

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ**

**KAMUDA TOKSİK LİDERLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
VE ETİK İKLİM ALGISI İLİŞKİSİ: BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**İHSAN AKCA**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman: Prof. Dr. Ferruh Tuzcuoğlu**

**HAZİRAN – 2021**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMUDA TOKSİK LİDERLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ**  
**VE ETİK İKLİM ALGISI İLİŞKİSİ: BİR ALAN**  
**ARAŞTIRMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**İhsan AKCA**

**Enstitü Anabilim Dalı : Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi**

**“Bu tez 12/07/2021 tarihinde online olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan jüri üyeleri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

<b>JÜRİ ÜYESİ</b>	<b>KANAATI</b>
Prof.Dr. FERRUH TUZCUOĞLU	Başarılı
Prof.Dr. TUNCAY YILMAZ	Başarılı
Prof. Dr MUHAMMET FATİH BİLAL ALODALI	Başarılı
Doç. Dr. ÖZER KÖSEOĞLU	Başarılı
Doç.Dr. ELVETTİN AKMAN	Başarılı

## ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

**Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?**

**Evet**

**Hayır**

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütölen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.

**İHSAN AKCA**

**12.07.2021**

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bana yol gösteren, manevi desteğini her zaman hissettiğim Değerli Hocam Sn. Prof. Dr. Ferruh Tuzcuoğlu'na sonsuz şükranlarımı sunarım. Engin bilgileri ile tez çalışmamda yardımcı olan Kıymetli Hocalarım Sn. Prof. Dr. Tuncay Yılmaz ve Sn. Doç. Dr. Özer Köseoğlu'na çok teşekkür ediyorum. Doktora eğitimim boyunca emeklerini esirgemeyen çok değerli hocalarıma saygılarımı arz ediyorum. Bu süreçte yanımda olan eşime ve biricik oğluma anlayışları için teşekkürlerimi sunarım.

İhsan Akca

12.07.2021

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	III
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	IV
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	VI
<b>ÖZET</b> .....	VII
<b>ABSTRACT</b> .....	VIII
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1.BÖLÜM: TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ</b> .....	5
1.1.Toksik Liderliğin Liderlik Teorileri İçindeki Yeri.....	6
1.2.Toksik Liderlik Kavramı.....	9
1.3. Toksik Lider Özellikleri ve Davranışları.....	15
1.4. Toksik Liderliğin Boyutları.....	21
1.5. Toksik Üçgen.....	23
1.6. Toksik Liderliğin Etkileri.....	31
<b>2. BÖLÜM: ETİK İKLİM KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ</b> .....	36
2.1. Etik Kavramı.....	36
2.2. Etik İklim.....	39
2.3.Etik Kriterlere Göre İklim Tipleri.....	43
2.4. Analiz Odağına Göre Etik İklim.....	45
2.5. Etik İklimin Etkileri.....	47
<b>3. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ</b> .....	50
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	50
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri ve Ardılları.....	52
3.3. Toksik Liderlik, Etik İklim Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	57
<b>4.BÖLÜM: TOKSİK LİDERLİK, ETİK İKLİM ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ BİR KAMU KURUMU ARAŞTIRMASI</b> .....	62
4.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	63
4.2. Araştırma Yöntemi.....	64
4.3. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Varsayımları.....	65
4.4. Araştırma Modeli.....	67

4.5. Örnekleme .....	68
4.6. Araştırmanın Değişkenleri.....	73
4.7. Araştırmanın Hipotezleri .....	74
4.8. Araştırmada Kullanılacak Veri Toplama Aracının Hazırlanması .....	74
4.9. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler.....	76
4.10. Betimleyici Bulgular .....	78
4.11. Faktör Analizi Sonuçları ve Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri .....	79
4.12. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Analizler .....	92
4.13. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizleri.....	98
4.14. Düzenleyicilik Etkisinin Process Makro ile Analizi.....	101
4.15. Gruplar Arası Farklılık Analizleri .....	105
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>118</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>151</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>162</b>

## KISALTMALAR

<b>ACI</b>	: Airport Council International
<b>APA</b>	: American Psychological Association
<b>CAA</b>	: Civil Aviation Authority
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>DHMİ</b>	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
<b>FAA</b>	: Federal Aviation Administration
<b>IATA</b>	: International Air Transport Association
<b>ICAO</b>	: International Civil Aviation Organization
<b>IFATCA</b>	: International Federation of Air Traffic Controllers Associations
<b>İAN</b>	: İşten Ayrılma Niyeti
<b>NATCA</b>	: National Air Traffic Controllers Association
<b>OECD</b>	: İktisadi İş birliği ve Gelişme Teşkilatı
<b>SHGM</b>	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Araştırmacıların Eserlerine Göre Toksik Liderlik Boyutları ve Etkileri.....	15
<b>Tablo 2</b> : Toksik Lider Özellikleri ve Toksik Lider Tipleri .....	19
<b>Tablo 3</b> : Toksik Davranış Örnekleri .....	20
<b>Tablo 4</b> : Etik İklim Modeli .....	42
<b>Tablo 5</b> : Etik İklim Boyutları .....	46
<b>Tablo 6</b> : İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	54
<b>Tablo 7</b> : Literatür Taramasında Kullanılan Anahtar Kelimeler .....	57
<b>Tablo 8</b> : Araştırma Süresince Bilgilerin Derlendiği Kuruluşlar.....	58
<b>Tablo 9</b> : Beş Büyük Havalimanı Bilgileri .....	66
<b>Tablo 10</b> : Evren Büyüklüğüne Uygun Örneklem Sayıları .....	70
<b>Tablo 11</b> : Toksik Liderlik Faktör Analizi Anlamlılık Verileri.....	80
<b>Tablo 12</b> : Toksik Liderlik Faktör Analizi Bulguları.....	81
<b>Tablo 13</b> : Etik İklim Algısı Ölçeği Faktör Analizi Anlamlılık Verileri.....	85
<b>Tablo 14</b> : Etik İklim Algısı Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	86
<b>Tablo 15</b> : İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi Anlamlılık Verileri.....	89
<b>Tablo 16</b> : İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi Bulguları.....	90
<b>Tablo 17</b> : Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	93
<b>Tablo 18</b> : Değişkenlere İlişkin Alt Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	94
<b>Tablo 19</b> : Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları .....	95
<b>Tablo 20</b> : Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları (Alt Boyutlar Dahil) .....	97
<b>Tablo 21</b> : Toksik Liderlik Bağımsız Değişkeni ile İşten Ayrılma Niyeti Bağımlı Değişkeni Arasındaki Basit Regresyon Analizi Tablosu .....	99



<b>Tablo 22:</b> Etik İklim Algısı Değişkeni ile İşten Ayrılma Niyeti Değişkeni Arasındaki Basit Regresyon Analizi Tablosu .....	99
<b>Tablo 23:</b> Toksik Liderlik Bağımsız Değişkeni ile Etik İklim Algısı Değişkeni Arasındaki Basit Regresyon Analizi Tablosu.....	100
<b>Tablo 24:</b> Toksik Liderlik Bağımsız Değişkeni ve Etik İklim Algısı Değişkeninin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi-Çok Değişkenli Regresyon Analizi.....	101
<b>Tablo 25:</b> Düzenleyicilik Etkisi Model Özeti.....	102
<b>Tablo 26:</b> Düzenleyicilik Etkisi Anlamlılık Değerleri .....	102
<b>Tablo 27:</b> Düzenleyicilik Etkisi Etkileşimsel Terim Anlamlılık Değeri .....	103
<b>Tablo 28:</b> Düzenleyicilik Etkisi Farklı Düzey Değerleri Üzerinde Anlamlılık Verileri .....	103
<b>Tablo 29:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları .....	106
<b>Tablo 30:</b> Eğitim Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları.....	107
<b>Tablo 31:</b> Medeni Durum Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları .....	109
<b>Tablo 32:</b> Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları .....	111
<b>Tablo 33:</b> Çalışılan Meydan Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları .....	113
<b>Tablo 34:</b> Çalışılan Birim Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları .....	116

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Toksik Üçgen.....	25
Şekil 2: Araştırma Modeli.....	67
Şekil 3: Tahmini Örneklem Bilgileri.....	72
Şekil 4: Dağıtılan ve Gelen Anket Bilgisi.....	73
Şekil 5: Betimleyici Bulgular.....	78
Şekil 6: Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	83
Şekil 7: Etik İklim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	88
Şekil 8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	91
Şekil 9: Düzenleyici Etki Grafiği.....	105

## ÖZET

<b>ÖZET</b>	
<b>Başlık:</b> Kamuda Toksik Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Etik İklim Algısı İlişkisi: Bir Alan Araştırması	
<b>Yazar:</b> İhsan Akca	
<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Ferruh Tuzcuoğlu	
<b>Kabul Tarihi:</b> 12.07.2021	<b>Sayfa Sayısı:</b> VIII ( Ön kısım) + 162 (Tez)
<p>Liderlik türlerinin çalışan davranışları üzerine etkisini inceleyen araştırma sayısının artması, liderizleyici etkileşiminde yeni modellerin ortaya çıkmasını hızlandırmıştır. Liderliğin arka bahçesi olarak ele alınan karanlık liderlik türleri ise beklenenin aksine liderlerin her zaman pozitif davranışları olmadığını, yıkıcı, yıpratıcı, zehirleyici davranışlar ile örgüt ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratıldığını vurgulamaktadır. Toksik lider davranışları sonucunda çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalmakta, örgütsel yabancılaşma, uzaklaşma ve işten ayrılma niyeti gibi durumlar baş göstermektedir. Bununla birlikte örgüt içinde çalışma koşullarını belirleyen ve iş yapma biçimleri ve kişiler arası ilişkilerde etkili olan iklim de lider ve izleyici arasındaki etkileşimin gücü üzerinde rol oynamaktadır. Bu tez kapsamında da kamuda toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkili olup olmadığının ortaya çıkarılması ve bu etkileşimde etik iklimin düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında bir kamu kurumunun farklı birimlerinden elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve araştırma modelinin test edilmesi sağlanmıştır. Ayrıca etik iklim algısı, toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti etkileşiminde düzenleyici role sahiptir. Etik iklim algısı yüksek olan çalışanların toksik liderlik karşısında etik iklim algısı düşük olan çalışanlara göre daha az işten ayrılma niyetine yönelecekleri saptanmıştır. Etik iklim algısının artması, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etki katsayısını azaltmaktadır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Toksik Liderlik, Etik İklim Algısı, İşten Ayrılma Niyeti, Kamu Çalışanları	

## ABSTRACT

ABSTRACT	
<b>Title of Thesis:</b>	The Relationship Between Toxic Leadership, Intention to Leave and Ethical Climate Perception in the Public: A Field Study
<b>Author of Thesis:</b>	İhsan Akca
<b>Supervisor:</b>	Prof. Dr. Ferruh Tuzcuoğlu
<b>Accepted Date:</b>	12.07.2021
<b>Number of Pages:</b>	VIII ( Pretext ) + 162 ( Thesis )
<p>The increase in the number of studies examining the effects of leadership types on employee behaviors has accelerated the emergence of new models in leader-follower interaction. Contrary to expectations, dark leadership types, which are considered as the backyard of leadership, emphasize that leaders do not always have positive behaviors, and that destructive, abrasive and toxic behaviors create negative effects on the organization and employees. As a result of toxic leader behaviors, employees' job satisfaction and organizational commitment decrease, and situations such as organizational alienation and intention to leave start to appear. In addition, the climate, which determines the working conditions in the organization and is effective in the way of doing business and interpersonal relations, also plays a major role on the power of interaction between the leader and the follower.</p> <p>In this thesis, it is aimed to reveal whether the toxic leadership is effective on the intention to leave and to determine the moderator role of the ethical climate in this interaction. Within the scope of the research, the data obtained from different units of a public institution were subjected to statistical analysis and the research model was tested.</p> <p>It has been determined that employees with high ethical climate perception will tend to quit their job less in the face of toxic leadership than employees with low ethical climate perception. The increase in ethical climate perception decreases the positive effect coefficient of toxic leadership on turnover intention</p>	
<b>Keywords:</b>	Toxic Leadership, Ethical Climate, Intention to Leave, Public Employees

## GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca toplumlarda bireyler kendilerini ikna ederek çaba göstermelerini sağlayan liderlerin izinden gitmişlerdir. İnsanları yönlendirebilme ve etkileyebilme sanatı olarak da anılan liderlik kavramı toplumlar ve milletlerin yanı sıra örgütler için de son derece önemlidir. Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirme yönündeki azim ve çabalarının ahenkle yönlendirilmesi, bireysel ve örgütsel beklentilerin uyumlaştırılması liderlik türü ve lider davranışları ile ilişkilidir. Bu bağlamda liderlik kuramları kronolojik gelişimi incelendiğinde; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı ile Post Modern Liderlik Kuramlarının ilgili literatürde yer aldığını söylemek mümkündür.

Büyük Adamlar Teorisinden hareketle yola çıkan Özellikler Yaklaşımı, başarılı ve güçlü kralların, liderlerin, devlet adamlarının çeşitli özelliklerinin listelenmesiyle ortaya çıkarılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu elde edilen özelliklere sahip bireylerin çok daha iyi liderler olacağına karar verilmiştir. Ancak ilerleyen yıllarda belirlenen özelliklere sahip olan kişilerin başarılı lider olmadığı görülmüş ve hatta bu özellikleri taşımayan bazı kişilerin daha güçlü liderler olduğu deneyimlenmiştir. Bu süreçte ise Davranışsal Liderlik Yaklaşımı döneminde yapılan araştırmaların etkisi olmuştur. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı ise genel olarak liderleri göreve yönelik liderler ve beşerî ilişkilere yönelik liderler olarak iki grupta ele almaktadır. Göreve yönelik liderler iş odaklı olarak daha mekanik ve hiyerarşik yapılanmaları tesis ederken, beşerî ilişkilere yönelik lider davranışlarının daha organik ve insancıl olduğu ve bu yaklaşımlar üzerinden bireysel ve örgütsel amaçların daha güçlü bir şekilde sağlanması hedeflenmektedir. İlerleyen yıllarda yapılan araştırmalar ise evrensel olarak kabul edilen özelliklerin ya da lider davranışlarının her işletmede ve örgütte geçerli olamayacağını ortaya çıkarmıştır. Örgütün içinde bulunduğu sektör, istihdam yapısı, örgütsel özellikler gibi birçok farklı koşulun liderlik üzerinde etkili olacağı varsayımına dayanılarak Durumsallık Yaklaşımı oluşturulmuştur. Her durumun kendi en iyi liderlik türünü oluşturacağı ve tek tip liderlik modelinin her işletme için en mükemmel sonucu vermeyeceği belirtilmiştir. Durumsallık Yaklaşımlarının ardından çeşitli bilim insanları tarafından yeni liderlik türleri ortaya çıkarılmış ve literatür liderlik teorileri bakımından oldukça zengin hale gelmiştir. Post-

modern liderlik kuramları olarak da ele alınan yeni liderlik modelleri de genellikle olumlu ve yapıcı liderlik türleri ve çalışan etkileşimi üzerine odaklanmıştır. Görüldüğü üzere literatürde yapılan araştırmalarda liderlik kuramları, olumlu lider davranışları ile olumlu iş çıktıları üzerine yoğunlaşmış ancak gerçekte mevcut olan karanlık liderlik türleri çok fazla irdelenmemiştir.

### **Araştırmanın Konusu**

Son yıllarda ortaya çıkan örgütsel skandallar, yönetsel sorunlar, çalışma ortamına yönelik problemler, işten ayrılmaların baş göstermesi gibi faktörler toksik, istismarcı, zorba, yıkıcı ve yıpratıcı liderlik türlerinin de önemle araştırılması gerekliliği savını gün yüzüne çıkartmıştır (Kılınç, 2019; Çankaya, 2020). Bu ihtiyaçtan dolayı tez çalışmasında kuramsal ve ampirik açıdan yeni yeni incelenmeye başlayan toksik liderlik kavramı ele alınmıştır. Bununla birlikte iş hayatında lider davranışları çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir. Bu etki çalışanların iş yapma biçimlerinden, psikolojik iyi oluş hallerine kadar birçok değişken üzerinde belirleyici olabilmektedir. Bu nedenle hizmet sektörlerinin genişlediği günümüz bilgi çağında, nitelikli işgücünün liderlerin yıkıcı, yıpratıcı, zehirleyici ve istismarcı davranışları sonucunda örgütten ayrılması istenmeyen bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde toksik liderliğin elimine edilmesi yönünde beklentiler olsa da pratikte çalışanların gün geçtikçe bu tip karanlık liderlik türleri ile karşı karşıya kaldıkları da aşıkardır. Toksik lider olarak adlandırılan liderlik türü de yıpratıcı liderlik türleri arasında yer almaktadır. Lider davranışlarının çalışanlar ve örgüt üzerinde işlevselliği ve iyi oluş halini bozacak zehir etkisi yaratması, kavramı toksitite ile ilişkilendirmektedir. Liderin toksik davranışları çalışanların ruhunu zehirlemekte, yormakta, iş tatminini düşürmekte, çalışma ortamına ilişkin özellikleri yozlaştırmaktadır.

### **Araştırmanın Önemi**

Araştırma değişkenleri hakkında yapılan literatür taramasında toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkaran araştırmalara rastlanmıştır. Ancak toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimin hangi koşullarda farklılaşabileceği üzerine çok fazla araştırma yapılmadığı gözlemlenmiştir. Bu kapsamda bu tez çalışmasında düzenleyici değişken olarak etik iklim algısı modele dahil edilmiş,

toksik lider ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki etkileşim üzerinde bir role sahip olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda tezin kavramsal çerçevesi ile metodolojisi oluşturulmuştur. Bir kamu kurumunda toksik liderlik algısının ölçülmesi, toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin saptanması ve son yıllarda önemi giderek artan etik iklimin toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti etkileşiminde bir role sahip olup olmadığının belirlenmesi tezin önemi doğrultusunda değerlendirilebilecek unsurlar arasında yer almaktadır. Toksik liderliğin olumsuz bir kavram olarak değerlendirilmesi neticesinde araştırma sayısının az olması, kamu sektöründe nitelikli işgücünde her geçen gün işten ayrılmaların baş göstermesi ve toksik liderliğin olumsuz etkilerini azaltmak için ne gibi önlemler alınması gerekliliğinin deneysel bir çalışma ile desteklenmesi ihtiyacı araştırma problemi ve hipotezlerinin tanımlanmasında etkili olmuştur.

### **Araştırmanın Amacı**

İnsanoğlu var olduğu sürece örgütlerde toksik lider olarak adlandırılacak karanlık liderlerin var olması muhtemeldir. Bu nedenle toksik liderlik algısını tamamen ortadan kaldırmanın mümkün olmadığı durumlarda, çalışanların istenmeyen iş davranışlarına yönelmesinin önüne geçmek ve özellikle örgüt için değer yaratan nitelikli işgücünün işten ayrılmasını önlemek örgütsel sürdürülebilirlik açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışanları toksik liderlik gibi karanlık lider davranışlarının olumsuz etkilerinden koruyarak bireyleri daha düşük düzeyde olumsuz davranışlara yönlendirecek değişkenlerin neler olduğunun belirlenmesine ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacın giderilmesine katkı sağlamak amacıyla araştırma modeli kurgulanmış ve hipotezler geliştirilmiştir. Tezin amacı, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti etkileşiminde etik iklim algısının düzenleyici role sahip olup olmadığının ortaya çıkarılmasını sağlamaktır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Tez çalışması kapsamında kavramsal çerçeve oluşturulmuş, araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri H<sub>1</sub>: *Kamu çalışanlarının toksik liderlik algısı işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir* ve H<sub>2</sub>: *Etik iklim algısı, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir* şeklinde

belirlenmiştir. Araştırmanın literatür taramasında ikincil kaynaklardan, alan araştırması kısmında ise anket yöntemiyle birincil kaynaklardan yararlanılmıştır.

Araştırmada katılımcıların anket sorularına gerçekçi cevap verdiği, seçilen örneklemin ana kütleyi temsil edeceği araştırmanın varsayımlarını oluşturmaktadır. Her ne kadar katılımcıların ifadelerine objektif yaklaşacakları varsayılsa da kamu çalışanlarının ifadelerine gerçek düşüncelerinden farklı olarak katılım düzeyi ihtimali de bir kısıt olarak değerlendirilebilmektedir. Araştırmaya dahil edilen beş merkezde çalışan personel sayısı diğer merkezlerde çalışan personel sayıları toplamından oldukça yüksek olmasına rağmen, ülke genelindeki tüm merkezlerde çalışanların araştırmaya dâhil edilmemesi de kısıt olarak ele alınabilir.

Beş bölümden meydana gelen tez çalışmasında birinci bölümde toksik liderlik kavramının liderlik teorileri içindeki yeri, toksik lider özellikleri, toksik lider davranışları, toksik üçgen kavramı ve toksik liderliğin etkileri irdelenmiştir. Araştırmada düzenleyici değişken olarak yer alan Etik İklim kavramı ise ikinci bölümde detaylı bir şekilde incelenmiştir. Etik kavramının önemi, etik iklim modeli, etik kriterlere göre iklim tipleri, analiz odağına ilişkin iklim türleri ve etik iklimin etkileri ikinci bölümde ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. Tezin üçüncü bölümünde araştırmanın bağımlı değişkeni olarak ele alınan işten ayrılma niyeti kavramı tartışılmıştır. İşten ayrılma niyetinin öncülleri ve ardıllarının neler olduğundan bahsedilmiştir. Ayrıca, toksik liderlik, etik iklim algısı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma bulguları da üçüncü bölümde ele alınmıştır. Tezin dördüncü bölümünde ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yürütülen araştırma metodolojisinden ve elde edilen bulguların derlenerek yorumlanmasından meydana gelmektedir. Bu kapsamda araştırma örnekleminde anket yöntemi ile elde edilen veriler istatistiksel analizler kullanılarak incelenmiştir. Araştırmanın sonuç bölümü ise bulguların genel değerlendirmesi, literatür ve bulgular arası ilişkilerin doğruluğu değerlendirme ve önerilerden oluşmaktadır.



