liderlerin daha sonraki aşamalarda başarılı bir şekilde tespit edilebilmesi ya da engellenebilmesi oldukça zor olabilmektedir. Bu bağlamda tespit edilmeyerek örgütlerinin üst kademelerine kadar gelmiş olan olumsuz pek çok özelliklere sahip liderler, çalışanlar üzerinde uzun süreli olarak ciddi baskılar yaratabilmektedir. Bu durumda çalışanlarda; performans düşüklüğü, iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, psikosomatik birtakım belirtiler, anksiyete bozuklukları, tükenmişlik, sinik tutumlar vb. birçok sıkıntı baş gösterebilmektedir. Özellikle örgütte güven ortamının ciddi bir şekilde zedelenmesiyle çalışanlar örgütten ayrılırsa ya da örgütler toksik liderlerden kurtulsalar bile bu zehirlenmenin etkisinin kolay bir şekilde geçmediği bilinmektedir (Lipman-Blumen, 2005a).

Çalışanlar açısından araştırma bulguları incelenecek olursa, araştırmanın en önemli çıktılarında birisinin örgütün dışından edinilen kaynakların iç kaynaklar kadar etkili olamadığı sonucudur. Bu bağlamda çalışanlar her ne kadar ailelerinden, arkadaşlarından ya da özel bir insan olarak tabir edebilecekleri en yakınlarındaki bireylerden sosyal destek algılasalar da bu destek, örgütsel destek kadar etkili olmamaktadır. Çünkü çalışma yaşamı dışından gelen destek çoğu zaman sadece psikolojik bir yardımı kapsamaktadır. Oysa sosyal destek Hochwarter ve arkadaşlarının (2006) da belirttiği gibi sadece psikolojik bir yardımı değil aynı zamanda araç-gereç, fiziksel yardım, fikir, teknoloji, uzmanlık ve bilgi yardımlarını da kapsamaktadır. Özellikle toksik liderlerin çalışanları yalnızlığa ittiği, korkuyu güdüleyerek sessizleştirdiği ve her türlü çıkıntılığı engellemeye çalışarak örgüte kendi otoritesini empoze etmeye çabaladıkları bilindiğinde, çalışanların bu yapıları tanıması ve sorunun çözümünde proaktif bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir. Özellikle sahip olunan hakların bilincinde olunması ve çalışan haklarının savunulması toksisiteye karşı kullanılacak önemli bir araç olarak öne çıkabilmektedir. Bu durumun tersinde araştırmada da yer verildiği gibi çalışanlar uzun süreli ve kronik bir stresle başa çıkmak durumunda kalarak duygusal olarak tükenmektedirler. Bunun sonucunda ise tatminsizliğe yönelik tepkilerden olan ihmal ya da ayrılma niyeti oluşabilmekte ve çalışanlar içinde buldukları örgüte yabancılaşarak oldukça olumsuz tutumlara sahip olabilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abbas, M. ve Saad, G. B. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 2317-2333.
- Abbey, A., Abramis, D. J. ve Caplan, R. D. (1985). Effects on different sources of social support and social conflict on emotional well-being. *Basic and Applied Social Psychology*, 6(2), 111-129.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Acaray, A. (2019). Algılanan iş güvencesizliğinin iş performansına etkisi: Örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 129-149.
- Adobor, H., Darbi, W. P. K. ve Damoah, O. B. O. (2021). Strategy in the era of “swans”: The role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*.
- Akca, 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.
- Akhtar, S. ve Shaukat, K. (2016). Impact of petty tyranny on alienation from work: Role of self- esteem and power distance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(3), 275-285.
- Aktaş, K., Kılınç, E. ve Doğan, E. The intermediary role of organizational cynicism in the effect of toxic leadership on turnover intention. İçinde *Theory and Research in Social, Human and Administrative Sciences II*, 16-36.
- Allen, A. (2020). *Cynicism*. MIT Press.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. İçinde *A Handbook of Social Psychology*, 798–844. Clark University Press.



- Alper Ay, F. (2015). İstismarcı yönetim, işyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Journal of International Social Research*, 8(41), 1116-1126.
- Altamimi, F. A., Alsubaie, S. S. ve Nasaani, A. A. (2021). Why so cynical? The effect of job burnout as a mediator on the relationship between perceived organizational support and organizational cynicism. *European Journal of Business and Management*, 13(7), 32-43.
- Amasralı, A. ve Aslan, H. (2017). Ortaokul ve lise matematik öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 64-92.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Antonakis, J. ve Day, D. V. (2017). *The Nature of Leadership*. Sage publications.
- Arabacı, I. B. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2802-2811.
- Arıcı, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 39(7), 899-913.
- Aronson, E., Wilson, T. ve Akert, R. (2018). *Sosyal Psikoloji*. Kaknüs Yayınları.
- Arshadi, N. ve Shahbazi, F. (2013). Workplace characteristics and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 640-645.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.

- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126–140.
- Atalay, M. O., Aydemir, P. ve Acuner, T. (2022). The influence of emotional exhaustion on organizational cynicism: The sequential mediating effect of organizational identification and trust in organization. *Sage Open*, 12(2), 1-25.
- Aubrey, D. W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership*. US Army War College.
- Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H. ve Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103428.
- Avdija, A. S. ve Roy, S. (2013). The effects of emotional exhaustion on prison employees' job satisfaction and personal accomplishments. *International Journal of Criminology and Sociological Theory*, 6(4), 144-154.
- Aziz, K., Iram, S., Awais, M., Hussain, S. S. U. ve Rahat, Q. (2017). Does abusive supervision influence organizational citizenship behavior? Testing the mediation effects of organizational cynicism. *International Journal of Management Excellence*, 9(3), 1146-1154.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Banks, G. C., Whelpley, C. E., Oh, I. S. ve Shin, K. (2012). (How) are emotionally exhausted employees harmful?. *International Journal of Stress Management*, 19(3), 198-216.

- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G. ve Williams Jr, R. B. (1989). The Cook-Medley Hostility Scale: Item content and ability to predict survival. *Psychosomatic Medicine*, 51(1), 46-57.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership Performance Beyond Expectations*. New York: Academic Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, 3rd Edition*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5-21.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Erlbaum Associates Inc. Publishers: New Jersey.
- Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, H. N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bedeian, A. G. (2007). Even if the tower is “Ivory,” it isn't “White:” Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Birch, D. A. (1998). Identifying sources of social support. *Journal of School Health*, 68(4), 159-161.
- Biryukov, P. İ. (2021). *Sinoplu Filozof Diyojen*. Etkin Yayınları.
- Blanchard, C. G., Ruckdeschel, J. C., Fletcher, B. A. ve Blanchard, E. B. (1986). The impact of oncologists' behaviors on patient satisfaction with morning rounds. *Cancer*, 58(2), 387-393.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Blazer, D. G. (1982). Social support and mortality in an elderly community population. *American Journal of Epidemiology*, 115, 684-694.

- Boles, J. S., Johnston, M. W. ve Hair Jr, J. F. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17-28.
- Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J. ve Barber, L. K. (2012). Counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion: A moderated mediational approach. *Stress and Health*, 28(3), 222-233.
- Börü, D., Çakarel, T. Y., Ufacık, O. E. ve Arslan, G. (2020). Toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(12), 194-216.
- Bradley, H. B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders. *Crime & Delinquency*, 15(3), 359-370.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. University of Cincinnati.
- Brandes, P. ve Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. İçinde *Employee Health, Coping and Methodologies*, 233-266. Emerald Group Publishing Limited.
- Braun, S. (2016). Narcissistic leadership. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-9.
- Brebner, J. (2003). Gender and emotions. *Personality and Individual Differences*, 34(3), 387-394.
- Breevaart, K. ve Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 1-12.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R. M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York: John Wiley-Sons Publication.
- Brown, D. J. ve Ziegler-Hill, V. (2017). Self-esteem. İçinde *The Self At Work: Fundamental Theory And Research*, 40-71.

- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W. ve DeMarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676.
- Bryne, Z. S., Peters, J. M. ve Weston, J. W. (2016). The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1201-1227.
- Budak, O. ve Erdal, N. (2022). The mediating role of burnout syndrome in toxic leadership and job satisfaction in organizations. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), 1-17.
- Burke, R. J. ve Greenglass, E. R. (1995). Longitudinal examination of the Cherniss Model of psychological burnout. *Social Science & Medicine*, 40(10), 1357-1363.
- Burke, R., Shearer, J. ve Deszca, G. (1984). Burnout among men and women in police work: An examination of the Cherniss Model. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 7(2), 162-188.
- Burris, E. R., Detert, J. R. ve Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Camgöz, S. M., Ekmekci, Ö. T. ve Karapınar, P. B. (2017). Örgütsel sinizmin iş yükü, algılanan adalet ve kontrol açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 40-59.
- Can, H. (1981). Önderlik davranışlarında iki model karşılaştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 14(1), 30-38.
- Carlson, D. S., Thompson, M. J. ve Kacmar, K. M. (2019). Double crossed: The spillover and crossover effects of work demands on work outcomes through the family. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 214-228.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234-246.

- Chang, J. (2015). The interplay between collectivism and social support processes among Asian and Latino American college students. *Asian American Journal of Psychology, 6*(1), 4-14.
- Chaudhry, M. G., Hameed, Z. ve Ahmed, F. (2023). Effect of abusive supervision on organizational cynicism (Cognitive, affective, behavioral) mediating effect of playing dumb. *Plos One, 18*(4), 1-18.
- Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D. ve Ford Jr, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research, 114*, 30-41.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology, 7*, 89–117.
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*. Sage Publications.
- Cheung, M. F. ve Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal, 32*(7), 656-672.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. ve Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 83*(2), 181-197.
- Chiang, C. F. ve Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 180-190.
- Chiang, J. T. J., Chen, X. P., Liu, H., Akutsu, S. ve Wang, Z. (2020). We have emotions but can't show them!. Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations, 74*, 1082–1111.
- Chiniara, M. ve Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 124-141.

