**T.C.**
**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**
**İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

**DOKTORA TEZİ**

# OTANTİK VE TOKSİK LİDERLİK TARZLARININ ALGILANAN İŞE DEVAMSIZLIK VE POZİTİF ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

**MELİKE SERCAN SEVİMLİ**
**21713002**

**TEZ DANIŞMANI**
**PROF.DR. SERDAR BOZKURT**

**2025**

**T.C.**
**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**
**İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

**DOKTORA TEZİ**

# OTANTİK VE TOKSİK LİDERLİK TARZLARININ ALGILANAN İŞE DEVAMSIZLIK VE POZİTİF ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

**MELİKE SERCAN SEVİMLİ**
**21713002**
**ORCID NO: 0000-0003-4589-766X**

**TEZ DANIŞMANI**
**PROF.DR. SERDAR BOZKURT**

**ŞUBAT 2025**

Melike Sercan SEVİMLİ tarafından hazırlanan “Otantik ve Toksik Liderlik Tarzlarının Algılanan İşe Devamsızlık ve Pozitif Örgüt İklimi Üzerine Etkisinin İncelenmesi” başlıklı çalışma, **24/02/2025** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda [oybirliği / ~~oyçokluğu~~] ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programında **DOKTORA** tezi olarak kabul edilmiştir.

| **Danışman** | **İmza** |
|---|---|
| Prof.Dr. Serdar Bozkurt | …… |

| **Jüri Üyeleri** | **İmza** |
|---|---|
| Prof. Dr. Ceren Erdin | …… |
| Prof. Dr. Yasemin Bal | …… |
| Prof. Dr. Ayşe Günsel | …… |
| Dr. Öğr. Üyesi Açelya Telli Danışmaz | …… |

# ÖZET


OTANTİK VE TOKSİK LİDERLİK TARZLARININ ALGILANAN İŞE DEVAMSIZLIK VE POZİTİF ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Liderlik kavramı uzun yıllardır çalışmalara konu olmakta ve etkileri incelenmeye devam etmektedir. Güncel iki liderlik tarzı olan otantik ve toksik liderliğin organizasyonel çıktılar üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalar ise çok yenidir ve bu konuların araştırılması literatüre katkı sağlayabilir. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, otantik ve toksik liderlik tarzlarının, algılanan işe devamsızlık ve pozitif örgüt iklimi üzerine etkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Böylelikle liderlik tarzlarının, insan kaynaklarının en önemli çıktılarından biri olan işe devamsızlığa yönelik algılamalar ve örgüt iklimi üzerindeki etkisi net bir şekilde ele alınabilmektedir. Araştırma amacına bağlı olarak model ve hipotezler geliştirilmiş ve test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için kolayda örnekleme yoluyla 232 beyaz yakalı çalışandan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Veri analizinde SmartPLS ve SPSS Programları kullanılmış, öncelikle verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından da hipotez testleri için Yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda toksik liderliğin algılanan işe devamsızlık ve pozitif örgüt iklimi üzerinde etkisi olduğu, otantik liderliğin ise yalnızca pozitif örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.



**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Devamsızlık, Örgüt İklimi, Otantik Liderlik, Toksik Liderlik

## ABSTRACT

EXAMINING THE EFFECTS OF AUTHENTIC AND TOXIC LEADERSHIP STYLES ON PERCEIVED ABSENTEEISM AND POSITIVE ORGANIZATIONAL CLIMATE

The concept of leadership has been the subject of studies for many years and its effects continue to be examined. Studies on the effects of authentic and toxic leadership, which are two current leadership styles, on organizational outputs are very new and research on these topics can contribute to the literature. In this context, the main purpose of the study was determined as examining the effects of authentic and toxic leadership styles on perceived absenteeism and positive organizational climate. Thus, the effects of leadership styles on perceptions of absenteeism, which is one of the most important outputs of human resources, and on organizational climate can be clearly addressed. Models and hypotheses were developed and tested depending on the purpose of the research. In order to test the hypotheses, data obtained from 232 white-collar employees through a survey using convenience sampling were analyzed. SmartPLS and SPSS Programs were used in data analysis, and firstly, validity and reliability analyses of the data were performed. Then, structural equation model was used for hypothesis testing. As a result of the research, it was determined that toxic leadership had an effect on perceived absenteeism and positive organizational climate, while authentic leadership was only effective on positive organizational climate.



**Keywords:** Leadership, Absenteeism, Organizational Climate, Authentic Leadership, Toxic Leadership

# ÖN SÖZ

Tezimin her aşamasında tüm özverisiyle bana destek olan, zaman mevhumu gözetmeksizin, her zaman ulaşabildiğim, tüm sorularıma özenle cevap veren, bilimsel bakış açısıyla, akademik kimliği ve akademiye adanmışlığıyla bana hep ilham veren tez danışmanım Prof. Dr. Serdar Bozkurt'a; analizlerim süresince bana yardım eden ve motive kalmamı sağlayan Prof. Dr. Ayşe Günsel'e; tez izleme komitelerinde verdiği geri bildirimlerle tezime katkıda bulunan ve motivasyonumu kaybettiğim anlarda beni destekleyen Prof. Dr. Ceren Erdin'e; rehberliğiyle tezimi geliştirmemi sağlayan Prof. Dr. Yasemin Bal'a kıymetli geri bildirimleriyle tezimi geliştirmeme yardımcı olan Dr. Açelya Telli Danışmaz'a; derin minnettarlığımı sunarım.

Büyürken yanımda olan, anne gibi ilgilenen Anneannem Cemile Karakuş'a; her zaman benimle gurur duyarak beni motive eden, küçükken saatlerce benimle oyunlar oynayan oyun arkadaşım, vazgeçmemeyi, emek vermeyi, sevmeyi öğrendiğim rahmetli Dedem Mehmet Karakuş'a teşekkür ederim.

Hayatımın her alanında beni destekleyen, her zorlukta yanımda olan, tez sürecimde desteğini hissettirmek için benimle uykusuz kalan, yazdığım her çalışmayı satır satır okuyarak objektif değerlendirmeleriyle kendimi geliştirmemi sağlayan annem Canan Sevimli'ye; özellikle veri toplama aşamasında anketlerimi özveriyle dağıtan, anketin örneklemle buluşmasında en büyük rol sahibi olan, çalışmamı benimle birlikte benimseyen, sevgisini her zaman gösteren, her an yanımda olan, beni bugün olduğum kişi yapan ve en önemlisi her zaman en yakın arkadaşım olan babam Serhat Sevimli'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Melike Sercan SEVİMLİ

Şubat, 2025; İstanbul

# İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... iv
ABSTRACT ..... v
ÖN SÖZ ..... vi
İÇİNDEKİLER ..... vii
TABLOLAR LİSTESİ ..... ix
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... x
KISALTMALAR LİSTESİ ..... xi

1. GİRİŞ ..... 12

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ..... 14
2.1. Liderlik Kavramı ve Modern Liderlik Tarzları ..... 14
2.1.1. Etkileşimci Liderlik ..... 15
2.1.2. Dönüşümcü Liderlik ..... 16
2.1.3. Stratejik Liderlik ..... 17
2.1.4. Vizyoner Liderlik ..... 17
2.1.5. Çevik Liderlik ..... 18
2.1.6. Karizmatik Liderlik ..... 19
2.1.7. Hizmetkâr Liderlik ..... 20
2.1.8. Etik Liderlik ..... 20
2.1.9. Beşinci Düzey Liderlik ..... 21
2.1.10. Ruhani Liderlik ..... 22
2.2. Otantik Liderlik ..... 23
2.3. Toksik Liderlik ..... 25
2.3.1. Toksik Liderliğin Boyutları ..... 27
2.3.1.1. Aşağılayıcı Davranışlar ..... 27
2.3.1.2. Narsistik Özellik ..... 27
2.3.1.3. Değer Bilmezlik ..... 28
2.3.1.4. Kötü Niyetli Gözetim ..... 29
2.3.1.5. Kendini Övme ..... 30
2.3.1.6. Tahmin Edilmezlik ..... 31
2.3.1.7. Taşkın Davranışlar ..... 31
2.3.1.8. Otoriter Davranış ..... 32
2.3.1.9. Olumsuz Ruhsal Durum ..... 33
2.3.1.10. Bencillik ..... 34
2.3.1.11. Çıkarcılık ..... 34
2.4. İşe Devamsızlık Kavramı ..... 35
2.4.1. Algılanan İşe Devamsızlık ..... 36
2.5. Örgüt İklimi ..... 37
2.5.1. Örgüt İkliminin Boyutları ..... 38

3. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME ..... 42
3.1. Teorik çerçeve ..... 42
3.2. Hipotez Geliştirme ..... 43
3.2.1. Toksik Liderliğin İşe Devamsızlığa Etkisi ..... 43
3.2.2. Toksik Liderliğin Örgüt İklimine Etkisi ..... 44
3.2.3. Otantik Liderliğin İşe Devamsızlık Davranışına Etkisi ..... 45
3.2.4. Otantik Liderliğin Örgüt İklimine Etkisi ..... 46

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ ..... 48
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi ..... 48
4.2. Araştırmanın Yöntemi ..... 48
4.3. Araştırmanın Modeli ..... 49
4.4. Araştırmanın Örneklemi ..... 49
4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ..... 49
4.5.1. Toksik Liderlik Ölçeği ..... 50
4.5.2. Örgüt İklim Ölçeği ..... 50
4.5.3. İşe Devamsızlık Ölçeği ..... 50
4.5.4. Otantik Liderlik Ölçeği ..... 51

5. ANALİZ VE BULGULAR ..... 52
5.1. Keşfedici Faktör, Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri ..... 52
5.1.1. Keşfedici Faktör Analizi ..... 52
5.1.1.1. Toksik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi ..... 52
5.1.1.2. Örgüt İklimi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi ..... 54
5.1.1.3. İşe Devamsızlık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi ..... 56
5.1.1.4. Otantik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi ..... 58
5.1.2. Güvenilirlik ve Geçerlik Analizleri ..... 59
5.2. Hipotez Testleri ..... 64
5.3. Harman Testi ile Yöntem Yanlılığının Analizi ..... 65
5.4. Tanımlayıcı İstatistikler ..... 66
5.5. Demografik Özelliklere Göre Fark Testlerinin İncelenmesi ..... 68
5.5.1. Yaş ve Toksik Liderlik Arasındaki İlişki ..... 69
5.5.2. Çalışma Süresi, Toksik Liderlik ve Zorunlu Devamsızlık Boyutları Arasındaki İlişki ..... 70

6. SONUÇ VE TARTIŞMA ..... 73
6.1. Tartışma ..... 73
6.2. Teorik Katkılar ..... 75
6.3. Pratik Katkılar ..... 77
6.4. Araştırmanın Sınırlıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler ..... 79

KAYNAKÇA ..... 81
EKLER ..... 95

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Toksik Liderlik Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları ..... 53
Tablo 2. Toksik Liderlik Ölçeğinin Toplam Varyansı Açıklama Oranı ..... 53
Tablo 3. Toksik Liderlik Ölçeğinin Faktör Yükleri Dağılımı ..... 54
Tablo 4. Örgüt İklimi Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları ..... 55
Tablo 5. Örgüt İklimi Ölçeğinin Toplam Varyansı Açıklama Oranı ..... 55
Tablo 6. Örgüt İklimi Ölçeğinin faktör Yükleri Dağılımı ..... 55
Tablo 7. İşe Devamsızlık Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları ..... 56
Tablo 8. İşe Devamsızlık Ölçeğinin Toplam varyansı Açıklama Oranı ..... 57
Tablo 9. İşe Devamsızlık ölçeğinin Faktör Yükleri Dağılımı ..... 57
Tablo 10. Otantik Liderlik Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları ..... 58
Tablo 11. Otantik Liderlik Ölçeğinin Toplam Varyansı Açıklama Oranı ..... 58
Tablo 12. Otantik Liderlik Ölçeğinin Faktör Yükleri Dağılımı ..... 59
Tablo 13. Faktör Yükleri ..... 60
Tablo 14. Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri ..... 61
Tablo 15. Fornell-Larcker ve HTMT Kriterlerine Göre Ayrışma Geçerlikleri ..... 63
Tablo 16. İkinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları ..... 63
Tablo 17. Model Uyumu ..... 64
Tablo 18. Yol Katsayıları, t-Değerleri, p-Değerleri ..... 65
Tablo 19. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler ..... 67
Tablo 20. Tanımlayıcı İstatistikler ..... 68
Tablo 21. Yaşa Göre Toksik Liderlik Değişkeninin İncelenmesi ANOVA Sonuçları ..... 70
Tablo 22. Çalışma Süresine Göre Narsistik Davranış ve Zorunlu Devamsızlık Değişkenlerinin İncelenmesi ANOVA Sonuçları ..... 71

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1.** Araştırma Modeli ..... 49

## KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|---|---|
| AVE | : Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans) |
| CR | : Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik) |
| HTMT | : Heterotrait-Monotrait Ratio |
| NFI | : Normed Fit Index |
| PLS | : Partial Least Squares (Kısmi En Küçük Kareler) |
| SRMR | : Standardized Root Mean Square Residual |
| YTÜ | : Yıldız Teknik Üniversitesi |

# 1. GİRİŞ

Son yıllarda gerçekleşen pandemi, doğal afetler, savaşlar, teknolojik gelişmeler ve ekonomik krizler, ülkemiz ve dünya genelinde, örgütlerin işleyiş şeklini önemli ölçüde dönüştürmüştür. Sanal örgüt yapılarının yaygınlaşmasıyla birlikte yöneticilerin liderlik tarzlarına ve çalışan davranışlarına dair yeni dinamikler ortaya çıkmıştır. Yapay zekâ ve benzeri teknolojik gelişmeler, örgüt içindeki çalışan sayısını kısmen azaltmış olsa da insana hizmet eden her sistemin, insan kaynağı tarafından yönetilmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla insan kaynağının yönetilmesinin olası etkilerinin incelenmesi örgütsel davranış biliminin her dönem güncelliğini koruyan konusu olan liderliğin, belirtilen değişim alanlarına yönelik açıklamalarını önemli hale getirmektedir.

Bu çalışmada, günümüz örgütlerinde yeni yeni incelenmeye başlanan otantik ve toksik liderlik tarzlarının örgütlerin önemli çıktıları arasında yer alan işe devamsızlık ve pozitif örgüt iklimi üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Toksik liderlik, kişiliğinde toksik özelliklere sahip liderlerin, bu özelliklerinin de bir sonucu olarak izleyicilerin negatif yönde etkilenmesine sebep olduğu liderlik tarzıdır.

Toksik liderlik örgütlerde karşılaşılabilen yıkıcı bir liderlik tarzı olması nedeniyle önem taşımaktadır. Toksik liderlik gibi olumsuz liderlik davranışlarının, çalışanların işe devamsızlık eğilimini arttırdığı (Tepper, 2000) ve pozitif örgüt iklimini zayıflattığı düşünülmektedir (Lipman-Blumen, 2005). Öte yandan otantik liderliğin, çalışanların güven, bağlılık, motivasyon gibi tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkilemesi (Walumbwa, 2008), kavramın örgüt ikliminin algılanış şeklini ve işe devamlılığı da etkileme potansiyelini (Schneider vd., 2013) düşündürmektedir.

Pozitif örgüt iklimi, örgüt içerisinde çalışanlarca algılanan atmosferi ifade eden örgüt ikliminin, çalışanı motive edici, sağlıklı ilişkilerin kurulduğu, çalışanların yüksek tatmine sahip olmasını sağlayan olumlu şekilde olmasını ifade etmektedir. Kavram, çalışanların motivasyon, bağlılık ve iyi oluş düzeylerini artırarak örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Schneider vd., 2013).

İşe devamsızlık kavramı, çalışanın elinde olan ya da olmayan sebeplerden işe devam edemeyişini ifade etmektedir. İşe devamsızlık düzeyinin örgütün genel işleyişini, performansını ve verimliliğini doğrudan etkilemesi nedeniyle değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi anlamlı hale gelmektedir.

Çalışmanın temel motivasyonu, liderlik tarzlarının, çalışanların işe devamlılığı ve örgütün iklimini algılayış şeklini nasıl etkilediğini anlamaktır. Çalışma, toksik ve otantik liderlik stillerinin örgüt iklimini nasıl şekillendirdiğini ve çalışanların işe devam etme eğilimlerini nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlar. Bu bağlamda elde edilen bulgular, örgütlerin liderlik geliştirme stratejilerine katkı sağlarken daha sağlıklı çalışma ortamları yaratmalarına yardımcı olabilir.

Bağımsız değişkenleri "otantik liderlik" ve "toksik liderlik" tarzları iken; bağımlı değişkenleri "algılanan işe devamsızlık" ve "pozitif örgüt iklimi" olan bu çalışmanın kapsamı; içerik, sektör ve örneklem birimi bakımından geniş bir perspektife sahiptir. Çalışmanın içeriği, değişkenlere ilişkin literatür taramasını, ölçeklerin tanıtımını, bu ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik düzeylerini ve toplanacak verilerden elde edilecek bulguları kapsamaktadır. Veri toplama sürecinde belirli bir sektörle sınırlama getirilmemiştir. Sektörü, boyutu veya yönetim anlayışı fark etmeksizin her iki liderlik tarzının da hemen her kurumda gözlemlenebilir olmasının, bu araştırmaya bilimsel ve sektörel açıdan geniş bir geçerlik kazandıracağı düşünülmektedir. Örneklemin ise liderlik tarzlarının farklı düzeyde yöneticilerin bulunduğu her beyaz yakalı çalışan tarafından değerlendirilebilir olacağı düşünülerek seçilmiştir. Beyaz yakalı çalışanlar, otomasyon ve çevrimiçi çalışma imkânlarının artmasıyla birlikte çalışma koşulları hızla değişen, motivasyon ihtiyacı yüksek bir grup olduğundan, örneklemin yalnızca beyaz yakalılarla sınırlı tutulmasının ampirik açıdan daha önemli sonuçlar sunacağı düşünülmüştür.

Tez çalışması, "kavramsal çerçeve", "literatür incelenmesi ve hipotez geliştirme", "metodoloji", "analiz ve bulgular" ile "sonuç ve tartışma" başlıkları altında ele alınmıştır. Elde edilen sonuçların, hem akademik açıdan liderlik literatürüne katkı sunması, hem de örgütlerde pozitif iklim yaratma ile işe devamsızlık sorununa çözüm arayışlarına pratik öneriler getirmesi beklenmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında, çalışmanın değişkenleri olan toksik ve otantik liderlik tarzlarıdır, pozitif örgüt iklimi ve işe devamsızlık kavramlarına değinilecektir. Bu bölümün içeriği; değişkenlerin, kavramsal gelişim süreçleri, tanımları ve teorik dayanakları şeklinde ilerlemektedir.

### 2.1. Liderlik Kavramı ve Modern Liderlik Tarzları

Tezin giriş kısmında daha önce de belirtildiği üzere liderlik konusunun, yönetim biliminin başlangıcından beri örgütsel davranış alanındaki en önemli konulardan biri olduğunu söylemek mümkündür. Kavramın önemi, temelde insana sunulan hizmet ve ürünün kalitesinin arttırmasını hedefleyen yönetim sürecinin, yine insan tarafından yönetilmeye muhtaç olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, alan yazında sıklıkla çalışılmasına karşın liderlik konusu popülerliğini sürdürmektedir. Bu bölümde liderliğe dair tanımlamalardan söz edilecek ve bu çalışmanın değişkenlerinin de yer aldığı modern liderlik tarzları hakkında bilgi verilecektir.

Bir kavramı tanımlamanın en iyi yolu onun çıkış noktası hakkında bilgi sahibi olmaktır. Liderlik olgusu neredeyse miladın başlangıcı ile algılanır olsa da olgunun kavramsallaştırılması 1300'lere dayanmaktadır. Kavramın yaygın şekilde kullanılmaya başlaması ise 1700'lerin sonunda gerçekleşmiştir (Stogdill, 1974). Belirtilenlere karşın liderliğe dair bilimsel araştırmalar 20. Yüzyıla kadar başlamamıştır (Bass, 1995; King, 1990).

Literatürün geneline bakıldığında liderliğin bir süreç, kavram ya da kişi olarak değil de bir sistem olarak tanımlandığı görülmektedir. Liderlik; insanlar, zamanlama, kaynaklar, iletişim gibi öğelerin bir araya gelmesi sonucunda performans ve motivasyonu arttırmaya yarayan bir sistemdir. Elbette bu sistemin temel aktörü de liderin kendisidir (Avolio vd., 2008). Kotter'e (2012) göre ise lider, bir grup aktiviteyi yönlendirmek, kumanda etmek ve kişilere yol göstermek için bulunan kişi ya da olguyu ifade etmektedir. Kotter'in tanımlamasından farklı olarak, bu çalışmada kullanılan bakış açısına göre lider, insan topluluğu/toplulukları ya da denetlenmeye ihtiyaç duyan her türlü mekanizmaya yön verme gücüne sahip kişi şeklinde tanımlanabilir (Dobbins vd.1986). Bu çalışmanın değişkenlerinden biri olan otantik liderlik kavramını literatüre kazandıran ve liderlik hakkındaki çalışmaları ile bilinen

Avolio ise liderliği, bireysel bir özellik veya farklılık olarak tanımlamaktan ziyade; paylaşılan, ilişkisel, stratejik, küresel ve karmaşık bir sosyal dinamik olarak tasvir etmektedir (Luthans ve Avolio, 2009). Avolio'nun tanımına benzer bir şekilde, sosyal bilim dünyasında uzun bir süredir liderlik, belirli bir amaca ulaşmayı sağlayan yetenekler, davranışlar, kaynaklar ve özelliklerin bütünü şeklinde tanımlamaktadır (Yukl vd., 2013). Gerçekleştirilen taramalar sonucunda araştırmacıların liderlik tanımı ile ilgili ikiye bölündüğü görülmektedir. Bir grup araştırmacıya göre liderlik, grubun tüm elemanlarını kapsayan bir sosyal etki sürecidir. Bir diğer gruba göre ise her sistem farklı uzmanlıklara sahip bireyleri kapsamaktadır. Liderler ise bu gruplardaki liderlik rolüne sahip bireylerdir (Yukl, 1989). Kavramın literatürdeki tanımına dair uzlaşmazlıklar hala sürse de en sık yapılmış tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda liderlik; belirli hedeflerin sağlanması amacıyla izleyicileri harekete geçirme yeteneğini ifade etmektedir (Sy vd., 2005). Belirtilen tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, liderliğe farklı bakış açıları ile yaklaşan araştırmacılar, liderliği algılayış biçimlerini esas alarak farklı boyutlar ve farklı perspektiflere sahip liderlik modelleri oluşturmuştur. Özellikle sürekli değişip gelişen çevresel faktörler, literatüre son yıllarda araştırılma konusu olan modern liderlik tarzlarının oluşturulmasına katkı sağlamaya devam etmektedir Söz konusu otantik ve toksik liderlik tarzlarının her ikisi de bu çalışmanın temel kavramlarıdır. Çalışmanın devamında modern liderlik tarzlarına değinilecektir.

### 2.1.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, modern liderlik tarzları arasında yer alan hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderlikten farklı olarak modern iş dünyasında incelenmeye değer liderlik tarzlarından biridir (Kim vd., 2016). Etkileşimci liderlik temelde çalışan ve çalışan davranışının meydana getirdiği her türlü örgütsel çıktıya karşı verilen tepkiyi ifade etmektedir(Avolio vd., 1999).Çoğu zaman tepkisel liderler olarak kabul edilebilecek olan etkileşimci liderler, kişisel çıkarları tarafından yönlendirilen kişiler olarak bilinmektedir. Bu tarzı benimsemiş liderlerin kararları sonucunda çalışan performansında beklenmedik durumlarla karşılaşılabilmektedir. Bu liderlerin, yalnızca hedefe dair performansın düştüğü durumlarda izleyicilere liderlik edilmesini ifade eden (Tülay ve Akgündüz, 2011) istisnalarla yönetimi tercih ettiği bilinmektedir (Howell ve Avolio, 1993). Belirtilenlere ek olarak etkileşimci liderliği temel bir liderlik tarzı değil de liderliğin yapılması için bir ön koşul olarak kabul eden

araştırmacılar mevcuttur. Etkileşimci liderlik tarzı ile ilgili olarak, kavramı literatüre kazandıran Bass ve diğerleri, dönüşümcü liderliği, lider ve üye arasındaki etkileşimi geliştirmeye elverişli bir araç olarak kabul etmiş ve etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderliği sağlamak için bir ön koşul olduğunu savunmuştur (Avolio vd., 1999).

### 2.1.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, örgütlerde etkili değişimleri gerçekleştirmeyi hedefleyen ve bu hedefleri gerçekleştirirken izleyicilerine, değerler, kültür, motivasyon, iletişim ve ilham sağlayan bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilmektedir. Kavramı literatüre kazandıran Burns'a (2012) göre, izleyicilere kim oldukları gözetilmeksizin adil şekilde davranılması gerektiği, izleyicilere görevleri gerçekleştirirken ahlaki değerlerin hatırlatılması ve bir vizyon kazandırılıp ilham verilmesi organizasyonel hedeflere ulaşmak için dönüşümcü liderlik tarzını kullanmanın akıllıca olduğu belirtilmektedir. Dönüşümcü liderliğin etkili değişimleri gerçekleştirme esnasında kullandığı yöntemleri ve onun özelliklerini anlayabilmenin en kolay yolu, kavramın sahip olduğu boyutları keşfetmek olacaktır. Dönüşümcü liderliğin en bilinen boyutlandırılması, onu literatüre kazandıran kişi olan Burns'un ardından, onun çalışmasını geliştirerek literatüre katkı yapan Bass tarafından yapılmıştır(Packard ve Kaupii, 1999). Bass'a göre dönüşümcü liderliğin boyutları (1985); idealize edilmiş etki (Burns tarafından daha önce karizma olgusu ile ifade edilmiştir), "ilham verme ve motivasyon", "bireysel ilgi" ve "entelektüel uyarım" şeklindedir.

Böylesine önemli erdemlerden oluşan bir boyutlandırmaya sahip bir liderlik tarzı ile ilgili pek çok araştırma da yapılmıştır. Soane vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada, liderlerin dönüşümcü lider özelliklerine sahip olmasının, lider etkinliğini ve çalışan performansını etkilediği gözlemlenmiştir. Aynı çalışmada, izleyicilerin kişiliğindeki farklılığın, liderlik algılarını etkilediği ve liderlik algısı ile performans arasında da bir ilişki olduğu sonucuna da varılmıştır.

Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderden farkını vurgulamak uygun olacaktır. Her ne kadar birbirine benzer oldukları düşünülse de dönüşümcü lider ve etkileşimci lider arasında oldukça büyük bir fark vardır. Etkileşimci liderler izleyicilerini somut kaynaklar ile motive ederken dönüşümcü liderler izleyicilerini motivasyon, ilham verme gibi yöntemlerle harekete geçirirler(Xue vd., 2022).Konu ile ilgili olarak Bass(1985), Burns'tan farklı olarak bir liderin hem dönüşümcü hem de etkileşimci

liderlik tarzını kullanabileceğini vurgulamıştır. Her ne kadar dönüşümcü liderlik tarzı teorik açıdan doğru kabul edilerek çok popüler hale gelse de zaman içerisinde karizma ve ilham verme boyutları arasındaki sınırın gittikçe bulanıklaşması onu tartışmalı bir hale getirmiştir (Barbuto, 1997).

### 2.1.3. Stratejik Liderlik

Stratejik liderler, yönlendirdikleri örgütler ya da gruplarla ilgili kararlar almaktan sorumludurlar. Bu liderlik tarzını benimsemiş kişiler, izleyicilerinin gideceği yönü ve hedefe ulaşması için alınması gereken aksiyonları belirlerler (Ireland ve Hitt, 1999). Stratejik liderleri önemli kılan niteliklerinden biri de onların, örgütün ihtiyacı olan rekabet üstünlüğünü sağlamak için kullanılan stratejik kararları alma becerilerine sahip olmasıdır. Bu bağlamda stratejik liderler değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayıp, tehditleri ve yenilikleri keşfederken, mevcut kaynaklarında en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Kızıl ve Naktiyok, 2019). Konuyla ilgili olarak Xue vd. (2022) stratejik liderliğin örgütlerde artımsal inovasyon gerçekleştirilmesi üzerine etkisi olduğunu gösteren bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar stratejik liderlik ve artımsal inovasyon arasındaki ilişkinin stratejik liderin sahip olduğu teknik becerilerin yüksekliğinden kaynaklanabileceğini belirtmektedir.

Alan yazın dikkate alınarak, stratejik liderlerin daima biçimsel liderler olacağı kabul edilse de her zaman biçimsel liderler olarak karşımıza çıkmayabilirler. Ayrıca örgütte stratejik kararlar alarak hareket eden başka çalışanlar da mevcut olabilir. Bu durumda, stratejik lideri diğer kişiler arasında kolaylıkla ayırt edebilmek için onun belirli özelliklere sahip olup olmadığını incelemek gereklidir. Stratejik liderler, stratejik açıdan oryante olabilmek, stratejileri aksiyonlara dönüştürebilme becerisine sahip olmak, örgütlere ve kişilere uyum sağlayabilmek, etkili stratejik kırılma noktalarını belirleyebilmek ve stratejik yetkinlikler geliştirmek gibi niteliklere sahip kişiler olarak tanımlanabilir (Davies ve Davies, 2004).