## 1.BÖLÜM: TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

İnsanları çeşitli amaç etrafında toplayabilen ve amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirebilecek yetenek ve bilgi ile donatılmış kişiler lider olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ise kişileri harekete geçirebilme sanatıdır (Eren,1998: 342).

Liderlik, bireylerin faaliyetlerini etkilemek, onları yönlendirmek ve yöneltmek amacıyla kullanılan bir güç olarak ele alınmaktadır (Krausz,1986). Northouse (2004) ise liderliği açıklarken dört kavramın öneminden bahsetmektedir. Bu kavramlar;

- Liderlik belirlenen amaçlara erişilmesi için gerçekleştirilir.
- Liderlik süreç içerisinde meydana gelir.
- Liderliğin esasında etkileme yeteneği vardır.
- Liderlik oluşumu için gruplar, astlar, izleyiciler ve takipçilerin mevcut olması gerekir.

Liderliğin oluşması için biçimsel yapıya gereksinim yoktur. Liderlerin resmi yetki ile donatılması da mecburi değildir. Liderlerin gücü, onları lider yapan unsurlardan doğmaktadır ve biçimsel olarak formüle edilme zorunlulukları bulunmamaktadır (Bakan ve Doğan, 2013:6).

Yönetim karmaşa ile başa çıkmayı tanımlarken liderlik değişim ile başa çıkmaya odaklanmaktadır. Kamuoyunda bazen lider ile yönetici kavramlarının birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Aslında bu iki kavram birbirinden farklıdır. Her lider yönetici olmadığı gibi her yetki ile donatılmış yöneticiler de lider olarak tanımlanamaz. Yöneticiler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kaynakların verimli kullanılması hususunda kendisine verilen hak ve yetkiyi kullanan kişilerdir. Liderlik ise gücünü diğerlerini etkileyebilme yeteneğinden almaktadır. Başkalarını etkileyebilme biçimsel bir hak olabileceği gibi biçimsel olmayan bir güçten de kaynaklanabilir (Akca ve Akca, 2020; Bakan ve Doğan, 2013: 7; Demir vd., 2010:7; Durmuş, 2001:7).

## 1.1.Toksik Liderliğin Liderlik Teorileri İçindeki Yeri

Lider davranışları, liderlik modelini açıklayan en önemli göstergelerin başında gelmektedir. Literatürde yer alan liderlik kuramlarının birçoğunun tanımlanmasında lider davranışları belirleyici olmuştur (Lipman-Blumen, 2005; Whicker, 1996). Bu kapsamda, liderlik yaklaşımları üç başlıkta ele alınmaktadır. Bu kuramların gelişimi kronolojik olarak aşağıda listelenmektedir:

- 1) **Özellikler Yaklaşımı:** Liderin özelliklerini temel alan liderlik modelidir. Liderin fiziksel, duygusal ve kişisel özelliklerinin bir fonksiyonu olarak; liderliğin meydana geldiğini savunmaktadır. Tarih boyunca büyük devlet adamlarının, halk kahramanlarının bu özellikleri sebebiyle liderlik yapabildiğini savunan kuramdır. Özellikler teorisine göre bireysel özelliklerin liderliği belirleyen unsurlar olduğu kabul edilmiş ve liderler ile lider olmayanları ayıran özellikler belirlenmiştir (Wooi vd, 2017:148). Yaşayan güçlü liderlerin özellikleri listelenmeye çalışılarak evrensel özellikler ortaya çıkarılmıştır. Ancak kalıplaşmış özelliklerin herkes için aynı sonuçlara ulaştırmaması nedeniyle bu yaklaşım Beş Özellik üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu özellikler daha sonra Beş Kişilik Kuramı olarak da anılmaya başlamıştır (Costa ve McCrae, 1992). Dışa dönüklük, uyumluluk, güvenilirlik, açıklık ve duygusal denge beş faktör kişilik kuramının boyutlarıdır. İlerleyen yıllarda bu kuramın yetersiz olduğuna yönelik düşünceler yeni yaklaşımların ortaya çıkarılmasına zemin hazırlamıştır.
- 2) **Liderin Davranışları Yaklaşımı:** Lider davranışlarına odaklanan modeldir. Liderlerin iki ana davranış türü olduğunu savunur. Bunlar; kişiyi dikkate alma ve girişimcilik ruhudur. Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Teksas Üniversitesi araştırmacıları ve akademisyenleri tarafından yapılan çalışmalarda lider üye arası yetki türleri, yönetim biçimleri ele alınarak modelin geliştirilmesine çalışılmıştır (Eren,1998). Ohio State Üniversitesi araştırmaları sonucunda lider davranışları arasında en sık rastlananlar yapıyı harekete geçirme ve anlayış olarak kavramsallaştırılmıştır (Wooi vd, 2017:149). Liderin, belirlenen amaçlara erişmek için kendine ve çalışanlara ilişkin rolleri tanımlama süreci yapıyı harekete geçirmedir. Anlayış ise çalışanlara güven verme ile ilişkili onların

kararlarının değerli olduğunu savunun düşüncedir. Michigan Üniversitesi akademisyenleri ve araştırmacıları tarafından belirlenen davranış modelleri ise çalışan ve üretim odaklı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Robbins, Judge ve Millett, 2015:380). Çalışan odaklı lider, çalışana önem verir, bireysel ihtiyaçların karşılanması ve kişiler arası iletişim ve ilişkilerin güçlendirilmesine dikkat eder. Yukarıda ele alınan anlayış boyutu ile çalışan odaklılık benzer davranışları gösterir. Üretim odaklı lider ise işlerin bitirilmesi ve amaçlara ulaşılmasında grubun hareket etmesi ve faaliyetlerin yürütülmesi için kişilerin etkileşimini savunur. Bu modelde ise üretim odaklı liderin aslında yapıyı harekete geçirme davranışına yakın bir yaklaşım benimsediğini belirtmek gerekir. Davranışsal yaklaşım içerisinde ele alınan diğer liderlik araştırmaları ise; Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli, Likert'in Sistem 4 Modeli, Tannebaum ve Schmidt'in Liderlik Modelidir.

3) Durumsallık Yaklaşımı: Liderlik ile ilgili olarak liderlik yapılacak organizasyonun içinde bulunan "koşullar"ın önem kazanması durumsallık yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma göre arzu edilen liderliğin meydana gelmesi için koşulların iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Koçel (2014) lider davranışını belirleyen unsurları aşağıdaki gibi ele almaktadır:

- ✓ Üstlerin beklentileri ve davranışları,
- ✓ Gerçekleştirilecek amacın niteliği,
- ✓ Grup üyelerinin beklenti ve davranışları,
- ✓ Liderin kişilik özellikleri ve tecrübesi,
- ✓ Örgütsel iklim ve örgüt politikaları,
- ✓ Meslektaşların özellikleri ve beklentileridir.

Durumsallık yaklaşımının temel felsefesine göre her örgütte (organizasyonda-kurumda) en çok işe yarayacak tek bir liderlik kuramı ve yöntemi yoktur. Bu yaklaşım liderliğin de koşullara göre farklılaşabileceğini savunmaktadır. Durumsallık modelinde, tek tip liderlik modellerinin evrensel olamayacağını altı çizilmektedir. Bir kurumda grup üyeleri ve çalışanlar üzerinde etkileyici olan bir liderlik modeli başka bir kurumda taraftar toplamayabilir. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı modelleri; farklı koşullara göre liderlik

sürecinin de değişkenlik gösterebileceğini ve farklı liderliklerin oluşabileceğini vurgulamaktadır (Robbins, Judge ve Millett, 2015:384). Tarihte Durumsallık yaklaşımına göre ele alınan liderlik modelleri; Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Amaç-Yol Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli ve Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modelidir.

İlerleyen yıllarda ise geleneksel liderlik kuramlarının örgüt ve çalışan uyumu ve hedeflere erişim konusunda yetersiz kalması nedeniyle yeni liderlik modelleri geliştirilmeye başlanmıştır. Post-modern liderlik kuramları olarak değerlendirilen yeni liderlik türleri üzerinde araştırmacılar ve bilim insanları tarafından çeşitli çalışmalar yapılmış ve yeni liderlik türleri literatüre kazandırılmıştır. Tüm bu gelişmelere karşın liderlik yaklaşımlarının genellikle olumlu lider tipolojisi üzerine yoğunlaştığı, iş hayatında liderliğin karanlık bahçesi olarak tabir edilen olumsuz, yıkıcı, toksik ve istismarcı liderlik türleri üzerinde çok fazla çalışma yapılmadığı da ortaya çıkarılmıştır. Örgütlerde yaşanan skandallar, yönetim kurulu sorunları, yıldırma politikalarının kamuoyuna yansması, işgücü devir oranlarının artması, kronizm, internetin ve bilgi-iletişim teknolojileri gelişimi ile olumsuz lider davranışlarının görsel ve yazılı olarak çok hızlı yayılım göstermesi gibi birçok unsur toksik liderlik başta olmak üzere olumsuz liderlik türlerinin de belirlenip tanımlanması gerekliliğini ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle son yıllarda olumsuz olarak tanımlanan birçok liderlik modeli çeşitli çalışmalarda kuramsal açıdan tartışılmıştır. Diğer taraftan, olumsuz liderlik türlerine yönelik deneysel araştırmaların yapılması oldukça güçtür. Zira işletmeler ve liderler, bu konuda çalışan algısının yüksek çıkmasından çekinmektedir. Buna karşın yavaş yavaş da olsa toksik liderlik, istismarcı liderlik, karanlık liderlik gibi olumsuz liderlik türleri ile ilgili araştırmaların gelişmeye başladığını söylemek mümkündür. Çevrimiçi uygulamalar ile anket çalışmalarına katılımların artması, örgütlerin objektif olarak problemlere yaklaşması gibi birçok neden bu gelişim üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca kimi çalışmada ise toksik liderlik algısının düşük olacağına yönelik beklentiler de çalışmaların desteklenmesinde belirleyicidir. Örgüt içi toksik liderlik ile ilgili sorunların çözüme kavuşturulması isteği, bireysel ve örgütsel iş çıktıları arası uyumun güçlendirilmesi arzusu liderlik çalışmalarına katkı sunan tetikleyici unsurlar arasında yer almaktadır.

## 1.2.Toksik Liderlik Kavramı

Liderliğin, hedeflenen amaçlara erişilmesi için bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak kişileri etkileme sanatı olduğunu söylemek mümkündür (Akca ve Akca, 2020). Bu doğrultuda bilimsel olarak kurgulanmış liderlik modelleri örgütsel ve bireysel üretkenliğin artırılması için klasik ve post modern yaklaşımları öne sürmektedir. Bu yaklaşımlara göre göreve yönelik liderlik, beşerî ilişkilere yönelik liderlik, farklı koşullara göre değişim gösterebilen liderlik modelleri oluşturulmuştur. Ayrıca, tarih boyunca Plato'dan, Hobbes'e Bertrand Russell'e kadar pek çok düşünür ve filozof liderliği incelemiştir. Bu kapsamda genel olarak liderliğin pozitif tarafı üzerinde durulmuş ve karanlık yüzü göz ardı edilmiştir (Hogan ve Kaiser,2005).

Liderlik çalışmaları genellikle lider davranışlarının pozitif çıktıları üzerine odaklanmaktadır (İnce, 2018:24344). Oysaki yıkıcı liderlik teorileri ile ilgili yapılan araştırmalarda çalışanların olumsuz davranışlara da yöneldiği gözlemlenmeye başlamıştır (House ve Howell,1992). Ancak son yıllarda literatürde pozitivist yaklaşımlardan farklı olarak karanlık liderlik tipinden beslenen negatif, olumsuz, yıpratıcı liderlik kavramları ile benzerlik gösteren bir kavram ortaya çıkmıştır. Toksik liderlik adı verilen bu kavrama göre lider özellikleri ve liderlik; çalışanları-izleyicileri-takipçileri-astları yıpratarak onlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Terim olarak toksik kavramı, Latince ve Yunanca' da zehir manasına gelmektedir. Toksitime ise ilk olarak 1880 yılında zehirli olma durumu manasında kullanılan Latince ve İngilizcedeki "toxic" kelimesinden türeyen bir kavramdır (Kasalak vd., 2019:240). Whicker (1996) kavramı bilimsel olarak ele almış ve olumsuz liderlik yaklaşımları ile ilişkilendirmiştir (Çetinkaya, 2017; Bahadır, 2018). Bu bağlamda toksik liderlik, liderlik kavramının ortaya çıkış felsefesinin aksine insanları yönlendirme ve etkileme yerine onları liderlik yapısının içinden gelen davranış ve düşünceler ile zehirlemekte, bireysel iş çıktılarının ve psiko-sosyal iş davranışlarının olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır (Akca ve Akca, 2020; Kellerman, 2004).

Lipman-Blumen'a göre (2005) toksik liderlik; yıkıcı ve yıpratıcı olma, sosyal olmayan ve işlevsiz kişisel özellikler sergileme, çalışanların ve örgütün yenilikçi, yaratıcı ve hevesli tutumlarını zehirleme yanlısı liderlik modelidir. Toksik liderlik, çalışanların iş çıktıları üzerinde olumsuz etkiler yaratan bir liderlik modelidir (Armitage, 2015). Toksik lider, örgüt yapısını zehirleyerek liderlik gücünü elde tutmaktadır. Zehirleme kavramı ile

kastedilen şey, liderin çalışanlar üzerindeki yıkıcı-yıpratıcı-rahatsız edici-bıktırıcı davranışlarıdır. Bu davranışlar örgütü zehirleyerek örgütsel bozulmalara neden olmaktadır.

Toksik liderler, kural ve yönetmeliklerin uygulamasını kendi düşünceleri doğrultusunda gerçekleştirirler. Çalışanların haklarını suiistimal ederler. Bu davranışlar ile çalışanları üzme, onları korkutmayı hedefleseler bile en büyük zararı örgüte verdiklerinin farkında değildirler (Lipman-Blumen, 2005). Bununla birlikte toksik lider, ihtişamı seven, örgütü içten içe parçalayan, kendilerine yöneltilen suçlamaları inkâr ederek günah keçisi arayan yöneticilerdir (İzğüden, Eroymak ve Erdem,2016:263).

Reed (2004) toksik liderliği bir sendrom olarak tanımlamaktadır. Yazara göre toksik liderliğin en belirgin özelliği nihayetinde tüm örgüte yayılarak kurumu zehirlenme riskidir. Bu süreçte toksik liderin kendi çıkarlarını düşünerek faaliyetleri yönetmeye çalışacağı, çalışanların ve astların fiziksel-ruhsal ve ekonomik durumlarını önemsemeyeceği ve bireyler arası soğuk ve olumsuzluk hissi uyandıracak ikili ve çoklu ilişkiler kuracağı varsayılmaktadır. Lipman–Blumen (2005a) ise bir kişinin toksik lider olarak kabul edilmesi için kötü ve zehirli davranışlarının kuruma ve diğer çalışanlara uzun süreli bir şekilde sirayet etmesi gerektiğini savunmaktadır.

Reed (2004) toksik liderliğin; çalışanların iyiliğini düşünmeden yoksun olan ve örgüt iklimi üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecek bir liderlik modeli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca liderin öncelikli olarak kendi çıkarları sağlanınca motive olacağı düşüncesinin astlar tarafından benimsendiği modelin toksik liderlik olduğunu belirtmektedir (Reed, 2004). Akduman Yetim ve arkadaşları (2013) da toksik liderlikte takipçi-ast-çalışan davranışları ile Stockholm Sendromu arasında benzerlik olduğunu altını çizmiştir. Stockholm sendromu ile bazen çalışanlar liderin zehirleyici özelliklerine hayran kalarak onları takip eder ve emirleri sorgusuz-sualsiz yerine getirirler. Bu yaklaşım, Reed'in (2004) belirttiği gibi astların motive olmasında toksik lider ile çıkarlarının örtüşmesi düşüncesi ile de ilişkilidir.

Toksik liderler, bir anda çalışanların moral ve motivasyonunu bozabilecek bağırma, aşağılama, ortamı germe davranışları sergilemeye müsait yapıdaki kişilerdir (Flynn,1999:1). Ayrıca çalışanlar ile muhabbet ediyor görüntüsü altında onları yanıltarak

diğerleri hakkında bilgi toplama, kendisi ile ilgili yapılan dedikoduları öğrenme fırsatları yakalama gibi taktiklere de başvururlar (Tavanti, 2011:127). Kırbaç (2013) toksik liderlerin en önemli gücünün kendilerini örgüt için vazgeçilmez bir unsur olarak göstermesi ve bu durumun astları tarafından kabullenilmesini sağlama olduğunu belirtmektedir. Bu yanıltıcı davranışlar ile toksik liderin güç devşirmesi kolaylaşmaktadır. Toksik liderlerin eleştiri kabul etmediği, çalışanlar tarafından eleştirilen özelliklerinin tam tersine sahipmiş gibi kendini tanıttığı da ifade edilmektedir (Yalçınsoy ve Işık, 2018:1018). Toksik liderler, çalışanların maddi ve manevi gelişimleri ile ilgilenmeyip onlara yönelik ilerleme ve refah fırsatlarını engellerler ancak çıkar amaçlı kendi yakınında tuttuğu kimseleri bu gibi fırsatlardan faydalandırır. Bu durumda bile yakınında tuttuğu kişileri gerçek anlamda sevmez, kendisi için çalıştırır, işi bittiği zaman o kişileri de etrafından uzaklaştırmaktadır. Bu yapıdaki liderler, astları bir makine gibi görür ve kendi başarıları ve tanınırlıklarının artması için astları ve diğer çalışanları kullanır ve onların yaptığı işleri kendisi yapmış gibi pazarlamaktadır (Yalçınsoy ve Işık, 2018:1018). Diğer taraftan Kellerman (2007) ise toksik ya da karanlık liderliğin oluşumunda etkili olan lider türlerini aşağıdaki gibi ele almaktadır (Aktaran, Bahadır, 2018: 48):

- Faaliyetleri devam ettirmek için gerekli otoriteye sahip olmayan yetersiz liderler,
- Liderlik yeterliliğine sahip olan ancak uyumsuzlukları neticesinde yeni görüş ve bilgi alış-verişlerini beceremeyen katı liderler,
- Öz- kontrol becerisinden mahrum ve astların ihtiyaç ve sorunlarına müdahale etme hevesinden yoksun ölçsüz liderler,
- Çalışanları ve diğerlerini görmezden gelme eğilime sahip duyarsız liderler,
- Kendi menfaatlerini kurumsal ve kamusal menfaatlerden önde görerek etik dışı, hileci davranışlara yönelen ahlaksız liderler,
- Lider kararlarından etkileneceklerin refah ve istikrarını düşünmeyen yozlaşmış liderler,
- Zorlamayı, acı vermeyi ve kötü davranışları güç aracı olarak kabul eden, çalışanları fiziksel ve mental olarak hasara uğratabilecek kötü liderler.

Toksik liderler; yönettikleri, toplumu, örgütü, grupları, bireyleri ciddi ve uzun süreli olarak zarar verici davranışları ve işlevsiz kişilik özellikleri ile yıpratıcı ve zehirleyen

yöneticilerdir (Lipman-Blumen, 2005:2). Ayrıca narsistlik ve psikopatının de toksik lider davranışlarını etkileyecek mental özellikler olduğu belirtilmektedir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Conger ve Kanungo, 1998). Bununla birlikte yıkıcı ve zehirleyici liderliği belirginleştiren en önemli özelliğin kötü niyet besleyen davranışlar olduğu vurgulanmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999). Bu liderler kısa dönemde etik olmayan hareketleri ile pozitif iş çıktılarını elde etseler bile uzun dönemde örgüte zarar verecek yaklaşımlarda bulunurlar (Hogan ve Hogan, 2001, Hogan ve Kaiser, 2005). Zehirleyici liderlerin davranışları etkisizden şeytani davranışa kadar geniş bir yelpazede yer almaktadır. Diğer taraftan Lipman-Blumen (2005a) toksik liderlerin otorite kurma, kendini özel hissetme, ait olma, kendini güvende hissetme gibi ihtiyaçlarının olduğunu belirtirken, toplum dışına itilme ve güç kaybetme korkularının da mevcut olduğunu altını çizmiştir (Akt: İzgüden, Eroymak ve Erdem,2016:264). Ayrıca, toksik liderliğin mevcut olduğu örgütlerde güven ve entegrasyon eksikliğinin bulunduğu ve egoist bir yapının var olduğu da belirtilmektedir (İzgüden, Eroymak ve Erdem,2016:264). Bir örgütte liderin çalışanlara zehirleyici tutum sergilemesi, çalışanların da örgüt içerisinde çıkarıcı ve bencil davranmasında etkili olabilmektedir. Kendi menfaatlerinin liderler tarafından göz ardı edildiğini düşünen çalışanlar, egoist davranarak örgüt ikliminin iyiliksever iklimden uzaklaşmasına zemin hazırlayabilirler. Bu nedenle toksik liderliğin uzun vadede örgüte sirayet eden olumsuz etkilerinin olacağı aşikardır. Liderlerin, toksik davranarak korku temelinden beslenmesi ve bu şekilde güç devşirecekleri yaklaşımı örgütün var oluş amacının ortadan kalkmasına neden olacak ve işletme sürdürülebilirlik yeteneğini kaybedecektir.