- Chughtai, A. A. (2018). Examining the effects of servant leadership on life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 873-889.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cohen, S. ve Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Conger, J. (1990). The dark side of the leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cook, W. W. ve Medley, D. M. (1954). Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38(6), 414.
- Cramer, P. (2000). Defense mechanisms in psychology today: Further processes for adaptation. *American Psychologist*, 55, 637-646.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. ve Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Çankaya, M. ve Çiftçi, G. E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Çay, O. ve Aydınlan, B. (2020). Yetenek yönetiminin çalışanların iş tatminine etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4022-4042.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.

- Çetinkaya, M. ve Çiftçi, G. E. (2020). The effect of hospital employees' perceptions of toxic leadership and organizational cynicism on organizational commitment. *Hacettepe Journal of Health Administration*, 23(2), 273-298.
- Daft, R. L. (2009). *Management, 9th Edition*. Cengage Learning.
- Danielsen, A. G., Samdal, O., Hetland, J. ve Wold, B. (2009). School-related social support and students' perceived life satisfaction. *The Journal of Educational Research*, 102(4), 303-320.
- de Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N. ve Nevicka, B. (2015). Gender differences in the perceived effectiveness of narcissistic leaders. *Applied Psychology*, 64(3), 473-498.
- de Hoogh, A. H., Greer, L. L. ve den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders?. An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Leadership Quarterly*, 26, 687-701.
- de Vries, M. F. K. (1990). The organizational fool: Balancing a leader's hubris. *Human Relations*, 43(8), 751-770.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demerouti, E. ve Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 266-289.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demir, S. (2022). Comparison of normality tests in terms of sample sizes under different skewness and Kurtosis coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(2), 397-409.



- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Densten, I. L. (2001). Re-thinking burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 833-847.
- Dobbs, J. M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. San Diego Üniversitesi.
- Dobbs, J. M. ve Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Dobbs, L. C. J. M. ve Do, L. C. J. (2006). Toxic leadership and cynicism. *Pursuit of Excellence: International Perspectives of Military Leadership (2006) Strategic Leadership Development: International Perspectives (2007) Professional Ideology & Development*, 119.
- Doğantekin, A. (2020). *İş güvencesizliği, duygusal tükenmişlik ve işe gömülmürlük ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Dorasamy, N. (2018). The Nexus between narcissist followers and leaders-antecedent for toxic leadership. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(6), 251-260.
- Du, J., Li, N. N. ve Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-8.
- Dudley, D. R. (1937). *History of Cynicism from Diogenes to the Sixth Century, AD*.
- Duman, N., Sak, R. ve Şahin Sak, İ. T. (2020). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm tutumlarının incelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1098-1127.
- Eagly, A. H. ve Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

- Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Eker, D. ve Arkar, H. (1995). Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği'nin faktör yapısı, geçerlik ve güvenilirliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 34, 45-55.
- Eker, D., Arkar, H. ve Yıldız, H. (2001). Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği'nin gözden geçirilmiş formunun faktör yapısı, geçerlik ve güvenilirliği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12(1), 17-25.
- Elsaied, M. (2022). Exploitative leadership and organizational cynicism: The mediating role of emotional exhaustion. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 25-38.
- Ergeneli, H. A. (2017). *Örgütsel Davranış: Örgüt ve Birey*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eydepour, K., Yousefi, B., Eydi, H. ve Zardoshtian, S. (2019). The relationship of the components of toxic leadership style with organizational cynicism in the staff of the ministry of sport and youth with the mediating role of Machiavellianism management. *Journal of Faculty of Physical Education*, 12(3), 685-700.
- Fakhri, N. H. (2023). Leadership narcissism and its role in organizational cynicism field research in the federal office of financial supervision/agriculture and construction activity audit department. *Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences*, 19(2), 354-373.
- Fehr, B. ve Broughton, R. (2001). Gender and personality differences in conceptions of love: An interpersonal theory analysis. *Personal Relationships*, 8(2), 115-136.
- Fernandes Fontes, F. (2020). Herbert J. Freudenberger and the making of burnout as a psychopathological syndrome. *Memorandum: Memória E História Em Psicologia*, 37, 1-19.
- Fernandez-Muniz, B., Montes-Peon, J. M. ve Vazquez-Ordas, C. J. (2017). The role of safety leadership and working conditions in safety performance in process industries. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 50, 403-415.
- Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. General Learning Press.

- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using Spss (Third Eds.)*. Sage Publications.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you. *Workforce*, 44-46.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C. ve Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39(2), 291-314.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Fried, Y. ve Tiegs, R. B. (1993). The main effect model versus buffering model of shop steward social support: A study of rank-and-file auto workers in the U.S.A.. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 481-493.
- Fuller, B. (1931). *History of Greek Philosophy*. New York: Henry Holt.
- George, D. ve Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge.
- Gkorezis, P., Petridou, E. ve Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 619-631.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-37.
- Goff, D. G. (2003). *What do we know about good community college leaders: A study in leadership trait theory and behavioral leadership theory*. Hillsborough Community College, Tampa: Florida.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Goldner, F. H., Ritti, R. R. ve Ference, T. P. (1977). The production of cynical knowledge in organizations. *American Sociological Review*, 42, 539-551.
- Graham, J. R. (1993). *MMPI-2: Assessing Personality and Psychopathology*. New York: Oxford University Press.

- Gravili, G., Manuti, A. ve Meirinhos, V. (2022). When power hurts: An explorative study on the relationship between toxic leadership, emotional exhaustion, turnover intention and job satisfaction. İçinde *ECMLG 2022 November 18th European Conference on Management, Leadership and Governance, Academic Conferences and Publishing Limited*.
- Greene, G. (1960). *A Burt-Out Case*. London: Vintage.
- Griech-Polelle, B. (2023). *Anti-Semitism and the Holocaust Language, Rhetoric and the Traditions of Hatred*. Bloomsbury Publishing.
- Güney, S. (2021). Lider ve Liderlik. İçinde *Dünden Bugüne Liderlik*, 1-28.
- Haber, M. G., Cohen, J. L., Lucas, T. ve Baltes, B. B. (2007). The relationship between self-reported received and perceived social support: A meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology*, 39, 133-144.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*. Sage Publications.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B. ve Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *Leadership Quarterly*, 29, 105–122.
- Harwood, I. (2003). Distinguishing between the facilitating and the self-serving charismatic group leader. *Group*, 27, 121–129.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. ve Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Publications.
- Heider, F. (1958). *The Naive Analysis of Action*.
- Hentrich, S., Zimmer, A., Gregersen, S., Nienhaus, A. ve Petermann, F. (2016). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role

- of perceived job demands and occupational self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 1-28.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2004). *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress*. Springer Science & Business Media.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C. ve Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482.
- Hofstede, G. (1991). *Empirical Models of Cultural Differences*.
- Hogan, R., Kaiser, R. B., Sherman, R. A. ve Harms, P. D. (2021). Twenty years on the dark side: Six lessons about bad leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(3), 199-213.
- Holahan, C. J. ve Moos, R. H. (1983). The quality of social support: Medures of family and work relationships. *British Journal of Clinical Psychology*, 22(3), 157-162.
- Hook, M. K., Gerstein, L. H., Detterich, L. ve Gridley, B. (2003). How close are we? Measuring intimacy and examining gender differences. *Journal of Counseling & Development*, 81(4), 462-472.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Huang, J., Wang, Y. ve You, X. (2015). The job demands-resources model and job burnout: The mediating role of personal resources. *Current Psychology*, 35, 562-569.
- Huck, S. W., Cross, T. L. ve Clark, S. B. (1986). Overcoming misconceptions about Z-scores. *Teaching Statistics*, 8(2), 38-40.

- Hudson, D. L. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 147–159.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ince, F. (2018). Toxic leadership as a predictor of perceived organizational cynicism. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2), 24343-24349.
- Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. New York: Plenum.
- İbrahimağaoğlu, Ö. ve Can, E. (2017). Örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 181-205.
- İncesu, B. E., Yorulmaz, M. ve Evirgen, H. (2017). Örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerine etkisi: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(3), 370-380.
- Jackson, D. L. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N:Q hypothesis. *Structural Equation Modeling*, 10(1), 128-141.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L. ve Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jones, E. E. ve Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions the attribution process in person perception. İçinde *Advances in Experimental Social Psychology*, 219-266. Academic Press.
- Kaiser, R. B. ve Hogan, R. (2007). Chapter 10 The Dark Side of Discretion: Leader Personality and Organizational Decline. İçinde *Being There Even When You Are Not*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kant, L., Skogstad, A., Torsheim, T. ve Einarsen. (2013). Beware the angry leader: Trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny. *The Leadership Quarterly*, 24, 106-124.
- Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans*. California: Jossey-Bass.