### 2.1.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderliğin tanımlanabilmesi için öncelikle vizyon kavramını tanımlamak uygun olacaktır. Vizyon, gerçekleşmemiş bir hayalin ifade edilerek ardından, söz konusu hayali gerçekleştirmek için nasıl aksiyonlar alınmasının gerektiğini belirtmek ve senaryoların oluşturulup izleyicilerle paylaşılmasını ifade etmektir (Thornberry, 1997). Bu bağlamda vizyoner liderleri, bir vizyon oluşturan ve bu vizyona ulaşılması

hususunda takipçilerine yön gösteren liderler olarak tanımlamak uygun olacaktır. Vizyoner liderlerin, vizyon tanımı içerisinde sayılan aksiyonları gerçekleştirebilecek niteliklere sahip olması, her örgütte önem teşkil eden ve örgütsel dayanıklılığın sürdürülmesi için gerekli olan öğrenen örgüt kavramının doğmasını sağlamaktadır. Bununla ilgili olarak, vizyoner liderlikle ilgili gerçekleştirilen çalışmaların büyük kısmının örgütlerin teknoloji kullanımı ve vizyoner liderlikle alakalı olduğu gözlemlenebilir (Nanus, 1992). Özellikle teknoloji kullanımının yoğun olduğu bir örgütte vizyoner liderler; örgütün dahil olduğu sektör, inovasyonun türü, teknolojik gelişmenin hangi dönemde olduğu fark etmeksizin, yenilikleri takip etme ve gelecek ile ilgili öngörüleri ile her zaman örgütün rekabet üstünlüğünü sürdürmesini sağlayabilecek temel unsurdur. Ayrıca vizyoner liderliğin örgütlere tek faydasının teknik gelişme ve ilerlemeyi takip ederek rekabet üstünlüğünü sürdürmek ve bir vizyon yaratmak değil, örgütte oluşturduğu vizyon sayesinde, son zamanlarda önemini daha da arttıran kurumsal sosyal sorumluluğu etkileme becerisidir. Nwachukwuve vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada, vizyoner liderlik, çalışan performansı ve kurumsal sosyal sorumluluk arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine belirtilenlerle tutarlı şekilde vizyoner liderliğin örgütsel çıktılar, örgütsel vatandaşlık davranışı ve teorik olarak bir sosyal sorumluluk yaklaşımı olarak değerlendirilebilecek olan, yeşil insan kaynakları yönetimini de olumlu yönde etkilediği de bilinmektedir (Ismail vd., 2022).

### 2.1.5. Çevik Liderlik

Çevik liderler, örgütsel çevikliğe sorunsuzca geçiş yapılması için gerekli yol gösterici ilkeleri belirleme, stratejiler geliştirme ve mekanizmalar oluşturma yeteneğine sahiptir. Bu liderler, organizasyonların nasıl çevik hale getirileceği konusunda talimatlar verir. Ayrıca liderlikleri esnasında, bütünsel çevikliği modelleyip teşvik eden bir liderlik kültürünün oluşmasını sağlar (Attar ve Abdul-Kareem, 2020). Çevik bir lideri yalnızca tanımdan yola çıkarak tespit etmek mümkün değildir. Böyle bir girişimde bulunmak çok sığ bir tanımlama ve yöntem olacaktır. Bir kavramın mevcudiyetini ve düzeyini tespit etmek için kullanılan ölçeklerin yokluğunda, söz konusu kavrama atfedilen özellikleri incelemek yararlı olacaktır. Bu çıkarımdan hareketle çevik liderin, belirsizlikle baş edebilme becerisine sahip olmak, karmaşık konularla alakalı çok fazla detaya sahip olmasa da sınırlı rasyonellik dahilinde hareket ederek doğru kararlar almak, profesyonel bilgi veya deneyim eksikliği yaşasa da bu

durumu yönetsel becerilerini kullanarak hasarsız atlatmak gibi özelliklere sahip liderler olduğu söylenebilir (McPherson, 2016).

Yukarıda belirtilen hususlar göz önünde bulundurulduğunda çevik liderlerin varlığının, şaşırtıcı olmayacak şekilde çevresel koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için önemli olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu bu önemin özellikle teknoloji alanında faaliyet gösteren örgütlerde dijital bir ekosistem oluşturmaya katkıda bulunduğu için daha da arttığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Rozak vd., 2021).

### 2.1.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramı, ilk olarak karizmatik otorite adı altında Alman sosyolog Max Weber tarafından 1922 yılında yayınladığı eserinde kullanılmıştır (Potts, 2009). Kavramın ilk kez ne zaman kullanıldığından bahsettikten sonra karizma olgusunu tanımlamak, onu tanımlamak için iyi bir başlangıç olacaktır. Karizmatik liderlik kavramını literatüre kazandıran Weber (1922) karizmayı; kişilerin diğer kişilerden ayrılmasını sağlayan, olağan üstü ve doğuştan gelen bir özellik şeklinde tanımlamıştır. Sohm'a göre, Weber karizma kavramını dini literatürden alarak sosyal bilimler literatürüne uyarlamıştır. Sohm'un, Weber'in İncil'den esinlenerek geliştirdiğini düşündüğü karizma kavramının temelleri, gerçekte daha da eskiye dayanmaktadır (Smith, 1998). Kavram, temelde Yunan mitolojisinde graces (orijinal yazımı ile charites) yani Zeus'un üç büyülü kızını temsil etmektedir. Söz konusu kardeşler her ne kadar farklı özelliklere sahip olsalar da genel anlamda her biri güzellik, zarafet, nezaket, lütuf ve cömertlikle anılmaktadır(Albert, 2021). Bu bağlamda karizma evrensel olarak, çoğu tanımda, kişilerin yüksek düzeyde cazibe, etkileme becerisi gibi özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanır. Bu tanımlamalara paralel olarak, karizmatik liderler izleyicilerinin güvenlerini kazanan ve bu doğrultuda oluşan beklentileri karşılayan ve aynı zamanda farklı niteliklere sahip sosyal ilişkiler kurup bu ilişkileri sürdüren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Lepsius, 1986). Her ne kadar literatürde karizmanın kaynağının ne olduğu hakkında tartışmalar sürse de karizmatik liderliğin en etkili liderlik tarzlarından biri olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda karizmatik liderliğin örgütsel verimlilik (Ansar vd., 2016), kültür, algılanan performans (Wilderom vd., 2012) örgütsel bağlılık (Shastri vd., 2010) , örgütsel

çıktılar (McClean vd., 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı (Deluga, 1995) gibi kavramları etkilediğini gösteren çalışmalar mevcuttur.

### 2.1.7. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, diğer liderlik tarzları içerisinde görece olarak yeni kabul edilebilecek bir liderlik tarzıdır. Kavram literatürde öncelikle Greenleaf (1970) tarafından ifade edilmiştir. Greenleaf (1970) hizmetkar liderliği, liderin liderlik etme sürecinde, izleyicilerin ihtiyaçları ve taleplerini önde tutarak iyi hissettirmesi, gelişim ve ihtiyaçlarına odaklanması hali olarak tanımlamıştır. Hizmetkar liderlik, bir önceki başlıkta bahsedilmiş olan karizmatik liderlikten farklı olarak, doğuştan gelen nitelikleri barındırmamaktadır. Literatüre göre hizmetkar liderliğin öncülü, diğer çoğu liderlikte olduğu gibi hizmet etme arzusu iken hizmetkar liderin oluşması için hizmetkarlık davranışının öğrenilip geliştirilmeye devam etmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle karizmatik liderlikte kişinin liderlik edebilmesi doğuştan gelen karizma özelliğine atfedilirken, hizmetkar liderlikte kişinin liderlik etmesi hizmetkar liderlik davranışını öğrenmesi ile alakalıdır (Zhao, 2009).

Anlatılanların ardından kendisini takipçilerine hizmet etmeye adayan böylesi bir liderin hangi sektörde gözleneceği akıllara gelecek bir sorudur. Hizmetkar liderin en çok görüldüğü alan tahmin edilebileceği üzere kamu sektörüdür (Han vd., 2010). Kendini toplumun faydasına adamış kamu çalışanlarının, hizmet etme arzusu güderek, böylesi bir tarzı benimsemeleri olası ve öngörülebilecek bir durumdur. Aynı zamanda kamu sektöründe yer alan çalışanların, hizmetkâr liderlik tarzını benimsemiş yöneticilere sahip olması durumunda, duygusal bağlılık boyutunun arttığı bilinmektedir (Zhou ve Miao, 2014). Literatürde hizmetkar liderliğin; örgütsel güveni, örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğine dair çalışmalar mevcuttur (Saleem vd., 2020).

### 2.1.8. Etik Liderlik

Etik liderlik yaklaşımını tanımlamadan önce diğer liderlik tarzlarından farklı olarak, onun örgütte olması halinde değil de olmaması durumunda etkilenen örgütsel öğelerden söz etmek uygun olacaktır. Bir örgütte etik liderliğin yokluğu, sinizm, işten ayrılma, işe devamsızlık ve işte var olmama gibi pek çok olumsuz sonuca neden olabilir. Bir araştırmaya göre etik liderlik tarzlarının benimsenmemesi dünyanın en

büyük 2500 şirketinde 2007 ve 2011 yılları arasında işçi devir hızını %3,9'dan &5,3'e yükseltmiştir (Rivera ve Karlsson, 2017).

Etik liderlik, liderin takipçilerini yönlendirmesi sürecinde yaşanan olayların ve örgütsel yapıyı yönetme sürecinde alınan kararların tamamında, ahlaki normları dikkate alarak ve etik kurallarına riayet ederek hareket etmesini ifade etmektedir. Etik liderliğin gerçekten uygulanabilmesi halinde, her örgütte olumlu çıktıların gözlemlendiği bilinmektedir (Wang vd., 2017). Şirketlerdeki etik skandalları ve etik zayıflıklardan ötürü örgütlerin yüzleştiği sorunlar, etik liderliğin hem örgütlerce hem de araştırmacılarca önemsenmesine katkı sağlamıştır. Kavramın literatürde değişken olarak kullanıldığı yayınlarda ise araştırmacılar sıklıkla teorik çerçeve oluşturulması hususunda Bandura'nın sosyal öğrenme teorisi ve Blau'nun sosyal mübadele teorisinden yararlanmışlardır (Brown ve Treviño, 2006).

### 2.1.9. Beşinci Düzey Liderlik

Beşinci düzey liderlik kavramı araştırmacı iş insanı Jim Collins (2005) tarafından literatüre kazandırılmış ve araştırmacının bir lider olarak profesyonel yaşantıdaki başarılarının da göz önünde bulundurulmasıyla liderlik literatüründe sıklıkla anılan bir kavram haline gelmiştir. Beşinci düzey liderlik, spesifik yönetsel becerilerin bir araya gelmesi ile oluşan lider özellikleri kombinasyonunu ifade etmektedir. Bu liderlik tarzının kullanılmasında amaç, örgütün yaptığı işte en iyi düzeye gelmesini sağlamaktır (The Fundamentals of Level 5 Leadership | Lesley University, t.y.). Kavramla ilgili operasyonel tanımlamalar ve ölçümler için farklı araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Reid vd. (2014) bir uzman panelinden yararlanarak kavramı ortaya koyan Collins'in olguya atfettiği 99 özelliğini 74'e indirgemiştir. Araştırmacılar beşinci düzey liderliğin, hizmetkar liderlikle aynı kavramlar olduğunu öne süren bir çalışmadan da yola çıkarak kavramların ne denli benzediklerini incelemişlerdir. Sonuçta beşinci düzey liderliğin boyutları olan; kişisel alçak gönüllülük ve profesyonel irade ile Collins'in sekiz soruluk ölçeğini kullanarak araştırmacıların oluşturduğu on soruluk ölçek ve hizmetkar liderlik özellikleri arasında yüksek düzeyde bir korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Sarfraz vd. (2022) ise, beşinci düzey liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel muhalefetle olan ilişkisini incelemişlerdir. Söz konusu araştırma sonucunda beşinci düzey liderliğin ve örgütsel vatandaşlık davranışını yüksek düzeyde etkilediği sonucuna varılırken, örgütsel

muhalefetin değişkenler arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu da ortaya konmuştur.

### 2.1.10. Ruhani Liderlik

Ruhani liderlik kavramı Fry (2003) tarafından literatüre kazandırılmış bir kavram olmakla birlikte, aslında tarihin başlangıcından beri insanların aşina olduğu bir olgudur. Bu noktada, tarihin başlangıcından beri ifadesi, olgunun varlığının eskiye dayandığını ifade etmek için mecazen kullanılmış değil, gerçek anlamda kullanılmış bir ifadedir. Gerçek anlamda kullanılmış olmasının sebebi ise Latin kökenli kaynaklarda Hazreti İsa'nın doğumunun tarihin başlangıcı olarak kabul edilmesidir (Declercq, 2002). Bu kabul tanımı itibari ile peygamberleri ve din alimlerini de kapsayan ruhani (spiritüel) liderlik olgusunun hayatımızda yer aldığı bir döneme dayanmaktadır (Lynch ve Friedman, 2013).

Ruhani liderlik, liderlerin kendilerini ve izleyicilerini içsel olarak motive etmesi için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları içeren bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Fry, 2003). Ruhani liderliğin farklı tanımları, örgüt içerisinde pozitif örgüt iklimi oluşturma ve ruhani liderin izleyicilerine yüksek düzeyde güven duyma becerilerini de kapsamaktadır (Wu ve Lee, 2020). Bir başka deyişle ruhani liderlik, her türlü toplulukta sağlıklı bir işleyişin sürdürülmesi için güdüleyici görevi gören ve ahlaki normlar ve değerlerin içselleştirilip yönetim sürecinin her aşamasında kullanılmasını sağlamaya dayalı bir liderlik modelidir. Bu kavram her ne kadar literatürde henüz yeni bir kavram olarak karşımıza çıksa da kavramla ilgili kısa sürede oldukça fazlaca çalışma gerçekleştirilmiştir (Oh ve Wang, 2020).

Tanımlamalardan da anlaşılabileceği üzere bu denli sınırları olmayan ve kapsayıcı bir olgunun evrensel boyutta sıklıkla kullanılmasının şaşırtıcı olmamasına karşın kullanımının yarattığı etkiler oldukça ilginçtir. Her örgüt yapısı ve durumda kullanıma uygun ruhani liderlik, kapsayıcılığı sayesinde sürdürülebilir bir strateji ve kültür oluşturulmasını sağlar (Samul, 2019). Bu doğrultuda da Dede vd. (2014) de aile işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; söz konusu evrensel değerleri temsilen, erdemli davranışlardan birine örnek olarak gösterilebilecek, özgecilik davranışı ve güven ile ruhani liderlik arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Hunsaker ve Nam (2017) ise işi anlamlandırma ve ruhani liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna

varırken, iş karşıtı davranışların bu ilişkide rolü olduğu sonucuna varmışlardır. Literatürdeki tanımlar ve araştırmalarda incelendiğinde ruhani liderlik ile ilgili olarak uzun yıllardır mevcut olmasına ve yakın zamanda kavramsallaştırılmasına karşın sürdürülebilirliği ve sınırsızlığı sayesinde her zaman araştırma konusu olabileceğini söylemek mümkündür.

## 2.2. Otantik Liderlik

Otantik liderlik kavramı, Harvard'lı bir profesör ve eski Medtronic CEO'su olan Bill George (2003) tarafından literatüre katılmıştır. *"Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value"* isimli kitabı ile otantik liderlik kavramını literatüre kazandıran George, aynı kitap sayesinde çok okunan yazarlar listesine de girmiştir. Kavram literatürde taze bir kan niteliği taşıdığından ve liderliğe daha önce bakılmamış bir bakış açısından baktığından kısa sürede popüler bir liderlik tarzı haline dönüşmüştür (Gardner, 1993). Otantik liderlik, takipçi ve liderlerin arasında, gelişime açık iletişimle, pozitif örgütsel davranışın oluşturulup sürdürülmesini sağlayan bir liderlik tarzıdır (Woolley vd., 2011a). Bir başka deyişle örgütte otantik liderlik tarzını uygulayan liderler, çalışanları için güven ve destek ortamı yaratarak örgüt içi pozitif davranışı birey ve grup düzeyinde yaymış olurlar (Walumbwa vd., 2008a). Bu tanımlamaların daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle otantiklik kavramının net bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Otantiklik kelimesinin kökenine dair gerçekleştirilmiş etimolojik çalışmaların çoğu, kelimenin anlamının, öze uygun hareket etmek, öze uygun olmak ve gerçekleştirilen tüm aksiyonların özün özelliklerine riayet edilerek yapılması olduğunu göstermektir (Caza vd., 2010). Burada kastedilmiş olan kavramın eskiden süregelen değerlerini ifade etmektedir. Aynı zamanda literatürde belirtilenler ışığında otantiklik kavramının Sokrates zamanından beri kendini bilmek şeklinde de kullanıldığı bilinmektedir (Snyder ve Lopez, 2001).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak otantik liderlik kavramını tanımlamak gerekirse otantik liderlik; liderin izleyicilerini yönlendirmesi süresi boyunca şeffaflık, adillik gibi ahlaki değerlere riayet ederek, iletişimde örgütsel ve kişiler arası gelişimin arttırmasını ve bu şekilde pozitif bir örgüt yapısının oluşturulmasını ifade etmektedir.

İstihdam edilmesi halinde, her örgüte yüksek düzeyde katkı sağlayacak olan otantik liderin özelliklerinden bahsetmek gereklidir. Adını otantiklik olgusundan alan liderlik tarzı, öncelikle otantiklikten ortaya çıkan özelliklere sahiptir. Otantik liderler,

örgütlerde yöneticilik vasıflarını elde etmeden önce de benimsediği ahlaki değerleri, örgütteki işleyişin her aşamasında ön planda tutan liderlerdir. Bir başka deyişle otantik liderler, otantikliğin esasına uygun şekilde öze bağlı kalmaktadır. Belirtilenlere ek olarak, söz konusu liderler, otantiklik kelimesinin bir diğer anlamı olan orijinallik, özgünlük özelliklerine de sahiptirler. Bu tip liderler yönetim tarzlarını taklit etmezler, kendi doğruları ve güdüleri ışığında, benzersiz tarzları ile izleyicilerin kendilerini takip etmesini sağlarlar (Cooper vd., 2005).

### 2.2.1. Otantik Liderliğin Boyutları

Bir önceki bölümünde belirtilenlerden anlaşılacağı üzere, sosyal bilimlerdeki pek çok kavramın operasyonel tanımının yapılmasında yaşanan karışıklıklar otantik liderliğin tanımlanmasında da yaşanmıştır. Kavramın tanımlanmasına ilişkin farklılıklara rağmen, boyutlandırılması ile ilgili olarak literatürde bir uzlaşma olduğu görülmektedir. Literatürde otantik liderliğe dair kabul gören en bilinen boyutlandırma Luthans ve Avolio (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacıların belirtmiş olduğu boyutlar; *içselleştirilmiş ahlaki değerler, ilişkilerde şeffaflık, kendini bilme ve dengeli bilgi işleme şeklindedir.* Söz konusu boyutların tanımlanması kavramın anlaşılması hususunda faydalı olacaktır. (Walumbwa vd., 2008a).

İçselleştirilmiş ahlaki değerler boyutu; örgüt içerisindeki ahlaki değerlerin her kademeden çalışan tarafından benimsenip her türlü işleyiş aşamasında bu değerlere riayet edilmesini ifade etmektedir.

İlişkilerde şeffaflık boyutu; liderlik etme süreci boyunca, liderin izleyicileri ile kurduğu ilişkilerinde şeffaf bir tutum sergilemesi, örgüt ve izleyicilere dair düşüncelerini her bir izleyici ile paylaşmasını ifade etmektedir.

Dengeli bilgi işleme boyutu, bilginin kişinin öznel ve nesnel algıları arasında bir uyum sağlayarak ve denge içerisinde, iş süresince elde edilen çıktıları değerlendirmesini ifade etmektedir.

Kendini bilme boyutu ise, her bir liderde olması beklenen özelliklerden biri olmasına karşın özellikle otantik liderlerde olması gereken özelliklerdendir. Kendini bilme, liderin kendisinin zayıf ve güçlü yönlerinin yanı sıra kendini objektif şekilde değerlendirebilme özelliğini içermektedir.

## 2.3. Toksik Liderlik

Toksik liderlik kavramı literatüre ilk olarak Marcia Whicker tarafından kazandırılmıştır (Indradevi, 2016). Whicker'ın literatüre kazandırdığı bu kavram, zehirli olanın daha da kötü bir hal alması ve diğerlerini ezerek kendisini başarılı kılması olarak ifade edilmektedir (Yavaş, 2016a).

Toksik liderlik en basit ifadesi ile, izleyiciler üzerinde negatif etki oluşturan liderlik tarzı anlamına gelmektedir. Toksik lider, kasten, bilerek ve isteyerek izleyicilerini kötü hissettiren ve dolayısı ile örgüte zarar veren liderdir. Bu tanımlamada kasten kelimesinin kullanılması gelişi güzel şekilde yapılmamıştır. Toksik lidere ait davranışlardan herhangi birini, kasten değil de güdüleri doğrultusunda gerçekleştiren liderler toksik olarak nitelendirilmemektedir(Goldman, 2006). Söz konusu liderleri, toksik liderler değil de liderlik becerilerine sahip olmayan, yöneticilik rollerini gerçekleştiremeyen bir lider olarak kabul etmek uygun olabilir.

Toksik liderlik literatürde sıklıkla liderlik etme sürecinde, yıkıcı davranışları sistematik olarak gerçekleştirip örgüte ve çalışanlara zarar veren liderlik şekli olarak tanımlanmıştır (Webster vd., 2014). Sosyal bilimlerdeki birçok kavram gibi toksik liderlik kavramı da çok boyutlu bir kavramdır. Söz konusu boyutlardan gelecek kısımda söz edilecek olsa da belirli boyutlara şimdi değinilmesi kavram hakkında zengin tanımlamalara ulaşılması ve toksik liderlikle ilgili kavramların keşfedilmesi hususunda yardımcı olacaktır. Toksik liderliğe ilişkin davranışlar; taşkın davranışlar, narsist davranışlar, kendini yücelten davranışlar ve aşağılayıcı davranışlardır (Labrague, Lorica, vd., 2020a). Bilindiği üzere çok boyutlu bir kavramın her bir boyutuna eşit derecede rastlanması çok olası değildir ve toksik liderlikte bu kavramlardan biridir. Söz konusu boyutların bazılarının daha yoğun görülmesi, kimi çalışmalarda toksik liderlik başlığı altında tanımlanan farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Toksik liderlik başlığı altında sınıflandırılan bu liderlik tarzlarına değinmek çalışmanın bütünlüğünün sağlanması ve kavramın net bir biçimde anlaşılması konusunda faydalı olacaktır.

Bu liderlik tarzlarından biri yıkıcı liderliktir. Yıkıcı liderlik kavramı en net tanımı ile; liderin, kuruluşun hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını sabote ederek, çalışanların; etkinlik, motivasyon, refah ve iş tatminini azaltmak amacıyla kişilerin meşru menfaatlerini ihlal eden davranışların sistematik ve tekrarlanan şekilde

gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Einarsen vd., 2007). Yıkıcı liderlerin meşru menfaatleri, sistematik ve tekrarlar şekilde ihlal etmesinin bir sonucu olarak kavrama dair bir boyuta bu kısımda değinmek uygundur. Kötü niyetli gözetim kavramı toksik liderliğin boyutlarından biridir (Kiliç ve Günsel, 2019). Tepper'e göre (2002) kötü niyetli liderin gerçekleştirdiği, tekrarlayan, yıkıcı ve sistematik davranışların en önemlilerinden birinin örgütsel adaletsizlik oluşturulmasıdır. Araştırmacı, adalet teorisine dayandırarak gerçekleştirdiği çalışmasında, kötü niyetli yöneticinin örgütsel adaletten uzak olmasının, çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığı ve tükenmişliğe neden olduğu ve rol çatışmaları yaşamasına sebep olduğunu belirtmiştir.

Otokratik liderlik de toksik liderlik başlığı altında sınıflandırılan liderlik tarzlarından birisidir. Sömürücü otokratik liderler, örgüt ve izleyicileri etkileyen gerek küçük gerekse büyük kararları verme aşamalarında izleyicilerin fikirlerini almadan, onları yok sayarak, tek başlarına hareket eder ve onları bu sürecin dışında tutarlar. Aynı zamanda izleyicilerine karşı bir güven duygusu olmayan otokratik liderler, hissettikleri güvensizlik sebebi ile izleyiciler üzerinde sıkı denetim kurmaya çalışıp gereksiz bir kontrol mekanizmaları kurabilirler (Lewin vd., 2010). Sömürücü otokratik liderin izleyiciyi karara dahil etmeyen, ona güven duymayan tutumları, toksik liderliğin aşağılayıcılık ve taşkın davranışlar boyutlarına atfedilmektedir (Schmidt ve Hanges, 2008a).

Bu çalışmanın modeli ile ilgili olarak otokratik liderlik tarzlarının örgüt iklimini etkilediğini ortaya koyan çalışmalardan bahsetmek faydalı olacaktır. Bazı yayınlarda toksik liderlik tarzı başlığı altında sınıflandırılan otokratik liderlik tarzının pozitif örgüt iklimini negatif yönde etkilediği görülmektedir (Odunlami vd., 2015).

Toksik liderlik başlığı altında değerlendirilen liderlik tarzlarından bir diğeri de şimdiye kadar söz edilen liderlik tarzlarına nazaran literatürde daha taze narsistik liderliktir. Literatürde karanlık kişilik özelliklerinden narsisizm boyutuna sahip liderleri tanımlarken kullanılan narsistik liderlik kavramı, çok sık incelenen bir kavram olmadığından kavramı, liderlik alanında net bir şekilde tanımlayan yayın sayısı oldukça azdır. Rosental vd. (2006) literatürdeki bu eksikliği fark edip narsist liderliğe yeni bir soluk getirerek kapsayıcı bir tanımlama yapmışlardır. Araştırmacılar narsistik liderin narsisizm özelliğinden yola çıkarak literatürdeki karizmatik ve dönüşümcü liderlik tanımlamalarına benzer bir tanımlama yapmışlardır. Söz konusu tanımlamaya

göre narsistik liderler, aksiyonlarını ben merkezcil ihtiyaçları ve inançlarının bir sonucu olarak ortaya çıkararak, çıkarlarını zamanla kurumun çıkarları önüne koyarlar.

### 2.3.1. Toksik Liderliğin Boyutları

Daha önce de belirtildiği üzere diğer birçok liderlik tarzında olduğu gibi, toksik liderlik de çok boyutlu bir kavramdır. Çalışmanın bu kısmında toksik liderliğin boyutlarına değinilecektir.

#### 2.3.1.1. Aşağılayıcı Davranışlar

Toksik liderler kasten çalışana zarar verme amacı gütmektedirler. Bu doğrultuda toksik liderlerin hedeflerini gerçekleştirme amacıyla saldırı yapmayı planladıkları ilk örgütsel öğe, örgütün en kıymetli kaynağı olan çalışanlardır. Toksik lider, çalışma ve karar alma süresince izleyicilerinin ihtiyaçlarını ve taleplerini göz önünde bulundurmamakla kalmamakta hatta onları bilerek ve isteyerek kötü hissettirmeye çalışmaktadır. Kötü hissettirmek için kullandığı yollardan birisi de aşağılayıcı davranışlardır. Aşağılayıcı davranış, liderin astlarını küçük düşürücü tavırlar sergileyerek eleştirmesi ve benzer tavırlar sergileyerek iletişim kurmasını ifade etmektedir. Sonuçta, ast utanç duygusu içerisinde liderine hoşnutsuz hisler beslemektedir (Labrague Lorica, vd., 2020b).

Liderin astlarına sergilediği aşağılayıcı davranış onun yalnızca toksik niteliğini değil kendisine sunulan çıktılardan sıklıkla memnuniyetsiz olan bir lider olduğunu göstermektedir (Yavaş, 2016b).

#### 2.3.1.2. Narsistik Özellik

Narsistik özellik boyutu, toksik liderlerde görüleceğini tahmin etmenin en kolay olduğu özeliklerden birisidir. Bu hususta, liderin toksikliğinin çoğu zaman karanlık kişilik özelliklerinden kaynaklanması önemli bir faktör oynamaktadır. Narsisizm, kişinin kendi nitelik, beceri ve kapasitesinin daha fazlasına sahip olduğuna inanması durumu olarak tanımlanabilir (Czarna ve Nevicka, 2019). Literatürde narsisizmi tanımlarken kullanılan bakış açılarından bir diğeri de onun kişinin yalnızca kendisini değil, çevresindekileri de sağlıksızca manipüle ettiğini savunmaktadır. Narsisizm kişinin sahip olduğu özellikleri abartarak, her hususta kendisini merkeze koyduğu ve hayatın her alanında gözlemlenebilen bir yönelimdir (Sedikides vd., 2004).