Toksik liderlik ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında toksik liderlik ile birbirine benzeyen bazı kavramların olduğu gözlemlenmiştir. Bu kavramlar; “Küçük Tiranlık”, “İstismarcı Yöneticilik” ve “Yıkıcı Liderlik” dir. Olumsuz davranışlardan beslenen bu liderlik modelleri koyu liderlik ya da karanlık liderlik olarak ele alınmaktadır. Tez kapsamında bu kavramlara değinilerek toksik liderlikten farklarının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda bir kişinin sahip olduğu gücü diğerleri üzerinde kullanması küçük tiranlık olarak kabul edilmektedir. Girişkenliği istememe, heves kırma, diğerlerini aşağılama, kendisi ile övünme, keyfilik, haksız cezalandırma uygulamaları, saygısızlık küçük tiran yöneticilerin özellikleri arasında yer almaktadır. Toksik liderler genellikle çalışanlar üzerinde kötü ve kasıtlı davranışları sürekli sergilerken, küçük tiranlar bu



yıpratıcı davranışları sürekli sergilemezler (Ashforth, 1994). Ayrıca Pelletier (2010) toksik liderliğin, küçük tiranlığa göre daha art niyetli ve düşmanca olduğunu belirtmektedir. İstismarcı liderlik modelinde ise lider kasıtlı olarak kötü davranışlar sergilemektedir. İstismarcı lider, sözlü istismar yolu ile çalışanı yıpratır. Bu liderlik tipinde çalışana yönelik fiziksel bir müdahale yoktur (Tepper, 2000). Pelletier (2010) istismarcı lideri; kayırmacı, öfkeli, düşüncesiz yöneticiler olarak ele almıştır. İstismarcı liderlik, küçük tiranlıkta çok fazla gözlemlenmeyen art niyet ve düşmanî tutumlara sahiptir (Bahadır, 2018). Ayrıca, istismarcı lider, olumsuz davranışları sebebiyle çalışma ortamında duvar örer ve çalışanları ile arasına mesafe koyar. İstismarcı lider, çalışanların isteklilik, girişkenlik ve yaratıcılıklarını azaltsa da toksik liderlik modelindeki otoriterlik ve narsistlik boyutlarını içermemektedir (Hitchcock,2015). Küçük tiranlık ve istismarcı liderliğin Amerika'da çalışan popülasyonun %13,6'sını etkilediği ve yıllık ABD ekonomisini 23 milyar dolar zarara uğrattığı belirtilmektedir (Tepper, 2007; Palanski, Avey ve Jiraporn, 2014). Çalışma ortamında kültür de belirleyici bir unsurdur. Bireyselci ve toplulukçu kültürler arasında mevcut olan farklılıklar iş yapma şekillerinden, lider davranışlarına kadar geniş bir yelpazede değişkenlik göstermektedir. Doğu ve Batı yönetim yaklaşımları arasındaki farklılıkların liderlik ile de ilişkisi bulunabilmektedir. Bununla birlikte son yıllarda farklı ülkelerde ve kıtalarda faaliyetlerini yürüten işletmelerde oluşabilecek liderlik kaynaklı sorunları yönetebilmek ve liderliği daha etkin hale getirebilmek için kültürel liderlik yaklaşımları da önem kazanmaya başlamıştır.

Diğer taraftan yıkıcı liderlik ise liderin süreklilik arz eden olumsuz davranışlarının olduğu bir liderlik modelidir. Bu modele göre lider; örgütsel amaçları, üretkenliği, işlevselliği yıpratıcı davranışlarda bulunur (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Toksik liderlikte olmayan fiziksel zarar verici davranışlar ve cinsel istismar gibi özellikler yıkıcı liderlik modelinde ele alınmaktadır (Pelletier, 2010; Schmidt, 2008). Yıkıcı liderlik, sistemli, bilinçli ve tekrarlı olarak örgütsel yapıya ve çalışanlara olumsuzluk ihtiva edecek davranış ve faaliyetlerde bulunan yönetici yaklaşımlarıdır (Krasikova vd, 2013). İstemsizce yapılan, kazara olan olumsuz davranışlar ise yıkıcı liderlik kapsamında ele alınmamaktadır (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Tüm olumsuz etkilerinin yanı sıra yıkıcı liderlik davranışları örgütsel rekabet edebilirlik seviyesini ve gücünü azaltmaktadır (Hyson, 2016:19). Yıkıcı liderlerin mevcut olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel amaçlara erişimde gayret ve çaba göstermesi ya da ekstra rol davranışında

bulunması pek mümkün değildir. Ayrıca, çalışanların bağlamsal performans göstermesi de söz konusu olmaz. Çalışanlar sözleşmelerde ve iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirerek işyerinden ve çalışma ortamından uzaklaşma eğilimindedir. Sonuç olarak yıkıcı liderliğin mevcut olduğu örgütlerde entelektüel sermayenin gelişimi ve rekabet avantajı elde etme gibi yetkinliklerin ortaya çıkması oldukça zordur.

Toksik liderlik ile ilgili benzer kavramların ele alınmasının ardından Schmidt'in (2008) toksik liderlik ölçeği geliştirmeye yönelik çalışmasında toksik liderlik hakkında tanımlamaları olan araştırmacıların ifadelerini sınıflandırdığı tablonun incelenmesinde fayda vardır. Yazar gerçekleştirdiği sınıflandırma sonucunda toksik liderliğin, çalışanların bireysel iyi olma durumunu bozduğu ve örgüt iklimini yozlaştırarak örgütü zehirleyecek atmosferi yarattığını ifade etmektedir. Yapılan sınıflandırma ve derleme sonucunda toksik liderlerin belirgin özelliklerinin narsizm, çalışanları boğucu biçimde kontrol altında tutma isteği ve istismarcı yönetim yapısı olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 1'e göre yazarların toksik liderlik hakkındaki genel görüşü bu üç unsur ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte yazarların toksik liderliğin etkileri üzerine görüşleri ise bireysel ve psikolojik etkiler ile örgüt ikliminin olumsuzlaştırılması çerçevesinde toplanmaktadır.

**Tablo 1 : Araştırmacıların Eserlerine Göre Toksik Liderlik Boyutları ve Etkileri**

<b>Yazar</b>	Whicker (1996)	Lipman- Blumen (2005a)	Wilson-Starks (2003)	Reed (2004)	Flynn (1999)
<b>Genel Boyutlar</b>					
Çalışanlara karşı istismarcı yönetim	X	X	X	X	X
Sürekli kontrol/boğuculuk		X	X		X
Narsizm	X	X		X	
<b>Etkiler</b>					
Bireysel ve psikolojik etkiler	X	X	X	X	X
Örgüt iklimini olumsuzlaştırma	X	X	X		X

**Kaynak:** Schmidt (2008:73)

### 1.3. Toksik Lider Özellikleri ve Davranışları

Bacal (2000) toksik liderleri; ifade ve davranışlarında tutarsızlık gösteren, katı ve kendisi dışındaki çoğu şeyle savaş içerisinde olan lider tipi olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamadan hareketle liderin güvensizlik, aldatıcılık, art niyetlilik, şüphecilik, bencillik gibi belirgin özelliklere de sahip olabileceğini belirtmek gerekmektedir. Toksik liderler bilerek ve isteyerek insan ruhunu zehirleyen davranış ve tutum sergileyerek çalışanları yıpratmaya çalışmaktadır. Toksik liderin zehirleyici gücü de makamından elde ettiği güçten gelmektedir. Toksik liderlik kaynaklı bu tutum ve davranışlar bireysel ve örgütsel sapmaların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumda da örgütsel başarının sürdürülebilirliği tehlike altına girmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Reyhanoğlu ve Akın, 2016). İşyerinde huzuru bozulan ve mutsuz olan çalışanların örgütsel amaçlara erişimin sağlanmasında bireysel olarak yoğun bir çaba göstermesi beklenmez. Bu durumda da toksik liderliğin örgütler için büyük bir sorun olduğunu bir kez daha söylemek gerekmektedir.

Toksik liderlerin egoları çok yüksektir (Hitchcock, 2015). Bu kişiler sadece kendilerini düşünür, diğerlerini önemsemezler. Çalışanları sözleri ile ezmeye çalışırlar. Toksik liderlerin bu davranışları, çalışanların isteklilik ve verimlilikleri üzerinde olumsuz etkiler yaratır (Koys, 2001). Çalışanları haklarından mahrum etmek, çalışanları sözlü olarak taciz etmek, yalan söylemek, çalışanlar ile dalga geçmek, kendi hatalarını astlarına yüklemek, çalışanları işten çıkarma ile tehdit etmek, çıkarları için kendine yakınları korur gibi görünmek ve grup dışında kalanları izole etmek toksik lider davranışları arasında yer almaktadır (Pelletier, 2010). Reyhanoglu ve Akın'a (2016:448) göre toksik lider özellikleri ise aşağıda listelenmektedir: (Akt: Akca ve Akca, 2020).

- Toksik liderler, çalışanlara hakaret ederek onları aşağılayan ve dalga geçen bir yapıya sahiptir.
- Toksik liderler çalışanların başarısına, yenilikçiliğine ve üretkenliğine bile isteye zarar veren yöneticilerdir.
- Buldukları makamın verdiği gücü kullanarak çalışanları kontrol etmeye ve istedikleri yönde faaliyet göstermeye zorlarlar.
- Narsisttirler.
- Çalışanların, astların, takipçilerin, izleyicilerin moralini bozarlar.
- Toksik liderler, organizasyon içerisinde olumsuzluk ihtiva eden bir ortam yaratarak zehirleyici davranışlarda bulunurlar.
- Bencil bireylerdir ve çıkar, menfaat yönleri güçlüdür.
- Diğerlerine karşı duyarlı değildir ve empati kurmazlar.
- Kendi görüşlerinin tek doğru olduğunu düşünürler.

Toksik liderler; bencil, huysuz, sinirli, sadakatsiz, egoist bireyler olarak bilinirler. Toksik liderler, astlarını ve onları izleyenleri geliştirme niyeti içerisinde değildir. Çalışanların gelişimi, iyiliği, yetiştirilmesi toksik lider tarafından önemsenmez. Toksik lider, kendi çıkarlarını düşünür ve çalışanların çoğunluğunu sevmez, onları küçük görür ve sürekli olarak aşağılar (Mehta ve Maheswari, 2014). Kendini beğenme, duygusuzluk, empati kurmama, insani değerlerden uzak olma toksik lider özellikleri arasında yer almaktadır. (Schmidt, 2008, 2014).

Williams (2018:180) ise toksik liderliğin bir zorbalık türü olduğunu ifade etmiştir. ABD’de 186 kişi (askeri öğrenci) üzerinde yürüttüğü çalışmasında toksik liderliğe özgü davranışları belirlemiş ve aşağıdaki gibi ele almıştır (Williams, 2018:184-186):

### Toksik Lider Davranışları

- Suçlama ve utandırma,
- Pasif düşmanlık,
- Topluluk önünde aşağılama ve küçük düşürme,
- İğneleme ve alaycı konuşma,
- Diğerlerinin deneyim ve düşüncelerine güvenmeme,
- Takım davranışlarını gözetleme-takip etme,
- Kontrolü sağlamak için takım faaliyetlerine müdahale etme-sabotaj,
- Diğerlerini cezalandırmak için makamsal gücünü kullanma,
- Olumsuz geri bildirimleri kabul etmeme,
- Özellikle toksik davranışlara yönelik öz farkındalıktan yoksun olma,
- Diğerlerinin refahını önemsememe,
- Bireyler arasında yıpratıcı ve olumsuz iletişim yapısına sahip olma,
- İşleri yürütmek için diğerlerini kullanma,
- Diğerlerinin yanlışlarını ısrarlar belirtme,
- Kişisel saldırılardır.

Diğer taraftan toksik liderler, etrafındaki kişilerin düşmanca duygular beslediğini düşünerek onlara olumsuz yönde yaklaşan empatiden yoksun, bencil, kendi özgüvenini yüksek gören, duyarlı olmayan, çalışanları işleri yaptırma hususunda kurnazca yöneten kişilerdir (Reyhanolu ve Akın, 2016:444). Koçel (2014) bu tip olumsuz, yıkıcı ve zehirleyici liderlik davranışlarının literatürde “hubris sendromu” olarak tanımlandığını ifade etmiş ve liderin bu zehri örgütün tüm birimlerine yayabilecek nitelikte özellikler barındırabileceğini belirtmiştir. Whicker (1996:12) ise huzur bozucu, anlaşılmaz ve kötü niyetli liderleri toksik lider olarak tanımlamıştır. Toksik liderler, örgüt içerisindeki yenilikçi ve yaratıcı kültüre yaydıkları zehirleyici tutumlar ile zarar vermektedir (Wilson –Starks, 2003:2). Çalışanları başarılarından dolayı takdir etmeme, gelişimlerini engelleme ve astları desteklememe de art niyetli toksik lider davranışlarıdır (Mehta ve

Maheshwari, 2013). Toksik liderlerin karanlık kişilik özellikleri ile ilişkili bu davranış ve tutumlarının olduğu örgütlerde çalışanların yenilikçi ve yaratıcı olarak geliştirilmesi pek mümkün olmamaktadır. Bilerek çalışanlara zehirleyici davranışlar sergileyen liderler bireyleri makamlarından elde ettikleri güç ile korkutmakta, diğer bir deyişle köle olarak görmekte ve onlara değer vermemektedir. Toksik liderlerin örgüt içerisinde rol model olma gibi bir düşünceleri yoktur zira toksik lider özelliklerine sahip liderler ancak kendilerine benzeyen nevrotik ve karanlık kişilik özelliklerine sahip egoist çalışanlar tarafından takdir görebilirler. Bu nedenle ilerleyen başlıklarda ele alınacak toksik üçgen kavramı da toksik liderliğin oluşmasında liderin olumsuz özelliklerini devşirecek toksik ortam ve toksititeye yatkın pasif çalışanların etkili olduğunu belirtmektedir. (Akca ve Akca, 2020).

Işıkay (2019:41-42) da toksik liderlik ile ilgili özellikleri incelemiş ve Lipman-Blumen'in (2005b:2-4) ele aldığı zehirleyici davranışları aşağıdaki gibi listelemiştir:

- Toksik liderler çalışanlardan tam itaat bekler.
- Toksik liderler çalışan haklarını ihlal eder.
- Toksik liderler, yozlaşmış, bozulmuş ve etik olmayan faaliyet ve davranış gerçekleştirir.
- Toksik liderler, çalışanların önemli ihtiyaçları ya da korkuları üzerinden güç devşirmeye çalışır.
- Toksik liderler, rahatlıkla yalan söyleyebilir.
- Toksik liderler, yasal süreçlere zarar verebilecek totaliter rejimi benimseyebilirler.
- Toksik liderler, kendi yakınlarında tuttuğu az sayıdaki astına iyi davranır gibi görünür ancak onları diğerlerine karşı nefretle doldurur ya da zamanı gelince onlarla da yollarını ayırır.

Diğer taraftan Coccia (1998:32) ve Reed (2004:67) tarafından ele alınan, örgütün toksititeye sürüklenmesinde etkili olan toksik lider davranışları ise aşağıda belirtilmektedir (Akt: Çetinkaya, 2017: 26).

- Örgütte yapılan işlerin her anında kontrolün kendisinde olmasını ister.
- Hataları ört bas eder.

- Duygularını belirtmez.
- Ekstra rol performansı sergilemez.
- Çalışan istek ve ihtiyaçlarına önem vermediği için talepleri sürekli göz ardı eder.

Williams (2005) da çalışmasında toksik lider özelliklerini belirlemiş ve toksik lider olarak kabul edilebilecek liderlik tiplerini açıklamıştır. Tablo 2’de görüldüğü üzere liderlik ile ilişkili kişisel özellikler ve toksik lider tipleri belirlenmiş ve yazarın çalışmasında ele alınmıştır.

**Tablo 2:** Toksik Lider Özellikleri ve Toksik Lider Tipleri

<i><b>Kişisel Özellikler</b></i>	<i><b>Toksik Lider Tipleri</b></i>
Kabiliyetsiz-Yeteneksiz	Devamsız Lider-Beceriksiz Lider
Kusurlu Çalışan-İşlevsiz	Bağımlı Lider-Paronoyak Lider
Uyumsuz-Görevi Kötüye Kullanan	Pasif Lider-Agresif Lider
Hoşnutsuz-Egoist	İşgüzar Lider-Dik Kafalı Lider
Sorumsuz-Açgözlü	Denetimci Lider-Zorlayıcı Lider
Ahlaksız-Bencil	Ölçüsüz Lider-Duygusuz Lider
Cesaretsiz-Cimri	Narsist Lider-Yozlaşmış Lider
İstikrarsız-Hırslı	Dargörüşlü Lider-Zorba Lider
Art Niyetli-Hileci	Şeytani Lider
Kötü Kalpli-Hain	

**Kaynak:** Williams (2005)

Webster, Brough ve Daly (2016:348) de çalışmalarında toksik lider davranışlarını altı kategoride incelemiştir. Manipüle edici davranışlar, ürkütücü ve zorba davranışlar, istismarcı ve duygusal olarak değişken davranışlar, narsist davranışlar, mikro yönetim davranışları(kontrolcü), pasif-agresif davranışlar araştırmacıların toksik liderliğe ilişkin oluşturduğu kategorik davranışlar arasında yer almaktadır. Yalan söyleme, dedikodu yapma, çalışan haklarını ihlal etme, astlar ile uygun olmayan kişisel davranışlar 1. gruptaki manipüle edici davranış örnekleridir. Zorbalık, otoriterlik, tehdit dili, kendisine

muhafif olanları hedef gösterme gibi davranışlar 2.gruptaki ürkütücü ve zorba davranış türleridir. İstismar etme, öfke nöbetleri, değişken davranış gösterme, değişken ruh halinde olma ile ilişkili davranışlar ise 3.grup olarak ele alınan istismarcı ve duygusal olarak değişken davranışlardır. Övgü ihtiyacı, kazanma hırsı, kendini büyük görme, diğerlerini önemsememe ise 4.gruptaki narsist davranışları betimlemektedir. İşleri yürütürken sürekli olarak hata arama eğilimi, yakın ve sürekli kontrol ile ilgili boğucu davranışlar ise 5.gruptaki mikro yönetim davranışlarıdır. Ayrıca, 6. Grupta yer alan pasif-agresif davranışlar ise; önceden onayladığı şeyleri sonradan reddetme, bazı kişilere karşı bilinçli olarak uzak ve iletişimsiz olma gibi davranışları içermektedir. Son olarak Kasalak ve Aksu'nun (2016) ele aldığı toksik davranış örnekleri de aşağıda listelenmektedir. Tablo 3'e göre iğneleyici sözler kullanmadan, nezaketten uzakdavranışlar sergilemeye adar birçok davranış toksik davranış örnekleri arasında yer almaktadır.

**Tablo 3:** Toksik Davranış Örnekleri

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaleti sağlamada yetersiz olma</li> <li>✓ Kendini başkalarından üstün görme</li> <li>✓ Ayrımcılık yapma</li> <li>✓ Bireysel çıkarları ön planda tutma</li> <li>✓ Kararlara katılımı önleme</li> <li>✓ Alaycı sözler kullanma</li> <li>✓ İşten kaytarma</li> <li>✓ Dedikodu yapma</li> <li>✓ Yalan söyleme</li> <li>✓ Kıskançlık davranışları sergileme</li> <li>✓ Aşırı denetim uygulama</li> <li>✓ İftira atma</li> <li>✓ Hatalar karşında sessiz kalma</li> <li>✓ Şiddet uygulama</li> <li>✓ İğneleyici sözler kullanma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Özlük haklarının kullanılmasına engel olma</li> <li>✓ Yorumları ve fikirleri görmezden gelme</li> <li>✓ Duyarsız olma</li> <li>✓ Kayırmacı davranışlar sergileme</li> <li>✓ Bireyi küçümseme</li> <li>✓ Örgütsel gücü kötüye kullanma</li> <li>✓ Bireyi aşağılama</li> <li>✓ Görev dışı iş bekleme</li> <li>✓ Nezaketten uzak davranışlar sergileme</li> <li>✓ İkiyüzlü davranışlar sergileme</li> <li>✓ Tehdit etme</li> <li>✓ İş yükünü haksız biçimde artırma</li> <li>✓ Katı davranışlardan kaynaklanan toksisite</li> <li>✓ Taraf olmaya zorlama</li> </ul>
--	---

**Kaynak:** Kasalak ve Aksu (2016:682)



#### 1.4. Toksik Liderliğin Boyutları

Toksik liderlik kavramının kuramsal açıdan daha detaylı incelenmesi gerekliliği hususunda yaptığı araştırmalar ile literatüre katkı sağlayan Schmidt (2008, 2014) toksik liderliği beş boyut altında ele almıştır. Bu boyutlar; kendini gösterme (kendi reklamını yapma), istismarcı yönetim, öngörülemezlik, narsizm ve otoriter liderliktir. Bu başlık altında toksik liderliğin boyutları detaylı bir şekilde ele alınmaktadır (Akca ve Akca, 2020).

***Kendini Gösterme-Kendini Ön Plana Çıkarma:*** Liderin kendini daha üstlerine karşı diğerlerinden önde olduğunu ispatlamaya çalışması, diğerlerinin ve astların becerilerinin ortaya çıkarılmasını engellemesi ve kendini sürekli olarak ön planda tutacak taktikleri yapmasıdır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 448). Schmidt (2008, 2014) kendini gösterme boyutuna ilişkin davranışları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Kendisinden üst rütbeli yöneticilerin gelmesi durumunda hal ve hareketlerini değiştirir.
- Kendi biriminde olan hataları kabul etmez, reddeder.
- Sadece kendi başarısı üzerinde etki edebilecek çalışanlara yardımcı olur.
- Kendisine ait olmayan başarıları da kendisininmiş gibi kabul eder.
- Kendisini terfi ettirecek ilgi alanlarına yönelik çalışır.

#### ***İstismarcı Yönetim:***

Schmidt (2008, 2014) istismarcı yönetim boyutuna ilişkin davranışları aşağıdaki gibi listelemiştir:

- Astlara yeteneksiz ve beceriksiz olduklarını söyler.
- Astların önceki zamanlarda yaptıkları hata ve yanlışlarını sürekli hatırlatır.
- Başkalarının yanında astları aşağılar, küçük düşürür.
- İşyerinde başka insanlara karşı astları hakkında zayıf ve olumsuz konuşur.
- Astları, iş dışında hiç önemsemez.