- Karagöz, K., Yalçın, S. ve Köroğlu, M. (2024). Toksik liderlik, örgütsel sinizm ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Asos Journal of Academic Social Science*, 148, 304-319.
- Kaya, N., Göncü, F. T. ve Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine etkileri: Kamu sektörüne yönelik bir araştırma. *Journal of Life Economics*, 8(1), 111-120.
- Kazak, A. E. ve Marvin, R. S. (1984). Differences, difficulties and adaptation: Stress and social networks in families with a handicapped child. *Family Relations*, 67-77.
- Kazak, A. E. ve Wilcox, B. L. (1984). The structure and function of social support networks in families with handicapped children. *American Journal of Community Psychology*, 12(6), 645.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What is it? How it Happens, Why it Matters?*. Harvard Business School Press: Boston.
- Khorshid, L. ve Gürol Arslan, G. (2006). Hemşirelik ve sosyal desteğin önemi. *Dirim*, 81(1), 182-188.
- Kim, H. K., Hisata, M., Kai, I. ve Lee, S. K. (2000). Social support exchange and quality of life among the Korean elderly. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, 15(4), 331-347.
- Kim, H. S., Sherman, D. K., Ko, D. ve Taylor, S. E. (2006). Pursuit of comfort and pursuit of harmony: Culture, relationships and social support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(12), 1595-1607.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry and Endodontics*, 38(1), 52-54.
- Kim, T. Y., Bateman, T. S., Gilbreath, B. ve Andersson, L. M. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, 62(10), 1435-1458.

- Kinman, G., Wray, S. ve Strange, C. (2011). Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: The role of workplace social support. *Educational Psychology, 31*(7), 843-856.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *Academy of Management Executive, 5*(2), 48-60.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Publications.
- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D. ve Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology, 13*, 1047834.
- Koçak, D. (2020). İş özerkliği ile işe bağlanma arasındaki ilişki: Kişi-iş uyumunun aracı ve algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15*(2), 699-718.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. ve Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64*(2), 289-313.
- Kozlowski, S. J. ve Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology, 74*, 546-553.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. ve Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology, 54*(1), 71-99.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. ve Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*(3), 192-207.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49.



- Kusy, M. ve Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and Their Systems of Power*. John Wiley & Sons.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Lakey, B., Vander Molen, R. J., Fles, E. ve Andrews, J. (2016). Ordinary social interaction and the main effect between perceived support and affect. *Journal of Personality*, 84(5), 671-684.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Lewin, K. (1942). *Field Theory and Learning*.
- Lewin, K. (1943). Defining the 'field at a given time'. *Psychological Review*, 50(3), 292.
- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M. ve Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116-139.
- Liang, H. L. (2015). Are you tired? Spillover and crossover effects of emotional exhaustion on the family domain. *Asian Journal of Social Psychology*, 18(1), 22-32.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians--and How We Can Survive Them*. Oxford University Press, USA.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. *Encyclopedia of Executive Governance*.
- Lipman-Blumen, J. (2005c). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.

- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. *Representation*, 47(3), 331-342.
- Liu, S., Xiao, W., Fang, C., Zhang, X. ve Lin, J. (2020). Social support, belongingness, and value co-creation behaviors in online health communities. *Telematics and Informatics*, 50, 101398.
- Lu, F. J., Lee, W. P., Chang, Y. K., Chou, C. C., Hsu, Y. W., Lin, J. H. ve Gill, D. L. (2016). Interaction of athletes' resilience and coaches' social support on the stress-burnout relationship: A conjunctive moderation perspective. *Psychology of Sport and Exercise*, 22, 202-209.
- Ma, H. A. O. ve Karri, R. (2005). Leaders beware: Some sure ways to lose your competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 34(1), 63-76.
- Maccoby, M. (2000). The human side: Understanding the difference between management and leadership. *Research-Technology Management*, 43(1), 57-59.
- Mahmood, S. M. R. ve Sak, R. (2019). Okul öncesi öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(5), 2243-2259.
- Malach-Pines, A. (2005). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78.
- Malik, M. S. ve Sattar, S. (2019). Effects of despotic leadership and sexual harassment on emotional exhaustion of employees in health sector of Pakistan: Moderating role of organizational cynicism. *Review of Economics and Development Studies*, 5(2), 269-280.
- Marsh, H. W. ve Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. ve Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 120 –137.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Relations*, 9(5), 16-22.

- Maslach, C. (1978). The client role in staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 34(4), 111-124.
- Maslach, C. (1996). Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS). *MBI Manual*, 192-198.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. İçinde *Theories of Organizational Stress*, 68-85.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. ve Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498–512.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2014). Editorial. *Burnout Research*, 1(1), 1–2.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslach, C. ve Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly*, 6(2), 100-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*.
- Mayers, A. (2013). *Introduction to Statistics and Spss in Psychology*. Pearson Education Limited.
- Mazella, D. (2007). *The Making of Modern Cynicism*. University of Virginia Press.
- McIver, J. P. ve Carmines, E. G. (1981). Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures. *Social Measurement: Current Issues*, 65-115.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18–24.