Narsistik özellik boyutu, toksik liderin örgütte veya parçası olduğu sistemde meydana gelen başarıları, çoğu zaman rasyonel gözlemler ve çıkarımlardan uzak biçimde kendisine atfetmesini ifade etmektedir (Kernberg, 2019). Narsisizmin kişileri gerçeklik algısından uzaklaştırarak, tek başlarına karar vermenin faydalı olabileceğine dair yanılsamalara sürükleyebileceği yorumu yapılabilir. Söz konusu yanılsamanın sonuçları, bir kişinin perspektifinden çıkan kısıtlı bakış açısının, örgütte sebep olduğu stratejik yanılsamalar ve liderin izleyicilerinin durumdan duyacağı rahatsızlıktan doğacak sorunlar olarak sınıflandırılabilir. Stratejik hatalar, asil vekil ilişkisi içerisinde yer alan liderlerin hata yapması halinde, eldeki kısıtlı bilginin, oluşan sorunun asiller veya vekillerce çözülmesini sağlayamamasından çıkagelmektedir ve çözülmesi zaman alabilir. İzleyicilerin rahatsızlıklarından doğacak sorunların düzeltilmesi de stratejik hataların düzeltilmesi kadar vakit alabilir ve bir zaman maliyeti doğurabilir. Toksik liderin, narsisizm boyutundan gelen başına buyruk hareketleri ve her türlü başarıyı kendisine atfetme arzusu, astlarını yıldıracak, onlara grup dışı hissettiren tükenmişliğe sebep olacak ve belki de en sonunda işten ayrılma kararına sebep olarak örgütün yeni bir çalışan arayışının maliyetlerine katlanmak zorunda kalmasına sebep olabilir (Indradevi, 2016).

#### 2.3.1.3. Değer Bilmezlik

Kişinin yaptığı faydalı şeyler, sergilediği performans ve ortaya konulan iyi işlerin kıymetinin bilinmemesini ifade eden (Karahan & Bozkurt, 2021)değer bilmezlik, özellikle iş hayatında kişilerin karşısına çıktığında normalde olandan daha da yıkıcı bir durum olabilir. Çabası ve gayretinin takdir edilmediğini ve değer görmediğini hisseden çalışan demotive olacaktır. Bu durum özellikle yüksek ihtiyaçlı bireylerin, iş tatminini yaşamak için ihtiyaç duyduğu motivatörlerden biri olan takdir edilme olgusunu ortadan kaldıracağından, bu çalışanlarda daha yıkıcı bir etkiye sebep olacaktır. Bununla birlikte literatürde üstün körü yapılacak bir tarama bile söz edilen boyutun çalışanları ve dolayısıyla ilerleyen aşamalarda örgütü ne kadar kötü etkileyeceğini gösterebilir. İş yerinde çıktıya değer verilmesinin önemini gösteren en somut çalışmalardan biri de Sekerka'ya aittir. Söz konusu çalışmada iş çıktılarına değer verilen ve takdir edilen çalışanların, kalp-beyin kimyalarının diğerlerine kıyasla, daha sağlıklı ve olumlu yapıda olduğu ortaya konmuştur (Sekerka ve McCraty, 2004).

Bregenzer(2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işine değer verilen ve iş çıktıları takdir edilen çalışanların işte var olmama oranı düşük olmaktadır. Özellikle profesyonel yaşantıda karşılaşılması günlük hayattakinden çok daha fazla rahatsız edici olan bu durumun, toksik bir liderin var olduğu örgütte gözlemlenme şekli çok daha şiddetlidir. Çalışanının emeğine ve performansına değer vermeyen toksik lider, ona hakkettiği ilgi ve takdiri göstermemesinin yanı sıra mevcut çıktılarını değersizleştirip sürekli çalışanın yetersizliğine vurgu yapar (Çelebi vd., 2015). Çalışanın yetersizliğini kullanarak onu kötü hissettiren lider bununla yetinmemekte ve çalışanı örgütün diğer paydaşlarına da olumsuz şekilde tanıtarak örgüte karşı sinik davranışlar zincirinin ilk halkasını oluşturmaktadır. Literatüre göre, toksik lider değer vermeme ve memnuniyetsizlik davranışlarını sergileyerek, söz konusu negatif düşüncelerini yayarak çalışanda özgüvensizliğe yol açmaktadır (Sim vd., 2021). Bir başka deyişle toksik liderin astlar ve hatta üstler tarafından gerçekleştirilen çaba, emek ve performansı yok sayması, onun değer bilmezlik boyutundan kaynaklanmaktadır ve örgüte makro düzeyde zarar vermektedir (Lipman-Blumen, 2005).

#### 2.3.1.4. Kötü Niyetli Gözetim

Kötü niyetli gözetim kavramı Tepper (2000) tarafından ortaya atılmıştır. Her ne kadar Tepper'in (2008) amacı, iş yerinde zorbalık kavramının altını doldurmak olsa da araştırmacı kaza eseri denebilecek şekilde, toksik liderlikte çok daha sık kullanılan kötü niyetli gözetim kavramının gelişmesini sağlamıştır (Schmidt ve Hanges, 2008a). Kötü niyetli gözetim, üstlerin bilerek ve isteyerek astlara uyguladıkları kötü niyetli sözlü veya sözsüz davranışları ve fiziksel teması ifade etmektedir (Tepper, 2000). Tahmin edilebileceği üzere kişilere uygulanan böylesi bir davranış şekli birçok farklı tepki yaratacaktır. Literatürde sıklıkla psikoloji alanında ele alınıp aileden ve her türlü sosyal ilişkiden doğduğu kabul edilen kötü niyetli gözetimin (Schmidt & Hanges, 2008c), sosyal bilimlerde güncellik açısından sürdürülebilir bir kavram olduğu düşünülmektedir. Bhattacharjee ve Sarkar (2022) yaptıkları bibliyometrik çalışmada kavramı derinlemesine inceleyerek literatüre katkıda bulunmuşlardır. Araştırmacılar, çalışmalarının önemli çıkarımlarda bulunmayı sağladığını vurgulamışlardır. Bu çıkarımlar aşağıda özetlenmiştir. İlk çıkarım, daha önce de değinildiği üzere kavramın yönetim bilimindeki sürdürülebilirliği üzerinedir. Yapılan literatür taraması kavramın sürdürülebilirliğinin kurumsallaşmadaki gelişmeler sebebi ile muğlak olduğunu göstermektedir. Bu belirsizliğin bir diğer sebebinin de kavramın varlığının kültürel

etmenlerden yüksek düzeyde etkilenmesinin yanı sıra konuya dair boylamsal çalışmaların azlığı olduğu düşünülmektedir. İkinci çıkarım, araştırma konusu kavrama dair sıklıkla kullanılan iki ölçeğin daha da geliştirilmeye muhtaç olup olmadığıdır. Üçüncü çıkarım ise kavrama dair mevcut çalışmaların ileri götürüp götürülemeyeceğinin sorgulanması gereğidir. Dördüncü ve beşinci çıkarımlar, bibliyometrik çalışmanın, olguyu ele alan diğer kavramların ve teorilerin ortaya çıkarılması, kötü niyetli gözetim uygulamasının sebepleri ile ilgilidir.

Kavramın örgüt fonksiyonlarını olumsuz yönde etkileyeceği bir gerçektir. Buna karşın kötü niyetli gözetimin mikro anlamda çalışanları en çok ne şekilde etkilediğini bilmek, müdahale şansı olduğunda nereden başlanacağını kestirmek için önemlidir. Kötü niyetli gözetimin çalışanda en çok etkilediği kavram örgütsel adalet algısıdır. Kavrama dair, yukarıda bahsedilen ölçeklerden birini geliştiren Tepper (2000), kavramın algılanan örgütsel adaletin her bir boyutunu etkileyeceğini öne sürerken, iş hareketliliği (mobilitesi) az olan çalışanların kötü niyetli yönetimin varlığından daha çok etkilendiğini belirtmiştir.

#### 2.3.1.5. Kendini Övme

Toksik liderliğin ele alınması en zor boyutlarından biri de kendini övme boyutudur. Her ne kadar gerek Türkçe (kendini övme) gerekse İngilizce (self promotion) olarak olumlu duygular oluşturup, örgütsel anlamda olumlu çıktılar sağlayacakmış gibi gözükse de bu kavramın örgütte var olması her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Elbette bu durum örgütte bir toksik liderin var olup olmadığına bağlıdır. Normal tutum ve davranışlara sahip bir çalışan için belirli düzeyde kendini övme davranışı motivasyon ve öz yeterlilik duygularını arttıracakken bu durumun toksik liderde farklı olacağı da öngörülebilir bir gerçektir (Hadadian ve Jamileh, 2016).

Bu bağlamda kimi çalışmalarda kendini övme davranışı, bireysel kendini övme ve grup olarak kendini övme şeklinde ayrılmıştır. Tahmin edilebileceği üzere, örgüte zarar veren davranış bireysel kendini övme davranışıdır (Chen vd., 2023). Benzer şekilde toksik liderin kendini övme davranışının örgütte ekstra zarara sebep olacağına kanıt olarak kullanılabilecek başka yayınlarda mevcuttur. Örneğin insanların Makyavelizm, kendini değerleme, agresyon ve kendini övme davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, toksik liderliğin bir boyutu olarak kabul edilmese de Makyavelizm ve kendini övme davranışı arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır

(Abell ve Brewer, 2014). Bunlara ek olarak toksik liderliğin çıktılarından biri olması beklenen sinizmin de toksik liderliğin kendini övme boyutundan etkilendiği bilinmektedir (Dobbs ve Do, 2019). Bu durum toksik liderin kendini övme özelliği ve kontrol odaklılığı arasında bir ilişki olup olmadığını düşündürebilir fakat bu başlı başına başka bir araştırma konusudur.

#### 2.3.1.6. Tahmin Edilmezlik

Hofstede'nin kültür boyutlarından biri olan belirsizlik, hayatın her alanında büyük yer kaplamaktadır. Belirsizliğin bilinmezliği, bilinmezliğinse endişeyi doğurması, çoğu insanın belirsizlikten rahatsızlık duymasına neden olur. Kişilerin hayatlarında karşılaştıkları insanların davranışlarını ön görememeleri de bir çeşit belirsizlik kaynağıdır. Bu durum zaman zaman can sıkıcı olabilir. Daha önceki bölümlerde değinildiği gibi, bu durumda da aksiyonun öznesi bir toksik lider olduğunda işler tahammül edilemez bir hal almaktadır. Bu çalışmada kullanılacak olan ölçeğin geliştiricisi Schmidt'in çalışması (2008) da söz konusu ifadeleri desteklemek için başlı başına kanıt niteliğindedir.

Konuyla alakalı olarak kişinin davranışlarındaki belirsizliğin, onun kişiliğindeki belirsizlikten kaynaklandığını bir başka deyişle kişinin değerler, kişisel kavram ve kimlikten yoksun olmasından meydana geldiğini gösteren çalışmalar mevcuttur (Rast vd., 2013).

Bu bağlamda; değerler, kimlik ve dolayısı ile kişisel ahlaki yargılardan yoksun bir kişinin, liderden beklendiği şekilde örgütte kültür oluşturması, var olan kimliği koruması ve örgüt için faydalı, çalışır bir örgüt iklimi oluşturmasını beklemek çok da mantıklı olmayacaktır. Benzer şekilde Greer vd. (2013) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, liderin tahmin edilemezliğinin takımların etkililik düzeyine etkisi ölçülmüş ve anlamlı sonuçlara varılmıştır. Söz konusu çalışma neden toksik liderliğin boyutlarından birinin öngörülmez davranışlar olduğunu açıklar niteliktedir.

#### 2.3.1.7. Taşkın Davranışlar

Cambridge sözlüğe göre kişinin kontrol edilemez öfke ve şiddet davranışlarını sergilemesi olarak ifade edilen (Intemperate | English Meaning- Cambridge Dictionary, t.y.) (intemperate) taşkın davranışlar her ne kadar öngörülemezlik boyutuna benzermiş gibi hissettirse de söz konusu kavramlar benzer olgular

değillerdir. Taşkın davranışlar boyutunda, tahmin edilemezliktekinden farklı olarak izleyicinin, liderin davranışını tahmin etme şansı vardır ve taşkın davranışlardan farklı şekilde öngörülemezlik boyutunda tepki en uç düzeyde değildir.

Taşkın davranış özelliğini sergileyen liderler sıklıkla toksik liderler olarak nitelenmekle kalamayıp toplum tarafından farklı negatif özelliklerle de anılmaktadır. Örnek vermek gerekirse 42. Amerika Birleşik Devletleri başkanı Bill Clinton, başkanlığı süresince yaptığı açıklamalar ve geleneksele bağlı kalarak aldığı kararlarla eski kafalı olarak anılmış ve taşkın davranışlar sergilediği çoğu izleyici tarafından kabul edilmiştir (Harlen, 2011).

Tüm bunlara ek olarak taşkın davranışlar sergileyen liderlerin taşkın liderler olarak ayrıca sınıflandırıldığı da bilinmektedir. Kimi kaynaklarda söz edilen bu liderlik tarzının olası en kötü liderlik tarzı olduğundan da söz edilmektedir Her ne kadar bu gibi liderlerin yalnızca izleyicileri ve çevrelerini etkileyebileceği varsayılsa da söz konusu özelliklere sahip ve göz önünde olan liderlerin meydana getireceği hasarın çok daha büyük olması beklenmektedir. Belirtilenlere ek olarak, her ne kadar literatürde sık değinilmese de taşkın liderin izleyiciyi negatif etkilediği bir diğer yönde izleyiciye, onun kendi kişiliğini sorgulatmasıdır. Liderinin negatif bir karakter olduğunu fark eden izleyici, zaman içerisinde, liderinin taleplerini yetine getirdiği ve (eğer lideri yönetici olarak seçme hakkı olmuşsa) onu lider olarak seçtiği için kendisinin de kötü bir insan olup olmadığını sorgulayacaktır (Kellerman, 2005).

#### 2.3.1.8. Otoriter Davranış

Bu çalışmanın daha önceki kısımlarında da bahsedildiği üzere otoriter davranış, toksik liderlikte sıklıkla anılan kavramlardandır. Hatta daha önce de belirtildiği şekilde literatürde otokratik liderlik kavramı bir toksik liderlik türü olarak sınıflandıran çalışmalarda mevcuttur. Otoriter davranış boyutu yüksek gözlenen bir liderin karar verme aşamasında katılımcıların fikirlerin almaması, yeteri düzeyde demokratik bir ortam yaratamaması sonucunda çalışanları negatif etkilemesi, liderin otokratik liderlik özelliğinin onu toksik bir lider yapmasına sebep olur. Ayrıca otoriter davranışı toksik liderliğin bir alt boyutu haline getiren yalnızca demokratik olmaması değil, aynı zamanda adillikten de uzak oluşudur. Aygün vd.'ye (2023) göre otokratik liderler, özelliklerini tüm çalışanlarına eşit şekilde sergilememektedirler. Söz konusu bu durum grup içi uzlaşmayı bozarak, yönetsel anlamda bir uyumdan uzak, iklimi bozuk ve

çalışanların bireysel ve takım performansının düştüğü bir örgüt oluşmasına sebep olmaktadır. Otoriter davranış boyutunun çalışanları baskı ve stres altında hissettirerek birçok yönden kötü hissettireceği pek çok çalışma ile kanıtlanmıştır (Chen vd., 2022).

Toksik liderliğin otoriter davranış boyutunun negatif yönde etkilediği olguların en önemlilerinden birisi de örgütsel etik algısı, örgütsel sessizlik ve belirsizliktir (Zheng vd., 2021). Bu noktada örgütte etik olmayan davranışlara karşı tepki göstermek isteyen izleyiciler otoriter davranış sergileyen liderin tepkisini kestiremeyeceğinden, risk almadan örgütsel sessizlik içerisine girer. Tahmin edilebileceği üzere söz edilenler de sağlıksız bir örgüt ortamının temelini oluşturacaktır.

#### 2.3.1.9. Olumsuz Ruhsal Durum

Olumsuz ruhsal durum boyutu, isminden de anlaşılabileceği üzere kişinin iyi bir ruh halinde olmayışını ifade etmektedir. Toksik liderler sıklıkla sahip oldukları kişilik özelliklerinin de bir çıktısı olarak olumsuz ruhsal durum içerisindedirler. Liderin olumsuz ruhsal durumunun, örgüt iklimini etkilemekte olduğunu gösteren, bu çalışmanın modelini destekler nitelikte çalışmalarda mevcuttur (Nebioğlu ve Tuna, 2022).

Her ne kadar literatürde bu durumu açıklamaya çalışan birçok metin bulunsa da toksik liderin negatif ruh halinin, diğer çalışanları etkileyerek örgütün tamamını ele geçirmesini en kısa ve net şekilde özetleyen çalışma Singh vd.'ye aittir. Araştırmacılar söz konusu durumu bir kontaminasyon diğer bir ifadeyle kirlenmeye benzetmişlerdir (Brandebo vd., 2019).

Toksik liderin olumsuz ruhsal durumunun diğer çalışanların ruh hallerini de etkilediği ve sonuç olarak duygusal tükenmişliğe sebebiyet verdiği, nitel veya nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiş birçok çalışmada gözlemlenmiştir (Rahmani vd., 2022).

Sy vd. (2005) liderin ruh halinin çalışanların verim, ruh hali ve birbirleri ile olan koordinasyonuna olan etkisini ölçmek amacı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, nitel yöntemlerden yararlanmışlardır. Biri kontrol grubu olmak üzere, iyi ve kötü ruh hallerine sahip liderler tarafından yönetilen üç grup incelenmiştir. Çalışma sonucunda gözlenmesi beklenen sonuçlara ulaşılmıştır. Kötü ruh haline sahip liderler tarafından yönetilen grup, düşük koordinasyon, ruh hali ve verime sahipken olumlu bir ruh haline sahip lider ile çalışan grup, yüksek düzeyde koordinasyon verim ve ruh halini tecrübe etmiştir. Benzer şekilde Visser vd. (2013) de liderin ruh halinin çalışan performansına

etkisini inceleyen deneysel bir çalışma gerçekleştirmiş ve olumlu ruh halinde olan liderlerin izleyicilerinin, yenilikçilik performansının yükseldiğini tespit ederken pozitif ruh halindeki liderlerin çalışanlar tarafından daha verimli olarak algılandığını gözler önüne sermiştir.

#### 2.3.1.10. Bencillik

Bencillik, kişilerin, hayatlarındaki hemen her konuda kendi menfaatlerini ve kendisi önde tutmasını ifade etmektedir(Çelebi vd., 2015). Bencillik olgusu kimi yabancı kaynaklarda selfishness kavramı ile ifade edilse de örgütsel boyutta yüzleşildiğinde kavram çoğu kişiye tanıdık olan self serving bias (kendine hizmet eden yanlılık) kavramıyla da ifade edilebilir. Her ne kadar kendine hizmet eden yanlılık, kelimenin tam anlamı ile bencilliği tanımlayamasa da söz konusu yanılgının temelini bencillik ve kişinin dışsal atıf yapma eğilimi oluşturmaktadır. Dobbins vd. (1986) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda, kendine hizmet eden yanlılığın örgütteki yapıyı olumsuz etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada iki grup kullanılmıştır ve teorik açıdan bencil olarak kabul edilen yöneticinin yönettiği grup, performans düşüklüğü gösterirken diğer grupta performansın yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca bencil liderin cezalandırma davranışını diğer liderlere göre daha sık kullandığı ve bunu gerekli gördüğünü bildirdiği söylenmiştir (Dobbins ve Russell, 1986). Çelebi (2015) ise kavramla ilgili olarak bencillik boyutunun yüksek olduğu liderlerin, kendisini diğer çalışanlardan daha üstün gördüğünü ifade etmektedir. Ona göre bu kişiler sadece kendilerinin daha üstün olduğunu düşünmekle kalmamakta, örgüt içerisinde de kendisinin daha üst konumlarda olması gerektiğine inanır. Bu inanç ise hali hazırda örgüte zarar verme potansiyeline sahip toksik liderin örgütsel adaletsizlik hissetmesine ve bunun bir sonucu olarak sinik davranışlar sergilemesine de neden olabilir. Bu olası duruma dair çıkarım bile toksik liderliğe dair en ufak bir özelliğin, örgüte nasıl zarar verebileceğini kanıtlamaktadır.

#### 2.3.1.11. Çıkarcılık

Çıkarcılık, kişinin yalnızca kendisi ve amaçlarına hizmet eden kişi ve olgulara değer vermesini ifade etmektedir (Harlen, 2011). Böylesi bir özelliğe sahip bir liderin de örgüte zarar vermemesi de oldukça düşük bir ihtimaldir. Çıkarcılık boyutu yüksek bir toksik lider, yalnızca kendi güdülerine hizmet eden çalışanlara iyi davranacak ve diğer çalışanları ise karşısına alacaktır. Çıkarcılık kavramının tanımı düşünüldüğünde,

amaca giden her yolun mübah olduğu inancını ifade eden Makyavelizm'in gelmesi beklenmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak, İyem (2015) çıkarcılık kavramı ile Makyavelizm arasındaki ilişkiyi insan kaynakları yönetimi perspektifinden incelemiştir. Araştırmacı, çalışma sonucunda, ülkemizde insan kaynakları yönetiminde insan odaklılığın gün geçtikçe azaldığı ve bu durumda kişilerin makyavelist bakış açısını benimsemesinin etkisi olduğunu belirtmiştir (İyem, 2015). Büyük çoğunluğunun karanlık üçlü kişilik modeline sahip olduğu toksik liderlerin çıkarcılık boyutunun yanı sıra Makyavelizm özelliğine de sahip olması beklenebilir.

### 2.4. İşe Devamsızlık Kavramı

İşe devamsızlık kavramı (absenteeism) literatürde uzun zamandır incelenen ve popülerliğini koruyan bir kavramdır. Kavram literatürde birçok değişkenle birlikte ele alınmış olmakla birlikte, elde olan ya da olmayan nedenlerden ötürü kişilerin iş yerlerine/örgütlere devamsızlığını ifade etmektedir (Goff vd., 1990). Tahmin edilebileceği üzere, örgüte dahil edilişi, çoğu zaman büyük nakit ve zaman maliyetlerine sebep olan çalışanların işe devamsızlık gerçekleştirmeleri örgütler için büyük kayıplara sebep olmaktadır. Söz konusu kaybın derecesi belirtilmek istenirse, çalışanların örgüte devamsızlığının örgütlere olan zararının yılda milyon dolarları bulduğu bilinmektedir (*Pandemic Pushes up Weekly Absences from Work - Products Eurostat News - Eurostat*, 2020). Her işe devamsızlık, çalışanın kasten sinik niyetler veya işten kaçma maksadıyla gerçekleştirdiği devamsızlıklar değildir. Bu sebeple devamsızlık kavramı gönüllü devamsızlık ve zorunlu devamsızlık olmak üzere iki boyuta sahiptir. Gönüllü devamsızlık, çalışanın bilerek ve isteyerek işe gelmekten, örgütte bulunmaktan kaçınmasını ifade ederken; zorunlu devamsızlık, kişinin mecburiyetten, elinde olmayan sebeplerden ötürü işe gelememesini ifade etmektedir (Paget vd., 1998a).

Literatürde işe devamsızlık kavramı ile en çok incelenen kavramlardan biri de iş tatminidir. Llanos vd. (2015) iş tatmini ve pozitif örgüt ikliminin, işe devamsızlık üzerine etkisini incelemiş ve iki değişkeninde işe devamsızlık üzerine etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

İşe devamsızlığı örgütte zaman, kaynak ve nakit maliyetleri doğurabilmesi mümkün olan çalışanın, işe devamsızlık potansiyelinin öngörülebilmesi de maliyetlerin düşürülmesi açısından oldukça önemlidir. Söz konusu durumla alakalı olarak Keller

vd. (1983) kişilerin önceki devamsızlık yoğunlukları ve sergileyecekleri devamsızlık davranışları arasında ciddi bir ilişki olduğu sonucuna vardıkları bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. İşte var olmamanın öngörülmesi, çalışanı örgütte barındırma hatta önceki örgütünden verilere ulaşılabiliyorsa çalışanı istihdam etmeyerek zaman maliyetini düşürme açısından önemlidir. Johns ve Miragla (2015), işe devamsızlığa dair verilerin çalışanın kendisinden toplanması durumunda, ne kadar sağlıklı olacağının sorgulanması gerektiği düşüncesinden yola çıkarak, gerçek verilerden yararlandıkları meta analiz yöntemi ile gerçekleştirdikleri çalışmalarıyla literatüre oldukça ilginç sonuçlar sağlamışlardır. Çalışanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş söz konusu çalışmaya göre, beklenen şekilde çalışanlar işe devamsızlık davranışlarını az gösterme eğilimindedirler. Bu eğilim, çalışanlardan veri toplanarak gerçekleştirilen çalışmaların da sonuçlarının sağlıklı olduğu kabulünü değiştirmemektedir. Belirtilenlere karşın çalışanların yanıltıcı beyanları, gönüllü ve zorunlu devamsızlık boyutlarından zorunlu devamsızlık üzerinde gerçekleştirmesi de çalışmayı ilginç kılan sonuçlardandır. Buna göre çalışanlar sağlık veya kaza sebebi ile gerçekleşen zorunlu devamsızlığı daha kolay bildirirken, yanıltma eğilimleri gönüllü devamsızlıkta yoğunlaşmaktadır.

### 2.4.1. Algılanan İşe Devamsızlık

Bu çalışmada ele alınan şekliyle algılanan işe devamsızlık, çalışanın kendi işe devamsızlık düzeyini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Değişkenin algılanan şekliyle ele alınmasının çalışmalarda veri toplanmasını kolaylaştırdığı bilinmektedir (Bartneck, 2009). Belirtilenlere ek olarak algılanan işe devamsızlık düzeyinin yüksek olması, kişinin örgüte olan bağımlılığının düşük olduğunun ve işverenin çalışanla kuracağı bağın zayıflayacağının habercisidir (Gellatly & Luchak, 1998). Harrison ve Shaffer (1994) gerçekleştirdikleri çalışmalarında algılanan işe devamsızlığın belirlenmesinde yanlılık hakkında çıkarımlarda bulunmuşlardır. Gerçekleştirilen çalışmaya göre, çalışanlar kendi algılanan işe devamsızlıklarını değerlendirirken negatif yanlılık göstererek devamlılıklarını daha yüksek gösterme eğilimindelerdir. Aynı katılımcılar iş arkadaşlarının devamsızlıklarını değerlendirirken pozitif yanlılık göstermekte ve işe devamsızlıklarının ortalama üzerinde olduğunu beyan etmektedirler. Kavramla ilgili olarak bu durumdan söz edilirken farklı çalışmalarda Lake Wobegon etkisine atıf yapılmaktadır. Lake Wobegon etkisi, adını Amerikalı bir edebiyatçı olan Garrison Keillor'un kurgusal Lake Wobegon kasabasından almaktadır.

Burada tüm kadınlar güçlü, erkekler çok yakışıklı ve çocuklar üstün zekalıdır. Bu metafor değişkenlerin algılanan versiyonlarının değerlendirmesi halinde yanlılık yapmaya eğilimli olduğunu belirtmek için kullanılmaktadır (Haley et al., 2010). Ayrıca, algılanan devamsızlıkta yanlılığın daha önemli olduğu sektörlerin varlığı tartışma konusudur. Üretim sektörü de örgütsel çıktıların net görülebildiği sektörlerden biri olduğu için bu duruma örnek gösterilebilir (Nowak et al., 2022). Yanlı cevapların olabileceğini belirten yayınlara karşın algılanan devamsızlık düzeyinin ölçülmesinin çalışanların devamsızlık düzeyini azaltabileceğini ileri süren çalışmalar mevcuttur. Gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanların algılanan devamsızlık düzeylerini sık aralıklarla ölçüp, onların kendi yanıtlarını normlarla karşılaştırmalarına izin vermenin algılanan işe devamsızlığı azaltacağı ortaya konmuştur (Gaudine & Saks, 2001).

## 2.5. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi bir örgütteki kişilerin paylaştığı ortak değerler, kültür ve algılar doğrultusunda oluşan atmosferi temsil etmektedir. Söz konusu bu atmosfer örgütteki kişilerin; iş tatmini, işe bağlılığı, motivasyonu, sinizm düzeyi, işte var olmama düzeyi, işe devamsızlık düzeyi gibi birçok tutumunu ve örgütsel iletişim, iş birliği, algılanan adaleti etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2011).