***Öngörülemezlik:*** Öngörülemezlik, liderin ruh halindeki dramatik değişikliklerin olabileceğini vurgulamaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016:448). Liderin bir anının bir anını tutmaması, önceden kabul ettiklerini sonradan reddetmesi öngörülemeyen değişken

bir ruh haline sahip olduğunun göstergesidir. Kellerman (2004) öngörülemezliğin katı, art niyetli, yıkıcı kişilik özellikleri ile bağlantılı davranışları içerdiği belirtmektedir. Kendi hatalarını kabul etmeme ve suçu başkaları üzerine atma eğilimi gösterme (Appelbaum ve Roy-Girard,2007); önce etkilemeye çalışma ardından manipüle ederek sert davranma, önceki konuşmaları inkâr etme ve istediklerinin kuyusunu kazmaya çalışma da toksik liderin öngörülemeyen değişken davranışlarına örnektir (Neuman ve Baron, 2005; Akt: Demirel,2015:11).

Schmidt (2008, 2014) öngörülemezlik boyutuna ilişkin davranışları aşağıdaki gibi ele almaktadır:

- Şiddetli tartışmalara yol açan ani parlamaları olur.
- Kendi moduna göre işyeri atmosferini değiştirir.
- Kendi moduna göre ses tonunu değiştirir.
- Bilinmeyen nedenlerden dolayı astlara kızabilir.
- Her çalışan için aynı ulaşılabilirlik seviyesinde değildir.
- Bazı zamanlarda çalışanların duygularını etkiler.

**Narsizm:** Narsist; kendine aşık, kendini olduğundan çok daha fazla gören, diğer insanların da kendine hayran olması gerektiğine inanan, kendi ihtiyaçlarını ön planda tutan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz vd., 2015). Maccoby'e (2004) göre narsistlik "iyatrojenik" olarak ele alınmış ve liderin ilacının yine kendisi olduğunu belirten psikolojik bir olgudur (Akt: Çelebi vd., 2015:251). Dearlove (2003) ise narsist liderliği yönetici hastalığı olarak tanımlamaktadır. Toksik liderlik boyutlarından narsizm; kişinin kendini üstün görmesi, herkesin kendine hayran olmasını beklemesi, egemenlik, kibirli olma, büyüklük taslama, zevklerin peşinde koşma ile ilişkilidir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 181; Akt. Reyhanoğlu ve Akın, 2016:447). Narsist kişiler, başkalarının yetenek ve üstünlüklerini görmezden gelerek kendi vasıflarını sürekli olarak öven, kendini üstün tutan ve diğerleri ile empati kurma teveccühünde bulunmayan kişilik özelliklerine sahiptir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 447).

Schmidt'in (2008, 2014) narsizm boyutuna ilişkin davranış örnekleri aşağıdaki gibidir:

- Kendisini olağanüstü biri olarak görür.
- Kendisini diğerlerinden çok daha yetkin ve yetenekli olarak kabul eder.

- Kendisini över, takdir eder ve çoğu ortamda metheder.
- Kendisini kurumdaki en önemli kişi olarak görür ve kurum varlığının kendisi sayesinde anlam kazandığını düşünür.
- Kendisini her şeyin hak sahibi olarak görür.

**Otoriter Liderlik:** Toksik liderler kişilik özelliklerinden dolayı kimseye güven duymayan şüpheli bir yapıya sahiptir. Ayrıca herşeyi denetleyerek, yapılan her işin kontrolünün kendilerinde olmasını isterler. Bu kapsamda toksik liderliğin bir boyutu da otoriter liderliktir. Otoriter liderler, çalışanlardan sorgusuz ve sualsiz tam itaat bekleyen ve tüm kontrolün kendi ellerinde olması gerektiğine inanan liderlerdir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 447). Otoriter liderler, itaatkâr çalışanlar yaratma eğilimine ve sürekli olarak çalışanları kontrol etme arzusuna sahiptir (Cheng vd; 2004: Akt: Çelebi vd., 2015:251).

Schmidt (2008, 2014) otoriter liderlik boyutuna ilişkin davranışları aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- Astların görevlerini nasıl yürüttüğünü kontrol eder.
- Astların özel hayatlarına ilişkin durumlarına yönelik kuralları ihlal eder.
- Astların amaçlara yeni yollardan erişmelerine ilişkin görüşlerini reddeder.
- Kendi fikrine aykırı olan diğer fikirleri önemsemez, görmezden gelir.
- Önemli olsun ya da olmasın departmandaki tüm kararları kendi vermek ister.
- Örgütsel politikalar hususunda, özel durumlar mevcut olsa bile inatçı ve katıdır, esneklik göstermez.

## 1.5. Toksik Üçgen

Örgütlerde toksik liderlere karşı gelememenin altında yatan nedenleri açıklayan teorilerin başında Maslow'un (1971) İhtiyaçlar Hiyerarşisi gelmektedir. Bazı durumlarda karar kılamayan çalışanların sert otoriteye ihtiyaç duyduğu belirtilirken, işte kalma mecburiyeti olan çalışanların da toksik lidere karşı sessiz kaldığı ifade edilmektedir. Ev kirasını ödemek zorunda olan, çocuğunun okul taksitini yatırmak zorunda kalan çalışanın eleştirel yaklaşımda bulunsu bile toksik liderliği ön plana çıkaracak yasal uygulamalardan kaçındığı görülmektedir. Pragmatik ihtiyaçların da bazı örgüt ve örneklerde toksik liderliğe boyun eğme zarureti ortaya çıkardığını söylemek mümkündür (Lipman-

Blumen, 2005:3). Lipman-Blumen (2005) astların toksik lidere karşı gelememelerinin altında yatan unsurları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Akt: Magwenzi, 2018:32):

- Otoritenin güven verici olduğunu zannetme,
- Kendini özel ve seçilmiş olan hissetmeye yönelik ihtiyaç,
- İnsan topluluğunda bir gruba üye olma ihtiyacı,
- Dışlanma ve sosyal ölüme yönelik korku,
- Kötü bir liderle baş etme konusunda kişisel güçsüzlük korkusu,
- Belirsizlik ortamında güvenliğe sahip olmak için özgür davranma yerine teslim olma duygusudur.

Astların, yukarıda ele alınan nedenlerden ötürü toksik liderin toksik davranışlarına ses çıkarmaması aslında örgüt içerisinde toksititeyi hızlandırmakta ve liderin yıpratıcı davranışlarından güç elde etmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle toksik üçgen kavramı da toksik liderliğin kırılmama sebebinin toksik davranışlara yatkın çalışanlar ve toksititeye uygun ortam ile ilişkili olduğu açıklamaktadır (Akca ve Akca, 2020). Toksik üçgen kavramı toksik liderliğin oluşumunda astların da etkili olabileceğini, liderlerin tek başına katalizör olmadığını savunmaktadır. Modele göre, liderin, toksik olarak davranabilmesinde takipçilerin ve çevrenin etkili olduğu belirtilmektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:180). Yıkıcı ve yıpratıcı liderliği mümkün kılan lider, takipçi ve çevre özelliklerinin karmasına toksik üçgen adı verilmektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:176). Toksik lider davranışlarının örgüt içerisine yayılmasında bu duruma olanak sağlayan çalışma ortamı ve kolay etkilenen hassas çalışanların da rolü vardır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:177). Bu bölümde, toksik üçgen unsurlarının ele alınması uygun görülmüştür.



**Şekil 1:** Toksik Üçgen

**Kaynak:** Padilla, Hogan ve Kaiser (2007:180)

Şekil 1'e göre yıkıcı liderlerin karizma, kişisel güç, narsisizm, olumsuz yaşam geçmişi ve nefret ideolojisinden beslendiği ifade edilmektedir. Toksik üçgenin tepesi yıkıcı liderlerdir ve yıkıcı liderliğin ayakta kalarak devam etmesini sağlayan unsurlar ise toksik davranışlara yatkın çalışanlar ile toksititeye uygun iş-çalışma ortamıdır (Akca ve Akca, 2020).

**Yıkıcı Liderlik:** Yıkıcı liderlik, karizma, kişisel güç, narsisizm, olumsuz yaşam geçmişi ve nefret ideolojisinden meydana gelmektedir.

Karizma: Pek çok düşünür'e göre karizma olumlu liderlik modellerinde olduğu gibi yıpratıcı ve yıkıcı liderlik modellerinde de kabul görmektedir. Karizmatik liderlerin de hatalar yapıp yanlış kararlar verdiği ya da çalışanları ve takipçileri üzerinde yıkıcı etkiler bırakabileceği belirtilmektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser,2007:177). Yukl'a (1999) göre bazı karizmatik liderler gücü ellerinde bulundurmamak ve kendilerince olumlu ve pozitif başarılar için hatalar ve yanlışlara sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca bu liderler, suçu başkalarına yükleme çabası içinde günah keçisi arama davranışına da yönelirler. Bu süreçte iletişim kopuklukları, eleştiri tahammülsüzlükleri yaşarlar (Yukl,1999). Toksik lider olarak ele alınan liderlik tipinde de benzer özellikler mevcuttur. Bu liderler çıkarları için kendi yanlarında tuttıkları çalışanları bile zamanı geldiğinde suçlu ilan edip etrafından uzaklaştırabilir. Padilla ve arkadaşları (2007) karizmanın üç özelliğinin yıkıcı liderlik üzerinde etki yarattığını belirtmektedir. Bunlar; vizyon, kişisel enerji ve kendini tanıtabilme becerisidir. Karizmatik liderlerin bu özellikler sebebiyle arzu edilen bir gelecek vizyonunu kolaylıkla satabilecekleri vurgulanmaktadır (Gardner ve Avoli,1998; Conger,1999).

Yıkıcı karizmatik liderler güçlerini sosyal refahı genişletecek vizyon oluşumuna adanırken, yıkıcı karizmatik liderler yetkilerini kendi güçleri için kullanırlar. Yıkıcı liderler bencildirler. Bu liderlik tipinde kendini popüler hale getirme ve bireysel güç sağlama için destek arama duygusu ön plana çıkmaktadır (House ve Howell,1992). Yıkıcı karizmatik liderlerin belirgin özelliklerinden biri de tehlike, güvensizlik ve tehdit ortamı oluşturup çalışanların ve takipçilerin bu ortamda var olmak ve kendilerini savunabilmek için sessiz kalmalarına ve biat etmelerine yönelik tavır almalarını sağlayabilme özelliğidir (House ve Howell,1992).

Kişisel Güç: Etik liderler, makamdan elde ettikleri gücü diğerlerine hizmet etmek için kullanırken etik olmayan liderler bu yetkiyi ve gücü kişisel kazanımları ve kendi ilerlemeleri için kullanmaktadır (Conger, 1990; Howell ve Avolio, 1992). Yıkıcı liderler rakiplerin ve kendisine karşı görüş bildirenlerin değer kaybetmesi ve izole olması için uğraşırken, kendi yakınındaki çalışanları terfi ettirir (Padilla, Hogan ve Kaiser,2007:181). Bu kapsamda, liderlik yapabilmek için ihtiyaç duyulan gücün liderlik amaçlarından ziyade bireysel amaçlar uğruna kullanılması toksitite ortamını hazırlamaktadır.

Narsisizm: Narsisizm; hâkimiyet kurma, bencillik, görkemlilik, kendini büyük görme, böbürlenme, salahiyet ve bencil uğraşları takip etme duygularının bir bileşeni olarak ele alınmaktadır (American Psychiatric Association,2000; Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Kötü niyetli ve zarar verici narsisizm ise hiper agresiflik, sadistçe davranma, kişiler arası sömürücü davranışları da kapsamaktadır (Glad, 2002). Narsist liderler, bencil, ilgi çekme meraklısı ve diğerlerinin bakış açıları ve refahlarını rahatsız edecek şekilde davranabilen kişilerdir (Conger ve Kanungo,1998). Bu çerçevede, toksik liderlerin genellikle narsist olduğunu söylemek mümkündür.

Olumsuz Yaşam Geçmişi: Çalışanları tarafından sevilmeyen ya da kurumunda sergilediği olumsuz davranışları ile belirli çalışan grubunu zehirleyen lider ve yöneticilerin konuşmaları analiz edildiğinde kendilerinin de eskiden zor süreçlerden geçerek olumsuz deneyimlerinin olduğu görülmektedir. Bu durumda toksik liderler, olumsuz deneyimlerini başkalarına da yaşatarak kendi iç dünyalarında ikilem yaşamaktadırlar (O'Connor vd, 1995). Olumsuz yaşam deneyimlerine sahip kişilerin tamamının yıkıcı lider olacağını söylemek doğru olmaz ancak yıkıcı lider olarak algılanan kişilerin çoğunda muhakkak negatif yaşamsal deneyimler mevcuttur. Bu deneyimlerin haricinde kişinin geçmiş yaşantısı incelendiğinde aile içi anlaşmazlıklar, düşük düzey sosyo-ekonomik durum, aile içi bireylerde suça yatkınlık, ebeveynlerdeki psikiyatrik bozukluklar, çocuk istismarı da kişilerin çocukluk çağında yaşadığı travmatik olumsuz durumlara örnek teşkil etmektedir (Hare,1993; Katz,1997; Vaillant, 1995). Çocukluk çağında yaşanan olumsuzlukların ve deneyimlerin güçsüzlük sebebiyle meydana geldiğini düşünen bireyler, gücü ellerine geçince daha acımasız şekilde davranmaya başlamaktadır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:182). Bu durum da toksik liderliğin oluşumunu etkilemektedir.

Nefret İdeolojisi: Yıkıcı liderlerin konuşmaları, bakış açıları, dünya görüşleri ve vizyonları rakipleri yenmek ya da düşman olarak gördüklerini yenilgiye uğratmak için nefret içeriklidir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:182). Bu kişilerin çocukluk çağı ya da geçmiş dönemde yaşadıkları zorluklar nefret ideolojisini besleyerek kendilerini koruma mekanizmasına dönüştürür (Cramer, 2000). Sebebi ne olursa olsun nefret, yıkıcı liderlerin dünya görüşlerindeki önemli bir unsurdur ve bunu insanları cezalandırmak ve öç almak için güç elde etmede kullanırlar (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:182).

**Yatkın Takipçiler:** Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda takipçilerin-çalışanların-astların özellikleri önemli olmasına rağmen pek çok çalışmada ayrıntılı olarak değerlendirilmemiştir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:182). Modern liderlik teorileri genel olarak liderlik süreçlerinde astları ele alsın da özellikle yıkıcı ve olumsuz liderlik modelleri karşısında kişilerin neden direnç göstermediğini ayrıntılı olarak incelememiştir. Ancak toksik üçgen modelinde takipçi-ast özellikleri de ele alınmaktadır. Emniyet, güvenlik, grup aidiyeti ve belirsizliği önleme gibi ihtiyaçlar yıkıcı ve olumsuz liderlik karşısında bazı çalışanların pasif kalarak kendilerini koruma duygusuyla sinmiş şekilde hareket etmesinde önemli rol oynamaktadır (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005). Bazı kişilerin genel özelliklerinde ise üst makamlara sorgusuz itaat etme, onları benimseme ve otoriter grup normları ile uyumlu olma eğilimi vardır (Baharody ve Stoneman, 1985).

Kellerman (2004: 26-27) çalışmasında yıkıcı liderlik karşısında kalan takipçileri gerçek inananlar ve seyirci kalanlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bazı takipçilerin kötü liderlik karşısında sessiz kalıp seyirci gibi davrandığı, bazı takipçilerin de bu davranışlar karşısında tamamen uyum göstererek davrandığı belirtilmiştir. Padilla, Hogan ve Kaiser'de (2007) kötü liderlik karşısında takipçileri **boyun eğenler (conformers)** ve **göz yumanlar (colluders)** olarak sınıflandırmıştır. Boyun eğenlerin her birinin ilgi alanı ve çıkarı farklı olsa da genel anlamda bireysel çıkarları ile motive olurlar. Göz yumanlar ise yıkıcı ve olumsuz lider ile uyumun, sessiz kalmanın onlara kişisel kazanç sağlayacağını düşünürler (Higgins, 1997). Karşılanmayan ihtiyaçlar, olumsuz kişisel değerlendirmeler ve psikolojik olarak olgun olmama boyun eğenlerin zafiyeti olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte, göz yumanlar, hırslı, azimli, bencil ve yıkıcı lider ile benzer dünya görüşünü paylaşanlar olarak tanımlanmaktadır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:183).



Burns (1978) takipçilerin arzu edilen tutkuyu yakalamaları ve yüksek hedefler ile uyumlu olmaları için temel ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliğini vurgulamıştır. Özellikle maddi durum hususunda çekinceleri olan bireylerin korkuları kolay kontrol edilmektedir. Yıkıcı ya da olumsuz liderlik karşısında boyun eğenlerin pek çoğunda temel ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalacakları ve elinde olan imkânları da kaybedecekleri düşüncesi mevcuttur. Yıkıcı liderler, takipçilere yaşamlarını devam ettirebilecekleri ortamın ve şartların devamlılığını teklif ederek kendi üzerlerinde güç ve kontrol oluşturmaktadır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:183).

Olumsuz temel benlik değerlendirmesi de yıkıcı liderlik davranışları karşısında seyirci kalan takipçileri etkileyen bir özellik olarak dikkat çekmektedir. Judge, Locke ve Durham'a göre (1997) özsaygı, kontrol odağı, öz yeterlilik kişilik faktörlerinin oluşmasında ve temel benlik değerlendirmesinin tanımlanmasında önemlidir. Ayrıca, temel benlik değerlendirmesi yaşam-iş tatmini, motivasyon ve bireysel performans üzerinde de belirleyicidir (Judge ve Bono, 2001). Bu nedenle özsaygısı düşük, öz yeterliliği az ve kontrol odağı sınırlı olan kişilerin yıkıcı liderlik karşısında sessiz ve tepkisiz olduğu ifade edilmektedir. Görüldüğü üzere kişilik özellikleri ve karakter sadece liderin toksik davranışlarını değil aynı zamanda astların da toksititeye maruz kalma düzeyini etkileyebilmektedir.

Psikolojik olarak olgun olmama da olumsuz liderlik tipleri karşısında reaksiyon verememe üzerinde belirleyicidir. Olgunluk düzeyi yüksek olmayan kişiler, güç ve kontrol karşısında ses çıkarmaktan çekinirler. Bu nedenle toksik ve olumsuz liderler genellikle psikolojik olarak olgun olmayan çalışanları kendi yanlarında tutarlar (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:184). Aksi takdirde olgun ve güçlü kişilerin toksik davranışlar karşısında kolaylıkla kabullenici tutum sergilemeyeceklerinin farkındadırlar.

Bireysel olarak hırs da olumsuz lider davranışları karşısında bireylerin nasıl hareket edeceklerini belirleyen diğer bir unsur olarak ele alınmaktadır (Offerman,2004). Bireysel olarak hırslı kişiler karanlık lidere yakın olur ve kendi hırslarını elde etmek için kötü liderliğin uygulanmasına ses çıkarmazlar. Hırsın, bencillik ve egoizm ile beslenmesi de toksik liderliğin güçlenmesinde etkili olan yatkın takipçilerin var olmasıyla hızlanmaktadır. Toksik liderin toksik davranışlarının farkında olmalarına rağmen lider-üye etkileşimini arttırmak, lidere yakın olarak zehirli davranışlardan çıkar beklemek hırslı

kişilerin özellikleri arasında yer almaktadır. Halbuki toksik liderler, kendine yakın olan bireyleri de işleri bitince ya da çıkarları ters düşünce gözden çıkarmaktan hiç çekinmezler. Son olarak karanlık ve yıkıcı lider ile benzer değer ve inançlara sahip takipçi ve çalışanlar, olumsuz lider davranışları karşısında uyum gösterir ve diğerlerinin zarar görmesinden etkilenmezler (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:185).

**Elverişli Ortam:** Toksik üçgen unsurlarından biri de elverişli ortamdır. Lider ve takipçileri arasında etkileşimi sağlayan ortamın toksiteye elverişli olması yıkıcı liderlik etkilerinin yayılmasında önem arz etmektedir. Karanlık ve yıkıcı liderliğe yatkın ortamların genel özellikleri: istikrarsızlık, algılanan tehdit, kültürel değerler, kuvvetler ayrılığına ilişkin zayıflık ve etkili olmayan kurumsallaşmadır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:185). Özellikle istikrarsız ortamlarda liderler güçlerini kullanarak istedikleri değişiklikleri yapma yetkisine sahiptir. Liderler, istikrarsız ortamda otoriteyi kullanır ve düzensiz ortamdan faydalanıp çabuk cevap ve dönüş alacağı beklentisi ile kararlar vermektedir. İnsanlar için örgütsel ve yapısal istikrarsızlık muhtemel bir tehdit algısıdır. Bireylerde tehdit algısı var ise toksik ve olumsuz lider davranışları karşısında daha sessiz kalabilmektedirler. Ayrıca, kültür ve kültürel özelliklerin de lider davranışlarına yönelik çalışan reaksiyonu üzerinde belirleyici olduğunu söylemek mümkündür (Hofstede, 2011). Luthans ve arkadaşları (1998) karanlık liderlerin, güç mesafesinin yüksek, toplulukçu, kararsızlıktan kaçılan toplumlarda daha çok gözlemlenebileceğini belirtmişlerdir. Ortamda kararsızlık varsa insanlar liderlere daha çok umut bağlar. Bu durumda da liderin karanlık ve yıkıcı davranışları ya göz ardı edilir ya da kabul edilmektedir. Güç mesafesi ise otorite ve önceliklerde yüksek ve düşük düzeydeki insanlar arasındaki farklılıkları tanımlamaktadır. Özellikle yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda eğitim ve refah düzeyi düşük bireylerin tiranlık ve despotluğa reaksiyon veremediği belirtilmektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:186). Son olarak yöneticilerin takdir yetkisinin de bazı durumlarda yıkıcı liderlik davranışlarının oluşmasında etkili olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Yöneticilerin faaliyetlerini yerine getirmeleri sürecinde takdir yetkisi kullanmaları önem arz eder ancak bu yetkiyi yıkıcı ve toksik amaçlarla kullanma gücü tehlike yaratmaktadır (Akca ve Akca, 2020).