- Meyer, J. P., Becker, T. E. ve Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual, analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 991-1007.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies, 40*, 1453–1476.
- Mirvis, P. ve Kanter, D. L. (1989). Combating cynicism in the workplace. *National Productivity Review, 8*(4), 377-394.
- Molino, M., Cortese, C. G. ve Ghislieri, C. (2019). Unsustainable working conditions: The association of destructive leadership, use of technology, and workload with workaholism and exhaustion. *Sustainability, 11*(2), 446.
- Morf, C. C. ve Rhodewalt, F. (2001). Expanding the dynamic self-regulatory processing model of narcissism: Research directions for the future. *Psychological Inquiry, 12*, 243–251.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Aboramadan, M. ve Chaouali, W. (2021). Narcissistic leadership, employee silence, and organizational cynicism: A study of physicians in Egyptian public hospitals. *International Journal of Public Administration, 44*(15), 1309-1318.
- Murphy, S. E. ve Ensher, E. A. (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader–member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology, 29*(7), 1371-1394.
- Naus, F., van Iterson, A. ve Roe, R. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organization based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*, 195-219.
- Navia, L. E. (1996). *Classical Cynicism*.
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the Shield: The Police in Urban Society*, 207-208. New York: Doubleday.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory, 2nd Edition*. New York: McGraw-Hill.

- O'Connell, B. J., Holzman, H. H. ve Armandi, B. R. (1986). Police cynicism and the modes of adaptation. *Journal of Police Science and Administration*, 14, 307-313.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T. ve Connelly, M. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *The Leadership Quarterly*, 6, 529-555.
- Ong, L. M., Visser, M. R., Lammes, F. B. ve De Haes, J. C. (2000). Doctor-patient communication and cancer patients' quality of life and satisfaction. *Patient Education and Counseling*, 41(2), 145-156.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 91-103.
- Özdemir, B. (2021). İş yeri yalnızlığının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rolünün incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(5), 1421-1439.
- Özer, Ö., Songur, C., Kar, A., Top, M. ve Erigüç, G. (2014). *The Macrotheme Review*, 3(8), 121-128.
- Özsoy, E. ve Ardıç, K. (2017). Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 391-406.
- Öztürk Çiftçi, D. (2021). Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2), 93-106.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Paulhus, D. L. ve Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.

- Peirce, R. S., Frone, M. R., Russell, M. ve Cooper, M. L. (1996). Financial stress, social support, and alcohol involvement: A longitudinal test of the buffering hypothesis in a general population survey. *Health Psychology, 15*(1), 38-47.
- Pelit, E. ve Ayana, Ç. (2016). Duygusal zekanın örgütsel sinizme etkisi: Otel işletmecileri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 8*(2), 45-76.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership, 6*(4), 373-389.
- Perko, K., Kinnunen, U. ve Feldt, T. (2017). Long-term profiles of work-related rumination associated with leadership, job demands, and exhaustion: A three-wave study. *Work & Stress, 31*(4), 395-420.
- Perlman, B. ve Hartman, E. A. (1980). *An integration of burnout into a stress model*.
- Perlman, B. ve Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations, 35*(4), 283-305.
- Peterson, G. ve Wrighton, J. M. (1998). Expressions of distrust: Third-party voting and cynicism in government. *Political Behavior, 20*, 17-34.
- Pines, A. M. ve Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences, 39*(3), 625-635.
- Pines, A. ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. Free Press.
- Pitre, L. J. (2004). *Organizational Cynicism at The United States Naval Academy: An Exploratory Study* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Naval Postgraduate School, California.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107-142.

- Polat, S. (2013). The impact of teachers' organizational trust perceptions on organizational cynicism perception. *Educational Research and Reviews*, 8(16), 1483-1488.
- Pradhan, S., Srivastava, A. ve Jena, L. K. (2020). Abusive supervision and intention to quit: Exploring multi-mediational approaches. *Personnel Review*, 49(6), 1269-1286.
- Procidano, M. E. ve Heller, K. (1983). Measures of perceived social support from friends and from family: Three validation studies. *American Journal of Community Psychology*, 11(1), 1-24.
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S. ve Ekkirala, S. (2017). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness*, 8, 707-716.
- Reddin, W. J. (1971). *Managerial Effectiveness 3-D*. McGraw-Hill, USA.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Reed, G. E. (2015). *Tarnished: Toxic Leadership in the US Military*. University of Nebraska Press.
- Reed, G. E. ve Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Reed, G. E. ve Olsen, R. A. (2010). Toxic leadership: Part deux. *Military Review*, 90(6), 58-64.
- Reyhanoglu, M. ve Akin, O. (2022). Impact of toxic leadership on the intention to leave: A research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(1), 156-177.
- Rogers, J. R. ve Medlock, B. (2012). Identifying and responding to burnout. *Crisis intervention and counseling by telephone and the internet*. 398-410.
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.

- Rossmann, G. B. ve Wilson, B. L. (1994). Numbers and words revisited: Being “shamelessly eclectic”. *Quality and Quantity*, 28(3), 315-327.
- Salami, S. O. (2011). Job stress and burnout among lecturers: Personality and social support as moderators. *Asian Social Science*, 7(5), 110-121.
- Saqib, A. ve Arif, M. (2017). Employee silence as a mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- Saxton, M. J., Phillips, J. S. ve Blakeney, R. N. (1991). Antecedents and consequences of emotional exhaustion in the airline reservations service sector. *Human Relations*, 44(6), 583-595.
- Sayre, F. (1945). Greek Cynicism. *Journal of the History of Ideas*, 113-118.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B. ve Enzmann, D. (2020). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. CRC press.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. University of Maryland, College Park.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. University of Maryland, College Park.



- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K. ve Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion: A systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(1), 1-13.
- Seligman, M. E. (1972). Learned helplessness. *Annual Review of Medicine*, 23(1), 407-412.
- Serrano Archimi, C., Reynaud, E., Yasin, H. M. ve Bhatti, Z. A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 151, 907-921.
- Shirom, A. (1989). Burnout in Work Organizations. İçinde *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25-48. New York: Wiley.
- Shirom, A. (2003). Job-related Burnout: A Review. İçinde *Handbook of Occupational Health Psychology*, 245–264. American Psychological Association.
- Shumaker, S. A. ve Brownell, A. (1984). Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues*, 40(4), 11-36.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J. ve Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724.
- Sommer, R. (1973). The burnt-out chairman. *American Psychologist*, 28(6), 536-537.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2003). Stress in organizations. *Comprehensive Handbook of Psychology*, 12, 453-491.
- Sökmen, A., Kenek, G. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2017). Etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 196-214.
- Srivastava, S. ve Agarwal, S. (2020). Workplace bullying and intention to leave: A moderated mediation model of emotional exhaustion and supervisory support. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1547-1563.
- Stoten, D. (2015). Virtue ethics and toxic leadership: Tackling the toxic triangle. *Education Today*, 65(1), 3-6.

- Sun, W., Dedahanov, A. T. ve Abdurazzakov, O. S. (2022). Abusive supervision and employee voice: The roles of positive reappraisal and employee cynicism. *Frontiers in Psychology, 13*, 927-948.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate Statistics, 6th Edition*. Pearson.
- Tayfur, Ö. ve Arslan, M. (2013). The role of lack of reciprocity, supervisory support, workload and work–family conflict on exhaustion: Evidence from physicians. *Psychology, Health & Medicine, 18*(5), 564-575.
- Taylor, S. E. ve Friedman, H. S. (2007). Social Support. *Foundations of Health Psychology, 14*5171.
- Taylor, S. E., Welch, W. T., Kim, H. S. ve Sherman, D. K. (2007). Cultural differences in the impact of social support on psychological and biological stress responses. *Psychological Science, 18*(9), 831-837.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178–190.
- Thomas, C. H. ve Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 48*(3), 417-432.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A. ve Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics, 151*, 627-649.
- Topluk, G. (2018). *Algılanan iş güvencesizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin düzenleyici rolü* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Tummers, L. G. ve Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-13.

- Tümekaya, S., Sabahattin, Ç. ve Çavuşoğlu, İ. (2009). Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387-398.
- Ulukök, E. ve Merdan, E. (2022). Tam serbesti tanıyan liderliğin kişilerarası çatışma ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: Rol belirsizliğinin aracı rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 24(42), 527-545.
- Uslu, O. (2019). A general overview to leadership theories from a critical perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 161-172.
- 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.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A. ve Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- van de Vijver, F. ve Leung, K. (1997). Methods and data analysis of comparative research. *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 1, 257-300.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vladut, C. I. ve Kallay, E. (2010). Work stress, personal life, and burnout. Causes, consequences, possible remedies: A theoretical review. *An Interdisciplinary Journal*, 14(3), 261-280.
- Vreja, L. O., Balan, S. ve Bosca, L. C. (2016). An evolutionary perspective on toxic leadership. *Management & Economics Review*, 1(2), 217-228.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- Wang, H. ve Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 357, 1-10.

- Wang, Z., Sun, C. ve Cai, S. (2021). How exploitative leadership influences employee innovative behavior: the mediating role of relational attachment and moderating role of high-performance work systems. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 233-248.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Webster, V., Brough, P. ve Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-354.
- Wilcox, B. L. (1981). The Role of Social Support in Adjustment to Marital Disruption: A Network Analysis. İçinde *Social Networks and Social Support in Community Mental Health*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R. ve Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Wills, T. A. (1991). *Social Support and Interpersonal Relationships*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. *Transleadership*.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A. ve Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health Psychology Research*, 10(4).
- Yıldırım, İ. (1997). Algılanan sosyal destek ölçeğinin geliştirilmesi güvenilirliği ve geçerliği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 81-87.
- Yukl, G. A. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971(6), 414-440.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

- Yürür, S. ve Keser, A. (2010). İşe bağlı gerginlik ile iş tatmini ilişkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 165-193.
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M. ve Ul-Huda, N. (2023). At the end of the world, turn left: Examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2436-2462.
- Zeng, X., Zhang, X., Chen, M., Liu, J. ve Wu, C. (2020). The influence of perceived organizational support on police job burnout: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11.
- Zhang, H., Ye, Z., Tang, L., Zou, P., Du, C., Shao, J., Wang, X., Chen, D., Qiao, G. ve Mu, S. Y. (2020). Anxiety symptoms and burnout among Chinese medical staff of intensive care unit: The moderating effect of social support. *BMC Psychiatry*, 20, 1-7.
- Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G. ve Farley, G. K. (1988). The Multidimensional Scale of Perceived Social Support. *Journal of Personality Assessment*, 52(1), 30-41.
- Zimet, G. D., Powell, S. S., Farley, G. K., Werkman, S. ve Berkoff, K. A. (1990). Psychometric characteristics of The Multidimensional Scale of Perceived Social Support. *Journal of Personality Assessment*, 55(3), 610-617.