Ostroff (2003) örgüt iklimini; örgütün politikaları, uygulamaları, çalışanların ödüllendirilme, desteklenme sürecinde uygulananlara bağlı olarak oluşan ve ortak olarak paylaşılan algı olarak tanımlamıştır. Schnieder vd. (1983) ise kavramı, çalışanın belirli örgütsel kavramlar çerçevesinde örgütü algılama biçimi olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle örgüt iklimi; çalışanların, içinde bulundukları örgütü kapsayacak şekilde, tüm detayları ile algılamaları ve bu algının oluşturduğu genel örgütsel oluş hali şeklinde tanımlanabilir. Kavrama dair ilk çalışmalar 1970'li yıllara dayanmaktadır. Bu dönem boyunca çalışmaların analiz düzeyi de farklılık göstermektedir. Yetmişli yıllar boyunca endüstriyel psikoloji akımı etkisinde kalarak, örgüt iklimini bireysel farklılıkları da göz önünde bulundurarak birey düzeyinde analiz eden araştırmacılar, 1980'li yıllar itibariyle örgüt iklimini bireye değil grup ve örgüte atfedilen bir kavram olarak kabul etmiş ve grup düzeyinde çalışmalar gerçekleştirmeye başlamıştır (Schneider, 2012).

Bu noktaya kadar yapılan tanımlamaların çoğunda iş yeri veya çalışma ortamı kelimesinden ziyade örgüt kelimesinin tercih edilmesinin bir manası vardır. Örgüt ikliminin sadece kâr amacı güden kurumlara özgü bir kavram olmadığıdır. Kavramın varlığı her örgütte gözlenir ve ölçülebilir niteliktedir (Halpin, 1967). Tüm bu tanımlamalar ve ifadelerden yola çıkarak örgüt iklimini bir kez daha tanımlamak gerekirse; örgüt iklimi, çalışanların birbirleriyle, üstleri ve astları ile ilişkilerinin yanı sıra örgütte nasıl hissettiklerine bağlı olarak oluşturdukları algıdır.

### 2.5.1. Örgüt İkliminin Boyutları

Literatürdeki pek çok kavram gibi örgüt iklimi de çok boyutlu bir kavramdır. Bu başlık altında örgüt ikliminin boyutlarına değinilecektir.

Örgüt iklimine dair bilinen en popüler boyutlandırma Litwin ve Stranger tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar örgüt iklimini dokuz boyut olarak incelemişlerdir. Bu boyutlar; *özerklik, güven ortamı, iletişim, katılımcılık, bürokrasi, örgüt yapısı, destek, ödül ve inovasyon* şeklindedir (Rogers vd., 1980). Söz konusu boyutlandırma literatürde sık sık incelenmiş, Koys ve Decotiis (1991) gibi kimi araştırmacılar tarafından değiştirilip geliştirilmeye çalışılmıştır. Moos ve Gonzales (1974) ise gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgüt iklimini; *ilişkiler, kendini bilme ve stabillik* olarak boyutlandırmıştır. Corral ve Prena (2010) ise, Blake-Mouton modelinden ilham alarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında 93 madde ile örgüt iklimi hakkında çıkarımlar yaparken örgüt ile ilişkili ve kişiler ile ilişkili öğelere göre şekillenmesine bağlı kalarak iki grup olarak ele almışlardır. Örgüt ile ilişkili faktörler; *koşullar, kuruluş, inovasyon, bilgi* boyutlarından oluşurken, kişiler ile ilişkili faktörler ise; *aidiyet, kendini bilme, ilişkiler ve yön* şeklinde boyutlandırılmıştır. Suarez ve Muniz ise geliştirdikleri ölçeklerinde, örgüt iklimini etkileyen öğeleri duygusal, araçlar ile ilişkili ve bilişsel olarak üç gruba ayırmış ve her bir gruba ait boyutlar geliştirmiştir. Bu bağlamda duygusallık grubu; işe bağlılık, iş birliği, çalışanlar ve üstlerle ilişkiler; bilişsellik boyutu inovasyon, otonomi (özerklik) ve katılım boyutlarını; araçlar ile ilişkili grup ise örgüt, ödül sistemi, fiziksel koşullar ve mesailer boyutlarını içermektedir (Muñiz vd., 2014). Belirtilen bu boyutları kısa açıklamak gerekirse;

Bağ Kurma: Bağ kurmak, örgütün faaliyetini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi amacıyla bir araya gelen örgüt üyelerinin birliğinin gerçekleşmesidir. Söz konusu olan birlik ve ortak amaçlara sahip olma durumunun gerçekleşebilmesi için çalışanların;

örgüte karşı güveni, bağlılığı, olumlu duyguları olması gereklidir (Bock vd., 2005a). Bu tip duygular, düşünceler ve tutumların bulunduğu bir örgütte, çalışanların adanmışlık, bağlılık, etkililik, verimlilik ve örgüte devamlılık düzeyinin fazla olması beklenen bir durumdur.

Adalet: Adalet, örgütsel anlamda tanımıyla, örgüt üyelerinin örgütteki sorumluluklarını yerine getirirken, adil, sorumlu ve şeffaf işler gerçekleştirmek adına ahlaki ve etik değerlere olan bağlılığını ifade etmektedir. Bu tanımlamadan yola çıkarak adaleti, gerçekleştirilen her işin kaynağı olarak kabul etmek de mümkündür (Korkmaz ve Bozkurt, 2018). Örgütsel adaletin, örgüt ikliminin bir boyutu olarak ele alındığı durumlarda ise örgütsel adaletin örgüte bağlılığı bir başka deyişle örgüt ikliminin bağ kurma boyutunu etkileyebileceğini gösteren çalışmaların mevcuttur (Minibas-Poussard vd., 2017). Ayrıca örgüt içerisindeki kural ve düzenlemelerin kişilerin tamamına eşit şekilde uygulanması kişilerin örgüte olan güveninin artmasını sağlayacak ve dolayısı ile işe odaklanma düzeyinin artmasına da sebep olacaktır (İşcan ve Karabey, 2007).

Özerklik: Kişi veya kurumların kendini yönetme hakkını ifade eden özerklik, örgüt iklimini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde özerklik elbette çalışanın işi gerçekleştirme ve yönetme esnasında özgürlük düzeyini ifade etmektedir. Çalışanların işleri gerçekleştirme esnasında bağımsız hareket edebilmesi ve işleri belirli bir düzeyle kendi tarzlarında yönetmelerinin örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği birçok kez kanatlanmıştır (Berberoglu, 2018). Bu noktada özerklik algısının iş zanaatkarlığı (job crafting) düzeyini etkilediğini (Loghmani vd., 2021)ve iş zanaatkarlığının da örgüt iklimini etkilediğini belirtmek ilişkinin anlaşılması ve ilham vericiliği açısından faydalı olacaktır.

Güven Ortamı: Fiziksel güvenliğin gerekliliği dışında psikolojik ve sosyal güvenlikte örgüt iklimini pozitif yönde etkilemeye yarayacak öğelerdendir. (Joo vd., 2023).Çalışanların gerek denk çalışanlar gerek üstleri ve asil vekil ilişkisi kurdukları astları ile aralarında oluşan güven pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlamaktadır (Agbejule vd., 2021).

İletişim/İlişkiler: Her ne kadar iletişim/ilişkiler boyutu farklı şekillerde adlandırılarak kullanılsalar da pek çok kaynak, kurulan sağlıklı iletişimin ilişkileri etkileyeceğini göstermektedir. Bu bağlamda bu iki boyut bu çalışmada tek başlık altında

açıklanmaktadır. Örgüt içerisinde kurulan sağlıklı iletişim çalışanların örgüt içindeki sosyal yaşantılarını etkileyerek pozitif örgüt iklimine katkı sağlamaktadır (Nolan ve Küpers, 2009). Liderlerin iletişim tarzlarının da ilişkileri ekildiğinin bu kısımda vurgulanmasında, çalışmanın değişkenlerinin birbiri ile olan ilişkisinin pekiştirilmesi açısından faydalı olacaktır.

Katılımcılık: Çalışanın işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirme süreçlerine dahil olması örgüt içerisindeki çok sesliliğin belirgin hale gelmesini sağlayarak çalışanı güven ortamı içerisinde hissettirmekte pozitif örgüt ikliminin oluşturulmasını sağlamaktadır (Uribetxebarria vd., 2021).

Bürokrasi: Örgütteki bürokrasinin örgüt iklimini her zaman pozitif yönde etkilemediği bilinse de belirli düzeyde bürokrasinin, örgütü aşırı merkezileşmiş yapıdan kurtararak, görev tanımları ve rollerin net bir şekilde biçimlenmesini sağlayıp kurumsallaşmayı desteklediği (Altamimi vd., 2023) örgüt iklimini pozitif yönde etkilediği bilinmektedir.

Örgüt Yapısı: Örgütün kimliğinde belirleyici rol oynayan etmenlerin en önemlilerinden, kültür, liderlik, rekabet gibi birçok örgütsel öğeyi etkileyen örgüt yapısı, dolaylı ve doğrudan yollardan örgüt iklimini etkilemektedir (Mehmood vd., 2024).

Destek: Destek, sosyal canlılar olan insanların hayatlarının her alanında aradığı ve muhtaç olduğu bir olgudur (Wright, 2007). Örgütsel destek ve yönetici desteği beşerî kaynağın örgüt iklimini algılama biçimini etkilemektedir (Montes vd., 2004). Pozitif olarak algılanan bir örgüt iklimi iş yeri davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgüt ikliminin iyi halinin sürdürülmesini sağlamaktadır (Practice, 2016).

Ödül: Doğası gereği maddi veya manevi ödüller için çalışan beşerî kaynağın, örgüt içerisinde iklimi algılaması hususunda ödüller, en önemlisi olmasa da önemli öğelerden biridir. Kişinin ödüllendirilmesi konusunda örgütün faaliyetlerine katkıda bulunmak adına gerçekleştirilen çaba ile ödülün doğru orantılı olması, örgüt ikliminin pozitif algılanma düzeyiyle de doğru orantılıdır (Jones, 1984)

Stabillik: Mevcut durumun sürdürülmesini ifade eden stabilite kavramı, örgüt iklimi boyutu olarak örgütsel koşulların sürdürülmesini ifade etmektedir(McPherson, 2016). Örgütsel koşulların sürdürülmesi pozitif ikliminin sürdürülmesini etkilemektedir. Örneğin kriz durumlarında, kurumun iç ve dış çevresinde yaşanan olaylar, stabilitenin

bozulmasına sebep olarak belirsizlik ortamı doğurur ve örgüt iklimi negatif yönde etkilenir (Iljins vd., 2015).

Fiziksel Koşullar: Belirtilen örgüt iklimi boyutlarının her biri, örgüt ikliminin belirlenmesi hususunda birer koşul olsa da koşullar boyutu, başlı başına örgütün fiziksel imkânlarını ifade etmektedir.

Yenilikçilik: Yenilikçilik boyutu, çalışanların örgüt içerisinde görevlerini gerçekleştirdikleri süre boyunca yenilikçi ve daha önce denenmiş yöntemlerden, araçlardan yararlanmalarını ve yaratıcı kişiliklerini ortaya koyabilme düzeylerini ifade etmektedir. Çalışanların, baskıcı ve örgüt iklimi negatif bir kurumda, motive olmaları ve dolayısı ile yenilikçi yönlerini kullanarak örgütte yeniliğe destek vermeleri beklenmemektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlerin bulunduğu, pozitif örgüt iklimine sahip iş yerlerinde çalışanların yenilikçilik davranışlarının daha sık gözlemlendiği bilinmektedir (Baysak vd., 2023).

Buraya kadar ki bölümde, toksik ve otantik liderlik, örgüt iklimi, algılanan işe devamsızlık kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın bir sonraki bölümünde, değişkenler arası ilişkiler teorik bağlam ve literatür incelemesi çerçevesinde ele alınacaktır.

# 3. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde, araştırmada ele alınan değişkenler arası ilişkiler teorik çerçeve ve literatür incelemesi dikkate alınarak ifade edilecektir.

## 3.1. Teorik çerçeve

Bu bölümde, araştırmada ele alınan değişkenler çerçevesinde, otantik ve toksik liderlik tarzlarının işe devamsızlık ve pozitif örgüt iklimi ile ilişkisini açıklayan teoriler incelenecektir. Bu kapsamda, İş Talep-Kontrol Modeli, motivasyon teorileri, örgütsel bağlılık teorileri ve iş tatmini teorileri ele alınacaktır. Değişkenler arası ilişkiler ise, sonuç bölümünde İş Talep-Kontrol Modeli ve İş Talepleri-Kaynakları Teorisi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışmada incelenen ilişkilerin İş Talepleri-Kaynakları Teorisi çerçevesinde ele alınmasına yönelik yapılan değerlendirmede, değişkenler arası ilişkinin bu bağlamda ele alındığı bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu nedenle, çalışmanın bu teorik çerçeveye katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

***İş Talep-Kontrol Modeline*** göre çalışanlar üstlerinin yüksek taleplerine karşın, bu taleplerin karşılanması için ihtiyaç duydukları kontrole, erişime sahip olmazlarsa psikolojik baskı hissetmeye başlarlar (Ulutaş, 2019). Söz konusu psikolojik baskı çalışanların işten kaçınıp devamsızlık yapmasına sebep olabilir (Cox ve Griffiths, 2005; Goff vd., 1990). Bu çalışma kapsamında değerlendirildiğinde ise, toksik liderin negatif davranışlarının ve yüksek beklentilerinin, yüksek talepler oluşturacağı düşünülmektedir. Belirtilenler ışığında değerlendirildiğinde çalışmanın değişkenleri olan, toksik liderlik ve algılanan işe devamsızlık kavramları arasındaki ilişkileri, İş Talep-Kontrol Modeline göre açıklamak mümkün olabilir. Bu çalışmada değişkenler arası ilişkileri açıklamamızı sağlayabilecek teorilerden bir diğeri ***motivasyon teorileridir***. Bu noktada toksik liderlerin çalışanın motivasyon düzeyini düşüreceği kabulünden hareket edilebilir. Toksik liderin negatif davranışları çalışanın motivasyonunu düşürebilir. Bu durum çalışanın işe devamsızlık düzeyinin artmasıyla sonlanabilir (Nicholson, 1977). Belirtilenlere ek olarak otantik liderin motive edici

davranışları çalışanları motive ederek pozitif örgüt ikliminin oluşturulmasını destekleyebilir. İşe devamsızlıkla alakalı olarak incelenen değişkenlerden biri de örgütsel bağlılıktır. Bu durum değişkenler arası ilişkinin ***örgütsel bağlılık teorileriyle*** ortaya konmasını da sağlamaktadır. Çalışanların bağlılık duymadığı bir örgüte, bağlılık duyan çalışanlar kadar devamlılık sağlaması pek de olası değildir. Bu bağlamda devamsızlık kavramını söz konusu teori kapsamında irdeleyen çalışmalar mevcuttur. Richard vd. (1982) çalışanların kuruluşlarına ne şekillerde bağlı olduklarına, örgütlerinden ayrılmaya ve katılmaya nasıl karar verdiklerine dair kavramsal modeller sunarken, işe devamsızlık kavramını örgütsel bağlılık teorileri kapsamında değerlendirmiştir. Söz konusu çalışma ve daha birçoğu örgütsel bağlılık teorilerinden Mayer ve Ellen'a ait teoriye odaklanmıştır. Cohen (1990) farklı bir yaklaşım kullanarak işe devamsızlığı Becker'in yan bahisler teorisine göre irdelemiştir. Değişkenler arası ilişkinin açıklanmasını sağlayabilecek teorilerden bir diğeri iş tatmini teorileridir. ***İş tatmini teorilerine*** göre oluşturulan teorik çerçeveleri destekleyen çalışmalar mevcuttur. Youssef'e (2011) göre çalışanlar, tatmin duymadıkları durumlarda işe devamsızlık yapacaktır. Bir başka deyişle tatmin ile işe devam arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Belirtilenlere ek olarak işe devamsızlık kavramının sıklıkla dayandırıldığı iş tatmini teorisi ise Herzberg'in çift faktör teorisidir (Hagedorn, 2000). Bu bağlamda motive edilmeyen, desteklenmeyen ve hak ettiği taktiri göremeyen çalışan, iş tatmini hissetmekte zorluk yaşayabilir. Bu durum örgüt iklimini negatif etkilerken, çalışanın devamsızlık davranışını arttırmasına sebep olabilir. Bu kısımda anlatılanlar göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın tüm değişkenleri arasındaki ilişkiler teorik olarak desteklenmekte ve açıklanabilmektedir.

## 3.2. Hipotez Geliştirme

Bu bölümde, gerçekleştirilen literatür taraması ve değişkenler arası mevcut olduğu kabul edilen ilişkiler doğrultusunda oluşturulan hipotezler sunulmaktadır.

### 3.2.1. Toksik Liderliğin İşe Devamsızlığa Etkisi

Toksik liderliğin işe devamsızlığa etkisine dair en geniş kapsamlı ve en bilinen yayın Labrague ve diğerleri (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar söz konusu çalışmada toksik ve dönüşümcü liderlik tarzının hemşirelerin iş tatmini, iş stresi, işe devamsızlık düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelemişlerdir. Söz konusu

araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin yalnızca iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilediğini gözlemlerken, toksik liderliğin iş tatmini, iş stresi ve işe devamsızlık davranışını etkilediği tespit edilmiştir. Labrague ve diğerlerinin araştırmalarını yürüttüğü sektörde yapılan bir başka araştırma sonucunda ise hemşirelerin işe devamsızlık davranışının, liderin toksikliğinden yüksek düzeyde etkilendiğini tespit ederken, işe devamsızlık boyutlarından kişisel faktörlerin, toksik liderlikten en çok etkilenen boyut olduğunu ortaya konmuştur (Khaled Abd El-Aziz Zaki ve Samir Abd El-Aziz Elsaiad, 2021). Laguda, Boddy ve diğerleri de Dhiman'ın (2021) çalışmasında literatürün geneliyle tutarlı şekilde toksik liderlerin aşağılama, zorbalık gibi davranışlarının işe devamsızlık davranışı üzerinde etki sahibi olduğunu savunmuşlardır. Konuyla ilgili olarak bir başka çalışmada da toksik liderliğin işe devamsızlık üzerine etkisini incelenmiş ve liderin toksiklik düzeyi arttıkça çalışan motivasyonu düşerken işe devamsızlık düzeyinin arttığı tespit edilmiştir (Abbas ve Saad, 2020). Ayrıca, araştırmacılar toksik liderliğin işe devamsızlık üzerine etkisini de inceledikleri çalışmalarında, söz konusu çalışmanın bir diğer değişkeni olan örgüt ikliminin, toksik liderlikten nasıl etkilendiğini incelemiş ve negatif yönde anlamlı sonuçlara varmışlardır. Değişkenler arası ilişkinin varlığını kanıtlayan çalışmalardan bir diğeri de Paltu ve diğerleri (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmacılar toksik liderliğin; iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve bağlılık üzerine etkilerini imalat sektöründe incelemiş ve değişkenlerin birbirini etkilediği sonucuna varmışlardır. Yavaş (2016) da diğer araştırmacılarınkine benzer sonuçların gözlenebileceğini, toksik liderliğin farklı sektörlerde algılanış şeklini inceleyen çalışmasında çokça vurgulamıştır. Goldmann (2006) ise toksik liderliğin işçi devir hızı ve işe devamsızlık sorunları ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Toksik liderlik ile işe devamsızlık ilişkisi üzerine yapılan detaylı literatür taraması neticesinde oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

*$H_1$: Toksik liderlik ile algılanan işe devamsızlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

### 3.2.2. Toksik Liderliğin Örgüt İklimine Etkisi

Toksik liderliğin örgüt iklimine etkisine dair en kapsamlı çalışmalardan biri Fitzgibbons'un doktora tezidir. Araştırmacı doktora tezinde toksik liderlik ve negatif örgüt iklimi arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Fitzgibbons, 2018).

Eğinli ve Bitirim (2013) de toksik liderin özelliklerinin yalnızca onun astlarını etkilemekle kalmayacağını, uzun vadede tüm örgütü zehirleyeceğini ifade etmiştir. Tepe ve Yılmaz (2020) ise çalışmalarında, öğretmenlerin toksik liderlik ve örgüt iklimi (okul iklimi) algılarının, okul müdürlerinin toksiklik düzeyinden etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Akbulut ve Yavuz (2022) ise diğer araştırmacılardan farklı olarak toksik liderliğin örgüte etkisini derleme yöntemi ile incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışma sonucunda toksik liderlikten en kötü etkilenen kavramın, örgütsel bağlılık olmasına karşın iş performansı, verimlilik, örgüt iklimi, psikolojik kırılganlık, kurumsal başarı, tükenmişlik, işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven kavramlarının da toksik liderlikten etkilendiği sonucuna varmışlardır. Toksik liderlik ile örgüt iklimi ilişkisi üzerine yapılan detaylı literatür taraması neticesinde oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

*$H_2$: Toksik liderlik ile pozitif örgüt iklimi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

### 3.2.3. Otantik Liderliğin İşe Devamsızlık Davranışına Etkisi

Otantik liderliğin işe devamsızlık davranışına etkisini inceleyen çalışmaların çoğunda, güçlendirme kavramı aracı rolü ile modellere dahil edilmiştir. Shapira vd. (2014) otantik liderliğin işten kaçınma davranışları üzerine etkisini incelemiştir. Çalışma elde edilen anlamlı sonuçların yanı sıra, işe devamsızlık kavramının işten kaçınma davranışının bir boyutu olarak ele alındığını ve aradaki ilişkide çalışan güçlendirmesinin kısmi aracı rolü olduğunu da göstermiştir. Muldrow (2020) ise literatürün genelinden farklı olarak, otantik liderliğin işe devamsızlık üzerine etkisi olduğunu belirten hipotezini destekleyen sonuçlar bulamayarak alternatif hipotezini reddetmiştir. Belirtilenlere karşın araştırmacı, hipotezi içeren doktora tezinde gerçekleştirdiği literatür taramalarına riayet ederek, söz konusu çalışmasında olması beklenen ilişkinin varlığını göstermese de değişkenler arasında bir ilişkinin olduğunu savunmuştur (Spencer-Muldrow, 2020). Otantik liderlik ile işe devamsızlık ilişkisi üzerine yapılan detaylı literatür taraması neticesinde oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

*$H_3$: Otantik liderlik ile algılanan işe devamsızlık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

### 3.2.4. Otantik Liderliğin Örgüt İklimine Etkisi

Otantik liderliğin örgüt iklimi üzerine etkilerini inceleyen çalışmaların sayısı, toksik liderliğin etkisini inceleyenlere oranla yüksek olmakla birlikte, değişkenlerin bu çalışmadakine en benzer şekilde kullanıldığı çalışma Wooley ve diğerlerine (2011) aittir. Söz konusu çalışmada örneklemi beyaz yakalılar temsil etmektedir ve yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Otantik liderlik ile takipçilerin psikolojik sermayesi arasında pozitif bir ilişkinin ortaya konduğu çalışmada, pozitif örgüt ikliminin modelde kısmi aracılık rolü oynadığı gözlenirken cinsiyet özelliğinin de ilişkide moderatör rolü olduğu vurgulanmıştır.

Benzer modeli kullanan çalışmalardan biri de Cotrill'e aittir. Araştırmacı doktora tezi kapsamında kurduğu hipotezlerin birinde, otantik liderliğin örgüte dahil olma üzerindeki etkisini incelerken örgütsel ilkimin aracı rolünü sorgulamış ve anlamlı sonuçlara rastlamıştır (Cotrill,2012).

İklim algısı üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalardan bir diğeri de Khosravi (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Otantik liderliğin öğretmenlerin iklim algısı üzerine etkisini ölçen araştırmacı, tezini destekler yönde sonuçlara varmıştır. Tak ve diğerleri (2016) ise diğer birçok araştırmacı gibi örgütsel iklimi makalelerinde aracı olarak kullanmışlardır. Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etkisini inceledikleri çalışmada, örgütsel iklimin aracı rolünü sorgulayan araştırmacılar anlamlı sonuçlara varmışlardır. Söz konusu çalışmanın bu çalışmaya olan bir benzerliği de verilerin Güney Kore sınırları içerisindeki farklı sektörlerde hizmet veren firmalardan elde edilmiş olmasıdır. Afşar (2015) ise otantik liderlik algısının pozitif örgüt iklimi üzerine etkisini incelmiş ve değişkenler arası pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Bahsedilen çalışma otantik liderliğin örgüt iklimi algısında yüzde otuz iki oranında açıklayıcı bir etkiye sahip olduğunu da göstermiştir. Sengupta ve diğerleri (2023) ise otantik liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki doğrudan ilişki üzerinde aracı etkisini araştırmış ve kavramın aracı rolünü sağladığı sonucuna varmıştır. Hidayati ve diğerleri (2017), otantik liderliğin performans üzerine etkisini incelerken pozitif örgüt ikliminin aracı rolünü sorgulamış ve anlamlı sonuçlara varmışlardır. Söz konusu çalışmada ayrıca kusursuz pozitif örgüt ikliminin otantik liderlik davranışlarının sergilenebilmesi için bir öncül olduğu da ortaya konmuştur. Yılmaz (2019) ise çimento sektöründe çalışan kişilerden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, otantik liderliğin örgüt iklimi üzerine etkisini

incelemiştir. Araştırmacı otantik liderliğin, etik iklimi yüzde bir düzeyinde pozitif yönde ve güçlü bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Otantik liderlik ile örgüt iklimi ilişkisi üzerine yapılan detaylı literatür taraması neticesinde oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir:

*$H_4$: Otantik liderlik ile pozitif örgüt iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arası ilişkiler tanımlanmış ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Sonraki bölümde ise araştırma metodolojisi açıklanacaktır.

# 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde, araştırmanın amacı, yöntemi, modeli, örneklemi ve kullanılan ölçekler detaylandırılmaktadır.

## 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, toksik ve otantik liderlik tarzlarının pozitif örgüt iklimi ve algılanan işe devamsızlık kavramları üzerine etkisini incelemektir. Bu çalışmanın değişkenlerine benzer değişkenlere sahip çalışmaların benzer modeller içermesine karşın, çalışmadaki değişkenlerin bu çerçeve de incelendiği gibi incelenmediği görülmüştür. Belirtilenlere ek olarak toksik ve otantik liderlik stillerinin birbirlerine tamamen zıt stiller olması ve aynı bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin gözlenmesi de çalışmayı önemli kılmaktadır. Literatüre katkı sağlayacağı düşünülerek, çalışmanın giriş kısmında da açıklanmış olduğu gibi, oldukça sık rastlanan otantik ve toksik liderlik tarzlarının, dolaylı veya dolaysız yollardan kurumun sağlığını etkileyen, işe devamsızlık ve pozitif örgüt iklimi kavramlarını nasıl etkilediğini incelemek amaçlanmıştır. Çalışmanın bir önemi daha mevcuttur. Yine giriş kısmında belirtildiği üzere geleneksel ve yeni iş modellerini benimsemiş olan kurumlar da bu çalışmanın sonuçlarından istifa de edebilir ve bu da çalışmayı önemli kılan bir diğer faktördür.

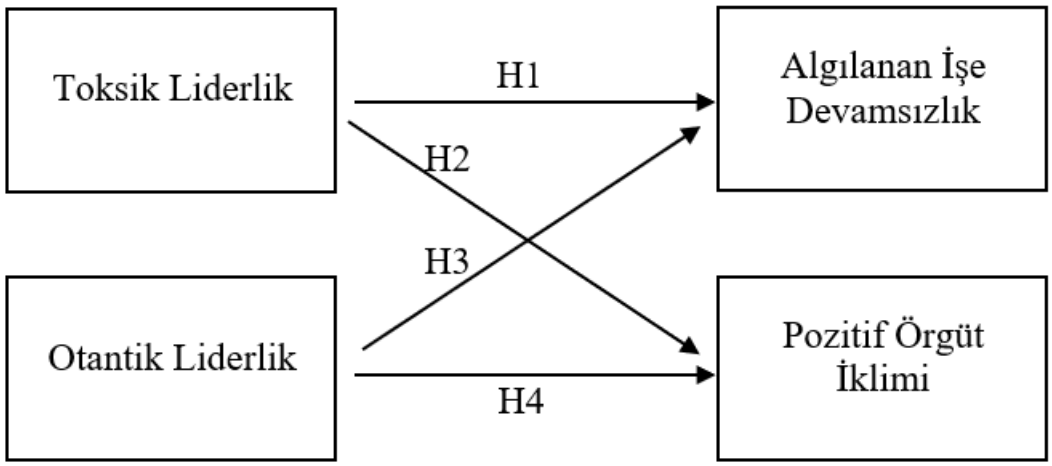
## 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma davranış konularından, literatürde her daim popülerliğini koruyan kavramlarla ilişkileri ve kavramların birbiri üzerine etkisini incelediğinden; temel felsefesi açısından değerlendirildiğinde, temel araştırma olarak kabul edilmektedir. Toksik ve otantik liderlik tarzlarının algılanan işe devamsızlık ve pozitif örgüt iklimi üzerine etkisini inceleyen bu çalışma, amacı bakımından açıklayıcı çalışma olarak sınıflandırılmaktadır. Süre acısından kesitsel araştırma olan çalışmanın analiz birimi, incelenen kavramların da doğası gereği, birey olmakla birlikte araştırmada nicel yöntemlerden yararlanılmaktadır.