## 1.6. Toksik Liderliğin Etkileri

Toksik liderlik, çalışanların yaratıcılığı, hevesliliği ve yenilikçiliğine zarar veren davranışları içermektedir. Bu liderlik modelinde, lider çalışma ortamındaki zehirleyici ve zarar verici kontrol davranışları ile çalışanları rahatsız etmektedir (Wilson-Starks,2003; Akt: Yavaş, 2016:269). Koçel (2014), çalışanların toksik lider kaynaklı zarar verici davranışlar yüzünden rahatsız olduklarını belirtmektedir. Ayrıca, toksik liderlik davranışlarının örgütün tamamına sirayet edebilecek nitelikte zarar verici olduğu ifade edilmektedir. Toksik liderlik, örgüt kültürü ve motivasyonu üzerinde de olumsuz etkilere sahiptir (İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016:264). Bununla birlikte toksik liderler, örgütsel bağlılığın azalmasına ve iş tatmininin düşmesine neden olurlar (Mehta ve Maheshwari,2013)

Toksik liderliğin çeşitli iş çıktıları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması arzusu son yıllarda araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019:212). Vreja ve arkadaşları (2016) bu ilginin toksik liderlerin zararlı ve zehirli davranışlarının; bireyleri, örgütsel süreçleri, iş çıktılarını, örgüt içi politika ve programları, örgüt kültürünü ve iklimini kalıcı olarak etkileyebilecek nitelikte olmasına bağlamaktadır (Akt: Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019:212). Diğer taraftan Williams (2018:184-186) toksik liderliğe yönelik yaptığı amprik araştırmasında toksik liderlik algısı kaynaklı bireysel çıktıları tespit etmiş ve aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Performans göstermeye yönelik motivasyonda azalma,
- Yeni beceriler öğrenmeye yönelik motivasyonda azalma,
- Takıma katkı sağlama konusunda motivasyon azalması,
- Toksik liderden kaçınmanın artması,
- Toksik lider ile bir sonraki iletişime yönelik endişenin artması,
- Emniyet duygusunda azalma,
- Diğerlerine güven ve diğerleri ile iletişim kurmada azalma,
- Yenilikçiliğin azalması,
- Yapıcı geri bildirim mekanizmasının yozlaşması,
- Stres ile ilgili duygusal ve ruhsal sorunlar,
- Stres ile ilgili fiziksel sorunlar, işe gelmeme ve devamsızlıkta artıştır.

Çalışanlar, toksik liderin kaba ve nezaketsiz davranışları hakkında iş arkadaşları ve aile üyeleri ile tartışır ve çalışma hayatının devamlılığının sağlanmasında nasıl bir yol izlenmesi gerektiği hakkında geri dönüş alır (Williams:2018:187). Çalışanlar toksik lider davranışları yüzünden iş yerinde bu olumsuz davranışlar üzerine odaklanıp, iş yerinde bu olayları konuşmaktan dolayı vakit kaybetmektedir. Kişileri asıl görevlerinden uzaklaştıran bu davranışlar, zaman kaybının artmasına, finansal açıkların oluşumuna, insan kaynağının etkin kullanılamamasına zemin hazırlamaktadır (Williams,2018: 195). Ayrıca toksik liderlik, çalışanların iyi olma durumları üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır (Mehta ve Maheshwari, 2013). Toksik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışının azalmasında ve işten ayrılma niyetinin artmasında da etkilidir (Hitchcock, 2015). Bununla birlikte, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, üretim ağırlıklı işlerden hizmet yoğun sektörlerle geçiş, bireysel çalışma ortamlarından ekip ve grup temelli çalışma koşullarına dönüşümde toksik liderliğin beşerî ilişkiler üzerinde de istenmeyen etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Ekip içinde ya da takım olarak faaliyetlerini yürüten çalışanlar üzerindeki toksik liderin olumsuz etkileri aşağıda ele alınmaktadır (Williams, 2018:192):

- Takım süreçlerine ve iş akışlarına yönelik müdahaleci olma ve rahatsızlık verme,
- Takım performansını ve işlerin kalitesini azaltma,
- Takım üretkenliğini ve çıktı sayısını azaltma,
- Takım üyeleri arasında kargaşa ve ikilik çıkarmadır.

Çalışanların iş tatmini, üretkenliği, motivasyonu, verimliliği, örgütsel bağlılığı, performansı, yaratıcılığı toksik liderlik davranışları sonucu azalmaktadır. Toksik lider davranışlarının motivasyonel yaklaşımlardan uzaklığı, toksitenin çalışma ortamını bozması gibi öncüller çalışanların işten ayrılma, tükenmişlik, yalnızlık, uzaklaşma, kaytarma ve sapma davranışlarında artışa neden olmaktadır (Jowers, 2015). Ayrıca toksik liderlikte, lider davranışları lidere yönelik güven duyulmamasına zemin hazırlamaktadır. Çalışanların üstlerine ya da lidere güvenleri yoktur (Elle, 2012). Toksik liderler, çalışma ortamındaki huzuru kaçırarak çalışanlar arası ilişkileri bile isteye bozmaya uğraşırlar. Bu taktikle organizasyonu yönetmeye çabalarlar. Onların bu çabaları hedeflerinin aksine bireysel ve örgütsel sapsular ile sonuçlanmaktadır. Kısa dönemde örgütsel hedeflere

ulaşılsa bile örgüt içerisindeki entelektüel sermaye değeri azalmakta ve çalışanların bireysel tatmin düzeyleri düşerek işe ve işyerine olan aidiyet duyguları körelmektedir (Gallus vd, 2013).

Toksik liderliğin etkileri çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Ampirik ya da kuramsal olarak toksik liderlik üzerine inceleme yapan araştırmacıların ortak görüşü toksik liderliğin etkilerinin örgüt ve birey üzerinde olumsuz olacağı yönündedir. Işıkay (2019) toksik liderliğin etkilerini bireysel etkiler ve örgütsel etkiler olmak üzere iki başlıkta ele almıştır. Fiziksel sağlık problemleri, ruhsal belirtilerin bireysel etkiler kapsamında değerlendirilebileceğini ifade etmiş ve işten ayrılma niyeti, işe gelmeme, yabancılaşma gibi tutumları da örgütsel etkiler ile ilişkilendirmiştir.

Aubrey (2012) ise toksik liderlik kaynaklı olumsuz iş çıktılarının örgüt iklimi üzerinde uzun süreli istenmeyen etkiler yaratabileceğini vurgulamıştır. Yazar, toksik liderliğin; çalışan bağlılığı ve motivasyonunu azaltarak bireyleri etik ihlallere yönlendirdiğini ve bu durumun örgüt kültürüne zarar verebileceğinin önemi üzerinde durmuştur. Kırbaç (2013) da toksik davranışların örgüt iklimini bozarak toksisiteyi meşrulaştırabileceğini ifade etmiştir.

Ayrıca literatür taramasında toksik liderlik ve işten ayrılma arasında ilişki olduğunu belirten çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalara göre işgücü devri üzerinde önemli bir faktör olarak ele alınan toksik liderliğin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması gerekliliği vurgulanmıştır (Boddy, 2015; Kaiser ve Craig, 2014; Pelletier, 2010; Lipman-Blumen, 2005). Holloway ve Kusy (2010) de toksite algılayan çalışanların işten ayrılma niyetine yöneldiğini belirtmektedir. Yazarlar, araştırmalarında toksik davranışlara maruz kalan çalışanların; %12'sinin işten ayrılma niyeti içine girdiğini, %48'inin işe ilişkin çabalarında azalma gözlemlendiğini, %47'sinin iş ortamında zaman geçirme durumunda düşüş olduğunu, %38'in iş kalitesinde azalma, %68'inde performans düşüşü, %80'inde endişeli olma halinde artış ve %78'inde kurumsal bağlılıkta azalma meydana geldiğini saptamıştır. Webster ve arkadaşları (2014) ise 76 katılımcı ile Avustralya'da yürüttükleri araştırmalarında toksik liderliğin astlar üzerinde bıraktığı etkilerin üç boyut altında ele alınabileceğini ortaya çıkarmıştır. Araştırmaya göre; özgüven kaybolması, kaygı, yüksek stres, depresyon psikolojik etkileri oluşturmaktadır. Güvensizlik, korku ve sinirlilik ise duygusal etkilerdir. Sağlık

problemleri, saç dökülmesi, somatik rahatsızlıklar, kilo alma-verme, baş ağrısı ise fiziksel etkiler olarak ortaya çıkmaktadır. Son olarak, Kasalak ve Aksu (2016) 40 gönüllü öğretmenin katılımı ile yürüttükleri çalışmalarında toksititenin algılanan etkileri ile toksitite ile başa çıkma yöntemlerini belirlemeye çalışmışlardır. Bu kapsamda narsist, saldırgan, etik dışı ve katı davranışların örgütsel toksititeyi ortaya çıkardığı saptanmış ve açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişki kesme toksitite karşısındaki bireysel etkiler olarak tespit edilmiştir. Ayrıca toksitite ile başa çıkma yöntemleri de kaçınma, direnme, sosyal destek ve çatışma olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada yazarlar toksititenin örgüt içinde çalışan meslektaşlar ve yöneticiler kaynaklı da oluşabileceğinin altını çizmektedir. O yüzden toksitite toksik lider ve toksik meslektaşları da kapsayan toksik bir ortamı tanımlamaktadır.

Toksik liderliğin ayrıntılı bir şekilde ele alındığı bu bölümde toksik lider özellikleri ve toksik lider davranışları incelenmiş, toksik üçgen kavramı açıklanmış, toksik liderliğin etkileri hakkında yapılan araştırma sonuçları derlenmiştir. Literatür taraması sonucu toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında çalışmaların yapıldığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte ülkemizde yapılan çalışma sayısının da oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kamu sektöründe toksik liderliği ve etkilerini ortaya çıkarmayı hedefleyen araştırma sayısı da yeterli değildir. Bu nedenle bu tez çalışmasında toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması araştırmanın ilk hipotezi literatür ışığında kurgulanmıştır. Araştırmanın orjinalliğini güçlendirecek unsur olarak ise hem kamu sektöründe yapılması hem de değişkenler arası ilişkinin mevcut olması halinde hangi koşulda olası etkinin farklılık göstereceğinin saptanmasını sağlamaya yardımcı olacak düzenleyici değişkenin eklenmesi olmuştur. Literatür taramasında toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişkinin olacağına yönelik destekleyici çalışmalar mevcuttur. Ancak hangi koşullarda toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin değişim göstereceğine yönelik bulgu aktaran çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Literatürdeki bu boşluğu doldurmak ve toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olması halinde bu etkiyi azaltmak amacıyla ne gibi önlemler alınacağını önermek için araştırmaya etik iklim düzenleyici değişkeni eklenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın ikinci hipotezi de etik iklimin düzenleyici rolünü sorgulamak üzerine kurgulanmıştır. Araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak ele alınan etik iklim

kavramı tezin ikinci bölümünde ayrıntılı olarak tartışılmış ve değişkenler ile olan ilişkisi incelenmiştir.

## 2. BÖLÜM: ETİK İKLİM KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

### 2.1. Etik Kavramı

Etik kavramının kökeni binlerce yıl öncesine dayanmaktadır. “Etik” kavramı Latince “ethics”, Yunanca “ethos” sözcüğünden üretilmiştir. Karakter anlamına gelen ethos kelimesi zamanla etik olarak anılmaya başlamıştır (Yeşil, Mavi ve Ceyhan, 2017:21; Büte, 2011:172). Ahlak ise Arapça’daki “hulk” kökeninden türemiş ve alışkanlık, gelenek ve görenek manalarında kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 478). Etik kavramı, insanoğlunun var olduğu günden bu yana büyük düşünürler tarafından sorgulanmış ve etiğin hayat felsefesindeki en önemli değerlerden biri olduğuna kanaat getirilmiştir (Bolat ve Seymen, 2003:68). Ünlü filozof Immanuel Kant, etiğin görev ve sorumluluklara dayandığını belirtmiş, Aristo ise etiği açıklarken kavramı erdem ile ilişkilendirmiştir (Shafer-Landau, 2012).

Etik kavramı, neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğunun belirmesinde insanlara yol gösterecek bir felsefi yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Şimşek vd, 2011: 474). Etik, insan davranışının iyi ya da kötü olarak kabul edilmesinde referans alınacak değerler bütünüdür (Pinnell ve Eagan, 1995:1). İnsan davranışlarına yönelik doğru ve yanlışların neler olduğu ve bunların ahlak, ilke ve değerler ile nasıl ilişkilendirilip tanımlanacağını ele alan kavram etikdir. Etik, günlük hayatımızda önemli bir role sahiptir. Etik düşünceler insan yaşantısını şekillendirerek günlük hayatın devamlılığını sağlamaktadır (Yavuz, 2018: 70).

Etik, bireyin toplum içerisinde yaşarken ahlaki kararları tek başına alabilecek yetkinlikte olmasını sağlayan bir yapıdır. Çalışan davranışlarının etik ilkeler ve değerler doğrultusunda gerçekleşmesi beklenir (Mahmutoğlu, 2009:242). Etik, ahlaki değerlere sahip davranışların desteklenmesini sağlayan ilkeler topluluğudur (Şahin ve Dünder, 2011:30). Etik, iki temel konu ile ilgilenir:

- İyi ve doğru insan olmanın gerektirdikleri,
- Birey davranışlarını belirleyen kurallar (Ülgen ve Mirze, 2010: 480).



Etik ve ahlak birbirleri ile karıştırılan ve sıklıkla birlikte değerlendirilen kavramlardır. Bu kavramlar birbirine benzese de bazı farklılıkları bulunmaktadır. Bu nedenle farklılıkları ele alarak kavramları detaylı bir şekilde açıklamak gerekmektedir. Etik, kişinin bir durum karşısında göstereceği değer ilkeleri iken, ahlak bu değerlerin yaşam içerisindeki uygulanış şeklidir. Etik kavramı yazılı kuralları içerirken, ahlak belirli durumlarda nasıl davranılması gerektiğini içeren yazılı olmayan standartlardır (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000). Etik, kurallara dayalı davranışları benimserken, ahlak duygusal davranışları kapsar (Frankena, 2007). Etik, doğru ve yanlışla ilişkin teori iken ahlak bu teörinin pratiğidir (Cevizci, 2005:3; Özkalp ve Kirel, 2010:504; Şahin ve Dündar, 2011:130; Akca, Yavuz ve Akca, 2021). Etik, bireylerin hayatları içerisinde benimseyip uyguladıkları kuralları, normları, gelenekleri, iyi-kötü, doğru ve yanlış olarak ahlaki düzlemde analiz ederken; ahlak insanların bireysel tutum ve değerlerini sorgulamaktadır. O halde Ahlak “ben” ise etik “biz” olarak kabul görmektedir (Çotuksöken, 2006; Akt: Yavuz, 2018: 72). Ahlakı yönlendiren temel unsur sosyal ve kültürel normlar iken, etik; resmi, bireysel ve profesyonel normlar tarafından şekillenmektedir. Ayrıca ahlak; toplumlar ve kültürler arası farklılık arz ederken, etiğin daha evrensel olabileceği belirtilmektedir (Özlem, 2010). Aslında iki kavramın da tek bir amacı vardır. Bu amaç; bireylerin doğru ve karşılıklı saygı çerçevesinde yaşayabilmelerini sağlayacak ilkeler topluluğunun oluşturulmasıdır (Yeşil, Mavi ve Ceyhan, 2017:22; Gerçek, 2017:954). İnsanoğlunun çok daha huzurlu ve mutlu yaşamasını kolaylaştırmak etik ve ahlakın temel felsefesini meydana getirmektedir.

Etik kuralların; siyaset etiği, hukuk etiği, sanat etiği, yönetim etiği gibi alanlarına ilişkin normları mevcuttur (Pehlivan, 1998:8). Ayrıca etik standartlar etkiledikleri insan gruplarına göre farklı alanlara ayrılabilir. Ülgen ve Mirze'nin (2010) belirttiği etik uygulama alanları: kişisel etik, mesleki etik, iş etiği, toplumsal etik ve global etikdir. İnsanların öncelikli olarak kendi vicdanlarında oluşturduğu etik değerler, kişisel etik uygulama alanını oluşturmaktadır. Kişisel etik, bireyin yaptığı her işte ve her davranışta kendi ahlaki değerleri kapsamında doğru ve yanlış olanı ayırmayı sağlayan iç sesi ve vicdanıdır. Kişisel özellikler ve demografik etkenler de kişisel etik üzerinde rol oynayabilmektedir. Bir diğer etik uygulama alanı ise mesleki etikdir. Mesleki etik, bireylerin mesleklerini icra ederken uymak zorunda oldukları davranış kurallarını içerir. Mesleklere ilişkin davranış kurallarının evrensele yakın olduğunu söylemek mümkündür

(Ülgen ve Mirze, 2010: 486-489). İş Etiği ise kişisel olarak ahlaklı olup olmamayı incelemekten ziyade bir işi gerçekleştirirken o işe yönelik kabul edilebilir mesleksi kuralların uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini kolaylaştıran bir felsefedir (Şahin ve Dündar, 2011:132). İş etiği, iş yerinde nelerin doğru nelerin yanlış olduğunu bilmek ve buna uygun olanı yapmaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 488). Ayrıca, toplumsal etik de bireyin içinde yaşadığı toplumun değer yargılarından meydana gelmektedir. Son olarak global etiğin de iş etiği ve toplumsal etik normlarının uluslararası düzeyde uygulaması olduğunu belirtmek gerekir (Ülgen ve Mirze, 2010: 489). Bununla birlikte kamu yönetimi etiği, kamu çalışanlarının kamu hizmetlerini yerine getirirken uymak durumunda oldukları adalet, dürüstlük, nezaket, şeffaflık, göreve bağlılık, etkinlik, kamu yararını gözetme gibi ahlaki ilke ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011:35; Akt: Kayacı, 2020: 52). Kamu yönetiminde etiğin kökeni Platon'a kadar uzanmaktadır. Platon'un ideal devlet inşasında erdem önemli bir unsurdur. Diğer taraftan Aristoteles'de etik kavramına önem atfetmiş ve kavramı detaylı bir şekilde ele almıştır. Ayrıca Nicola Machiavelli'de devlet yönetiminde ahlaki yapının değerinden bahsetmiştir. John Locke ise ahlaki değerlerin devlet tarafından oluşturulduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde Thomas Hobbes'de devletin ortaya çıkış nedenini ahlaki değer yargılarıyla ilişkilendirmiştir (Kayacı, 2020:41-43). Görüldüğü üzere farklı alanlarda etik kavramı tanımlamaları çeşitlense bile genel olarak amacının benzer nitelikte olduğunu söylemek mümkündür.

Son yıllarda etik üzerine yapılan araştırma sayısı artmıştır. Konuya ilişkin bu ilginin önemli nedenlerinden biri de işletmelerde etik olmayan davranışların istenmeyen durumlara sebep olması ve çalışanlar üzerinde bıraktığı olumsuz etkilerin giderek artmasıdır (Jaramillo, Mulki ve Solomon, 2006: 271; Kılınç ve Ağraş, 2010:6). Ayrıca küreselleşme, rekabetin artması, modern işletme yapılarının oluşması, karlılık temeline dayanan iş modellerinin oluşturulması gibi pek çok faktör günümüzde etik kavramının daha da önemli hale gelmesinde etkilidir. Kurumsal yönetim yaklaşımı ile de ilişkili olabilecek etik kavramı şeffaf, adil, denetlenebilir örgütlerin olmazsa olmazı kurallar bütünüdür neler olduğunu tanımlamaktadır. Tüm bu etmenler etik ile ilişkili kavramlara yönelik ilgiyi arttırmaktadır. Bu bölümde etik kavramından bahsedilerek araştırmanın düzenleyici değişkeni olan etik iklim, etik iklim boyutları ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. Araştırma değişkenleri arası ilişkiler irdelenmektedir.

## 2.2. Etik İklim

Etik iklim kavramı ilk olarak Victor ve Cullen (1988) tarafından ileri sürülmüştür. Etik iklim, çalışanın örgüt içerisinde mevcut olan norm, kural, ilke, değer ve inançların etik olup olmadığına yönelik algısıdır (Jaramillo, Mulki ve Solomon, 2006:272). Ayrıca, çalışanların kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlar ile ilgili olarak karar alma süreçlerinde onlara yön gösteren unsur da etik iklimdir (Ulrich vd, 2007; Huang, You ve Tsai, 2012; Karagözoğlu, Özden ve Yıldırım, 2014:35). Victor ve Cullen (1988) örgütsel etik iklim kavramını ele aldıkları makalelerinde etik iklimi; çalışanların örgütlerin politika, kural, uygulama ve ilkelerinin etik olup olmamasına yönelik algıları olarak tanımlamaktadır. Çalışanların örgütlerinde mevcut olan ilke ve prosedürlere ilişkin algılamış oldukları yargı ve düşünceleri etik iklimi meydana getirmektedir (Elçi ve Alpkın, 2009; Şahin ve Dündar, 2011).

Etik iklim, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bu doğrultuda etik iklim, örgütün sahip olduğu ve etik değerlerden meydana gelen bir iş iklimidir (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2009). Karadut'a (2014) göre etik değerler; örgüt ile tüm paydaşların arasındaki iş birliğini kolaylaştıran açık ve dürüst ilişkileri tanımlamaktadır (Yeşil, Mavi ve Ceyhan 2017:21). Etik değerlerin uygulanma frekansı da örgütteki etik iklim düzeyinin bir göstergesidir (Mahmutoğlu, 2009:242).