## EK 1. ORJİNALLİK RAPORU

	<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>	Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.12.2023
	<b>FRM-YL-15</b> <b>Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu</b> <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> <b>İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA</b>	
Tarih: 12/08/2024	
<p>Tez Başlığı: ALGILANAN TOKSİK LİDERLİK İLE SOSYAL DESTEĞİN ÇALIŞAN DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM SEVİYELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ</p> <p>Yukarıda başlığı verilen tezin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 185 sayfalık kısmına ilişkin, 12/08/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %12'dir.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler*:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç</li> <li><input type="checkbox"/> Alıntılar hariç</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar dâhil</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç</li> </ol> <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezim herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">Mehmet Oğuzhan KALEM</p>	

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	Mehmet Oğuzhan KALEM
	Öğrenci No	N20139777
	Enstitü Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış- Tezli Yüksek Lisans

### DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.  
Prof.Dr. Pınar Bayhan Karapınar

\* Tez Almanca veya Fransızca yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı Tez Yazım Dilinde yazılmalıdır.

\*\*Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dâhil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

## EK 2. ETİK KURUL İZİNİ



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu

Tarih: 04/12/2023 17:03  
Sayı: E-66777842-300-00003232952



00003232952

Sayı : E-66777842-300-00003232952  
Konu : Etik Kurulu İzni (Mehmet Oğuzhan KALEM)

04/12/2023

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 20.11.2023 tarihli ve E-12908312-300-00003207943 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Mehmet Oğuzhan KALEM**'in, **Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR** danışmanlığında hazırladığı "**Algılanan Toksik Liderlik İle Sosyal Desteğin, Çalışan Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Sinizm Seviyeleri Üzerindeki Etkileri**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulunun **28 Kasım 2023** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. İsmet KOÇ  
Kurul Başkanı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 045C24C3-7B12-41FC-A13D-1CDD2E8DEA78

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres:

E-posta: Elektronik Ağ: [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr)

Telefon: Faks:

Keç:

Bilgi için: Burak CİHAN

Bilgisayar İşletmeni

Telefon: 03123051082



## EK 3. İZİN BELGESİ

For use by Mehmet Oguzhan Kalem only. Received from Mind Garden, Inc. on November 2, 2023

### Permission Letter



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

**Maslach Burnout Inventory forms: Human Services Survey, Human Services Survey for Medical Personnel, Educators Survey, General Survey, or General Survey for Students.**

The license holder has permission to administer the complete instrument in their research, however, only three sample items from this instrument as specified below may be included in the research write-up, thesis, or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument form may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

**Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.**

**Sample Items:**

**MBI - Human Services Survey - MBI-HSS:**

I feel emotionally drained from my work.  
I have accomplished many worthwhile things in this job.  
I don't really care what happens to some recipients.

Copyright ©1981 Christina Maslach & Susan E. Jackson. All rights reserved in all media.  
Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

**MBI - Human Services Survey for Medical Personnel - MBI-HSS (MP):**

I feel emotionally drained from my work.  
I have accomplished many worthwhile things in this job.  
I don't really care what happens to some patients.

Copyright ©1981, 2016 by Christina Maslach & Susan E. Jackson. All rights reserved in all media.  
Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

**MBI - Educators Survey - MBI-ES:**

I feel emotionally drained from my work.  
I have accomplished many worthwhile things in this job.  
I don't really care what happens to some students.

Copyright ©1986 Christina Maslach, Susan E. Jackson & Richard L. Schwab. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

Cont'd on next page



For use by Mehmet Oguzhan Kalem only. Received from Mind Garden, Inc. on November 2, 2023

**MBI - General Survey - MBI-GS:**

I feel emotionally drained from my work.  
In my opinion, I am good at my job.  
I doubt the significance of my work.

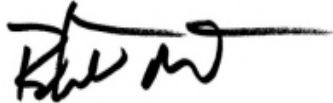
Copyright ©1996 Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach & Susan E. Jackson.  
All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

**MBI - General Survey for Students - MBI-GS (S):**

I feel emotionally drained by my studies.  
In my opinion, I am a good student.  
I doubt the significance of my studies.

Copyright ©1996, 2016 Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Christina Maslach & Susan E. Jackson. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Robert Most', with a long horizontal line extending to the right.

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)