### 4.3. Araştırmanın Modeli

Toksik ve otantik liderlik tarzlarının algılanan işe devamsızlık ve pozitif örgüt iklimine etkisini inceleyen çalışmanın modeli yapılan literatür taramalarına istinaden Şekil 1 de gösterildiği şekilde oluşturulmuştur.

**Şekil 1. Araştırma Modeli**




*Kaynak: Araştırma modeli, araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.*

### 4.4. Araştırmanın Örneklemi

Kullanılan yöntem doğrultusunda veriler, örneklemden anket yoluyla ve kolayda örnekleme metodu ile elde edilmiştir. Araştırma metodolojisi doğrultusunda, çalışma örneklemi farklı sektörlerde çalışan 232 beyaz yakalı çalışandan meydana gelmektedir. Anket verileri çevrimiçi ortamda Google Forms aracılığıyla toplanmıştır. Formun oluşturulması esnasında gerçekleştirilen ayarlamalar sayesinde eksik veri toplanmasının önüne geçilmiştir. Veri toplanması aşamasında, çalışmanın gerçekleştirilmesi amacıyla, Yıldız Teknik Üniversitesi Akademik Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır (02.05.2024 / 20240502918) alınmıştır

### 4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu kısımda çalışmanın değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçekler hakkında bilgiler sunulmuştur. İlgili ölçeklerdeki ifadeler araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Çeviriler esnasında başka çalışmalarda kullanılan versiyonlar, bu

versiyonların analiz sonuçları ve ifadelerin dilimizde anlaşılırlığı konuları dikkate alınmıştır. Keşfedici faktör analizleri esnasında elde edilen faktör yükleri de göz önünde bulundurularak belirli ifadeler ölçeklerden çıkarılmıştır.

### 4.5.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Araştırmada toksik liderlik boyutunun ölçülmesi için Schmidt ve Hanges tarafından oluşturulan toksik liderlik ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek toplamda 30 ifade ve 5 boyuttan oluşmaktadır (Schmidt ve Hanges, 2008b). Ölçekteki boyutlar; kötü niyetli gözetim, otoriter davranış, narsistik özellik, kendini övme ve tahmin edilmezlik şeklindedir. Ölçek 5'li Likert tipindedir. Bu ölçek, "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere beş düzeyden oluşmaktadır.

### 4.5.2. Örgüt İklim Ölçeği

Pozitif örgüt ikliminin ölçülmesi aşamasında Bock vd. (2005) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeğinden yararlanılmıştır (Bock vd., 2005b). İlgili ölçek; bağ kurma, adalet ve yenilikçilik boyutlarını içermektedir. Bu çalışmanın modeli ve daha önce ilgili bölümde belirtildiği gibi literatürde en kabul edilen örgüt iklimi boyutlarından birinin iletişim olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Rogers vd., 1980), Bock vd.'nin ölçeğindeki yenilikçilik boyutu yerine, iletişim boyutu soruları dikkate alınmıştır. Örgüt ikliminin iletişim boyutu için kullanılan ifadeler, Coda vd.'nin (2015) tarafından gerçekleştirilen ve örgüt iklimi yapısının çok boyutlu konfigürasyonlarını incelediği çalışmasında yer almaktadır (Coda vd.,2015). Ölçek 5'li Likert tipindedir. Bu ölçek, "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere beş düzeyden oluşmaktadır.

### 4.5.3. İşe Devamsızlık Ölçeği

İşe devamsızlık değişkenin ölçülmesi amacıyla Paget vd (1998) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, gönüllü devamsızlık ve zorunlu devamsızlık olmak üzere iki boyuttan oluşmakta ve toplam on üç ifade içermektedir (Paget vd., 1998b). Ölçek 5'li Likert tipindedir. Bu ölçek, "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere beş düzeyden oluşmaktadır.

### 4.5.4. Otantik Liderlik Ölçeği

Çalışmada kullanılan otantik liderlik ölçeğinde Walumbwa ve diğerlerinın 2008 yılında (Walumbwa vd., 2008b) geliştirdikleri otantik liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi iyi değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere 4 boyut içermektedir. Ölçek ifadeleri araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiş ve çeviriler esnasında başka çalışmalarda kullanılan versiyonlar ve ifadelerin Türkçe anlaşılması gözetilerek, iki ifade çalışmada kullanılmamıştır. Ölçekten çıkarılmış ifadeler, "İnsanlara acı gerçekleri söyler" ve "İnandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır." şeklindedir. "İnsanlara acı gerçekleri söyler." ifadesinin ölçekten çıkarılması, ifadenin Türkçeye çevrildiğinde yapıcı bir liderlik tarzı olan otantik liderliği ölçmek adına aydınlatıcı olmamasından kaynaklanmaktadır. "İnandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır." ifadesinin çıkarılması ise toksik liderin tutarlılığı konusunda tekrarlayan pek çok ifadenin var olmasından kaynaklanmaktadır. Belirtilenlere ek olarak, otantik liderlik ölçeğinin, başka çalışmalarda gerçekleştirilen Türkçe çevirilerinde de söz konusu iki ifadenin diğer ifadelere göre düşük faktör yüklerine sahip olması da bu kararın alınması sırasında göz önünde bulundurulmuştur (Akkaya ve Tabak, 2018a); Iraz ve Ata, 2020).

# 5. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin bulgular ve yorumlar detaylandırılacaktır. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile hipotez testlerine ilişkin bulgular sunulmaktadır.

## 5.1. Keşfedici Faktör, Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

### 5.1.1. Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizi, sıklıkla bilgi sistemleri araştırmalarında kullanılan ve aynı yapıyı ölçmek amacıyla, çok sayıda degişkenden, tanımlanabilir nitelikte ve az sayıda anlamlı degişkenler elde etmek için kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel işlemdir (Treiblmaier ve Filzmoser, 2010). Bir başka deyişle faktör analizinde amaç, boyut indirgemedir. Analizin en yaygın uygulaması olan keşfedici türünde ise işlem, veri setini küçülterek daha kolay açıklanabilir hale getirmek amacıyla gerçekleştirilir (Schneeweiss ve Mathes, 1995).

#### 5.1.1.1. Toksik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Toksik liderlik boyutunun ölçülmesi esnasında Schmidth'in 2008 yılında geliştirdiği toksik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplamda 30 ifade ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki boyutlar; kötü niyetli gözetim, otoriter davranış, narsistik özellik, kendini övme ve tahmin edilmezlik şeklindedir.

Analizler esnasında, gözlemlenen değişken olan toksik liderliğin, faktörle anlamlı bir ilişkisi olup olmadığını görmek adına kullanılan korelasyon tablosu oluşturulurken, küçük katsayıları bastırma yöntemi kullanılmış, analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir. Analizler esnasında eşik değeri; 0.5 olarak kabul edilmiştir (Pituch ve Stevens, 2016). Belirlenen bu değer, faktörle ilişkinin yüksekliğine işaret etmektedir (Comrey ve Lee, 2013). Analiz sonucunda KMO değeri, 0.951 olarak bulunmuştur. Bu da verinin yüksek korelasyona sahip olması sayesinde faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Belirtilenlere ek olarak Barlett testi sonucunda p değerinin

0.05'ten küçük bir değer olan 0.000 olduğu görülmüştür. Bu sonuç da ölçeğe faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir.

**Tablo 1. Toksik Liderlik Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları**

| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri | | 0.951 |
|---|---|---|
| Bartlett Testi | Ki-Kare değeri | 4251.52 |
| | Serbestlik derecesi | 210 |
| | p değeri | 0.000 |

Kullanılan ölçeğin bu çalışmadaki veride, toksik liderliğin toplam varyansı açıklama oranını görmek için analizler gerçekleştirilmiş ve özdeğerlere ulaşılmıştır. Özdeğer, işlem yapılan faktörün varyansı ne kadar açıkladığını göstermektedir. Değerin 1'den büyük olması faktörün anlamlı olduğunun bir ifadesidir (Comrey ve Lee, 2013). Toksik Liderlik Ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranı göz önünde bulundurulduğunda, öz değeri 1'den büyük olan 4 faktörün olduğu ve ölçekte yer alan soruların 4 alt boyut altında toplandığı anlaşılmaktadır. Buna karşın, boyutlardan biri tek bir ifadeden oluştuğundan ve ifadenin faktör yükü düşük olduğundan, değişken toplam 3 boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu alt boyutlar toplam varyansın %74.92'sini açıklamaktadır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Toksik Liderlik Ölçeğinin Toplam Varyansı Açıklama Oranı**

| Faktör çıkarmadan önce | | | Faktör çıkardıktan sonra | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Toplam | Varyansın % kaçını açıkladığı | Kümülatif | Toplam | Varyansın % kaçını açıkladığı | Kümülatif |
| 11.9619 | 56.961 | 56.961 | 11.961 | 56.961 | 56.961 |
| 1.640683 | 7.812 | 64.774 | 1.640 | 7.8127 | 64.774 |
| 1.120049 | 5.333 | 70.107 | 1.120 | 5.333 | 70.107 |
| 1.011527 | 4.816 | 74.924 | 1.011 | 4.816 | 74.924 |

İfadelerin faktör yüklerinin incelenmesi aşamasında ise ölçeğe, bu çalışmadaki diğer ölçeklere uygulandığı gibi rotasyon metodu olarak, Varimax uygulanırken Ekstraksiyon metodu olaraksa temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Varimax rotasyonu ile 6 iterasyona tabi tutulan toksik liderlik ölçeğinde; KNG3, O8, O11, O12, O13, N14, KÖ20, KÖ21, KÖ22, KÖ23 ifadeleri çıkartılmıştır. Ölçekten toplamda on ifade çıkarılmıştır. Ölçeğin faktör yüklerine ilişkin veriler Tablo 3'te gösterildiği gibidir.

**Tablo 3. Toksik Liderlik Ölçeğinin Faktör Yükleri Dağılımı**

| | Faktörler | | |
|---|---|---|---|
| Maddeler | Faktör 1: Tahmin Edilmezlik | Faktör 2: Kötü Niyetli Gözetim | Faktör 3: Narsistik Özellik |
| TE27 | 0.846 | | |
| TE28 | 0.819 | | |
| TE30 | 0.806 | | |
| TE29 | 0.773 | | |
| TE26 | 0.747 | | |
| TE24 | 0.713 | | |
| TE25 | 0.694 | | |
| KNG1 | | 0.810 | |
| KNG7 | | 0.801 | |
| KNG5 | | 0.790 | |
| KNG4 | | 0.728 | |
| KNG6 | | 0.680 | |
| O9 | | 0.631 | |
| KNG2 | | 0.585 | |
| O10 | | 0.571 | |
| N17 | | | 0.791 |
| N16 | | | 0.763 |
| N18 | | | 0.684 |
| N15 | | | 0.653 |
| KÖ19 | | | 0.653 |
| KMO değeri: 0.951; Barlett küresellik testi p=0.00<0.001; Ki-kare: 4251.52 | | | |

### 5.1.1.2. Örgüt İklimi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Örgüt ikliminin ölçülmesi için temelde Bock ve diğerlerinin örgüt iklimi ölçeğinden yararlanılmıştır (Bock vd., 2005b).Söz konusu ölçek, bağ kurma, adalet ve yenilikçilik boyutlarını içermektedir. Bu çalışmanın modeli ve daha önce ilgili bölümde belirtildiği gibi literatürde en kabul edilen örgüt iklimi boyutlarından birinin iletişim boyutu olduğu bilgisi göz önünde bulundurulduğunda (Rogers vd., 1980), yenilikçilik boyutu yerine iletişim boyutu kullanılmıştır. İletişim boyutu için ifadeler, Coda'nın 2015 yılında gerçekleştirdiği ve örgütsel iklim yapısının çok boyutlu konfigürasyonlarını incelediği çalışmasından alınmıştır. Bağ kurma, adalet ve iletişim boyutlarını içeren ölçeğe, SPSS programında keşfedici faktör analizi uygulanmıştır.

Ölçeğin KMO ve Barlett testi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri, 0.925 olarak bulunmuştur. Bu durum, verinin yüksek korelasyona sahip olması sayesinde faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Belirtilenlere ek olarak Barlett testi sonucunda p değerinin 0.05'ten küçük bir değer olan 0.000 olduğu görülmüştür ve bu sonuç da ölçeğe faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir.

**Tablo 4. Örgüt İklimi Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları**

| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri | | 0.925 |
|---|---|---|
| Bartlett Testi | Ki-Kare değeri | 2050.12 |
| | Serbestlik derecesi | 91 |
| | p | 0,000 |

Örgüt İklimi Ölçeğinin Toplam Varyansı Açıklama Oranı göz önünde bulundurulduğunda, öz değeri 1'den büyük olan 2 faktörün olduğu bir başka deyişle 2 alt boyut altında toplandığı anlaşılmaktadır. Söz konusu alt boyutlar toplam varyansın %64 ünü açıklamaktadır. Ölçeğin varyansı açıklama oranına ilişkin veriler Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5. Örgüt İklimi Ölçeğinin Toplam Varyansı Açıklama Oranı**

| Faktör çıkarmadan önce | | | Faktör çıkardıktan sonra | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Toplam | Varyansın % kaçını açıkladığı | Kümülatif | Toplam | Varyansın % kaçını açıkladığı | Kümülatif |
| 7,513 | 53.663 | 53.663 | 7.513 | 53.663 | 53.663 |
| 1,447 | 10.337 | 64 | 1.447 | 10.337 | 64 |

Ölçeğin faktör yükleri Tablo 6'da gösterildiği şekildedir. Rotasyon metodu olarak Varimax, ekstraksiyon metodu olaraksa temel bileşenler analizi uygulamalarına tabi tutulan örgüt iklimi ölçeğinde, hiçbir ifadenin çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

**Tablo 6. Örgüt İklimi Ölçeğinin faktör Yükleri Dağılımı**

| | Faktör | |
|---|---|---|
| Maddeler | Faktör 1: Örgütsel İletişim ve Adalet | Faktör 2: Bağ Kurma |
| ÖİI2 | 0.799 | |
| ÖİI9 | 0.764 | |
| ÖİI10 | 0.762 | |
| ÖİI11 | 0.743 | |
| ÖA7 | 0.714 | |

| | | |
|---|---|---|
| Öİ13 | 0.714 | |
| Öİ8 | 0.698 | |
| Öİ14 | 0.688 | |
| ÖA6 | 0.605 | |
| ÖA5 | 0.534 | |
| BK3 | | 0.826 |
| BK2 | | 0.822 |
| BK1 | | 0.797 |
| BK4 | | 0.793 |
| KMO değeri: 0.925; Barlett küresellik testi p=0.000<0.001; Ki-kare: 2050.12 | | |

### 5.1.1.3. İşe Devamsızlık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Devamsızlık değişkenin ölçülmesi için bu çalışmada Paget ve diğerleri (1998) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek gönüllü devamsızlık ve zorunlu devamsızlık olmak üzere iki boyuttan oluşmakta ve toplamda 13 ifade içermektedir (Paget vd., 1998b). Söz konusu ölçeğe, SPSS programında keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 7'de gösterilmektedir. Ölçeğin KMO değeri, 0.826 olarak bulunmuştur, elde edilen veri yüksek korelasyona sahiptir. Faktör analizine uygundur. Barlett testi sonucunda ise p değerinin 0.000 olduğu görülmüştür. Bu sonuç da ölçeğe faktör analizi yapılabileceğinin bir diğer göstergesidir.

**Tablo 7. İşe Devamsızlık Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları**

| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri | | 0.828 |
|---|---|---|
| Bartlett Testi | Ki-Kare | 1039.34 |
| | Serbestlik derecesi | 55 |
| | p | 0.000 |

Devamsızlık ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranı göz önünde bulundurulduğunda, öz değeri 1'den büyük olan 2 faktörün olduğu ve ölçekte yer alan soruların iki alt boyut altında toplandığı anlaşılmaktadır. Alt boyutlar toplam varyansın %58.155'ini açıklamaktadır. Alt boyutların varyansın yüzde kaçını açıkladığı Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8. İşe Devamsızlık Ölçeğinin Toplam varyansı Açıklama Oranı**

| Faktör çıkarmadan önce | | | Faktör çıkardıktan sonra | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Toplam | Varyansın % kaçını açıkladığı | Kümülatif | Toplam | Varyansın % kaçını açıkladığı | Kümülatif |
| 4.159 | 37.806 | 37.806 | 4.159 | 37.806 | 37.806 |
| 2.238 | 20.348 | 58.155 | 2.238 | 20.348 | 58.155 |

Maddelerin eksiltilmesi aşamasında, devamsızlık ölçeğindeki gönüllü ve zorunlu devamsızlık olguları arasında hayatın normal akışı içerisinde bir korelasyon olmayacağı düşünüldüğünden faktörler arası korelasyonun olmadığı durumlarda kullanılan Varimax rotasyonu (Bollmann, 2020) uygulanmıştır. Ekstraksiyon metodu olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Bu noktada matematiksel olarak Varimax rotasyonu ve temel bileşenler analizinin kullanıldığı kombinasyonların daha güvenli ve geçerli sonuçlar sağladığı bilgisi göz önünde bulundurulmuştur (Mooi vd., 2018). Varimax rotasyonu ile 3 iterasyona tabi tutulan devamsızlık ölçeğinde;

Gönüllü devamsızlıkla ilişkili olan GD3, GD5, GD1, GD2, GD8, GD4 ifadelerinin Birinci faktörde, ZD11, ZD9 ZD10 ZD13 ve ZD7 ifadelerinin 2. Faktörde yüksek yüklemelere sahip olduğu görülmüştür. Faktör yüklerine ilişkin bilgiler Tablo 9'da gösterilmektedir. Gönüllü devamsızlıkla ilişkili olan GD6 ve zorunlu devamsızlıkla ilişkili olan ZD12 ifadesinin yüksek yüklemelere sahip olmasına karşın faktörlerle ilişkisinin belirsiz olması sebebiyle söz konusu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır.

**Tablo 9. İşe Devamsızlık ölçeğinin Faktör Yükleri Dağılımı**

| | Faktör | |
|---|---|---|
| Maddeler | Faktör 1: Gönüllü Devamsızlık | Faktör 2: Zorunlu Devamsızlık |
| GD3 | 0.812 | |
| GD5 | 0.792 | |
| GD2 | 0.787 | |
| GD1 | 0.778 | |
| GD8 | 0.629 | |
| GD4 | 0.613 | |
| ZD9 | | 0.844 |
| ZD10 | | 0.834 |
| ZD11 | | 0.802 |
| ZD13 | | 0.739 |
| GD7 | | 0.553 |

KMO değeri: 0.828; Barlett küresellik testi p=0.000<0.001; Ki-kare: 1039.34

#### 5.1.1.4. Otantik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan otantik liderlik ölçeğinde Walumbwa ve diğerlerinin (2008) geliştirdikleri otantik liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi iyi değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere 4 boyut içermektedir. Ölçek ifadeleri araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiş ve çeviriler esnasında başka çalışmalarda kullanılan versiyonlar ve ifadelerin Türkçe anlaşılması gözetilerek iki ifade çalışmada kullanılmamıştır. Çıkarılan ifadelerden otantik liderlik ölçeği başlığı altında bahsedilmektedir. Ölçeğe KMO ve Barlett testleri uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 10'da gösterilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri, 0.936 olarak bulunmuştur. Bir başka deyişle veri faktör analizine uygundur. Belirtilenlere ek olarak Barlett testi sonucunda p değerinin 0.05'ten küçük bir değer olan 0.000 olduğu görülmüştür ve bu sonuç da ölçeğe faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir.

**Tablo 10. Otantik Liderlik Ölçeğinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları**

| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri | | 0.936 |
|---|---|---|
| Bartlett Testi | Ki-Kare | 2437.336 |
| | Serbestlik derecesi | 66 |
| | p | 0.000 |

Ölçeğin, veri içinde otantik liderliğin toplam varyansı açıklama oranını görmek için analizler gerçekleştirilmiş ve özdeğerlere ulaşılmıştır. Toplam varyansı açıklama oranını gösteren Tablo 11 incelendiğinde özdeğeri 1'den büyük iki boyut olduğu ve ifadelerin iki boyut altında toplandığını söylemek mümkündür. Otantik Liderlik Ölçeğinin Toplam Varyansı Açıklama Oranı %74.245 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 11. Otantik Liderlik Ölçeğinin Toplam Varyansı Açıklama Oranı**

| Faktör çıkarmadan önce | | | Faktör çıkardıktan sonra | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Toplam | Varyansın % kaçını açıkladığı | Kümülatif | Toplam | Varyansın % kaçını açıkladığı | Kümülatif |
| 7.87 | 65.581 | 65.581 | 7.870 | 65.581 | 65.581 |
| 1.04 | 8.664 | 74.245 | 1.040 | 8.664 | 74.245 |

Varimax rotasyonu ile 3 iterasyona tabi tutulan Otantik liderlik ölçeğinde; İŞ3 ve İAA7 ifadeleri çapraz yükleme yaptıklarından ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yükleri dağılımı Tablo 12'de gösterilmektedir.

**Tablo 12. Otantik Liderlik Ölçeğinin Faktör Yükleri Dağılımı**

| | Faktör | |
|---|---|---|
| Maddeler | Faktör 1: Öz Farkındalık ve Bilgi Değerlendirme | Faktör 2: Ahlak Anlayışı ve İlişkilerde Şeffaflık |
| ÖF11 | 0.865 | |
| ÖF13 | 0.863 | |
| BİD10 | 0.857 | |
| ÖF12 | 0.807 | |
| ÖF14 | 0.797 | |
| BİD9 | 0.774 | |
| BİD8 | 0.677 | |
| İŞ2 | 0.655 | |
| İAA5 | | 0.834 |
| İAA6 | | 0.808 |
| İŞ4 | | 0.764 |
| İŞ1 | | 0.627 |
| KMO değeri: 0.936; Barlett küresellik testi p=0.000<0.001; Ki-kare: 2437.336 | | |

### 5.1.2. Güvenilirlik ve Geçerlik Analizleri

Çalışma kapsamında SmartPLS programında gizli değişkenlerin tanımlanıp ölçümlerinin doğrulanmasını sağlayan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi; gizli değişkenlerin arasındaki ilişkileri görmeyi sağlayan ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ve elde edilen sonuçların güvenilirliği, anlamlılığını görmeyi sağlayan Bootstrap işlemi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen çıktılar aşağıda belirtildiği şekildedir.

Tablo 13'te gösterildiği üzere faktör analizi sonucunda, ifadeler ve değişkenlerin doğası düşünüldüğünde, bir değişkenin bir faktörle ne düzeyde temsil edildiğini ifade eden faktör yüklerinin, gönüllü devamsızlığı ifade eden DG 4 ifadesinin dışında her bir ifade için kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte arzu edilen değer olan 0.7'nin altında kalan başka ifadeler de mevcuttur. Bu noktada, birçok kaynakta 0.5 ve 0.7 arası değerlerin çalışmanın modeli ve doğası göz önünde bulundurularak kabul edilebilir değerlendirildiğini vurgulamak faydalı olacaktır (Hair, 2011).

**Tablo 13. Faktör Yükleri**

| | Devamsızlık | Otantik Liderlik | Pozitif Örgüt İklimi | Toksik Liderlik |
|---|---|---|---|---|
| DG1 | 0.592 | | | |
| DG2 | 0.682 | | | |
| DG3 | 0.730 | | | |
| DG4 | 0.508 | | | |
| DG5 | 0.714 | | | |
| DG7 | 0.502 | | | |
| DG8 | 0.576 | | | |
| DZ10 | 0.537 | | | |
| DZ11 | 0.620 | | | |
| DZ13 | 0.635 | | | |
| DZ9 | 0.599 | | | |
| OLBİD10 | | -0.859 | | |
| OLBİD8 | | -0.758 | | |
| OLBİD9 | | -0.902 | | |
| OLÖF11 | | -0.845 | | |
| OLÖF12 | | -0.794 | | |
| OLÖF13 | | -0.862 | | |
| OLÖF14 | | -0.731 | | |
| OLİAA5 | | -0.648 | | |
| OLİAA6 | | -0.695 | | |
| OLİŞ1 | | -0.813 | | |
| OLİŞ2 | | -0.753 | | |
| OLİŞ4 | | -0.741 | | |
| ÖİA5 | | | 0.734 | |
| ÖİA6 | | | 0.766 | |
| ÖİA7 | | | 0.766 | |
| ÖİBK1 | | | 0.610 | |
| ÖİBK2 | | | 0.682 | |
| ÖİBK3 | | | 0.784 | |
| ÖİBK4 | | | 0.744 | |
| Öİİ10 | | | 0.775 | |
| Öİİ11 | | | 0.634 | |
| Öİİ12 | | | 0.705 | |
| Öİİ13 | | | 0.713 | |
| Öİİ14 | | | 0.732 | |
| Öİİ8 | | | 0.786 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Öİİ9 | | | 0.754 | |
| TLKNG1 | | | | 0.665 |
| TLKNG2 | | | | 0.722 |
| TLKNG4 | | | | 0.814 |
| TLKNG5 | | | | 0.768 |
| TLKNG6 | | | | 0.797 |
| TLKNG7 | | | | 0.761 |
| TLKÖ19 | | | | 0.765 |
| TLN15 | | | | 0.757 |
| TLN16 | | | | 0.808 |
| TLN17 | | | | 0.777 |
| TLN18 | | | | 0.643 |
| TLO10 | | | | 0.791 |
| TLO8 | | | | 0.347 |
| TLO9 | | | | 0.670 |
| TLTE24 | | | | 0.783 |
| TLTE25 | | | | 0.820 |
| TLTE26 | | | | 0.809 |
| TLTE27 | | | | 0.812 |
| TLTE28 | | | | 0.793 |
| TLTE29 | | | | 0.784 |
| TLTE30 | | | | 0.809 |

İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, Tablo 14'te de gösterildiği üzere, DG 4 "Zamanında uyanmakta/kalkmakta zorluk." ifadesi kullanılmadan gerçekleştirilen analizler incelendiğinde her bir ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucu görülmüştür. Bir ölçeğin iç tutarlılık ve geçerliğini gösteren yani bileşik güvenilirlik düzeyini ifade eden CR değeri (Kline, 1999)ve Cronbach α katsayıları ise her bir ölçek için 0.7 değeri üzerindedir ve oldukça yüksek değerlere sahiptir.

**Tablo 14. Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri**

| | Cronbach α | rho_a | rho_c | AVE |
|---|---|---|---|---|
| Devamsızlık | 0.833 | 0.841 | 0.868 | 0.378 |
| Otantik Liderlik | 0.951 | 0.953 | 0.958 | 0.656 |
| Toksik Liderlik | 0.963 | 0.965 | 0.967 | 0.592 |
| Örgüt İklimi | 0.933 | 0.935 | 0.942 | 0.536 |

Analizler sonucunda her bir faktör için yakınsak geçerliği gösteren AVE yani, ortalama varyans değeri bu çalışma için kabul edilebilir düzeydedir (Fornell ve Larcker, 1981). İşe devamsızlık ölçeğinin AVE değerinin 0.378<0.5 olduğu

görülmüştür. Değişkenin doğası ve ifadeler düşünüldüğünde bu durum kabul edilebilirdir çünkü ölçek bileşik güvenirliği sağlamaktadır. Söz konusu ölçeğin mevcut AVE değeriyle kullanılabilirliğini analitik olarak desteklemek ve anlamlandırmak için literatürdeki örneklere bakmak faydalı olacaktır. Matematiksel anlamda iki yapı arasında, doğası gereği düşük bir korelasyon gözlenmesi, yapıların birbirinden bağımsız olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda gönüllü ve zorunlu devamsızlık olguları da bu yapılara örnek teşkil etmektedir. Bu çalışmada kullanılan, devamsızlık ölçeği için bulunan 0.378 değeri boyutlar arasında korelasyon olduğu öngörülen faktörleri içeren olguların, ölçekleri için düşük kabul edilebilir olsa da Paget vd. (1998)'nin ölçeği geliştirirken belirttikleri gibi gönüllü ve zorunlu devamsızlık faktörlerinin ayırt edici olduğu faktör analizleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu durumda, iki yapı arasında ilişkinin düşük olması ve ölçeğin 0.868 değeri ile diskriminant geçerliğini desteklemesi, yakınsak geçerlik için hesaplanan AVE'nin mevcut düzeyde olmasının kabul edilebilir olduğunu işaret edebilmektedir. Benzer sonucu destekleyen farklı çalışmalar da literatürde mevcuttur. Driver ve Watson da geliştirdikleri işe devamsızlık ölçeği analizleri esnasında benzer sonuçlara ulaşmış ve bu durumu gönüllü ve zorunlu devamsızlık kavramlarının, farklı değişkenlerle ilgili oluşunun bir sonucu olarak kabul etmiştir. Belirtilenlere ek olarak bu durum da bu çalışmadaki AVE değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Driver ve Watson, 1989). Bu değerin, kısmi en küçük kareler yönteminde kabul edilebilir oluşu ise matematiksel olarak literatürde Hair vd. (2017) tarafından kanıtlanmıştır.