Etik iklimin güçlü olması, kurum içerisinde formal olmayan bir kontrol mekanizması olarak kabul görmektedir. Ayrıca çalışanların sorumluluklarının neler olduğu ve nerede nasıl davranmaları gerektiğini bilmelerine olanak sağlamaktadır (Lopez, Babin ve Chung, 2009:595; Akt: Tuna ve Yeşiltaş, 2014:106). Dolayısıyla, etik iklimin, çalışanlara rehberlik ederek psikolojik bir fonksiyon yürüttüğünü söylemek mümkündür (Demir, 2019:825). Bu rehberlik sayesinde çalışanlar nerede nasıl davranmaları gerektiğini, hangi davranışların daha uygun olacağını bilerek ikilemde kalmazlar. Böylece bireysel ve örgütsel hedeflerin erişimi hususunda çalışanların daha istekli ve gayretli olacağı beklenmektedir. Özellikle çalışma iklimine sirayet eden etik özellikler çalışan davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır.

Çalışma iklimine yönelik araştırmalar 1950'li yıllardan bu yana süregelmektedir (Wimbush ve Shepard,1994). İklim, örgütlerde formal ve informal olarak politika,

prosedür ve uygulamalara yönelik paylaşılan algılar olarak tanımlanmaktadır (Reichers ve Schneider,1990). Etik iklim, doğru davranışın ne olduğuna yönelik algıyı gösterir ki bu durum örgüt içi etik sorunların yönetildiği psikolojik bir mekanizma oluşmasını sağlar (Martin ve Cullen, 2006:177). Etik iklim hem karar vermeyi hem de etik ikilemlere cevaben müteakip davranışı etkiler. Etik iklim, örgüt içinde kişilerin kullanacağı kriterleri belirlemektedir (Martin ve Cullen, 2006:177). Çalışanlar belirlenen etik kriterleri göz önünde bulundurarak nerede ne yapmaları gerektiği hususunda bilgi sahibi olurlar. Örgütsel faaliyetlere yönelik sorunların azalması, iş çıktılarının kalitesinin artması ve bireysel hataların engellenmesinde etik kriterlerin belirlenmesi ve bu kriterlere uyumun sağlanması önem arz etmektedir. Bu nedenle etik kriterlerin çalışanlar tarafından algılanıp kabul görmesini ve uygulamalarda kullanılmasını etkileyen unsurlardan biri de çalışma ikliminin ne denli etik olduğudur. Bir diğer deyişle, belirlenen etik kriterler sadece kâğıt üzerinde mi kalmıştır yoksa çalışma iklimine sirayet ederek örgüt atmosferinde barınma imkânı bulmuş mudur? Bu sorunun cevabı etik kriterlerin amacına uygun faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılıp kullanılmadığını ortaya çıkarmaktadır.

Victor ve Cullen'e (1998) göre örgütler ve alt grupların farklı kural, sistem ve standartları mevcuttur. Zira Sistem Yaklaşımı perspektifinde örgütler üst sistem içerisinde yer alır ve alt sistemlerden oluşmaktadır. Nasıl ki her sistemin ve alt sistemin yapısı, kültürü, iş yapma biçimi farklılık gösterir ise etik iklim de kurumdan kuruma, bir birimden diğerine farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte, her örgütün kurumsal kimliğinin farklı olması etik iklim yapısının farklılaşmasında etkilidir. Schneider'de (1975) evrensel bir örgüt ikliminin olmadığını, her örgütte geçerli en iyi tek tip iklim türünün bulunmadığını belirtmiştir. Ayrıca örgüt içi birimler ve departmanlar arasında da etik iklim algısı farklılıkları oluşabilmektedir (Yeşil, Mavi ve Ceyhan,2017:23; Yurdakul, 2013:39; Rothwell ve Baldwin, 2006: 219; Akt: Tuna ve Yeşiltaş, 2014:106; Elçi ve Alpkan, 2009: 298). Bu nedenle, etik iklim örgüt içi ilişkileri ve çalışan davranışlarını şekillendiren önemli bir faktördür ve etik iklimin örgütsel çıktılar ile etkileşimlerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Elçi ve Alpkan, 2009:297). Çünkü, etik iklimin mevcut olması bireylerin durumları farklı algılayıp farklı davranmasının önüne geçen bir mekanizmadır. Kişilik özellikleri nedeniyle bir bireye göre uygun olan bir durum başka bir çalışana göre uygun ve doğru olmayabilir. Bu nedenle kişilik özellikleri ile ilişkili örgüt içi özelliklerin farklı algılanmasından doğacak problemlerin önlenmesinde kullanılan etkili yöntemlerden biri

de etik kriterlerin oluşturularak çalışma ikliminin etik biçimde yapılandırılmasıdır. Diğer taraftan, kişilik özelliklerinin tek başına çalışma ortamında insan davranışları üzerinde belirleyici olmadığı, ayrıca sosyal ortama ilişkin özelliklerin de etkili olabileceği düşüncesinden hareketle Kohlberg (1984) örgüt ortamını ahlaki atmosfer ve dürüst topluluk olarak iki başlıkta ele almıştır. Ahlaki atmosfer kavramı etik iklim ile benzerlik göstermektedir. Ahlaki atmosfer bireyden ziyade grup için geçerli kural ve normlar sunmaktadır. Schneider (1983) ise etik iş ikliminin örgüt içinde kurumsallaşması için normatif sisteme ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Kurumsallaşmış normatif sistem örgütsel kültürün bir unsuru olarak değerlendirilse de kültür, kendi dilini, modelini, olgusunu içeren daha kapsamlı bir unsurdur (Victor ve Cullen,1988:103).

Etik iklim hakkında literatür incelendiğinde, Victor ve Cullen'in (1988) 872 çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında etik iklim ile ilgili olarak iki boyut, üç tip ve dokuz ilkedan meydana gelen bir model oluşturdukları gözlemlenmiştir. İlk boyut örgütsel karar vermede kullanılan etik kriterlerin yapısına ilişkin sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmanın oluşturulmasında Kohlberg'in (1967) Bilişsel Ahlaki Gelişim Teorisi etkili olmuştur (Parboteeah vd, 2010:600; Akt: Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 107). Kuralcı, iyiliksever ve egoist iklim tipleri bu tipoloji altında ele alınmaktadır. İkinci boyut olarak etik karar vermede kullanılan analiz odağı bulunmaktadır. Analiz odağının oluşturulmasında Gouldner'in (1957) Sosyal Rol Teorisinden yararlanılmıştır (Schminke, Ambrose ve Neubaum, 2005:137: Akt: Tuna ve Yeşiltaş, 2014:107). Bireysel, kurumsal ve evrensel (kozmpolit) özellikler ise analiz odağı unsurları arasında yer almaktadır. Bu modele göre etik iklim boyutları; araçsal, başkalarının iyiliğini isteme, bağımsızlık, kurallar, kanunlar ve kodlardır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014:110; Aşçıgil ve Parlakgümüş, 2012, Victor ve Cullen, 1988). İlerleyen yıllarda Vidaver – Cohen (1998) etik iklim üzerine yeni bir ölçek geliştirmiştir. Victor ve Cullen'in (1988) gruplandırmasına alternatif olan bu modelde örgütlerin ahlaki iklim özellikleri bir ucu pozitif diğer ucu negatif olan bir ölçek üzerinde ele alınmıştır. Örgütün iklim seviyesi pozitif tarafta yer alıyorsa etik konusunda çalışanların desteklendiğini söylemek mümkündür. Aksi takdirde ölçeğin negatif ucunda yer alan örgütlerde mevcut olan iklim düzeyinin etik davranışları teşvik etmediği ifade edilmektedir (Akt: Kahveci, 2019:28-29). Bununla birlikte modelde beş iklim yönü vardır. Ayrıca, amaç vurgusu (niyetler), araç vurgusu (sonuçlar), sosyal ve duygusal destek (sözleşmeler), görev desteği (dağıtım) ve ödül boyutu (prosedürler) modelin

boyutlarıdır ve iklim yönü olarak değerlendirilmektedir (Kahveci, 2019: 29; Soyalm, 2019:32). Daha sonra farklı bir yaklaşım ile Arnaud (2006) Rest'in (1984) Karar Verme Modeli'nden esinlenerek yeni bir model oluşturmuştur (Almeida ve Porto, 2019:4). Arnaud (2006) tarafından geliştirilen Etik İklim İndeksinde ise dört bileşen yer almaktadır. Rest'in (1986) bireysel düzeyde ele aldığı unsurları Arnaud (2006) örgütsel düzeyde kavramsallaştırmıştır. Bu bağlamda kolektif ahlaki farkındalık, kolektif ahlaki yargılama, kolektif ahlaki motivasyon ve kolektif ahlaki karakter modelin bileşenleridir (Arnaud, 2006; Rest ve Narvaez, 2014; Akt: Kahveci, 2019: 29-31).

Tez çalışmasında Victor ve Cullen'in (1988) geliştirmiş olduğu Etik İklim Modeli referans alındığı için bu bölümde Etik Kriterler ve Analiz Odağı düzeyinde Etik İklim unsurları detaylı bir şekilde incelenmektedir (Akca, Yavuz ve Akca, 2021).

**Tablo 4:** Etik İklim Modeli

<b>Düzyen 1:</b> <b>Etik Kriterler</b>	<b>Düzyen 2: Analiz Odağı</b>		
	Bireysel	Örgütsel (Kurumsal)	Kozmopolit (Evrensel)
<b>Egoizm</b>	Kişisel Çıkar(Araçsal)	Örgüt Karı-Örgütsel Çıkar (Araçsal)	Yeterlik (Verimlilik)
<b>İyilikseverlik</b>	Dostluk-Arkadaşlık (Başkalarının iyiliğini isteme)	Takım Ruhu (Başkalarının iyiliğini isteme)	Sosyal Sorumluluk
<b>İlkelilik</b>	Kişisel Ahlak(Bağımsızlık)	Örgüt Kuralları(Kurallar)	Yasalar ve Mesleki Kodlar (Kanun ve Kodlar)

**Kaynak:** Victor ve Cullen (1988:104)

Kişisel çıkar, egoizmden beslenen ve bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurarak hareket etmeyi sağlayan bir unsurdur. Kişisel çıkar, fiziksel olarak iyi olma, güç, hazcılık, mutluluk ve bireysel ilgi alanlarına yönelik kriterleri barındırır. Örgüt çıkarı (şirket karı) da etik karar vermenin çalışan gruplarından etkileneceğini ve çalışanların öncelikli olarak

örgüt çıkarlarını göz önünde bulundurmalarını isteyen egoist bir etik kriterdir. Verimlilik kriteri de egoist yapıdan beslenir ve etik kararların ekonomik ve sosyal ilgi alanlarından etkilendiği kabul edilmektedir. Arkadaşlık ise iyiliksever kriterleri referans alır ve bireysel analiz odağında arkadaşlığı örgütsel üyeliğin önünde tutar. Takım ruhu iyiliksever kriterler arasında yer almaktadır. Sosyal sorumluluk başkalarının iyiliğini istemenin evrensel analiz odağına denk gelir. Etik kararların kişisel ahlak, örgüt kuralları, yasalar ve kodlar ile belirlenmesinde ise ilkelilik ön plandadır. İlkelilik, etik iklimin kural, kaide, yasalar ve normlar ile şekil almasını hedeflemektedir (Victor ve Cullen, 1988: 103-106).

### **2.3.Etik Kriterlere Göre İklim Tipleri**

Çalışanların etik ya da etik olmayan şekilde davranmasından sorumlu baş aktör örgütler ve örgütsel iklim yapılarıdır (Victor ve Cullen,1988:102). Bireylerin çalışma ortamında sisteme yönelik uygulama ve süreçlerle ilgili algıları iş ikliminin göstergesidir (Schneider,1975:474). Örgüt içerisinde, belirli durumlarda uygulanması gereken kişisel değerleri ve davranışları içeren etik iklim, çalışanlar tarafından ne kadar çok uygulanıyorsa o derece kabul görmüş ve benimsenmiş anlamına gelmektedir (Yılmaz ve Yıldırım, 2019:163). Etik kriterlere göre iklim tiplerini egoist iklim, yardımsever iklim ve ilkeli iklim olarak sınıflandırmak mümkündür (Akca, Yavuz ve Akca, 2021). Bu bölümde Victor ve Cullen (1988) tarafından yapılan sınıflandırmaya uygun olarak iklim tipleri detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

Egoizm, birey ve örgüt açısından cezadan kurtulma ve ödüllendirme arayışındaki örgütsel davranıştır. Elçin ve Alpkın (2009) egoizmi, hedonizme benzetmiş ve kişisel çıkarı sağlayacak şeyleri arama, acı veren şeylerden kaçınma gibi hedonik yaklaşım içinde değerlendirmiştir. Egoist iklim tipinde, çalışanların ödül elde etmek ya da cezalandırmadan kaçınmak amacıyla kendi lehlerine ve çıkarlarına yönelik davranışları sergiledikleri görülmektedir. Bu davranışlar, bireysel ve örgütsel verimliliği arttırmaya yönelik çıkarıcı, maliyet etkinlikçi hedeflerin ortaya konduğu bir iklime yol açmaktadır (Akkoc, 2012:47). Bu iklim tipine sahip örgütlerde organizasyonel amaçlara bağlılığın gelişmesinin zor olduğu belirtilmektedir (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017:288). Egoist iklime sahip örgütlerde bireyler, diğer kişileri önemsemez ve onlar için kaygılanmazlar (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017:288). Egoist iklim tipinde; bireysel olarak kişisel istek,

çıkar ve kazançları, yerel olarak örgütsel çıkarları ençoklamak hedeflenmektedir (Yılmaz ve Yıldırım; 2019: 164). Kısaca egoist iklime sahip örgütlerde bireyler etik kriterler yerine kendi çıkarlarını referans almaktadır (Biçkes ve Toker, 2021).

Egoist iklim tipinin aksine bireylerin, meslektaşlarının ve çalışma arkadaşlarının iyi olmasını istemesi ve onları önemsemesi iyilikseverlik ile açıklanmaktadır. Bu etik iklim tipinde örgüt üyelerini en az rahatsız eden ve onların iyiliğine yarayacak örgütsel davranışlar benimsenir. İyiliksever iklim tipinde birçok insan için faydacılığın sağlanması ön plana çıkmaktadır (Elçin ve Alpan, 2009: 298). İyiliksever iklim tipi, dostluğu, yardımseverliği, kişiler arası ilişkileri güçlendirmeyi, bağlılığı özendirir bir iklim tipidir (Akkoç, 2012:47). Örgüt içinde herkes için en iyi olanın düşünülmesi iyiliksever iklimi yansıtmaktadır (Deshpande,1996:658). Ayrıca, iyiliksever iklim tipinde örgüt dışında da insanların birbirlerinin iyiliklerini önemseydiği gözlemlenmektedir. Yardımlaşma, sempati, dayanışma, işler ve insanlar hakkında olumlu düşünme gibi yaklaşımlar çalışma ortamında iyiliksever bir atmosferin oluşmasına zemin hazırlar ve çalışanların örgütsel bağlılığı, örgüte güveni ve olumlu tutumları artış göstermektedir (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017:288). İyiliksever insanlar kanun ve kurallara eğilime daha az yatkındırlar. Ayrıca iyiliksever insanlar kural ve ilkelerin işletilmesinde daha az sorumluluk almayı severler (Victor ve Cullen,1988:105). Bununla birlikte katılımcı, grup temelli kültürlerde örgütsel iklimin mentorcu, eğitici, iyiliksever olduğu vurgulanmaktadır. Bu tip örgütsel iklimlerde bireyler ve departmanlar arası ilişkiler güçlüdür ve iş gücü devir oranı azdır. Sosyal Sermaye Kuramı da bireyler arası ilişkilerin hem çalışanlara hem de örgüte olumlu yönde değer kattığını ve örgütsel iklimi iyiliksever hale dönüştürebileceğini belirtmektedir. İnsan Sermayesi Teorisi de örgütsel süreçlerin devamlılığında kişinin bilgi, beceri, deneyim ve uzmanlığının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamda kişilerin bilgi, birikim ve uzmanlıklarını en iyi şekilde kullanabilmelerine olanak tanıyan etik iklim algısının mevcut olması örgütsel ve bireysel amaçlara erişimde etkili olmaktadır (Mohr, Young ve Burgess, 2012:218-219).

Yardımsever iklim tipinde, bireysel ilgi odağında diğer insanların önemsenmesi ve dostluk bağının oluşturulması, yerel ilgi odağında örgüt içi takım çalışmasının geliştirilmesi, evrensel alanda ise örgüt dışı ilişkilerin güçlendirilmesi ve sosyal sorumlulukların genişletilmesi gibi davranışsal yaklaşımlar mevcuttur (Yılmaz ve



Yıldırım, 2019:164). Çalışan odaklı iklim tipleri bireysel ve yerel düzeyde yardımsever iklim tipini referans alırken, toplumsal odaklı iklimler sadece evrensel analiz odağında yardımsever iklim tipini referans kabul etmektedir (Blome ve Paulraj, 2013: 570).

Diğer taraftan çalışanların örgüt tarafından oluşturulan kurallara bağlı olduğu etik kriter tipi ise ilkeliliktir. İlkelilik deontolojik bir yaklaşımdır ve referans olarak belirli ilkelerin benimsenmesi ve bu ilkelere uygun davranılması esasını temel alır (Elçi ve Alpkan, 2009: 298). Egoist ve iyiliksever iklim tiplerinde teleolojik yaklaşımlara karşın ilkelilik kişisel ve takımsal tatmin ve çıkarların aksine, örgüt ile ilişkili soyut davranışlara odaklanmaktadır. İlkelilik etik ikliminde çalışanların etik ikilem içerisinde kalması durumunda örgütsel değer, ilke, kural ve normlar doğrultusunda nasıl karar vermesi gerektiği öngörülmektedir (Akkoc, 2012:47). İlkelilik iklimi, ahlaki bakımdan doğru olmayan bir davranışın, başkaları için pozitif sonuçlar ortaya çıkarsa bile kişiyi haklı çıkarmayacağına yönelik yaklaşımdan beslenmektedir. İlkelilik iklim tipinde bireysel alanda kişinin kendi ahlaki değerleri, yerel alanda örgütsel prensipler, evrensel alanda ise hukuki sistemin referans olacağı vurgulanmaktadır (Yılmaz ve Yıldırım, 2019:164). Bununla birlikte, örgüt içerisinde mevcut olan etik iklim tipi etik sorunların nasıl ele alınacağını ve nasıl çözümlenebileceğini belirlemektedir. Örneğin iyiliksever iklim tipinde sorunların çözümü için insanların iyiliği, refahı ve esenliği göz önüne alınmaktadır. İlkelilik iklim tipinde ise sorunların çözümü kural ve kaidelere uyum çerçevesinde gerçekleşmektedir. Son olarak egoist iklim tipinde ise kişisel çıkar karar vermede ve sorun çözümünde ele alınacak dominant faktör olarak dikkat çekmektedir (Victor ve Cullen,1988:105). Victor ve Cullen (1987) örgütlerde hâkim olan baskın bir iklim tipi mevcut olsa da örgütlerde tek tip bir iklim tipinin olamayacağını belirtmişlerdir.

#### **2.4. Analiz Odağına Göre Etik İklim**

Etik kriterler analiz odağı ile ilişkilidir ve dokuz alt ilkedен oluşmaktadır (Aşçıgil ve Parlakgümüş, 2012; Akdoğan ve Demirtaş, 2014; Victor ve Cullen, 1988). Ahlaki karar vermede ele alınan temel gösterge kişisel, örgütsel ya da toplumsal düzeydeki çıkarı ençoklamaktır. Bu analiz odakları, sosyolojik rol ve referans grupları kuramlarına dayanmaktadır (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017:289). Analiz odağının bireysel düzeyindeki ahlaki kararlar bireyin kişisel çıkarlarından, örgütsel düzeyindeki ahlaki kararlar örgütsel çıkarları arttırmaya yönelik çalışanların tutum ve davranışlarından, evrensel düzeydeki

ahlaki kararlar ise sosyal sorumluluktan beslenmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Bireysel analiz odağı, kişisel ahlaki kararların bireyin fayda, değer ve inançlarına yönelik çıkarı doğrultusunda olduğu bir göstergedir. Bireysel analiz odağının referans noktası kişinin kendisidir. Bireysel analiz odağı çıkarıcı, fırsatçı ve bencil faaliyetleri tetikler. Bu faaliyetler üç etik iklim tipinde de gözlemlenebilir. Örgütsel analiz odağı, bireyin içinde yer aldığı sosyal sistemler ile ilişkilidir. Örgütsel analiz odağı, örgüt içerisindeki yerel uygulamalara işaret etmektedir. Kozmopolit-evrensel analiz odağı ise, kamu, toplum ve örgüt dışı ile ilgili aksiyonlardır. Evrensel analiz odağının, toplumsal ve mesleki referans grupları da mevcuttur. Bu analiz odağı düzeyi üç etik iklim tipinde yeterlilik, sosyal sorumluluk, kanun ve kodlar ile ilişkili alt üç kategoride gerçekleşebilmektedir (Akca, Yavuz ve Akca, 2021; Ahmetoğulları ve Çatı, 2017:289; Aşçıgil ve Parlakgümüş, 2012; Akdoğan ve Demirtaş, 2014; Victor ve Cullen, 1988).