Ayırt edici geçerliğin sağlandığını görmek içinse Fornell-Larcker ve HTMT değerlerine bakılmıştır. Fornell-Larcker değeri incelendiğinde her bir gizli değişkenin AVE değerinin karekökünün, diğer gizli değişkenlerle olan korelasyonlarından büyük olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle Tablo 15'de gösterildiği gibi çalışmada gizli değişkenler belirgin şekilde birbirinden ayırt edilebilir durumda olup, ayırt edici geçerlik sağlanmıştır.

**Tablo 15. Fornell-Larcker ve HTMT Kriterlerine Göre Ayrışma Geçerlikleri**

| Fornell-Larcker criterion | Devamsızlık | Otantik Liderlik | Toksik Liderlik | Örgüt İklimi |
|---|---|---|---|---|
| Devamsızlık | 0.615 | | | |
| Otantik Liderlik | 0.016 | 0.810 | | |
| Toksik Liderlik | 0.383 | -0.127 | 0.770 | |
| Örgüt İklimi | -0.108 | 0.307 | -0.34 | 0.732 |

| Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) | Devamsızlık | Otantik Liderlik | Toksik Liderlik | Örgüt İklimi |
|---|---|---|---|---|
| Devamsızlık | | | | |
| Otantik Liderlik | 0.264 | | | |
| Toksik Liderlik | 0.411 | 0.168 | | |
| Örgüt İklimi | 0.152 | 0.322 | 0.356 | |

İkinci düzey faktör analizi sonucu ölçeklerin alt boyutlarının da doğru açıklandığı görülmüş ve Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16. İkinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları**

| | Orijinal Örneklem | p |
|---|---|---|
| Devamsızlık-> Gönüllü Devamsızlık | 0.840 | 0.000 |
| Devamsızlık-> Zorunlu Devamsızlık | 0.762 | 0.000 |
| Otantik Liderlik-> Bilgiyi İyi Değerlendirme Öz Farkındalık | 0.976 | 0.000 |
| Otantik Liderlik-> İlişkilerde Şeffaflık İçselleştirilmiş Ahlak Anl. | 0.875 | 0.000 |
| Toksik Liderlik-> Kötü Niyetli Gözetim | 0.918 | 0.000 |
| Toksik Liderlik-> Narsistik Özellik | 0.885 | 0.000 |
| Toksik Liderlik-> Tahmin Edilmezlik | 0.919 | 0.000 |
| Örgüt İklimi-> İletişim Adalet | 0.965 | 0.000 |
| Örgüt İklimi-> Bağ Kurma | 0.826 | 0.000 |

Çalışma modelinin uyumunu incelmek için SRMR, Ki-kare ve NFI değerleri incelenmiştir. İlgili veriler Tablo 17'de gösterildiği şekildedir. Model ve toplanan veri arasındaki farklılığı ölçen SRMR değeri 0.085 olarak bulunmuştur. SRMR değerinin 0.08 veya daha düşük bir değer olması istenmektedir. Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçta, çalışmanın doğası düşünüldüğünde modelin veriyle iyi uyum sağladığını göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). Analiz sonucu ki-kare değeri olması gereken değerin üstünde olsa da ki-kare testinin parametrik bir test olması ve verilerin normal dağılımı kabulüne göre yorumlanması ve aynı zamanda SRMR değerinin

istenen referans değerleri karşılaması, modelin veriye uyumunu doğrulamaktadır (Lin ve Hsieh, 2010). NFI değeri ise kullanılan kısmi en küçük kareler yöntemi düşünüldüğünde, klasik parametrik çalışmaların aksine kabul edilebilir düzeydedir (Hair, 2011). Smart PLS programında yapılan analizlerden bir diğeri de modeldeki bağımlı değişkenlerin determinasyon katsayılarını gösteren $R^2$ analizidir. Bu analiz, bağımlı değişkenin varyansını açıklayabilme düzeyini göstermektedir.

**Tablo 17. Model Uyumu**

| Uygunluk Göstergeleri | Değer |
|---|---|
| $R^2$ | İşe Devamsızlık: 0.151;<br>Pozitif Örgüt İklimi: 0.186 |
| SRMR | 0.080 |
| Ki-kare | 5.975 |
| NFI | 0.624 |
| R 2≥0,75→güçlü tahmin, R 2≥0,50→orta tahmin,<br>R 2≥0,25→zayıf tahmin | |

## 5.2. Hipotez Testleri

P-değeri, hipotez testleri esnasında, hipotezin doğrulanıp doğrulanmadığının görülmesini sağlayan bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Bir başka deyişle, p değeri yol analizinde yol katsayısının anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Söz konusu değerin 0.05'in altında olması hipotezin doğrulandığına işaret ederken, bu değerin üstünde olması hipotezin doğrulanamayacağının göstergesidir. T değeri ise katsayının sıfırdan anlamlı bir şekilde, farklı olup olmadığının işaretçisidir. Bu değerin yol analizinde 1.96'nın üzerinde olması, katsayının %95 düzeyinde anlamlı olduğunu gösterir. Açıklamalardan da yola çıkarak, p değerinin 0.05'in altında olması ve t değerinin 1.96 değerinin üstünde bir değer olması matematiksel anlamda aynı şeyi ifade etmektedir (Kline, 2023). Tablo 18, analizler sonucu elde edilen yol katsayıları, t değerleri ve p değerlerini göstermektedir. Hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı sonucuna varmak için tabloda sunulan veriler incelenmiştir ve belirtilenler ışığında;

Toksik liderlik ve devamsızlık arasındaki ilişkide, P değeri 0.05'ten küçük ve t değeri 1,96'dan büyük olduğu için, toksik liderliğin, algılanan işe devamsızlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda

$H_1$: "Toksik liderlik ile algılanan işe devamsızlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi ***doğrulanmıştır.***

Toksik liderlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkide, P değeri 0.05'ten küçük ve t değeri 1,96'dan büyük olduğu için, toksik liderliğin, pozitif örgüt iklimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Çıktılarda katsayının negatif olması, aradaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu ifade etmektedir.

Bu bilgiler ışığında $H_2$: "Toksik liderlik ile pozitif örgüt iklimi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi ***doğrulanmıştır.***

Otantik liderlik ve devamsızlık arasındaki ilişkide p değeri 0.05'ten büyük ve t değeri 1,96'dan küçük olduğundan, otantik liderliğin, algılanan işe devamsızlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu doğrultuda $H_3$: "Otantik liderlik ile işe devamsızlık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi ***reddedilmiştir.***

Otantik liderlik ve pozitif örgüt iklimi arasındaki ilişkide P değeri 0.05'ten küçük ve t değeri 1,96'dan büyük olduğu için, otantik liderliğin, örgüt iklimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu doğrultuda $H_4$: "Otantik liderlik ile pozitif örgüt iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi ***doğrulanmıştır.***

**Tablo 18. Yol Katsayıları, t-Değerleri, p-Değerleri**

| | Yol katsayısı (O) | Örneklem ortalaması (M) | Standard sapma (STDEV) | t | p |
|---|---|---|---|---|---|
| Otantik Liderlik-> Devamsızlık | 0.066 | 0.063 | 0.075 | 0.879 | 0.379 |
| Otantik Liderlik-> Pozitif Örgüt İklimi | 0.268 | 0.267 | 0.075 | 3.555 | 0.000 |
| Toksik Liderlik-> Devamsızlık | 0.392 | 0.394 | 0.061 | 6.472 | 0.000 |
| Toksik Liderlik-> Pozitif Örgüt İklimi | -0.306 | -0.309 | 0.070 | 4.400 | 0.000 |

### 5.3. Harman Testi ile Yöntem Yanlılığının Analizi

Bu çalışma kapsamında ortak yöntem yanlılığını (Common Method Bias) test etmek için Harman'ın Tek Faktör Testi gerçekleştirilmiştir (Koç vd. 2024). Analizde, temel bileşenler yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiş ve tek faktör kısıtlaması getirilerek incelenmiştir. Ortak Varyans Değerlerine ilişkin veriler Ek 8'de gösterilmektedir.

0.3'ten düşük harman tek faktör testi ortak varyans değerleri, ilgili değişkenlerin faktör yapısına yeterince katkı sağlamadığını ve model içinde zayıf temsil edildiğini göstermektedir. Bu çalışmada bazı değişkenlerin 0.1'in altında çok varyans değerlerine sahip olduğu görülmektedir fakat söz konusu durum, ilgili ifadeler ve değişkenlerim doğası göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın sağlığını etkilememektedir.

Toplam Açıklanan Varyansa ilişkin sonuçlar Ek 9'da gösterilmektedir. Analiz sonucunda ilk faktörün toplam varyansın %27.00'sini açıkladığı görülmüştür. Bu değer, %50'nin altında olduğu için ortak yöntem yanlılığı riski taşımadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu doğrultuda Harman Testi sonuçları, ortak yöntem yanlılığının bir tehdit oluşturmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda daha sağlam bir analiz için, ilgili bölümlerde görülebileceği gibi doğrulayıcı ve keşfedici Faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Varimax rotasyonun kullanıldığı Keşfedici faktör analizinden sonra doğrulayıcı analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizler, araştırmanın metodolojik sağlamlığını artırmış ve ortak yöntem yanlılığının minimal düzeyde olduğu sonucunu desteklemiştir.

### 5.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik verilerine ilişkin bilgiler Tablo 19'da gösterilmiştir. Çalışmaya veri sağlayan katılımcıların %62.5'inin erkek (145 kişi), %37.5'inin kadın (87 kişi) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde ise, katılımcıların %62.5 sinin evli olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyi gözlendiğinde %74,1'lik (172 kişi) büyük çoğunluğun ön lisans veya lisans mezunu olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmaya veri sağlayan katılımcıların %18.1 inin (42 kişi) yüksek lisans, %6 sının (14 kişi) lise, %1.7 sinin (4 kişi) doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. İş yerindeki çalışma süresi dağılımına göre, katılımcıların %56'sı (130 kişi) 0-5 yıl arasında, %15.5'i (36 kişi) 6-10 yıl arasında çalışmıştır. 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar %7.8 (18 kişi), 16-20 yıl arası olanlar %4.7 (11 kişi), 20 yıldan fazla çalışanlar ise %15.9 (37 kişi) oranındadır. Yaşa dair veriler incelendiğinde ise 20-39 yaş aralığında olan katılımcıların, genelinin %58.2 sini (135 kişi), 40-55 yaş aralığında olanların, %30.2 sini (70 kişi), 55 yaş üstü olanlar ise %11.6 sını (27 kişi) oluşturduğu görülmüştür.

**Tablo 19. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler**

| | Özellik | N | Yüzde |
|---|---|---|---|
| Medeni Durum | Evli | 145 | 62.5 |
| | Bekar | 87 | 37.5 |
| Eğitim Düzeyi | Lise | 14 | 6 |
| | Ön lisans/Lisans | 172 | 74.1 |
| | Yüksek Lisans | 42 | 18.1 |
| | Doktora | 4 | 1.7 |
| İş Yerindeki Çalışma Süresi | 0-5 | 130 | 56 |
| | 6-10 Yıl | 36 | 15.5 |
| | 1-15 Yıl | 18 | 7.8 |
| | 16-20 Yıl | 11 | 4.7 |
| | >20 | 37 | 15.9 |
| Cinsiyet | Erkek | 144 | 62.1 |
| | Kadın | 88 | 37.9 |
| Yaş | 20-39 | 135 | 58.2 |
| | 40-55 | 70 | 30.2 |
| | >55 | 27 | 11.6 |
| | Toplam | 232 | 100 |

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 20'de verilmiştir. Ortalama değerleri incelendiğinde, zorunlu devamsızlık (3.334) ve bağ kurma (3.244) değişkenlerinin en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, katılımcıların örgüt içindeki zorunlu devamsızlık düzeyinin ve örgüt ikliminin bağ kurma boyutuna ait eğilimlerinin görece yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan, kötü niyetli gözetim (1.980) ve gönüllü devamsızlık (2.222) değişkenleri en düşük ortalama değerlerine sahip değişkenlerdir. Bu durum, katılımcıların değişkenlere dair ifadelere daha düşük seviyede katılım gösterdiğini işaret etmektedir. Standart sapma değerleri açısından bakıldığında, narsistik davranış (1.141) ve tahmin edilmezlik (1.128) değişkenlerinin en yüksek standart sapma değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, söz konusu değişkenlere ilişkin yanıtların daha geniş bir dağılım gösterdiğini ve katılımcılar arasında farklı algılamalar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Pozitif örgüt iklimi (0.805) ve devamsızlık (0.804) değişkenleri en düşük standart sapma değerlerine sahip olup, bu değişkenlere verilen yanıtların görece daha homojen bir dağılım sergilediğini göstermektedir. Sonuç olarak, değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri birlikte değerlendirildiğinde,

katılımcıların özellikle örgüt içindeki ilişkilere yönelik algılarının daha yüksek ortalama değerlere sahip olduğu, buna karşılık olumsuzluk içeren değişkenlerin daha düşük ortalama değerler aldığı görülmektedir. Ayrıca, standart sapma değerleri, bazı değişkenlerin katılımcılar tarafından farklı algılandığını, dolayısıyla farklı tutumların varlığını göstermektedir. Bu bulgular, araştırmada ele alınan değişkenlerin dağılımı ve örneklem içindeki farklılaşmalar açısından önemli ipuçları sunabilir.

**Tablo 20. Tanımlayıcı İstatistikler**

| | Ortalama | Std. Sapma |
|---|---|---|
| Toksik liderlik | 2,339 | 0,960 |
| Tahmin Edilmezlik | 2,473 | 1,128 |
| Kötü niyetli gözetim | 1,980 | 0,908 |
| Narsistik davranış | 2,564 | 1,141 |
| İletişim Adalet | 3,123 | 0,884 |
| Bağ Kurma | 3,244 | 0,892 |
| Algılanan İşe Devamsızlık | 2,778 | 0,804 |
| Zorunlu devamsızlık | 3,334 | 1,067 |
| Gönüllü devamsızlık | 2,222 | 0,924 |
| Otantik liderlik | 3,234 | 0,964 |
| İlişkilerde Şeffaflık İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı | 3,208 | 1,002 |
| Bilgiyi İyi Değerlendirme Öz Farkındalık | 3,261 | 1,061 |
| Pozitif örgüt iklimi | 3,183 | 0,805 |

### 5.5. Demografik Özelliklere Göre Fark Testlerinin İncelenmesi

Bu araştırmada, katılımcıların demografik değişkenlerine bağlı olarak algılanan işe devamsızlık, otantik liderlik, toksik liderlik ve pozitif örgüt iklimi gibi değişkenlerde anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda belirlenen dört temel araştırma sorusu aşağıda sunulmaktadır:

1. Katılımcıların işe devamsızlık düzeyleri, aşağıda sıralanan demografik faktörlere; a) Cinsiyete b) Medeni duruma c) Çalışma süresine d) Eğitim düzeyine e) Yaşa göre bir farklılık göstermekte midir?

2. Katılımcıların pozitif örgüt iklimi algıları, aşağıdaki demografik değişkenlere göre a) Cinsiyete b) Medeni duruma c) Çalışma süresine d) Eğitim düzeyine e) Yaşa göre bir farklılık göstermekte midir?

3. Katılımcıların otantik liderlik algıları, aşağıdaki demografik değişkenlere göre a) Cinsiyete b) Medeni duruma c) Çalışma süresine d) Eğitim düzeyine e) Yaşa göre bir farklılık göstermekte midir?

4. Katılımcıların toksik liderlik algıları, aşağıda yer alan demografik değişkenlere göre a) Cinsiyete b) Medeni duruma c) Çalışma süresine d) Eğitim düzeyine e) Yaşa göre bir farklılık göstermekte midir?

Çalışma kapsamında toplanan demografik verilere dair oluşturulan araştırma soruları test edilmiştir. Bir başka deyişle anket formunda yer verilen demografik özelliklerle çalışmanın değişkenleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda iki kategorili değişkenlerin incelenmesi için SPSS programında bağımsız örneklem t-testi, iki üzerinde kategoriye sahip değişkenler için ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan t testi sonucuna göre $p>0.05$ olduğundan katılımcıların Cinsiyeti (Kadın/Erkek) ve medeni durumunun (Evli/Bekar) çalışmanın hiçbir değişkeniyle anlamlı farka sahip olmadığı görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeylerinin (Lise/ Lisans-Ön Lisans/ Yüksek Lisans/ Doktora) değişkenlerle olan ilişkisi incelendiğinde ise daha farklı sonuçlara rastlanmıştır. ANOVA testi sonucunda $F=3.143$ ve $p=0.026$ değerleriyle $p<0.05$ olduğundan eğitim düzeyinin, otantik liderliğin, ilişkilerde şeffaflık boyutuyla anlamlı ilişki içinde olduğu düşünülse de Post Hoc sonucunda hiçbir ikili fark gözlenmemiştir. Dolayısıyla cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyine dair verilerle ilişkili olarak, çalışmanın bu bölümünde herhangi bir anlamlılık tespit edilemediği için analizlere yer verilmemiştir. Aralarında anlamlı bir fark tespit edilen değişkenlere ilişkin analizler ise aşağıda yer almaktadır.

### 5.5.1. Yaş ve Toksik Liderlik Arasındaki İlişki

20-39, 40-54 ve 55 üzeri olmak üzere üç gruptan oluşan yaş değişkeni için toksik liderlik boyutlarına göre gerçekleştirilen Levene testi sonucunda, varyans homojenliği olduğu görülmüştür. ANOVA analizine tabi tutulan yaş değişkeni için toksik liderlik değişkeninde gruplar arası farklılık olabileceği görülmüştür ve post hoc analizleri gerçekleştirilmiştir. Varyans homojenliği gözetilerek uygulanan Tukey Post Hoc analizine göre $p<0.05$ olan sonuçlar gözlenmiştir. 3. grubun (55 yaş ve üzeri), 1. (20-39) ve 2. (40-54) gruplarına göre daha yüksek toksik liderlik algısına sahip olduğu görülmüştür. Özellikle toksik liderliğin kendini övme ve tahmin edilemezlik boyutlarında da en yaşlı katılımcı grubu daha yüksek ortalamaya sahiptir. Otoriter davranış boyutu için ise yalnızca 2. grup ile 3. grup arasında fark olduğu görülmüştür. Bu duruma göre analiz sonuçları göz önünde bulundurulduğunda yaş arttıkça algılanan

toksik liderlik boyutlarında yükseliş gözlenmesinin mümkün olduğu söylenebilir. Analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 21'de gösterilmiştir.

**Tablo 21. Yaşa Göre Toksik Liderlik Değişkeninin İncelenmesi ANOVA Sonuçları**

| Toksik Liderlik Boyutları | Yaş Değişkeni | | Ortalama Farkı | Standart Sapma | p |
|---|---|---|---|---|---|
| Kötü Niyetli Gözetim | 20-39 yaş | 40-54 yaş | 0.142 | 0.136 | 0.550 |
| | | 55 ve üzeri yaş | -0.475 | 0.195 | 0.042 |
| | 40-54 yaş | 20-39 yaş | -0.142 | 0.136 | 0.550 |
| | | 55 ve üzeri yaş | -0.617 | 0.210 | 0.010 |
| | 55 ve üzeri yaş | 20-39 yaş | 0.475 | 0.195 | 0.042 |
| | | 40-54 yaş | 0.617 | 0.210 | 0.010 |
| Narsistik Davranış | 20-39 yaş | 40-54 yaş | 0.197 | 0.160 | 0.434 |
| | | 55 ve üzeri yaş | -0.527 | 0.229 | 0.058 |
| | 40-54 yaş | 20-39 yaş | -0.197 | 0.160 | 0.434 |
| | | 55 ve üzeri yaş | -0.725 | 0.246 | 0.010 |
| | 55 ve üzeri yaş | 20-39 yaş | 0.527 | 0.229 | 0.058 |
| | | 40-54 yaş | 0.725 | 0.246 | 0.010 |
| Tahmin Edilmezlik | 20-39 yaş | 40-54 yaş | 0.221 | 0.161 | 0.357 |
| | | 55 ve üzeri yaş | -0.708 | 0.230 | 0.007 |
| | 40-54 yaş | 20-39 yaş | -0.221 | 0.161 | 0.357 |
| | | 55 ve üzeri yaş | -0.930 | 0.248 | 0.001 |
| | 55 ve üzeri yaş | 20-39 yaş | 0.708 | 0.230 | 0.007 |
| | | 40-54 yaş | 0.930 | 0.248 | 0.001 |

### 5.5.2. Çalışma Süresi, Toksik Liderlik ve Zorunlu Devamsızlık Boyutları Arasındaki İlişki

Çalışma süresi ve toksik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için gerçekleştirilen ANOVA analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 22'de gösterilmiştir. 0-5, 6-10, 11-15, 16-20, 20-üzeri, olmak üzere 5 gruptan oluşan iş yerinde çalışma süresi değişkeni için Levene testi gerçekleştirilmiş ve varyansların homojen olduğu sonucuna varılmıştır. Varyans homojenliğinin tespiti ardından ANOVA sonuçları incelenmiştir. Test sonucunda değişkenler arası ilişkilerin büyük çoğunluğunda $p>0.05$ bulunmuştur.

Yalnızca devamsızlık değişkeninin zorunlu devamsızlık boyutu ve toksik liderliğin narsistik davranış boyutu için $p<0.05$ olduğu gözlenmiştir. Varyans eşitliği gözetilerek gerçekleştirilen Tukey Post Hoc testi "0-5 yıl" ve "20+ yıl" çalışanların zorunlu devamsızlık düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaştığını göstermiştir. Bu farklılık 20 ve üzeri yıldır kurumda çalışan kişilerin devamsızlığının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte analizler sonucu elde edilen veriler "5-10 yıl" ve "11-15 yıl" grupları arasındaki -0.85 ortalama fark ve 0.057 p-değeri, iki grubun narsistik davranışı anlamlandırma konusunda belirgin farka olduğunu göstermektedir.

**Tablo 22. Çalışma Süresine Göre Narsistik Davranış ve Zorunlu Devamsızlık Değişkenlerinin İncelenmesi ANOVA Sonuçları**

| | Çalışma Süresi Değişkeni | | Ortalama Farkı | Standart Sapma | p |
|---|---|---|---|---|---|
| Narsistik Davranış | 0-5 yıl | 5-10 | 0.304 | 0.205 | 0.574 |
| | | 11-15 | -0.545 | 0.274 | 0.276 |
| | | 16-20 | -0.414 | 0.342 | 0.745 |
| | | 20 ve üzeri | -0.146 | 0.203 | 0.952 |
| | 5-10 yıl | 0-5 | -0.304 | 0.205 | 0.574 |
| | | 11-15 | -0.850 | 0.314 | 0.057 |
| | | 16-20 | -0.719 | 0.375 | 0.312 |
| | | 20 ve üzeri | -0.450 | 0.255 | 0.396 |
| | 11-15 yıl | 0-5 | 0.545 | 0.274 | 0.276 |
| | | 5-10 | 0.850 | 0.314 | 0.057 |
| | | 16-20 | 0.130 | 0.417 | 0.998 |
| | | 20 ve üzeri | 0.399 | 0.313 | 0.708 |
| | 16-20 yıl | 0-5 | 0.414 | 0.342 | 0.745 |
| | | 5-10 | 0.719 | 0.375 | 0.312 |
| | | 11-15 | -0.130 | 0.417 | 0.998 |
| | | 20 ve üzeri | 0.268 | 0.374 | 0.952 |
| | 20 ve üzeri yıl | 0-5 | 0.146 | 0.203 | 0.952 |
| | | 5-10 | 0.450 | 0.255 | 0.396 |
| | | 11-15 | -0.399 | 0.313 | 0.708 |
| | | 16-20 | -0.268 | 0.374 | 0.952 |
| Zorunlu Devamsızlık | 0-5 yıl | 5-10 | 0.039 | 0.202 | 1.000 |
| | | 11-15 | -0.410 | 0.270 | 0.553 |
| | | 16-20 | -0.066 | 0.337 | 1.000 |
| | | 20 ve üzeri | -0.602 | 0.200 | 0.024 |
| | 5-10 yıl | 0-5 | -0.039 | 0.202 | 1.000 |
| | | 11-15 | -0.450 | 0.310 | 0.597 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 16-20 | -0.106 | 0.370 | 0.998 |
| | 20 ve üzeri | -0.642 | 0.251 | 0.084 |
| 11-15 yıl | 0-5 | 0.410 | 0.270 | 0.553 |
| | 5-10 | 0.450 | 0.310 | 0.597 |
| | 16-20 | 0.343 | 0.411 | 0.920 |
| | 20 ve üzeri | -0.192 | 0.309 | 0.972 |
| 16-20 yıl | 0-5 | 0.066 | 0.337 | 1.000 |
| | 5-10 | 0.106 | 0.370 | 0.998 |
| | 11-15 | -0.343 | 0.411 | 0.920 |
| | 20 ve üzeri | -0.535 | 0.369 | 0.596 |
| 20 ve üzeri yıl | 0-5 | 0.602 | 0.200 | 0.024 |
| | 5-10 | 0.642 | 0.251 | 0.084 |
| | 11-15 | 0.192 | 0.309 | 0.972 |
| | 16-20 | 0.535 | 0.369 | 0.596 |

# 6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, toksik liderlik ve otantik liderlik tarzlarının, çalışanların algılanan işe devamsızlık düzeyi ve pozitif örgüt iklimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analizler sonucunda, toksik liderlik ile algılanan işe devamsızlık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, toksik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin çalışanların işten uzaklaşmasına ve devamsızlık eğilimlerinin artmasına yol açtığını göstermektedir. Toksik liderlik ile pozitif örgüt iklimi arasında da negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durum toksik liderlik uygulamalarının örgüt içindeki olumlu çalışma atmosferini zayıflattığını ve pozitif örgüt iklimini olumsuz etkilediğini söylemeyi mümkün kılmaktadır. Çalışma kapsamında otantik liderlik açısından yapılan değerlendirmelerde, otantik liderliğin algılanan işe devamsızlık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Otantik liderlik ile pozitif örgüt iklimi arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmşitir. Bu durum, otantik liderlik tarzının çalışanlar arasındaki güveni artırarak örgüt içinde olumlu bir atmosfer oluşturduğunu ve destekleyici bir çalışma ortamına katkı sağladığını gösterebilir. Bu bilgiler ışığında, örgütlerde liderlik uygulamalarının çalışan davranışları ve örgüt yapısı üzerinde etkileri olduğu görülebilir. Toksik liderlik çalışanların devamsızlık eğilimlerini artırırken, pozitif örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemekte; buna karşın otantik liderlik, pozitif örgüt iklimini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, otantik liderlik tarzının benimsenmesinin teşvik edilmesi ve toksik liderlik davranışlarının en aza indirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi, örgütsel çıktılar açısından önemli kabul edilebilir.

## 6.1. Tartışma

Bu çalışmada, toksik ve otantik liderlik tarzlarının işe devamsızlık ve örgüt iklimi ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın en dikkat çekici yönlerinden biri, birbirine zıt özellikler taşıyan iki liderlik stilinin aynı modelde değerlendirilmiş olmasıdır. Toksik liderlik ve otantik liderlik, çalışma hayatında tamamen farklı dinamikler yaratan liderlik yaklaşımlarıdır. Bu karşıt yaklaşımların aynı modelde incelenmesi, liderlik

tarzlarının çalışan üzerindeki etkisinin çift yönlü analizine olanak tanımıştır. Bu analizler çalışmayı daha kapsamlı ve önemli hale getirmiştir. Özellikle, negatif yönlü etkilere sahip olan toksik liderlik ve pozitif yönlü etkileri ön planda olan otantik liderliğin, çalışanların işe devamsızlık ve örgüt iklimi algılarıyla nasıl bir ilişki içinde olduğu değerlendirilmiştir.

Çalışma çerçevesinde, toksik temel araştırma sorularından hareketle (1) Toksik liderlik işe devamsızlığı etkiler mi? (2) Toksik liderlik örgüt iklimini etkiler mi? (3) Otantik liderlik işe devamsızlığı etkiler mi? (4) Otantik liderlik örgüt iklimini etkiler mi? sorularına yanıt aranmıştır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler test edilerek, elde edilen bulgular teorik çerçevelerde değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, toksik liderlik ve işe devamsızlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürdeki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Labrague vd., 2020; Khaled Abd El-Aziz Zaki vd., 2021; Abbas vd., 2020). Yarattığıtirilen literatür taramalarına göre toksik liderlerin çalışanlar üzerinde yarattığı stres, örgütsel bağlılığı zayıflatarak işe devamsızlık oranlarını arttırmaktadır. Özellikle, liderin baskıcı ve zorba tutumları çalışanların örgütsel aidiyetlerini azaltmakta, bu da iş yerinde devamlılığı olumsuz etkilemektedir (Goldmann, 2006; Paltu vd., 2020). Çalışmadaki hipotezler literatürdeki bilgileri doğrulamaktadır.

Toksik liderlik ile pozitif örgüt iklimi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiyi ortaya koymuştur. Bu sonuç, Fitzgibbons (2018), Tepe ve Yılmaz (2020) ve Akbulut ve Yavuz (2022) gibi araştırmacıların bulgularıyla tutarlıdır. Bu doğrultuda, liderin çalışanlar üzerindeki yıkıcı etkilerinin, örgüt içindeki iletişim ve iş birliği süreçlerini zayıflattığı, böylece negatif örgüt ikliminin oluşmasına neden olduğunu söylemek mümkündür.

Otantik liderlik ile işe devamsızlık arasındaki ilişki incelendiğinde ise, otantik liderliğin devamsızlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, Shapira vd. (2014) ve Spencer-Muldrow (2020) tarafından yapılan çalışmalardaki bulgularla örtüşmektedir. Otantik liderlerin çalışanları destekleyen ve güçlendiren yaklaşımlar sergilemesine rağmen, bu durum devamsızlık üzerinde doğrudan belirleyici bir faktör olmamıştır. Bununla birlikte, otantik liderliğin çalışanların iş motivasyonunu ve bağlılığını artırdığı göz önünde bulundurulduğunda, uzun vadede devamsızlığı dolaylı olarak etkileyebileceği düşünülebilir.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizlerde, otantik liderlik ile pozitif örgüt iklimi arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, Wooley vd. (2011), Cotrill (2012), Khosravi (2020) ve Yılmaz (2019) gibi araştırmacıların çalışmalarını desteklemektedir. Bu durumda otantik liderlerin, çalışanların güven duyduğu, adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı sergileyerek örgüt içindeki olumlu atmosferi güçlendirdiğini söylemek mümkündür. Bu da çalışanların örgüte olan bağlılığını artırıp örgüt kültürünün daha sağlıklı bir yapıya bürünmesini sağlayabilir.

### 6.2. Teorik Katkılar

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, İş Talep-Kontrol Modeli (Karasek, 1979) ve İş Talepleri-Kaynakları Teorisi (Bakker ve Demerouti, 2007) çerçevesinde değerlendirilmektedir. İş Talep-Kontrol Modeline göre, çalışanların örgüt içindeki negatif tutum ve davranışlarının temel sebebi, sahip oldukları maddi ve manevi kaynakların eksikliğinden çok, iş üzerindeki kontrol ve yetki eksikliğidir. Diğer bir ifadeyle, bireyler üzerindeki iş yükü artarken, işleri üzerinde yeterince söz sahibi olmadıklarında, stres düzeyleri yükselmekte ve bu durum işten kopmalarına neden olmaktadır.

Buna karşılık İş Talepleri-Kaynakları Teorisine göre, çalışanların iş yerindeki taleplerine karşı sahip oldukları kaynakların dengesiz olması durumunda, iş tatminsizliği, tükenmişlik ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (Bakker vd., 2007). Bu teoriye göre, çalışanlar fiziksel, psikolojik, organizasyonel ve sosyal kaynaklar ile iş talepleri arasında denge kuramadığında, motivasyonları azalmakta ve örgütsel bağlılıkları düşmektedir.

Çalışmanın bulguları, İş Talepleri-Kaynakları Teorisi'nin öngörüleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir. Toksik liderliğin yarattığı olumsuz ortamın, çalışanların iş üzerindeki kontrol algısını zayıflatarak, örgütsel iklimi ve işe devamsızlık düzeylerini etkilediğini söylemek mümkündür. Çalışmada toksik liderlerin sergilediği aşağılama, kötü niyetli gözetim, tahmin edilmezlik ve adaletsiz uygulamalar yapma özellikleri, iş kaynaklarını azaltan ve iş taleplerini artıran unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Bunun sonucunda çalışanların işe devamsızlık eğilimi yükselmekte ve örgüt iklimi negatif etkilenmektedir. Özellikle liderlik tarzının iş talepleri ve kaynaklar üzerindeki belirleyici etkisi, bu teorinin çalışma bağlamında önemli bir açıklayıcı çerçeve sunmasını sağlamaktadır. İş Talepleri-Kaynakları Teorisi bağlamında toksik liderlik,

bir iş talebi unsuru olarak değerlendirilirken, otantik liderlik ise bir iş kaynağı olarak ele alınmaktadır. Toksik liderlik, bir iş talebi olarak değerlendirildiğinde; Çalışanların duygusal kaynaklarını tüketmekte, iş üzerindeki kontrol hissini azaltmakta, güvensizlik ve stres düzeylerini arttırmakta, iş-yaşam dengesini bozarak devamsızlığı teşvik etmektedir. Buna karşı otantik liderlik, bir iş kaynağı olarak değerlendirildiğinde; çalışanların öz farkındalıklarını ve iş tatminlerini arttırmakta, pozitif örgüt iklimini desteklemekte, işe yönelik motivasyonu yükselterek, devamsızlığı azaltabilir niteliktedir. Bu noktada, liderlik tarzının çalışanların kaynaklarını nasıl şekillendirdiği, örgütsel çıktıların belirlenmesinde kritik bir faktör olarak kabul edilebilir.

Çalışmadan elde edilen bulgular İş Talep-Kontrol Modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde ise farklı bir bakış açısı sağlanmaktadır. Elde dilen bulgulara göre, toksik liderlerin çalışanlara yönelik aşırı kontrolcü, cezalandırıcı ve keyfi karar alma süreçleri, çalışanların işlerini yönetme ve karar alma özerkliklerini kısıtlayabilir. Bu durum, çalışanların stres seviyesini arttırıp devamsızlık eğilimlerinde atışa sebep olabilir. Bir başka deyişle, modelin öngörülerine göre, yüksek iş talebi – düşük iş kontrolü kombinasyonu, çalışanlarda devamsızlık gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular da bu durumu desteklemektedir. Bu bağlamda, toksik liderlik, İş Talep-Kontrol Modeli Açısından değerlendirildiğinde; çalışanların iş kontrolünü azaltarak negatif sonuçlar doğurmakta, psikolojik stres seviyesini yükseltmekte, karar alma süreçlerine katılım eksikliği nedeniyle örgütsel bağlılığı azaltmakta ve işe devamsızlık davranışını teşvik etmektedir. Öte yandan, otantik liderler, çalışanlara karar alma süreçlerinde daha fazla kontrol imkânı sunarak stres düzeylerini azaltmaktadır. Çalışanların özerkliğini destekleyen liderlik tarzı, iş taleplerinin olumsuz etkilerini hafifleterek devamsızlık eğilimini düşürebilir. Otantik Liderlik, İş Talep-Kontrol Modeli açısından değerlendirildiğinde; çalışanlara daha fazla karar alma özerkliği sunulması kontrol algısını artırabilir, iş tatminini ve motivasyonu güçlendirilebilir. Bu durum pozitif örgütsel iklim yaratarak devamsızlık davranışı azalabilir. Sonuç olarak İş Talep-Kontrol Modeli bağlamında değerlendirildiğinde, bu çalışmanın bulguları liderlik tarzlarının, çalışanların iş üzerindeki kontrol algısını etkilediğini ve bunun da örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda, örgütlerde liderlik tarzının bilinçli bir şekilde ele alınması, çalışan refahını arttırmak ve örgütsel verimliliği güçlendirmek adına kritik bir stratejik gereklilik olarak kabul edilebilir.

### 6.3. Pratik Katkılar

Bu çalışmanın bulguları, yalnızca akademik literatüre değil, aynı zamanda iş dünyasına ve yöneticilere yönelik pratik öneriler de sunmaktadır. Özellikle, toksik liderlik davranışlarının devamsızlık ve örgütsel bağları zayıflatıcı etkisi, işverenlerin ve yöneticilerin bu tür olumsuz liderlik uygulamalarını minimize etmek adına önlem alması gerekliliğini düşündürmektedir. Öncelikle, çalışanların iş tatminini arttırmak ve işe devamsızlığı azaltmak için liderlik yaklaşımlarında olumlu değişiklikler yapılması gerekmektedir. Araştırma sonuçları, toksik liderliğin örgüt içi iletişimi olumsuz etkileyerek çalışanları işlerinden uzaklaştırdığını ve devamsızlık eğilimini artırdığını göstermektedir. Bu nedenle, yöneticilerin daha destekleyici, şeffaf ve çalışan odaklı liderlik stillerini benimsemesi, iş yerinde daha sağlıklı bir ortam yaratılması açısından kritik önem taşımaktadır. Özellikle, çalışanların iş üzerinde daha fazla kontrol hissetmelerini sağlayan ve bireysel katkılarını değerli kılan uygulamalar, iş tatmini ve bağlılığı artırarak devamsızlığı azaltabilir.

Araştırma bulguları, otantik liderliğin pozitif örgüt iklimini destekleyen ve çalışan bağlılığını güçlendiren bir unsur olduğunu da göstermektedir. Bu doğrultuda, örgütlerin, liderlerin, otantik liderlik özelliklerini geliştirmesine yardımcı olacak liderlik eğitim programları düzenlemeleri, çalışanların psikolojik güvenliğini sağlayacak daha açık ve empatik iletişim ortamları oluşturmaları önerilmektedir. Otantik liderlerin örgüt içinde şeffaflığı arttırarak, çalışanların öz farkındalıklarını desteklediği ve liderlerine daha fazla güvenmelerini sağladığı görülmüştür. Dolayısıyla, kurum içi liderlik gelişim programları bu yönde şekillendirilmeli ve yöneticilere açık iletişim, güven inşa etme ve etik karar alma süreçleri konusunda rehberlik edilmelidir.

Demografik verilerle ilgili kısımlarda değinildiği üzere araştırmanın demografik bulgularından elde edilen sonuçlar, çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça örgütsel süreçlere ve liderlik tarzlarına karşı daha eleştirel bir bakış açısı geliştirdiğini göstermektedir. Bu durum, örgütlerin farklı eğitim seviyelerine sahip çalışanları daha kapsayıcı liderlik stratejileri ile desteklemesinin faydalı olabileceğini

düşündürmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların liderlik ve örgüt iklimi algılarının değişmesi, insan kaynakları yöneticileri tarafından göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur. Bu bağlamda Örgütsel iletişimin güçlendirilmesi, çalışanların sosyal bağlarını artıran etkinliklerin düzenlenmesi ve liderlerin farklı seviyelerdeki çalışanlara uygun yönetim stratejileri geliştirmesinin, iş yerinde daha dengeli ve sağlıklı bir atmosfer yaratacağı düşünülebilir.

Araştırma sonuçları, çalışanların kıdem seviyeleri ile liderlik algıları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymuştur. Demografik verilere ilişkin analizlerin anlatıldığı bölümde değinildiği gibi, orta düzey kıdeme sahip çalışanların, toksik liderlik davranışlarından en fazla etkilenen grup olduğu görülmektedir. Bu bulgu, yöneticilerin özellikle orta kıdemli çalışanlarla daha fazla açık iletişim kurmasını ve onların örgütsel süreçlere daha fazla dahil edilmesini sağlamasının gerekliliğini düşündürmektedir. Belirtilenlere ek olarak çalışma süresi arttıkça zorunlu devamsızlık oranlarının da yükseldiği gözlemlendiğinden, uzun yıllardır çalışan bireylerin iş-yaşam dengelerini destekleyici önlemler alınması da faydalı olacaktır. Bu bağlamda, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri ve iş-yaşam dengesini koruyacak destek mekanizmalarının sağlanması, çalışan bağlılığını arttırarak devamsızlık oranlarını düşürebilir. Son olarak, örgütlerde sağlıklı bir iş ortamı yaratmanın yolunun, çalışanların sosyal bağlarını güçlendirmekten geçtiğini söylemek mümkündür. Özellikle, yeni işe başlayan ve kıdemi düşük olan çalışanlar arasında bağ kurma algısının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, kıdemli çalışanların zamanla örgütle olan bağlarının zayıfladığı ve dolayısı ile aidiyet hissinin düştüğü gözlemlenmiştir. Bu nedenle, kıdemli çalışanların örgütle bağlarını sürdürebilmeleri için sosyal etkileşim fırsatlarının artırılması işletmelere fayda sağlayabilir. Örneğin mentorluk programları, takım içi etkileşimi güçlendiren etkinlikler ve sosyal destek mekanizmalarının kurulması önerilebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, liderlik tarzlarının çalışanların işe devamlılığı, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda örgütlerin, liderlik gelişimi ve çalışan destek programlarını, iş taleplerinin ve negatif örgüt ikliminin çalışanlar üzerindeki etkisini azaltacak şekilde düzenlemesi, iş gücü verimliliğini ve çalışan bağlılığını artırabilir. Bununla birlikte, toksik davranışların en aza indirgenmesi de önemlidir. Toksik liderlik uygulamalarının önüne geçmek, pozitif örgütsel iklimi desteklemek ve çalışanların iş-yaşam dengesini

koruyacak stratejiler geliştirmek, uzun vadede sürdürülebilir bir iş ortamı yaratmak adına önem taşımaktadır.

### 6.4. Araştırmanın Sınırlıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Çalışma sonuçları, büyüklüğü, yapısı, sektörü ve faaliyet amacı fark etmeksizin, her organizasyonu ilgilendirdiğinden veri toplama sırasında sektör ayrımına gidilmemiştir. Araştırma verilerinin büyük çoğunluğunun özel sektör çalışanlarından toplanmış olması, çalışmanın önemli sınırlılıklarından biri olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda farklı sektörlerden katılımcıların dahil edilmesi, sonuçların genellenebilirliği açısından fayda sağlayabilir. Ek olarak, kamu sektörü, özel sektör ve kâr amacı olmayan kuruluşlarda, toksik liderlik algısının farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Çalışmanın süre kısıtı olması farklı sektörlerden ve farklı türlerde kuruluşlardan veri toplanmasının önüne geçmiştir. Bir başka deyişle, çeşitli örneklem gruplarından yeterli veri sayısına ulaşıldığında farklı kurum ve sektörler için analizlerin gerçekleştirilmesi de literatüre katkı sağlayabilir. Diğer taraftan özel sektör çalışanlarının, kamudan fazla olmasının bu sınırlılığın olası etkilerini azaltacağı düşünülmektedir (Sarışık vd., 2024). Kamuda gerçekleştirilen benzer modele sahip bir çalışmada, farklı sonuçlara ya da benzer fakat farklı düzeyde bulgulara ulaşılabilir. Kamu sektöründe kaynakların daha az kısıtlı olması ve asil vekil ilişkisiyle yetki ve sorumlulukların net bir biçimde belirlenmiş olması bu duruma olanak sağlayabilir. Aynı çalışmanın kamu sektöründe gerçekleşmesi halinde, kurumsallaşmış yapının mevcudiyetiyle, pozitif örgüt ikliminin toksik liderlikten etkilenme düzeyi daha düşük çıkarken (Turner, 2020); kamudaki iş garantisi sebebiyle işe devamsızlık daha yüksek (Lokke, 2022) gözlenebilir.

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

Katılımcıların çalışmaya gönüllü olarak katılımları, kesitsel çalışmanın getirebileceği olumsuz etkileri azaltabilmek için kullanılmıştır.

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

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

## KAYNAKÇA


Abbas, M., & Saad, G. Ben. (2020). An empirical ınvestigation of toxic leadership traits ımpacts on workplace climate and harassment. *Talent Development ve Excellence*, *12*(3s), 2317–2333.

Abell, L., & Brewer, G. (2014). Machiavellianism, self-monitoring, self-promotion and relational aggression on Facebook. *Computers in Human Behavior* 36(1), 258–262. https://doi.org/10.1016/J.CHB.2014.03.076

Afşar, A. (2015). Otantik liderlik algılamalarının örgüt iklimi üzerine etkisi. *Social Mentality And Researcher Thınkers Journal, 1(1).*

Agbejule, A., Rapo, J., & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: The role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425–1443. https://doi.org/10.1108

Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. https://doi.org/10.52848/ijls.1097752

Akkaya, B., & Tabak, A. (2018a). Adaptation to turkish of organizational agility questionnaire: Reliability and validity study. *İş ve İnsan Dergisi,* 29, 185–206. https://doi.org/10.18394/iid.439184

Albert, L. (2021). *Greek Mythology: The Gods, Goddesses, and Heroes Handbook: From Aphrodite to Zeus, a Profile of Who's Who in Greek Mythology* (World Mythology and Folklore Series). Adams Media.

Altamimi, H., Liu, Q., & Jimenez, B. (2023). Not too much, not too little: centralization, decentralization, and organizational change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 170–185. https://doi.org/10.1093/JOPART/MUAC016

Ansar, S., Aziz, H., Majeed, A., Author, C., & Rassol, U. (2016). Impact of charismatic leadership style on organizational effectiveness. *International Journal of Scientific ve Engineering Research*, 7(11). http://www.ijser.org

Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. International *Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697–719. https://doi.org/10.1080/09585190210125868

Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The role of agile leadership in organisational agility. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 171–191. https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. https://doi.org/10.1348/096317999166789

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2008). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421–449. https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.60.110707.163621

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1

Barbuto, J. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal Of Social Behavior And Personality*, 12, 689–652.

Bartneck, C., Kulić, D., Croft, E., & Zoghbi, S. (2009). Measurement instruments for the anthropomorphism, animacy, likeability, perceived intelligence, and perceived safety of robots. *International Journal Of Social Robotics*, 1, 71-81.

Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. The Free Press.

Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7

Baysak, B., Bozkurt, S., & Günsel, A. (2023). Do leaders have an influence on strengthening entrepreneurial orientation? Empirical evidence from SMEs of Turkish techno-parks. *Kybernetes*, 52(6), 2118–2144. https://doi.org/10.1108/K-09-2021-0831

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–9. https://doi.org/10.1186/S12913-018-3149-Z

Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2022). Abusive supervision: a systematic literature review. *Management Review Quarterly* 2022, 1–34. https://doi.org/10.1007/S11301-022-00291-8

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005a). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29(1), 87–111. https://doi.org/10.2307/25148669

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005b). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29(1), 87–111. https://doi.org/10.2307/25148669

Bollmann, S. (2020). Exploratory factor analysis. *Encyclopedia of personality and individual differences*, 1497–1502. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_1302

Brandebo, M. F., Alvinius, A., Brandebo, M. F.,& Alvinius, A. (2019) Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership. *IntechOpen* https://doi.org/10.5772

Bregenzer, A., Jiménez, P., & Milfelner, B. (2022). Appreciation at work and the effect on employees' presenteeism. *Work,* 73, 109–120. https://doi.org/10.3233/WOR-210766

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Burns, J. M. (2012). Leadership. Open Road Media.

Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. Asia-Pacific *Journal of Business Administration*, 2(1), 53–70. https://doi.org/10.1108/17574321011028972--

Çelebi, N., Yıldız, V., & Güner, H. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249–249. https://doi.org/10.14686/

Chen, C., Wu, W., Ni, D., Zhang, M., & Zhang, Y. (2023). Praising 'me' or 'we'? Different types of self-promotion and career success. *Journal of Management ve Organization*, 1–29. https://doi.org/10.1017/

Chen, L., Huang, · Xu, Jian-Min Sun, ·, Zheng, Y., Graham, L., Jiang, J., & Sun, J.-M. (2022). The virtue of a controlling leadership style: Authoritarian leadership, work stressors, and leader power distance orientation shows that. *Asia Pacific Journal of Management*. https://doi.org/10.1007/s10490-022-09860-7

Coda, R., da Silva, D., & Custodio, I. (2015). Multidimensional configurations of the organizational climate construct. *The International Journal of Human Resource Management,* 26(14), 1827–1847. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962561

Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations,* 43(10), 1015–1050.

Collins, J. (t.y.). Jim Collins - Concepts - Level 5 Leadership. Retrieved October 11, 2023, from https://www.jimcollins.com/concepts/level-five-leadership.html

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). A First Course in Factor Analysis. Psychology press

Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.

Corral, S., & Pereña, J. (2010). Cuestionario de clima laboral. Manual [Work Climate Questionnaire. Manual](2a ed.). Madrid: TEA Ediciones.

Cottrill, K. R. (2012). Antecedents and outcomes of inclusion: Exploring authentic leadership, organizational climate for ethics, organization-based self-esteem, and organizational citizenship behaviors. Alliant International University.

Cox, T., & Griffiths, A. (2005). The nature and measurement of work-related stress: theory and practice. Evaluation of Human Work.

Czarna, A. Z., & Nevicka, B. (2019). Narcissism and leadership. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1(9). https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_2334-1

Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership and; Management*, 24(1), 29–38. https://doi.org/10.1080/1363243042000172804

Declercq, G. (2002). Dionysius Exiguus and the introduction of the Christian era. *Sacris Erudiri*, 41, 165–246. https://doi.org/10.1484/J.SE.2.300491

Dede, N. P., & Ayranci, E. (2014). Exploring the connections among spiritual leadership, altruism, and trust in family businesses. *Quality and Quantity*, 48(6), 3373–3400. https://doi.org/10.1007/S11135-013-9962-X

Deluga, R. J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(18), 1652–1669. https://doi.org/10.1111/J.1559-1816.1995.TB02638.X

Dobbins, G. H., & Russell, J. M. (1986). Self-serving biases in leadership: A laboratory experiment. *Journal of Management*, 12(4), 475-483.

Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces and Society*, 45(1), 3–26. https://doi.org/10.1177/0095327X17747204

dos Santos, K., Kupekii, E., Cunha, J. C. C. B., & Blank, V. L. G. (2011). Absenteísmo-doença, modelo demanda-controle e suporte social: Um estudo caso-controle aninhado em uma coorte de trabalhadores de hospitais, Santa Catarina, Brasil. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 14(4), 609–618. https://doi.org/10.1590/S1415-790X2011000400008

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA

Erdemir, B. (2023). Destructive leadership and organizational culture as the predecessors of academic mobbing. *Eğitim Bilim ve Araştırma Dergisi*, 4(1), 171-220. https://doi.org/10.54637/ebad.1259385

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299. https://doi.org/10.1037//1082-989X.4.3.272

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2003.09.001

Gardner, H. (1993). Frames of Mind. Basic Books.

Gaudine, A. P., & Saks, A. M. (2001). Effects of an absenteeism feedback intervention on employee absence behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 15–29.

Gellatly, I. R., & Luchak, A. A. (1998). Personal and organizational determinants of perceived absence norms. *Human Relations*, 51(8), 1085-1102.

George, B. (2003). The Transformation of Leaders. Authentic Leadership, 27–44.

Goff, S. j, Mount, M. K., & Jamison, R. (1990). Employer supported child care, work/ family conflict, and absenteeism: a field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793–809.

Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733–746. https://doi.org/10.1108/02683940610713262

Greenleaf, R. K. (t.y.). The Servant as Leader.

Greer, L. L., De Hoogh, A. H. B., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2013). Effects of leader unpredictability on team power struggles and performance. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 12875. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.12875

Hadadian, Z., & Jamileh, Z. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3). https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0037

Hagedorn, L. S. (2000). Conceptualizing faculty job satisfaction: components, theories, and outcomes. *New Directions for Institutional Research*, 2000(105), 5–20.

Hair, J. F. (2011). Multivariate data analysis: an overview. *International Encyclopedia of Statistical Science*, 904–907. https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2_395

Haley, M. R., Johnson, M. F., & McGee, M. K. (2010). A framework for reconsidering the lake wobegon effect. *The Journal of Economic Education*, 41(2), 95–109.

Halpin, A. W. (1967). Change and organizational climate. *Journal of Educational Administration*, 5(1), 5–25. https://doi.org/10.1108/EB009606

Han, Y., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. (2010). Servant leadership in the People's Republic of China: A case study of the public sector. *Journal of Management Development*, 29(3), 265–281. https://doi.org/10.1108/02621711011025786

Harlen, C. (2011). Does the Concept of Toxicity Travel?. *Representation*, 47(3), 319-330.

Harrison, R. L. (2009). *Introduction to Monte Carlo simulation*. AIP Conference Proceedings, 1204, 17–21.

Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., & Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *The Academy of Management Journal*, 51(6), 1223–1245.

Hidayati, T., Ilmi, Z., & Kasuma, J. (2017). How authentic leadership promotes job performance? The mediating role of organizational climate. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(5). https://doi.org/10.18280/ijsdp.170507

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for ınnovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Hunsaker, W. D., & Nam, J. G. (2017). Counterproductive work behavior: Mitigating role of spiritual leadership. *Advanced Science Letters*, 23(3), 1656–1659. https://doi.org/10.1166/ASL.2017.8608

Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944–950. https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.11.509

Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years, a review. *Purushartha A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106–110. https://journals.smsvaranasi.com/index.php/purushartha/article/view/94

Intemperate English meaning Cambridge Dictionary. (t.y.). Ağustos 28, 2023, https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/intemperate

İraz, R., & Ata, N. (2020). Otantik liderliğin belediye çalışanlarının performansına etkisinde pozitif psikolojik sermayenin rolü. *OPUS International Journal of Society Researches,* 16(27), 288-318.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 27(4), 51–64. https://doi.org/10.5465/AME.1999.1567311

İşcan, Ö. F., & Karabey, C. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 6(2).

Ismail, H., El Irani, M., & Kertechian, K. S. (2022). Green HRM and nongreen outcomes: the mediating role of visionary leadership in Asia. *International Journal of Manpower*, 43(3), 660–681. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2020-0162

İyem, C. (2015). Makyavelist İKY: Endüstri ilişkilerinden uzaklaşmak. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3.

Johns, G., & Miraglia, M. (2015). The reliability, validity, and accuracy of self-reported absenteeism from work: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 1–14. https://doi.org/10.1037/A0037754

Jones, A. P. (1984). Organizational reward systems: Implications for climate. *Motivation and Emotion*, 8(3), 259–274. https://doi.org/10.1007/BF00991893

Joo, B. K. (Brian), Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4–16. https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308

Kain, J., & Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job demands control model: A summary of current issues and recommendations for future research. Research in Occupational *Stress and Well Being*, 8, 237–268. https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008009

Kanten, P., Durmaz, M. G., Kaya, E. B., Akkoyun, Y., & Kanten, S. (2019). The role of job demands and job resources model on job related strain and safety behaviors: A research on blue-collar workers. *Pressacademia*, 9(9), 29–35. https://doi.org/10.17261/PRESSACADEMIA.2019.1060

Karakitapoğlu-Aygün, Z., Gumusluoglu, L., Erturk, A., & Scandura, T. A. (2023). What if authoritarian to all or to some? A multi-level investigation of within-team differentiation in authoritarian leadership. *Journal of Business Research*, 162, 113873. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2023.113873

Keller, R. T. (1983). Predicting absenteeism from prior absenteeism, attitudinal factors, and nonattitudinal factors. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 536–540. https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.536

Kellerman, B. (2005). How bad leadership happens. *Leader to Leader*, 2005(35), 41–46. https://doi.org/10.1002/LTL.113

Khaled Abd El-Aziz Zaki, A., & Samir Abd El-Aziz Elsaiad, H. (2021). Toxic Leadership and its Relation to Nurses' Absenteeism and Their Deviant Behaviors. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304-1322.

Khosravi, A. A. (2020). The relationship between the authentic leadership self-rating of teachers and the organizational climate of elementary public schools. Our Lady of the Lake University.

Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. European Journal of Social Sciences, 2(2), 51-56.

Kim, D., Hahn, Y., & Sithole, M. (2016, June). Contemporary Leadership Style: Transactional Leadership. In International Conference on Business and Economics (ICBE) (Vol. 2016, No. 1, pp. 325-326). King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. Vikalpa: *The Journal for Decision Makers*, 15(2), 43–56. https://doi.org/10.1177/0256090919900205

Kızıl, S., & Naktiyok, A. (2019). Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun (kss) rolü. *Istanbul Business Research*, 48(1). https://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0051

Kline, R. B. (1999). Book Review: Psychometric theory (3rd ed.). *Journal of Psychoeducational Assessment*, 17(3), 275–280. https://doi.org/10.1177/073428299901700307

Kline, R. B. (2023). Principles and practice of structural equation modeling. 4, 188–195. https://doi.org/10.25336/csp29418

Koç, E. N., Bozkurt, S., & Karaca Varinlioğlu, S. (2024). To be, or not to be in formalization: the relationship between HR practices and work engagement in the aviation industry. *Aircraft engineering and aerospace technology*, 96(3), 483-490.

Korkmaz, H. G., & Bozkurt, S. (2018). Örgütsel adalet ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin demografik değişkenler bağlamında incelenmesi ve hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 20, 233–252. https://doi.org/10.18092/ULIKIDINCE.297763

Kotter, J. P. (2012). Leading Change.

Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human relations*, 44(3), 265-285.

Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., van Bogaert, P., & Cummings, G. G. (2020a). Development and psychometric testing of the toxic leadership behaviors of nurse managers (ToxBH-NM) scale. Journal of Nursing Management, 28(4), 840–850. https://doi.org/10.1111/JONM.13008

Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104–1113. https://doi.org/10.1111/JONM.13053

Laguda, E. (2020). Toxic leadership: managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes. The Palgrave handbook of workplace well-being, 1-31.