**Tablo 5:** Etik İklım Boyutları

<b>Etik İklım Boyutları</b>	
<p><b>Başkalarının İyiliğini İsteme (Caring)</b> (Torun,2013:45) (Karadut,2014:15) (Schwepker ve Schultz, 2015) (Yeşil, Mavi ve Ceyhan, 2017:23).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başkalarının refah ve iyiliğini isteyen iklimdir.</li> <li>• Ahlak felsefesindeki faydacılık teorisinden beslenmektedir.</li> <li>• Başkalarının faydasına olan kararlar alınması gerektiğini savunur.</li> <li>• Çalışma ortamında iyi davranışlar sergilemeyi ve işe adanmışlığı destekler.</li> <li>• Takım çalışması, güçlü sosyal ilişkiler, saygı, nezaket gibi kavramların ön planda olduğu çalışanlar tarafından en çok istenen etik iklim boyutudur.</li> </ul>
<p><b>Kanun ve Kodlar (Law and Codes)</b> (Torun,2013:45) (Yağmur,2013:26) (Aşçıgil ve Parlakgümüş, 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yasalar ve prensipler ile karar vermenin desteklediği örgüt yapısındaki iklim türüdür.</li> <li>• Çalışanların meslek alanlarındaki kod ve talimatlara uygun davranması beklenmektedir.</li> <li>• Bu etik iklim boyutunda ilkelilik esastır. Bu ilkeler dış çevrede kabul edilmiş kural ve standartlardan oluşmaktadır.</li> </ul>

<p><b>Kurallar (Rules)</b> (Yağmur,2013:27) (Yeşil, Mavi ve Ceyhan, 2017:24).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurallar, örgüt tarafından oluşturulmuş kaide ve politikalardan meydana gelmektedir.</li> <li>• Kanun ve kodlardan farkı, dışsallıktan ziyade içselliğin ön planda tutulmasıdır.</li> <li>• Çalışanların örgüt içi oluşturulmuş kurallara tam ve eksiksiz olarak uyması istenmektedir.</li> <li>• Çalışanların takip etmek, uymak ve uygulamak zorunda oldukları kuralları şart koşar.</li> </ul>
<p><b>Araçsallık (Instrumentalism)</b> (Öğüt ve Kaplan,2011:195) (Karadut,2014:16)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel çıkarlar ile ilişkili olan etik iklim boyutudur.</li> <li>• Çalışanların karar almasında kendi menfaatlerini ortaya çıkardığı bir modeldir.</li> <li>• Bireyde bu iklim algısı yüksek ise örgütünü egoist bir yapı olarak görür.</li> <li>• Bu iklimi benimsemiş yapılarda çoğunluğun çıkarlarından ziyade bireysel yararlılık söz konusudur.</li> </ul>
<p><b>Bağımsızlık (Independence)</b> (Özyer,2010:24) (Wang ve Hsieh, 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların bireysel ahlaki değerlerine göre davranmalarına olanak sağlayan iklim algısıdır.</li> <li>• Çalışanların karar almasında kendi ilke ve prensipleri ile ahlaki inançları ön plandadır.</li> <li>• Etik sıkıntıları azaltan ahlaki ilkelere adanmış vicdanlılık ile ilgili duygular önem arz eder.</li> </ul>

## 2.5. Etik İklimin Etkileri

Etik iklim, örgütsel çalışma iklimi türüdür (Martin ve Cullen, 2006:176). Etik ve ahlaki olarak doğru kararların verilmesi gerekliliği bireysel ve örgütsel bir sorumluluktur (Akdoğan ve Demirtaş, 2014:108). Etik sorunlara nasıl çözüm üretileceği ve etik davranışın ne olacağına bilinmesi de etik iklim algısını gösterir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014:110). Ayrıca etik iklimin bireysel değerler ve tutumlar doğrultusunda değişebileceği ve çalışan davranışları üzerine etki edebileceği de belirtilmektedir (Saidon, Galbreath ve Whiteley, 2012). Kişinin çalıştığı kurumun ortamına, karar alma mekanizmasına,

kültürüne, yönetici davranışlarına, adaletçiliğine ve uyguladığı politikalara yönelik algısı bireysel davranışları üzerinde etkilidir (Shalley ve Gilson, 2004:215). Bu nedenle kurumsal sonuçların ve bireysel iş davranışlarının şekillenmesinde etik iklim algısının önemli bir gösterge olduğu kabul edilmektedir (Martin ve Cullen, 2006; Ballı ve Ballı, 2017: 74). Etik iklim, örgüt kültürünün bir parçasıdır ve lider yaklaşımları, çalışanlara yönelik tutumlar, değerler, inançlar, önemli durumlar karşısında verilen reaksiyonlar, kişiler arası ilişkiler, yönetici davranışlarındaki eşitlik mesafesi sorunları ile ilgili konularını kapsar (Upchurch ve Ruhland, 1996). Kurum içinde etik ve etik olmayan davranışların bilinmesine yönelik kural, ilke ve değerlerin açık ve şeffaf olması çalışanların olumlu tutum sergilemesinde etkilidir (Trevino, Butterfield ve McCabe, 1998). Çalışanların birlik, beraberlik içinde olması, morallerinin yüksek tutulması, adalet algılarının artması için güçlü bir etik iklimine sahip olunması gerekmektedir (Dickson vd, 2001; Ballı ve Ballı, 2017:74). Örgütlerde mevcut olan etik problemler ve etik olmayan davranışlar çalışanlar arasında sorunlara, çatışmalara neden olmakta ve üretkenlik karşıtı iş davranışları baş göstermektedir. Ayrıca, örgüt içerisinde etik olmayan davranışlar çalışan performansı, bağlılığı, tatmini, verimliliği üzerinde olumsuz yönde etki etmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005). Özellikle yöneticilerin etik olmayan davranışları da bu olumsuz etkilerin süresini uzatmaktadır (Hwang ve Park, 2014; Schwepker, 2001).

Büte (2011) etik iklim ile bireysel performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan, Karagözoğlu, Özden ve Yıldırım (2014) yaptıkları literatür taraması sonucunda bir örgütte etik iklim algısının düşük olması durumunda çalışanların görev performansı, motivasyonu, yöneticiye duyduğu güveni, örgütsel bağlılığı, iş tatmininin azalma; işten ayrılma, işten sapma davranışlarının ise artma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gerçek (2017:954) ise yaptığı literatür taraması sonucunda liderlik eğilimlerinin etik iklim algısı üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Başka bir çalışmada ise iyiliksever ve ilkel iklim algısına sahip çalışanların yönetici ve liderlerinden daha çok memnun olduğu saptanmıştır (Deshpande,1996).

Diğer taraftan, Öktem, Kızıltan ve Öztoprak (2016) gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda örgüt iklimi ile iş tatmini arasında, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Erdirençelebi ve Filizöz (2016) de etik

iklim algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği; yıldırmanın ise etik iklimi negatif, işten ayrılma niyetini de pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Bununla birlikte, Tuna ve Yeşil (2014) araştırmalarında etik iklim unsurlarından kişisel ahlak ve kişisel çıkarın yabancılaşma üzerinde, yabancılaşmanın ise işten ayrılma üzerinde etkili olduğunu bulgulamışlardır. Diğer taraftan Demir (2019) ise etik iklim mevcudiyetinin, öğretmenlerin okuldan ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği belirlemiştir. De Coninck (2011) ise örgütlerdeki etik kuralların işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ahmetoğulları ve Çatı (2017) da araştırmaları sonucunda iyiliksever etik iklimin kurumsal bağlılık aracılığıyla bireysel performans üzerindeki değişimi açıkladığını ortaya çıkarmışlardır.

Bu bölümde etik kavramından bahsedilmiş, etik iklim incelenmiş ve ilgili literatürde etik iklim üzerinde sıklıkla ele alınan Victor ve Cullen'in (1988) Etik İklim Modeli ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Diğer taraftan etik iklimin etkilerine değinilmiştir. Etik iklim ile ilgili detaylı ampirik çalışma bulguları ise tezin ekler kısmında yer alan Literatür Tablosu'nda verilmiştir.

### **3. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ**

#### **3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı**

Günümüzde örgütler rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirmek, maksimum kar elde etmek, etkin ve verimli olmak için en değerli kaynaklarının başında yer alan entelektüel sermayelerinin yani çalışanlarının mutlu, huzurlu, tatminkâr, başarılı olmalarını sağlamak durumundadır (Yenihan, Öner ve Çiftyıldız, 2014:40). Aksi takdirde çalışanlarda işten ayrılma niyeti olarak adlandırılan kavram ön plana çıkmaktadır. Bu bölümde işten ayrılma niyeti, işten ayrılma niyeti öncülleri ve ardılları ile ilgili bilgiler ele alınmıştır.

Kişinin şu anda çalıştığı işinden ayrılmak istemesine yönelik fikirleri işten ayrılma niyeti olarak ele alınmaktadır (Kim ve Ahn, 2012). İşten ayrılma niyeti, işi bırakma davranışının en önemli sinyalidir (Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma niyeti, çalışanın kendi istek ve rızası ile bağlı olduğu örgütsel sistemden ayrılma eğilimidir (Gaertner, 1999). İşten ayrılma niyeti, birey için sıkıntı yaratan ve kolay olmayan bir süreçtir (Uslu ve Aktaş, 2017). Bu süreçte kişi çok fazla kriteri ele alıp bir sonuca varmaktadır. Bireyi işten ayrılma niyeti düşüncesine yönlendirebilecek pek çok faktör bulunmaktadır. Kişi işten ayrılma niyeti içerisinde olduğunda sürekli bu niyete yönelik değerlendirmelerde bulunur. İşini ve çevresini gözlemler. Liderlik tipi, çalışma koşulları, çalışma ortamı, iş yükü, ücret, ast-üst ilişkileri gibi pek çok faktör işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahiptir. Kişi, bu faktörlerden biri ya da birkaçı kaynaklı işinden mutlu değilse ya da işini sevmesine rağmen iş ortamından memnun değilse işten ayrılma isteği içerisinde olacaktır (Kaur vd., 2013).

Bir başka açıklamaya göre işten ayrılma niyeti, çalışanın kısa vadede örgütten ayrılma olasılığına yönelik bireysel değerlendirme sürecidir (Theron, Barkhuizen ve Du Plessis, 2014:3). İşten ayrılma niyeti sonucunda kişi işine devam edebilir ya da işinden tamamıyla ayrılabilir. Bu niyet yönetim tarafından önceden fark edilirse özellikle nitelikli çalışanların işte kalması için önlemler alınabilir (Pradhan ve Jena, 2016:240). İşinden ayrılma niyeti içinde bulunan çalışanların bireysel iş çıktılarında azalma gözlemlenmektedir. Kişilerin işten sapma, işten uzaklaşma gibi davranışlara da yöneldiğini söylemek mümkündür. Özellikle yeri hemen doldurulmayacak personelin

işten ayrılma niyeti içerisinde girmesi örgüt için istenmeyen bir durumdur. Bununla birlikte yeni personel temin ve seçim maliyetleri, yeni personelin kurum içi oryantasyon süreci kurum açısından zahmetli olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle nitelikli ve yetkin işgücünün elde tutulması ve işten ayrılmasının önlenmesi amacıyla bireyleri bu gibi davranışlara yöneltten faktörlerin ortaya çıkarılması ve bu faktörlerin olumsuz etkilerinin azaltılması gerekmektedir (Arnold vd., 1985).

Diğer taraftan, işten ayrılma niyeti değişkeninin önemli hale gelmesinde ast-üst, lider-üye ilişkilerini inceleyen çalışmaların etkisi büyüktür. Yapılan araştırmalarda lider-üye ilişkisinin önemli olduğu ve bu ilişkinin yönetici kaynaklı bozulması durumunda ise çalışanın işten ayrılma niyetine yöneldiği belirtilmektedir (Pradhan ve Jena, 2016:240). Griffeth, Hom ve Gaertner (2000) da işten ayrılma niyetinin işgücü devrinin en önemli göstergelerinden biri olduğunu vurgulamaktadır.

İşyerinde mutlu olmayan ve tatmin seviyeleri düşük çalışanlar, işten ayrılmaya daha çok eğilim göstermektedir (Lambert, Hogan ve Barton, 2001; Tett ve Meyer,1993). Son yıllarda yapılan araştırmalarda çalışanları işten ayrılma niyeti içine sokacak etmenlerin psikososyal etmenler olduğu ortaya çıkarılmıştır. Beşerî ilişkiler kaynaklı faktörler birey davranışları üzerinde daha belirgin hale gelmektedir. Üretim ağırlıklı iş alanlarından hizmet ağırlıklı iş alanlarına yönelmesi, fiziksel çalışma koşulu faktörlerinin önemini ikinci plana itmektedir. Bu nedenle sosyal ve psiko-sosyal çalışma koşulları ilişkili unsurların çalışanların işyeri algıları üzerindeki etkisinin daha önemli hale geldiğini söylemek mümkündür.

Literatürde, işten ayrılma niyeti ile ilişkili çeşitli teori ve modeller bulunmaktadır. Örneğin, *İşe Gömülmüslük Modeline* göre (Mitchell ve Lee, 2001) işine yönelik işyeri ilişkileri ve bağlantıları güçlü olan çalışanlar yoğun bir çaba göstererek örgütüne bağlı faaliyetleri sürdürür ancak karanlık liderler zayıf ve kötü iletişim becerileri ile çalışanların işe ve örgüte yönelik bağlılığını etkileyerek kişilerin gömülmüslük seviyesini azaltırsa birey işten ayrılma niyeti içerisinde girmektedir. Ayrıca Lee ve Mitchell'in (1994) *Ayrılma Modeli* de işten ayrılma ile ilişkilidir. Modele göre çalışanlar işten ayrılmayı çeşitli nedenleri olan bir tepki olarak kabul etmektedir (Weaver ve Yancey, 2010;109). Bununla birlikte, Blau (1964) tarafından geliştirilen *Sosyal Mücadele Kuramına* göre çalışan lider kaynaklı bir olumsuzluk yaşadığında bu durumu hem lidere hem de örgüte karşı bir

olumsuzluğa dönüştürebilir. Porter ve Steers (1973) tarafından ele alınan *Beklentilerin Karşılanması Kuramı* da işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirebilmektedir. Çalışanların iş hayatına yönelik beklenti grupları içerisinde yöneticileri ile sağlıklı ve iyi bir iletişime sahip olmak da mevcuttur. Bu beklenti karşılanmaz ise (yönetici ile iyi olmayan ilişkinin mevcut olması) iş hayatından tatmin olmayan çalışan işten ayrılmayı planlayabilmektedir (Pradhan ve Jena, 2016:241).

### **3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri ve Ardılları**

İnsan kaynağı, örgütlerin sahip olduğu en değerli kaynaktır. Örgütlerin var olma nedenine ulaştıracak en önemli varlık, amacı gerçekleştirme sürecini yürüten çalışanlardır. Hiçbir işletme ihtiyacı olan uygun insan kaynağı beceri ve yetkinlikleri olmadan var olmaz ve gelişemez (Jyoti ve Rani,2019:166). Küreselleşme, rekabet, özelleştirmeler ve teknolojik gelişmeler insan kaynakları uygulamaları üzerinde ciddi değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur (Jyoti ve Rani,2019:166). Tüm bu gelişmelere rağmen, karmaşık örgütsel yapılanmalar ve kullanılan bilişim sistemleri duygusal tükenmeye ve işten ayrılma niyetini arttıracak stresli bir ortamın oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir (Knani ve Fournier,2013). Diğer taraftan bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler çalışan tatminini etkilemekte, tatmin duygusunda azalma olması da kişiyi işten ayrılma niyetine sokmaktadır. Ayrıca, otoriterleşme, kuralların katılaştırılması, ilkecilik ile ilgili pek çok düzenleme de bireyi işten ayrılma niyetine yönlendirebilecek örgütsel öncüllerdendir (Akbolat vd. 2014:4; Akt. Öktem, Kızıltan ve Tarhan, 2016:166). Horner ve Swarbrooke (2004:282) işten ayrılma üzerinde etkili olan faktörleri; düşük ücret, zayıf çalışma koşulları, kariyer yolunun olmaması, çalışma süresi sorunları olarak listelemiştir. Bununla birlikte hem İnsan Sermayesi hem Sosyal Sermaye Kuramları perspektifinde işgücü devrinin örgüt içi problemlere neden olabileceği ifade edilmektedir (Mohr, Young ve Burgess, 2012:218-219).

Literatürde işten ayrılma niyeti sıklıkla araştırılan bir değişken olarak dikkat çekmektedir. Örneğin, İslam ve arkadaşları (2019) telekomünikasyon sektöründe çalışan 206 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında işten ayrılma niyetini ölçen kapsamlı bir ölçek geliştirmiş ve işten ayrılma üzerinde etkili olabilecek faktörleri belirlemiştir. Başka bir çalışmada, yıkıcı liderlik davranışlarının ABD’li çalışanların %75’inin işten ayrılmasına neden olan bir faktör olduğu belirtilmektedir (Aasland vd, 2010:438). Ayrıca, yıkıcı ve



karanlık liderliğe yönelik davranışlar işgücü devri, örgütsel sapma ve üretkenlik karşılığı gibi çalışmalar ile ilgili olarak örgütlere ilave maliyet ve masraf kalemleri de yüklemektedir (Thoroughgood vd, 2012).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili olan faktörler çok çeşitli olmakla birlikte değişken hakkında yapılan araştırmaların çoğunda, işten ayrılma niyetinin öncüllerini ve ardıllarını ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Islam ve arkadaşları (2019) çalışmalarında, yönetici ile anlaşmazlık, atama ve ödüllendirmede adaletsizlik, işyeri uzaklığı gibi faktörleri değişkenin öncülleri olarak ele almıştır (Islam vd, 2019:6). Literatürde yer alan diğer çalışmalarda ise genel olarak işten ayrılma niyeti öncülleri bireysel faktörler, örgütsel-iş ile ilgili faktörler, çevresel faktörler olarak sıralanmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 57; Mert Kaya, 2008:46-47; Babalık, 2016:68; Eren ve Saraçoğlu, 2007; Jiang vd, 2019:160; Alsarairoh vd., 2014). Örgütün içinde yer aldığı sektör, örgüt büyüklüğü, çalışanın kişisel özellikleri, lider özellikleri gibi birçok unsurun farklı işletmelerde farklı olması ya da aynı işletmede olsa bile bir durumun her çalışan için farklı algılanabilmesi işten ayrılma niyeti değişkeninin her örgüt ve her çalışan için aynı olamayacağına işaret etmektedir. Örneğin bir çalışana işten ayrılma niyeti içerisine sokabilecek bir faktör, başka bir çalışan için aynı etkiyi ortaya çıkarmayabilir. Bu nedenle özellikle bireysel farklılıkların işten ayrılma niyeti üzerinde açıklayıcı olabileceği vurgulanmıştır (Kaur vd., 2013).

Tablo 6'da görüldüğü üzere işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar bireysel, örgütsel-iş ile ilgili ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlıkta incelenebilmektedir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, yetkinlik ve beceriler, deneyim, eğitim durumu gibi özellikler bireysel faktörler arasında yer almaktadır. İşletme yeri, işin zorluğu, iş yükü, çalışma koşulları, işyeri ortamı, ast-üst ilişkileri, kariyer olanakları, yıpratıcı liderlik gibi unsurlar ise işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler içerisinde örgütsel-iş ile ilgili faktörler başlığı altında ele alınmaktadır. Diğer taraftan ülkedeki işsizlik oranı, enflasyon, sendikal faaliyetler, ekonomik yapı gibi unsurlar da çevresel faktörler arasındadır.

**Tablo 6: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**

<b>Bireysel Faktörler</b>	<b>Örgütsel-İş ile İlgili Faktörler</b>	<b>Çevresel Faktörler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cinsiyet</li><li>✓ Yaş</li><li>✓ Medeni Durum</li><li>✓ Eğitim Durumu</li><li>✓ Deneyim</li><li>✓ Bakmakla Yükümlü Olunan Birey Olup Olmaması</li><li>✓ Bireysel Yetenek</li><li>✓ Yetkinlik ve Beceriler</li><li>✓ Fiziksel ya da Psikolojik Hastalıklar</li><li>✓ Eğitim-Öğrenim Hayatı İhtiyaçları</li><li>✓ Hayat Koşullarının Değişmesi</li><li>✓ Kıdem</li><li>✓ Eşin Çalışıp-Çalışmama Durumu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İşletme Yeri</li><li>✓ İşin Zorluğu</li><li>✓ Aşırı İş Yükü</li><li>✓ Ulaşım İmkânlarında Sıkıntılar</li><li>✓ Fiziksel Çalışma Koşullarındaki Yetersizlikler</li><li>✓ Meslektaş ve Ekip İlişkilerindeki Sorunlar</li><li>✓ Psikososyal Belirtiler</li><li>✓ Sosyal Olanakların Yetersizliği</li><li>✓ Destekleyici Olmayan Liderlik Modeli</li><li>✓ Ast-Üst İlişkilerindeki Sorunlar</li><li>✓ Gelir Adaletinin Olmayışı</li><li>✓ Çalışma Koşullarına Yönelik Memnuniyetsizlik</li><li>✓ Rol Belirsizliği</li><li>✓ Kariyer Olanaklarındaki Sorunlar</li><li>✓ Performans ile ilgili Sorunlar</li><li>✓ Yıpratıcı Liderlik</li><li>✓ Etik Olmayan İklim</li><li>✓ Düşük Maaş</li><li>✓ Desteğin Eksik Olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İşsizlik Oranı</li><li>✓ İş Bulma Oranı</li><li>✓ Sendika ile İlgili Faaliyetler</li><li>✓ Enflasyon</li><li>✓ Ekonomik Daralma</li><li>✓ Tekrar İşe Başlama Oranı</li><li>✓ Çalışan Algıları</li></ul>

Çalışanların işten ayrılma niyeti içerisinde bulunması örgütler için genellikle arzu edilmez. Diğer taraftan performansı yüksek olmayan çalışanların işten ayrılması örgütler için olumlu bir durum olarak kabul görmektedir. Ancak işten ayrılması örgüte maliyet yükleyecek nitelikli ve sevilen bir çalışanın ayrılma niyetine girmesi örgüt tarafından istenmeyen bir durum olarak değerlendirilmektedir (Yener, 2014:84). Çalışan, mevcut işinden ayrılmayı düşününce; başka bir örgütte benzer işte çalışmak, başka bir örgütte farklı bir işte çalışmak, emekliye ayrılmak gibi pek çok alternatifi değerlendirmektedir (Akbolat vd. 2014:4; Akt: Öktem, Kızıltan ve Tarhan, 2016:166). İşten ayrılma niyetinde olan bir çalışan vaktinin büyük bir kısmını yeni iş arayarak ya da kariyer durumu ile ilgili değerlendirmeler yaparak geçirir. İş arkadaşları tarafından sevilen bir çalışanın işten ayrılma niyeti içinde olması da diğer çalışanlarının moral ve motivasyonlarının azalmasına neden olabilmektedir. Ayrıca bu süreçte bireyin iş üzerindeki enerjisi ve istekliliği azalır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012). Görüldüğü üzere sadece işten ayrılma niyeti içerisinde olan çalışanlar değil, kişinin meslektaşları da bu durumdan etkilenebilmektedir. Kişi eğer işten ayrılma niyetini davranışa dönüştürerek işinden ayrılırsa örgütte kalanlar da özellikle toksik ya da yıpratıcı liderlik yaklaşımları karşısında benzer davranışlara yönelme cesaretini göstereceklerdir. Bu durumda da örgüt içerisinde yeni maliyetlere katlanılmasının yanı sıra bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumunda sapmalar, kalite düşüşleri, performans azalışları gibi sorunlar baş gösterecektir.