Ledesma, R. D., & Valero-Mora, P. (2007). Determining the number of factors to retain in efa: an easy-to-use computer program for carrying out parallel analysis-practical assessment, *Research and Evaluation*. 12(2).

Lepsius, M. R. (1986). Charismatic leadership: Max Weber's model and its applicability to the rule of Hitler. In Changing conceptions of leadership (pp. 53-66). New York, NY: Springer New York.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36. https://doi.org/10.1002/LTL.125

Loghmani, M., Webb, T., Cuskelly, G., & Alavi, S. H. (2023). How job crafting builds organizational agility in a government-dependent NSO: The mediating role of organizational climate. Managing Sport and Leisure, 28(5), 522-537.

Lokke, A. K. (2023). Absenteeism in organizations. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 6-11). Cham: Springer International Publishing.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The "'point'" of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behaviour, 291–307. https://doi.org/10.1002/job.589

Lynch, J. A., & Friedman, H. H. (2013). Servant leader, spiritual leader: The case for convergence. Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 10(2), 87-95.

McClean, E., Collins, C. J., & Christopher Collins, C. J. (2019). Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes. *Human Resource Management*, 58(2), 187–202. https://doi.org/10.1002/HRM.21945

McPherson, B. (2016). Agile, adaptive leaders. *Human Resource Management International Digest*, 24(2), 1–3. https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2015-0171

Mehmood, K. K., Mushtaq, M., & Hanaysha, J. R. (2024). Impact of organizational climate, culture, leadership and structure on competitive advantage: mediating

effect of absorptive capacity. *South Asian Journal of Business Studies*, 13(2), 244–261. https://doi.org/10.1108/SAJBS-06-2021-0229/FULL/PDF

Mendoza Llanos, R. (2015). Job satisfaction and organizational culture as predictors of absenteeism. *Revista Médica de Chile*, 143(8), 1028–1033. https://doi.org/10.4067/S0034-98872015000800010

Minibas-Poussard, J., Le Roy, J., & Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review*, 46(8), 1635–1650. https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0311/FULL/HTML

Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Fernández, L. M. M. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *6*, 25(2). https://doi.org/10.1108/01437720410535972/FULL/HTML

Mooi, E., Sarstedt, M., Mooi-Reci, I., Mooi, E., Sarstedt, M., & Mooi-Reci, I. (2018). Principal component and factor analysis. Market research: The process, data, and methods using Stata, 265-311.

Muñiz, J., Peña-Suárez, E., la Roca, Y. de, Fonseca-Pedrero, E., Cabal, Á. L., & García-Cueto, E. (2014). Organizational climate in spanish public health services: administration and services staff. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 14(2), 102–110. https://doi.org/10.1016/S1697-2600(14)70043-2

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press.

Nanus, B. (1992). Visionary leadership: How to re-vision the future. *Futurist*, 26, 20-25.

Nebioğlu, K. G., & Tuna, M. (2022). Toksik liderliğin iş performansı ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 9(4). https://www.jrtr.org/index.php/jrtr/article/view/314

Nicholson, N. (1977). Absence Behavıour And Attendance Motıvatıon: A Conceptual Synthesıs. *Journal of Management Studies*, 14(3), 231–252.

Nolan, T., & Küpers, W. (2009). Organizational climate, organizational culture and workplace relationships. In Friends and enemies in organizations: A work psychology perspective (pp. 57-77). London: Palgrave Macmillan UK.

Nowak, J., Emmermacher, A., Wendsche, J., Döbler, A. S., & Wegge, J. (2023). Presenteeism and absenteeism in the manufacturing sector: A multilevel approach identifying underlying factors and relations to health. *Current Psychology*, 42(22), 18641-18659.

Nwachukwu, C., Chladkova, H., Zufan, P., & Olatunji, F. (2017). Visionary leadership and its relationship to corporate social performance. Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 3(4), 1302-1311.

Odunlami, S., Dele, A. O., Nanle, M., & Abimbola, O. S. (2015). Impact of leadership style on organizational climate in the nigerian ınsurance ındustry. *International Journal of Business and Industrial Marketing*, 1(3), 45–52. http://www.aascit.org/journal/ijbim

Oh, J., & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: Current status and agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 17(3), 223–248. https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568

Osborne, J. W. (2014). Best Practices in Exploratory Factor Best Practices in Exploratory Factor Analysis. CreateSpace Independent Publishing.

Ostroff, C., & Kinicki, A. J. i Tamkins MM (2003). Organizational culture and climate. W: WC Borman, DR Ilgen i RJ Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: industrial and organizational psychology (Volume 12, s. 565–593).

Packard, S. H., & Kauppi, D. R. (1999). Rehabilitation agency leadership style: impact on subordinates' job satisfaction. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 43(1), 5-11. https://doi.org/10.1177/003435529904300103

Paget, K. J., Lang, D. L., & Shultz, K. S. (1998). Development and validation of an employee absenteeism scale. Psychological Reports, 82(3), 1144-1146.

Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11. https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V18I0.1338

Pituch, K. A., & Stevens, J. P. (2015). Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS (6th ed.). Routledge.

Potts, J., & Potts, J. (2009). Weber Reinvents Charisma. A History of Charisma, 106-136.

Rahmani, E., Ghanbari, S., & Ardalan, M. R. (2022). The effect of managers' Toxic leadership on creating organizational trauma in secondary schools. *Journal of School Administration,* 10(2). https://jsa.uok.ac.ir/article_62373.html

Rast, D. E., Hogg, M. A., & Giessner, S. R. (2013). Self-uncertainty and Support for Autocratic Leadership. *Self and Identity*, 12(6), 635–649. https://doi.org/10.1080/15298868.2012.718864

Reid, W. A., Bud West, G. R., Winston, B. E., & Wood, J. A. (2014). An instrument to measure level 5 leadership. *Journal of Leadership Studies,* 8(1), 17–32. https://doi.org/10.1002/JLS.21317

Rivera, K., & Karlsson, P.O. (2017). Ceos are getting fired for ethical lapses more than they used to. https://hbr.org/2017/06/ceos-are-getting-fired-for-ethical-lapses-more-than-they-used-to. Access date: 12/09/2024

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). Organizational behavior (14th ed.). Pearson.

Rogers, E. D., Miles Jr, W. G., & Biggs, W. D. (1980). The factor replicability of the Litwin and Stringer organizational climate questionnaire: An inter and intra-organizational assessment. *Journal of Management*, 6(1), 65-78.

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. https://doi.org/10.1016

Rozak, H. A., Adhiatma, A., & Fitriati, I. R. (2021). Strengthening digital ecosystem for SMEs through readiness to change and agile leadership. Jurnal Siasat Bisnis, 155-165.

Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443–482. https://doi.org/10.1007/S11846-017-0252-1

Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: the mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 10(1). https://doi.org/10.1177/2158244019900562

Samul, J. (2019). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. Sustainability, 12(1), 267.

Sarfraz, R., Rathore, K., Ali, K., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2022). How level 5 leadership escalates organizational citizenship behaviour in telecom sector of Pakistan? Exploring mediatory role of organizational dissent. *Plos one*, 17(10), e0276622.

Sarışık, N., Başdoğan, E. S., Alkan, S., & Gökhan, A. (2024). T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü Çalışma Hayatı İstatistikleri Aylık E-Bülteni

Schmidt, A. A. (2008). Development and valıdatıon of the toxıc leadershıp scale. Unpublished master's thesis), University of Maryland College Park, USA.

Schneeweiss, H., & Mathes, H. (1995). Factor analysis and principal components. *Journal of Multivariate Analysis*, 55(1), 105–124. https://doi.org/10.1006/JMVA.1995.1069

Schneider, B. (2012). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etimology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1983.TB00500.X

Sedikides, C., Rudich, E. A., Gregg, A. P., Kumashiro, M., & Rusbult, C. (2004). Are normal narcissists psychologically healthy?: Self-esteem matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 400–416. https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.3.400

Sekerka, L. E., & McCraty, R. (2004). The psychophysiology of appreciation in the workplace. *Advances in appreciative inquiry*, 1, 217–239. https://doi.org/10.1016/S1475-9152(04)01010-5/FULL/XML

Sengupta, S., Bajaj, B., Singh, A., Sharma, S., Patel, P., & Prikshat, V. (2023). Innovative work behavior driving Indian startups go global – the role of authentic leadership and readiness for change. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 162–179. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0156

Sevimli, M. S., ve Çemberci, M. (2021). Relationship of Corporate Governance with Organizational Resilience in the Changing World. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 7(1), 32–40. http://www.jital.org/index.php/jital/article/view/218

Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their

withdrawal and citizenship behaviors. *Educational administration quarterly*, 50(4), 675-712.

Shastri, R. K., Shashi Mishra, K., & Sinha, A. (2010). 18 SSB, Selection Centre East, Carriappa Road. *African Journal of Business Management*, 4(10), 211001. http://www.academicjournals.org/ajbm

Sim, B. Y. H., Lee, M. C. C., Kwan, S. S. M., & Tuckey, M. R. (2021). The relationship between toxic leadership, job insecurity, workplace bullying and turnover intention in the Malaysian context: A multilevel mediational perspective. *Asian perspectives on workplace bullying and harassment*, 181-210.

Skinner, B. F. (1965). Science and human behavior (No. 92904). Simon and Schuster.

Smith, D. N. (1998). Faith, reason, and charisma: Rudolf Sohm, Max Weber, and the theology of grace. *Sociological inquiry*, 68(1), 32-60.

Smulders, P. G. W., & Nijhuis, F. J. N. (1999). The Job Demands-Job Control Model and absence behaviour: Results of a 3-year longitudinal study. *Work and Stress*, 13(2), 115–131. https://doi.org/10.1080/026783799296093

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2001). *Handbook of positive psychology*. Oxford university press.

Soane, E., Butler, C., & Stanton, E. (2015). Followers' personality, transformational leadership and performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(1), 65–78. https://doi.org/10.1108/SBM-09-2011-0074/FULL/XML

Spencer-Muldrow, E. (2020). Generatıonal Dıversıty: Absenteeısm Examıned Through Perceptıons Of Organızatıonal Justıce And Authentıc Leadershıp. Western Kentucky University.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295

Tak, J. G., & Roh, T. W. (2016). How can authentic leadership affect organizational citizenship behavior and job performance?: The role of organizational climate as a mediator. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(10), 206-225.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. https://doi.org/10.2307/1556375

The Fundamentals of Level 5 Leadership | Lesley University. (t.y.). Kasım 11, 2023, from https://lesley.edu/article/the-fundamentals-of-level-5-leadership Access date: 27/08/2024

Thornberry, N. (1997). A view about 'vision.' *European Management Journal*, 15(1), 28–34. https://doi.org/10.1016/S0263-2373(96)00071-0

Treiblmaier, H., & Filzmoser, P. (2010). Exploratory factor analysis revisited: How robust methods support the detection of hidden multivariate data structures in IS research. *Information ve Management*, 47(4), 197–207. https://doi.org/10.1016/J.IM.2010.02.002

Trickett, E. J., & Moos, R. H. (1974). Personal correlates of contrasting environments: Student satisfactions in high school classrooms. *American Journal of Community Psychology*, 2(1), 1–12. https://doi.org/10.1007/BF00894149

Tülay, G., & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 343–354. https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS

Ulutaş, M. (2019). Karasek'in iş talep-kontrol-destek modelinin işgörenlerin iş stresi üzerindeki etkileri: bişkek manas uluslararası havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması. *Turkish Studies-Economics,Finance,Politics*, 14(2), 539–554.

Uribetxebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), 1397–1425. https://doi.org/10.1007/S10100-020-00704-7/FIGURES/5

Vignoli, M., Guglielmi, D., Bonfiglioli, R., & Violante, F. S. (2016). How job demands affect absenteeism? The mediating role of work-family conflict and exhaustion. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(1), 23–31. https://doi.org/10.1007/S00420-015-1048-8

Visser, V. A., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 172–188. https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2012.09.003

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008a). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Chou, W. J., & Cheng, B. S. (2017). One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Management*, 34, 505-535.

Weber, M. (1922). Economy and Society. https://archive.org/details/MaxWeberEconomyAndSociety

Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and health*, 32(4), 346-354.

Wilderom, C. P. M., Van den Berg, P. T., ve Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835–848. https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2012.04.002

Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of leadership & organizational studies*, 18(4), 438-448.

Wright, S. L. (2005). Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. *Research on Emotion in Organizations*, 1, 123-142.

Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2020). How spiritual leadership boosts nurses' work engagement: the mediating roles of calling and psychological capital.

*International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(17), 6364. https://doi.org/10.3390/IJERPH17176364

Xue, H., Zeng, S., & Sun, D. (2022). Radical or IncrementalImpacts of Mergers and Acquisitions on Firms Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3190319

Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia social and behavioral sciences*, 229, 267–276. https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.07.137

Yilmaz, H. (2019). Otantik liderlik davranışının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: kantitatif bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 160–182. https://doi.org/10.25287/OHUIIBF.452985

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2011). *Psychological Capital.* The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38–48. https://doi.org/10.1177/1548051811429352

Zhao, Z. Q. (2009). Study on Training Mechanism of Academic Leaders in Universities Based on Competency Model. *Human Resources Management in the Knowledge Economy Era*, 1(2), 458–461.

Zheng, Y., Graham, L., Farh, J.-L., & Huang, · Xu. (2021). The impact of authoritarian leadership on ethical voice: a moderated mediation model of felt uncertainty and leader benevolence. *Journal of Business Ethics*, 170, 133–146. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04261-1

Zhou, Y., & Miao, Q. (2014). Servant leadership and affective commitment in the Chinese public sector: The mediating role of perceived organizational support. *Psychological Reports*, 115(2), 381–395. https://doi.org/10.2466/01.21.PR0.115C23Z4

## EKLER

## Ek 1. Demografik Sorunlar

| | |
|---|---|
| Cinsiyetiniz | ☐Kadın ☐Erkek |
| Yaşınız | ☐20-39 ☐40-54 ☐55 ve üzeri |
| Medeni durumunuz | ☐Evli ☐Bekar |
| Eğitim durumunuz (Lütfen son mezun olduğunuz programı işaretleyiniz) | ☐Lise ☐Önlisans/Lisans ☐Yüksek Lisans ☐Doktora |
| İş yerinizdeki çalışma süreniz. | ☐0-5 yıl ☐6-10 yıl ☐11-15 yıl ☐16-20 yıl ☐20 yıl ve üzeri |

## Ek 2. Örgüt İklimi Ölçeği

| **Aşağıdaki soruları çalıştığınız kurumu düşünerek yanıtlandırınız.** | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Kurumumuzda çalışanlar birbirleri ile yakın ilişki içerisindedirler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2.Kurumumuzda çalışanlar birbirlerinin bakış açılarını fazlasıyla önemser. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3.Kurumumuzda çalışanların takımdaşlık duyguları çok güçlüdür. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4.Kurumumuzda çalışanlar birbirleri ile sıkı iş birliği halindedirler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5.Yöneticimin değerlendirmelerine güvenirim. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6.Kurumumuzda bana verilen hedefler mantıklıdır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7.Yöneticim hiçbir çalışana ayrıcalık tanımaz. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8.Kurumumuzda işimi yapmam için gerekli olan bilgi, açık ve objektif olarak iletilir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9.Kurumumuzda değişiklikler önceden ilan edilir ve açıklanır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10.Kurumumuzda yapılan iş toplantılarının sayısı, çalıştığım yerde neler olduğu konusunda | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| insanları bilgilendirmek için yeterlidir. | | | | | |
| 11.Kurumumuzda, farklı iletişim kanallarından gelen bilgiyi seçmek için az zaman harcarım. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12.Kurumumuzda bilgi bütün çalışanlara eşit seviyede dağılır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13.Kurumumuzda iletişim tamamen karşılıklıdır. Herhangi sürpriz veya beklenmeyen tepki için endişe etmeye gerek yoktur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14.İşlerimi yeterli seviyede icra etmek için gerekli bilgileri, kurumumuzun diğer birimlerinden kolaylıkla edinebilirim. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

## Ek 3. İşe Devamsızlık Ölçeği

| **Aşağıdaki ifadelerde işe devamsızlığınızın (iş yerinde günde en az 4 saat bulunmayışınızı) kaynakları bulunmaktadır. İşe devamsızlığınızı etki düzeyine göre ilgili ifadelere göre katılım derecenizi işaretleyiniz.** | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.İş arkadaşlarınızla yaşanan anlaşmazlıklar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2.Kendinizi üzüntülü /sıkıntılı/ depresif hissetmeniz. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3.Yöneticinizle/Patronunuzla yaşana büyük anlaşmazlıklar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4.Zamanında uyanmakta/kalkmakta zorluk. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5.İş görevlerinin ciddi şekilde aşırı yüklenmesi. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6.Küçük sayılabilecek ev ile ilgili problemler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7.Kendinizdeki küçük rahatsızlıklar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8.İş saatlerinde ilgi çekici sosyal bir etkinliğe vakit ayırmak. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9.Kendinizdeki ciddi bir hastalık. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10.Doktor randevunuzun olması. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11.Ev ile ilgili ciddi bir sorun yaşamak. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12.Ailenizin istekleri ile işinizdeki talepler arasındaki çatışma. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13.İşyerinde kaza geçirmeniz. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

## Ek 4. Toksik Lidelik Ölçeği

| **Aşağıdaki soruları yöneticinizi düşünerek yanıtlandırınız. Yöneticim…** | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Astlarıyla alay eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.Astlarını görev tanımı dışındaki şeylerden sorumlu tutar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3.Çalışanların iş dışındaki sorumluluklarıyla ilgilenmez. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4.İş yerindeki diğer çalışanlara, astları hakkında olumsuz konuşur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5.Astlarını alenen küçümser. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6.Astlarına geçmiş hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7.Astlarına beceriksiz olduklarını söyler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8.Astların görevlerini nasıl tamamladıklarını kontrol eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9.Astların mahremiyetini ihlal eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10.Astların hedeflere yeni yollar kullanarak ulaşmasına izin vermez. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11.Kendi fikirlerine aykırı olan düşünceleri görmezden gelir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12.Özel durumlar söz konusu bile olsa, kurumsal politikalarda esneklik göstermez. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13.Önemli veya önemsiz fark etmeksizin, birimiyle ile ilgili bütün kararları kendisi alır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14.Astlarına kişisel olarak “bana borçlusun” duygusunu hissettirir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 15.Kurumun en yüksek unvanlarına ulaşmanın kaderinde olduğuna inanır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 16.Diğer çalışma arkadaşlarından daha yetenekli olduğunu düşünür. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 17.Üstün özellikleri/yetenekleri olduğuna inanır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 18.Ödül ve övgü almaktan mutluluk duyar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 19.Üstleri etraftayken davranışlarını ciddi anlamda değiştirir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20.Biriminde gerçekleştirilen hatalara karşı sorumluluk almaz; topu astlarına atar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 21.Yalnızca kendine faydası olabilecek bireylere yardım teklif eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 22.Kendisine ait olmayan başarılar için övgü kabul eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 23.Sadece bir sonraki terfi durumunu ilgilendiren alanlarda harekete geçer. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 24.Çok sert çıkışları vardır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 25.Mevcut ruh halinin, çalışma ortamının iklimini belirlemesine sebep olur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 26.Bilinmeyen nedenlerden dolayı astlarına öfkeli davranır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 27.Mevcut ruh halinin, ses tonunu ve seviyesini etkilemesine izin verir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 28.Ruh hali kötü ise kimse yanına yaklaşamaz. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 29.Astlarının, kendisinin ruh halini tahmin etmesine neden olur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 30.Sinirli ya da gergin olduğunda bu olumsuz duygularını astlarına yansıtır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

## Ek 5. Otantik Liderlik Ölçeği

| **Aşağıdaki soruları yöneticinizi düşünerek yanıtlandırınız. Yöneticim...** | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2.Hata yaptığında hatasını kabul eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3.Herkesin düşündüklerini açıkça korkmadan ifade etmesini teşvik eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4.Hissettiklerini saklamadan açığa vurur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5.Kararlarını değer yargılarına göre verir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6.İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7.Ahlaki olarak yüksek standartları mevcut olup; bu zor kararları standartlar doğrultusunda verir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8.Kendi inanç ve görüşlerinin tam aksi olsa da astlarının görüş ve fikirlerini ifade etmesini ısrarla ister. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9.Karar vermeden önce kararla ilgili mevcut bilgiyi enine boyuna inceler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10.Sonuca varmadan önce farklı görüşleri dikkatle dinler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11.Astlarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için onlardan geri besleme alır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12.Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13.Önemli konulardaki tavrının ne zaman yeniden değerlendirilmesi gerektiğini bilir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14.Özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**Ek 6. Katılımcı Bilgilendirme Metni**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Doktora Programı öğrencisi, Melike Sercan SEVİMLİ tarafından, Prof. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında yürütülmekte olan doktora tezine kaynak oluşturması amacıyla hazırlanmıştır.

İsim-Soyisim bilgisi istenmeyen bu anket formuna vereceğiniz yanıtlar tamamen gönüllülük esasına göre yanıtlanacak, üçüncü kişiler ile paylaşılmayacak ve yalnızca bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır. Anket sonunda elde edilen veriler başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır.

Değerli katılımınız bilimsel bir araştırmaya katkı sağlayacağından sorulara içtenlikle yanıt vermeniz araştırmanın geçerliği ve güvenirliği açısından son derece önemlidir. Vaktinizi ayırarak ankete katılım sağladığınız için teşekkür ederiz.

*Anketi tamamlama süresi yaklaşık 3-5 dakikadır.

**Ek 7. Deneklerin Gönüllülüğü ve Aydınlatılmış Onam Formu**

15/04/2024

DENEKLERİN GÖNÜLLÜLÜĞÜ VE AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU

Bu anket formu “Otantik ve Toksik Liderlik Tarzları İle İşe Devamsızlık Arasındaki İlişkide Pozitif Örgüt İkliminin Rolü” başlıklı çalışma kapsamında veri toplamak amacıyla yürütülmektedir. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın ne amaçla ve nasıl yapılacağını, bu araştırmanın gönüllü katılımcılara getireceği olası faydaları, riskleri ve rahatsızlıklarını bilmeniz ve kararınızı bu bilgilendirme çerçevesinde serbestçe vermeniz gerekmektedir. Ankete katılmadan önce aşağıdaki bilgileri bir kez de dikkatlice okumak için zaman ayırmanız önemlidir. Araştırmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz. İstemediğiniz sorulara cevap vermeme hakkına sahipsiniz. Araştırmanın sonuçları bilimsel ve eğitim amaçları ile kullanılacaktır Anket cevaplarınız anonim olarak toplanacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından sorulara verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması son derece önemlidir. Ayrıca yapılacak olan

çalışmada / araştırmada “Kişisel Verilerin Korunması Kanununun” ilgili maddeleri dikkate alınmaktadır.

Araştırmacı (Adı-Soyadı-Unvanı-imza)

Melike Sercan SEVİMLİ – Doktora Öğrencisi

**Ek 8. Ortak Varyans Değerleri**

| Değişken | Başlangıç Varyansı | Açıklanan Varyans |
|---|---|---|
| ÖİBK1 | 1 | 0.087 |
| ÖİBK2 | 1 | 0.174 |
| ÖİBK3 | 1 | 0.228 |
| ÖİBK4 | 1 | 0.188 |
| ÖİA5 | 1 | 0.297 |
| ÖİA6 | 1 | 0.286 |
| ÖİA7 | 1 | 0.402 |
| Öİİ8 | 1 | 0.300 |
| Öİİ9 | 1 | 0.255 |
| Öİİ10 | 1 | 0.260 |
| Öİİ11 | 1 | 0.152 |
| Öİİ12 | 1 | 0.209 |
| Öİİ13 | 1 | 0.212 |
| Öİİ14 | 1 | 0.188 |
| DG1 | 1 | 0.106 |
| DG2 | 1 | 0.100 |
| DG3 | 1 | 0.244 |
| DG5 | 1 | 0.186 |
| DG7 | 1 | 0.007 |
| DG8 | 1 | 0.033 |
| DZ9 | 1 | 0.022 |
| DZ10 | 1 | 0.004 |
| DZ11 | 1 | 0.037 |
| D13 | 1 | 0.064 |
| TLKNG1 | 1 | 0.381 |
| TLKNG2 | 1 | 0.442 |
| TLKNG4 | 1 | 0.597 |
| TLKNG5 | 1 | 0.540 |
| TLKNG6 | 1 | 0.536 |
| TLKNG7 | 1 | 0.484 |
| TLO9 | 1 | 0.371 |

| | | |
|---|---|---|
| TLO10 | 1 | 0.537 |
| TLN15 | 1 | 0.470 |
| TLN16 | 1 | 0.504 |
| TLN17 | 1 | 0.462 |
| TLN18 | 1 | 0.271 |
| TLKÖ19 | 1 | 0.476 |
| TL24 | 1 | 0.486 |
| TLTE25 | 1 | 0.548 |
| TLTE26 | 1 | 0.561 |
| TLTE27 | 1 | 0.501 |
| TLTE28 | 1 | 0.481 |
| TLTE29 | 1 | 0.447 |
| TLTE30 | 1 | 0.487 |
| OLİŞ1 | 1 | 0.077 |
| OLİŞ2 | 1 | 0.178 |
| OLİŞ4 | 1 | 0.049 |
| OLİAA5 | 1 | 0.027 |
| OLİAA6 | 1 | 0.057 |
| OLBİD8 | 1 | 0.138 |
| OLBİD9 | 1 | 0.181 |
| OLBİD10 | 1 | 0.187 |
| OLÖF11 | 1 | 0.230 |
| OLÖF12 | 1 | 0.086 |
| OLÖF13 | 1 | 0.179 |
| OLÖF14 | 1 | 0.110 |

**Ek 9. Toplam Açıklanan Varyans**

| Bileşen | Başlangıç Özdeğerleri | Açıklanan Varyans (%) | Kümülatif % |
|---|---|---|---|
| 1 | 15.122 | 27.003 | 27.003 |
| 2 | 8.660 | 15.464 | 42.467 |
| 3 | 5.102 | 9.111 | 51.578 |
| 4 | 3.157 | 5.637 | 57.216 |
| 5 | 2.079 | 3.713 | 60.929 |
| 6 | 1.603 | 2.862 | 63.791 |
| 7 | 1.574 | 2.811 | 66.602 |
| 8 | 1.261 | 2.252 | 68.855 |
| 9 | 1.092 | 1.950 | 70.804 |
| 10 | 0.951 | 1.697 | 72.502 |
| 11 | 0.879 | 1.569 | 74.071 |
| 12 | 0.815 | 1.455 | 75.526 |
| 13 | 0.708 | 1.264 | 76.790 |
| 14 | 0.705 | 1.259 | 78.049 |
| 15 | 0.677 | 1.208 | 79.257 |
| 16 | 0.631 | 1.126 | 80.383 |
| 17 | 0.573 | 1.023 | 81.407 |
| 18 | 0.561 | 1.002 | 82.409 |
| 19 | 0.533 | 0.951 | 83.360 |
| 20 | 0.509 | 0.910 | 84.270 |
| 21 | 0.494 | 0.883 | 85.152 |
| 22 | 0.470 | 0.838 | 85.991 |
| 23 | 0.449 | 0.801 | 86.792 |
| 24 | 0.428 | 0.763 | 87.555 |
| 25 | 0.415 | 0.741 | 88.297 |
| 26 | 0.392 | 0.701 | 88.997 |
| 27 | 0.380 | 0.679 | 89.676 |
| 28 | 0.347 | 0.620 | 90.296 |
| 29 | 0.338 | 0.604 | 90.900 |
| 30 | 0.330 | 0.589 | 91.489 |
| 31 | 0.323 | 0.577 | 92.065 |
| 32 | 0.313 | 0.559 | 92.624 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 33 | 0.294 | 0.525 | 93.150 |
| 34 | 0.278 | 0.497 | 93.647 |
| 35 | 0.267 | 0.477 | 94.124 |
| 36 | 0.260 | 0.464 | 94.588 |
| 37 | 0.242 | 0.431 | 95.020 |
| 38 | 0.225 | 0.402 | 95.422 |
| 39 | 0.221 | 0.394 | 95.816 |
| 40 | 0.207 | 0.369 | 96.185 |
| 41 | 0.202 | 0.361 | 96.547 |
| 42 | 0.189 | 0.337 | 96.884 |
| 43 | 0.172 | 0.307 | 97.191 |
| 44 | 0.171 | 0.305 | 97.496 |
| 45 | 0.166 | 0.297 | 97.793 |
| 46 | 0.154 | 0.275 | 98.068 |
| 47 | 0.152 | 0.272 | 98.339 |
| 48 | 0.134 | 0.239 | 98.579 |
| 49 | 0.128 | 0.229 | 98.807 |
| 50 | 0.123 | 0.220 | 99.027 |
| 51 | 0.114 | 0.204 | 99.231 |
| 52 | 0.103 | 0.184 | 99.415 |
| 53 | 0.093 | 0.167 | 99.582 |
| 54 | 0.090 | 0.160 | 99.742 |
| 55 | 0.075 | 0.133 | 99.876 |
| 56 | 0.070 | 0.124 | 100.000 |