Diğer taraftan, bir örgütte işgücü devrinin fazla olması, işte kalan çalışanların iş yükünü arttırarak, iyi olma hallerini azaltmaktadır. Ayrıca işgücü devrinin fazla olması yeni personel temini, eğitimi ve oryantasyonu gibi maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Jang ve George (2012:590) işten ayrılma maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki payının %15-%30 arasında olduğunu belirtmektedirler. Bu gibi durumlarda örgütler insan kaynakları politikalarını gözden geçirerek özellikle değerli işgücünü elde tutacak uygulamaları hayata geçirmelidir (Yenihan, Öner ve Çiftyıldız, 2014:40). Boles ve arkadaşları (2012) ise iş gücü devir oranının azaltılmasının doğrudan karlılığı arttıracak bir strateji olacağını vurgulamaktadır. Yöneticilerin olumsuz, istismarcı, yıkıcı ve toksik tutumlarının olması çalışanların iş hayatından daha az tatmin olmasına ve bu nedenle yeni iş arayışlarına girerek işten ayrılmaya yönelmesinde etkili olmaktadır (Hyson, 2016:20).

Bununla birlikte Kanten (2014) işten ayrılma niyetinin bakış açısı ve algılama biçimine göre olumlu ya da olumsuz olarak ele alınabileceğini vurgulamaktadır. İşten ayrılma niyeti içerisindeki birey kendini mutlu edecek daha iyi bir işte çalışmak ve iş-yaşam dengesinde huzuru yakalamak istiyorsa bu durum çalışan için olumlu sonuçlar doğuracak bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Ancak özellikle bu kişi işini iyi yapan fakat çalışma ortamı, meslektaş ilişkileri, lider tutumu gibi etmenlerden dolayı işinden ayrılmayı düşünen bir birey ise, kurum için çalışmanı kaybetmek ve yeni maliyetlere katlanmak örgüte olumsuz etkiler bırakacaktır (Hwang vd, 2014:64). Bu nedenle ikili ilişkiler ve psiko-sosyal etmenler nedeniyle işyerinden başka bir yerde çalışmak isteyen kişi için yeni bir hayatın başlayacağına yönelik umut ve inanış hâkim olursa işten ayrılma niyeti olumlu bir hale bile dönüşebilir. Bu durum işten ayrılma niyeti içerisinde kendine daha iyi bir iş imkânı bulan kişiler için gerçekçi olacaktır. Aynı şekilde işinden ayrılmak isteyen fakat istediği gibi bir iş bulamayan kişiler ise hem psikolojik olarak çöküntüye girecek hem de arzu ettiği iş performansını gösteremeyecektir. Bu durumda da işten ayrılma niyetinin oluşmasına etki eden örgütsel faktörler tekrar örgüte olumsuzluk olarak geri dönecektir. Diğer taraftan, isteksiz ve hevesiz çalışanların işten ayrılması örgüte yeni kişilerin, yeni beceri ve deneyim gelmesi anlamı taşır ve maliyet unsuru oluştursa da örgüt için olumlu sonuçlar elde etme olasılığını arttırmaktadır (Vardaman vd, 2012).

Lashley (2009) işgücü devrini, önlenemez ve önlenemez olmak üzere iki başlıkta ele almıştır. Kişiler iş ortamından, maaşlarından, işyeri ilişkilerinden, iş ortamındaki strese, eğitim ve terfiden memnun değilse ve tatmin olmuyorsa özellikle nitelikli işgücünü elde tutmak için sorunların çözümüne özen gösterilir ve işten ayrılmanın önlenmesi amaçlanır. Ancak, hastalık, emeklilik, ölüm, evlilik, hamilelik, örgün eğitim gibi nedenler işten ayrılmanın önlenemez olduğu durumları kapsamaktadır (Lashley, 2009:115). Böyle durumlarda çalışanların işten ayrılmalarının önüne geçmek oldukça zordur. Schwepker ve Schultz'da (2015) çalışanların işgücü devrinin yüksek olmasının müşteri ilişkileri tatmin düzeyini azaltacağı ve müşteri kaybına neden olabileceğini belirtmektedir. Ayrıca iş gücü devir oranını azaltmak karlılığı arttırmanın yanı sıra çalışan bağlılığını da yükseltmektedir (Boles vd., 2012; Chiller ve Crisp, 2012). İşten ayrılma niyeti içinde olan çalışanların fark edilmesi ve değerlendirilmesi, iş gücü devir oranının daha gerçekçi bir şekilde tahmin edilebilmesini kolaylaştıracaktır (Jiang vd, 2019:160).

### 3.3. Toksik Liderlik, Etik İklim Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Araştırma kapsamında literatür taramasında yerli ve yabancı pek çok çalışmadan yararlanılmıştır. Araştırma değişkenlerine ilişkin ampirik araştırma sonuçları özetlenmiştir. Araştırma değişkenleri ile benzer ilişkileri irdeleyen çalışma sonuçları derlenmiştir. Doktora çalışması boyunca kuramsal arka planı oluşturmak ve tezin diğer bölümlerini tamamlamak için veri tabanlarındaki dergilerde, erişime açık bilimsel yayınlarda arama yaparken kullanılan anahtar terimler Tablo-7’de gösterilmektedir. Bununla birlikte tez çalışmasında gerekli bilgilerin derlendiği kuruluşlar da Tablo-8’de yer almaktadır.

**Tablo 7:** Literatür Taramasında Kullanılan Anahtar Kelimeler

✓ Toksik	✓ Etik	✓ İşten Ayrılma Niyeti
✓ Toksik Liderlik	✓ Etik İklim	✓ İşte Kalma Niyeti
✓ Karanlık Liderlik	✓ Örgüt Kültürü	✓ İş Gücü Devri
✓ Toksinite	✓ Örgüt İklimi	✓ Devamsızlık
✓ Toksik Üçgen	✓ Egoist İklim	✓ Yabancılaşma
✓ Yıkıcı Liderlik	✓ İyiliksever İklim	✓ Havacılık Çalışanları
✓ İstismarcı Liderlik	✓ Etik İklim Boyutları	
✓ Toksik Davranışlar		
✓ Narsist Lider		
✓ Otoriter Lider		
✓ Toxic	✓ Ethics	✓ Intention to Leave
✓ Toxic Leadership	✓ Ethical Climate	✓ Intention to Stay
✓ Toxicity	✓ Organisational Culture	✓ Turnover
✓ Dark Leadership	✓ Organisational Climate	✓ Absenteeism
✓ Abusive Leadership	✓ Egoist Culture	✓ Alienation

✓ Destructive Leadership	✓ Benevolence Culture	✓ Aviation Employees
✓ Toxic Triangle	✓ Dimensions of Ethical Climate	
✓ Toxic Behaviours		
✓ Narsist Leadership		
✓ Authoratian Leadership		

**Tablo 8:** Araştırma Süresince Bilgilerin Derlendiği Kuruluşlar

✓ DHMİ	✓ FAA
✓ SHGM	✓ CAA
✓ UDHB	✓ NATCA
✓ TATCA	✓ IFATCA
✓ ICAO	✓ ACI
✓ IATA	✓ EUROCONTROL
✓ AIRBUS-BOEING	✓ EUROSTAT
	✓ OECD

Literatürde, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşan ampirik araştırmalar mevcuttur (Schyns ve Schilling, 2013; Tepper vd., 2006). Matos, O'Neill ve Lei (2018) çalışmalarında toksik liderliğin işe adanma ve işi anlamlandırma üzerinde negatif; iş stresi, iş yaşam karmaşası ve işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte yıkıcı liderliği deneyimleyen çalışanların, çalışma ortamını zehirli, sağlıksız ve hoşnutsuz olarak tanımladıkları belirtilmektedir (Blase ve Blase,2003:140). İşyerinde mutlu olmayan ve

tatmin seviyeleri düşük çalışanlar, işten ayrılmaya daha çok eğilim göstermektedir (Lambert, Hogan ve Barton, 2001; Tett ve Meyer,1993). İstismarcı yönetime maruz kalan kişilerin işlerine ilgi duymaları zorlaşmaktadır. Bu tarz yönetim personelin iş performansı için çok önemli olan kişisel enerjisini de tüketmektedir (Aryee vd., 2008). Magwenzi (2018) ve Goodare (2017) de toksik liderlik ve işten ayrılma niyetinin pozitif ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Schmidt (2014) ise toksik liderlik boyutlarının (kendi reklamını yapma, istismarcı yönetim, öngörülemezlik, narsizm, otoriter liderlik) iş tatmini, grup üretkenliği, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ile negatif ilişkide olduğunu saptamıştır. Yurt dışında yapılan başka bir amprik araştırmada da yıkıcı liderliğin işten ayrılma üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır (Lavoie-Tremblay vd., 2016).

Tummers, Groeneveld ve Lankhaar (2013) işgücü devri ve işten ayrılma niyeti üzerindeki en önemli belirleyicilerin liderlik ve iş yükü olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde Ghosh, Reio ve Bang (2013) yönetimler için en büyük sorunlardan birinin olumsuz liderlik modelleri kaynaklı işten ayrılmaların göz ardı edilmesi olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlar, liderlik ve işten ayrılmanın ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda Pradhan ve Jena (2017) istismarcı liderliğin işten ayrılma niyetininin güçlü bir öncülü olduğunu vurgulamaktadır. Weaver ve Yancey (2010) de 80 çalışan üzerinde yürüttükleri çalışmalarında karanlık liderlik algısı ile örgütsel bağlılık ve işte kalma niyeti arasında negatif bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Tepper ve arkadaşları (2009) ise araştırmalarında yıkıcı liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Haar, de Fluiter ve Brougham (2016) istismarcı liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu, yıkıcı liderlik modellerinin örgütsel desteği de azalttığını tespit etmişlerdir. Moore ve arkadaşlarının (2015) yürüttüğü araştırmada ise toksik çalışma ortamının işten ayrılma ile ilişkili olduğu, yıkıcı liderlik modellerinin ise toksik çalışma ortamının oluşumuna zemin hazırladığı ifade edilmiştir.

Başka bir araştırmada Mathieu ve Babiak (2016) kurumsal psikopatlığın doğrudan, istismarcı liderliğin ise dolaylı olarak işten ayrılma niyetini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Tepper, Duffy ve Shaw (2001) de karanlık ve istismarcı liderliğin çalışanları üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönlendirdiğini bulgulanmışlardır. Diğer taraftan Chu (2014) ise gerçekleştirdiği çalışmasında istismarcı yönetim ve toksik duygular arasında

pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca araştırma sonucuna göre toksik duyuların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Sakuri ve Jex (2012) ile Kim, Lee ve Lee (2013) yıkıcı liderlik davranışlarının çalışanları işten ayrılma niyetine yönlendirdiğini, iş tatminini azalttığını, iş stresini arttırdığını ve bireyler arası ilişkilerinin kalitesini düşürdüğünü ifade etmişlerdir. Unur ve Pekerşen (2017) ise yürüttükleri çalışmalarında iş stresi ve toksik liderliğin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu saptayarak toksik davranışlardaki değişimin %61'inin iş stresi ile açıklanabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte Firth ve arkadaşları (2004) bireyi işten ayrılma niyetine sokacak unsurlar arasında çalışma ortamı ve iş çevresi ile ilgili faktörlerin aracı etkiye sahip olabileceğini belirtmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin adaletsiz uygulamalarını görünce örgüte yönelik bağlılıkları azalarak işten ayrılma niyetine yönelmektedirler (Poon, 2012). Ghosh ve meslektaşları (2013) ile Palanski ve arkadaşları (2014) liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan ve dikkat edilmesi gereken bir öncül olduğunu vurgulamaktadırlar. Laschinger (2012) ise çalışmasında işten ayrılma niyeti üzerine etki eden faktörlerden liderliğin etkisinin ekip arkadaşları ve meslektaşların etkisinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Kim, Lee ve Lee (2013) de olumsuz ve karanlık liderlik türlerinin çalışan ve yönetici arasındaki ilişki kalitesini zayıflattığını ve çalışanları örgütten ayrılmaya yönelttiğini belirtmektedir.

Diğer taraftan Hart (2005) araştırmasında etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimi açıklayan bir yordayıcı olduğunu saptamıştır. Ballı ve Ballı (2017) da araştırmalarında karanlık liderlik ile etik iklim algısı arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çetin, Güleç ve Kayasandık (2015) ise araştırmalarında egoist etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte Güney ve Damar (2018) etik iklim algısı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve orta düzey bir ilişki saptamışlardır. Etik iklimin işten ayrılmayı negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Ay ve meslektaşları (2009) da etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve orta düzey bir ilişki tespit etmişlerdir. Çetin ve meslektaşları (2015) ise etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin tam aracı değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca ilgili çalışmada yardımsever iklim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı



bir ilişkinin olduđu saptanmıřtır. Bařka bir arařtırmada Fournier ve meslektařları (2010) etik iklimin, iřten ayrılma niyeti ile performans arasında dzenleyici role sahip olduđunu belirlemiřtir. Yksek performanslı çalıřanların, dűřk etik iklim algısı varsa daha çok iřten ayrılmaya yoneldikleri ortaya çıkarılmıřtır. Son olarak Mohr, Young ve Burgess (2012) iřten ayrılma niyeti ve rgűtsel performans arasındaki iliřkide katılımcı temelli kűltűrűn dzenleyici rol űstlendiđi sonucuna ulařmıřlardır. Katılımcı, grup temelli kűltűrlerde rgűtsel iklimin mentorcu, eđitici, iyiliksever olduđu vurgulanmaktadır. Bu tip rgűtsel iklimlerde bireyler ve departmanlar arası iliřkiler gűlűdűr ve iř gűcű devir oranı azdır (Mohr, Young ve Burgess, 2012:219).

## **4.BÖLÜM: TOKSİK LİDERLİK, ETİK İKLİM ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ BİR KAMU KURUMU ARAŞTIRMASI**

Son yıllarda kamu çalışanları üzerinde liderlik algısının bireysel çıktılara ve davranışlara etkisini araştıran akademik çalışma sayısı artmaya başlamıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının yanı sıra post-modern liderlik kuramları da gelişmektedir. Douglas McGregor'un X ve Y tipi liderlik tipolojisine benzer şekilde liderlik yaklaşımları günümüzde yapıcı ve yıpratıcı olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır. Pozitif, olumlu, ılımlı liderlik tipleri yapıcı modele; negatif, olumsuz, karanlık liderlik tipleri yıpratıcı modele dâhil olmaktadır. Toksik liderlik kavramı da yıpratıcı liderlik türleri arasında yer almaktadır. Toksikite, zehirleyici anlamına gelmektedir. Toksik lider de davranışları ve çalışanlar üzerinde oluşturduğu algı ile bireyleri rahatsız etmektedir. Toksik liderlerin liderlik özellikleri bireylerde çeşitli etkiler oluşturabilmektedir. Bu etkiler; işten sapma davranışı, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, motivasyon kaybı, performans düşüşleri, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın azalmasıdır. Kurumsal performansın sağlanması ve çalışan verimliliğinin artırılması için yıpratıcı liderlik algısı kaynaklı olumsuz davranışların ortaya çıkarılması ve etkilerinin azaltılması gerekmektedir. Ayrıca, işgücü devir hızının düşürülmesi, yeni personel istihdam etme maliyetlerinin azaltılması için bireyi işten ayrılma niyetine yönlendirecek etmenler tespit edilmelidir. İlgili literatürde liderlik algısı ve etik iklim, etik iklim ve işten ayrılma niyeti, liderlik algısı ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler arasında etkileşim olduğunu gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bu araştırmalara ilişkin sonuçlar tez kapsamında değişkenler arası ilişkileri açıklayan bölümlerde ve literatür tablosunda özetlenmiştir.

Bu tez çalışmasında ise kamu çalışanlarının toksik liderliğe ilişkin algı düzeylerinin ortaya çıkarılması ve toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti etkileşiminde etik iklim algısının rolünün de ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

Liderliğin karanlık yüzü olan toksik liderlik kavramı ile ilgili olarak ülkemizde çok fazla yayın olmaması nedeniyle bu araştırmanın yerli literatüre katkı sunması beklenmektedir. Bununla birlikte, kamu çalışanları arasında toksik liderlik kaynaklı işten ayrılma niyetinin azaltılması, özellikle nitelikli işgücünün kamudan ayrılmasının önlenmesi, çalışanların etik iklim algısının yükseltilmesi amacıyla araştırma sonuçlarının sosyal bilimler alanına fayda sağlaması arzu edilmektedir.

Araştırmanın amacı kamuda toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olup olmadığının ortaya çıkarılmasını sağlamaktır. Ayrıca etik iklim algısının bu etkileşimde düzenleyici rolü olup olmadığının saptanması da hedeflenmiştir. Bu araştırmanın orijinalliğini sağlamak amacıyla literatürde ele alınan ve çalışan davranışı üzerinde etkili olabilecek bir kavram olan toksik liderlik incelenmektedir. Bu çalışmada belirlenen örneklem çerçevesindeki kamu çalışanlarının yöneticileri ile ilgili olarak toksik liderlik algılarının ne düzeyde olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Aynı zamanda kamu çalışanlarının etik iklim algıları ve işten ayrılma niyeti düşüncelerine ilişkin ortalama değerlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırma modelinin oluşturulmasında negatif ve yıpratıcı liderlik türlerinin çalışan davranışları ve iş çıktıları üzerinde etkili olabileceğine yönelik çalışmalar temel alınmıştır (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Abovassin ve Abood, 2013; Liu, Liao ve Loi, 2012; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016; Burns, 2017).

#### **4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Literatürde olumlu-ılımlı-yapıcı-pozitif liderlik modelleri olarak ele alınan dönüşümsel, etik, demokratik, organik, hizmetkâr, ahlaki, otantik liderlik modelleri ve çalışan davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalarda genellikle lider davranışları sonucu oluşan pozitif iş çıktılarının araştırıldığı gözlemlenmektedir. Hâlbuki iş hayatında zararlı ve olumsuz iş çıktıları da bulunur. House ve Howell (1992) yıkıcı liderlik modelleri ile istenmeyen iş çıktılarının bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir. Bu duruma rağmen, istismarcı liderlik, zayıf liderlik, şeytani liderlik, kötü liderlik, karanlık liderlik, otoriter liderlik, toksik liderlik gibi yeni kavramlara ilişkin neden-sonuç ilişkilerini inceleyen araştırma sayısı daha azdır. Kurumsal yönetim ilkeleri gereği örgüt içi şeffaflığın artması ile kurumlarda yapılan bilimsel araştırmalara yönelik objektif veriler elde edilmesi kolaylaşmıştır. Çalışanlar

kendilerine zarar gelecek ya da yıldırıma uğrayacakları düşüncesi ile liderlik değerlendirmelerine ilişkin dağıtılan anketlere objektif cevap veremezken günümüzde pek çok kurumda yapılan araştırmalarda çalışanlar duygu ve düşüncelerini objektif olarak çekinmeden aktarabilme cesaretine sahip olmuştur.

Bu tez kapsamında toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Ayrıca bu etkileşimde etik iklimin düzenleyici rolünün belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırma değişkenleri; toksik liderlik, etik iklim ve işten ayrılma niyetidir. Yeni bir kavram olarak düşünülen Toksik Liderlik değişkeninin incelenmesi, etik iklimin düzenleyici değişken olarak modele dâhil edilmesi ve alan araştırmasının kamu çalışanları üzerinde yapılması araştırmanın orjinalliğini arttıracak unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında katılımcılardan elde edilecek bilgilerin üçüncü şahıslar ile paylaşılamayacağına da bildirilmiş olması objektif değerlendirmelerin gücünü arttıracak bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Bu tezde, araştırmanın amacı ile incelenen konular ise aşağıda listelenmektedir.

- Kamu çalışanlarının toksik liderlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki
- Kamu çalışanlarının toksik liderlik algıları ile etik iklim algıları arasındaki ilişki
- Kamu çalışanlarının etik iklim algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki
- Kamu çalışanlarının demografik özellikleri ile toksik liderlik algıları arasındaki ilişki
- Kamu çalışanlarının demografik özellikleri ile etik iklim algıları arasındaki ilişki
- Kamu çalışanlarının demografik özellikleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

## **4.2. Araştırma Yöntemi**

Araştırma yönteminin belirlenmesi, araştırmanın teknik aşamasını oluşturan bir bölümdür. Bu aşamada, araştırma sürecindeki adımlar ele alınmaktadır (Kurtuluş, 2010). Araştırma yönteminin düzenli olması araştırmanın kalitesini yükselten bir unsurdur

(Nakip, 2011). Bilimsel araştırma süreci ise; araştırmanın tasarlanması, analiz edilip raporlanması basamaklarından meydana gelmektedir. Araştırmanın yöntem bilimi araştırma sürecinin önemli bir bölümünü meydana getirmektedir (Coşkun vd., 2012). Araştırma probleminin tanımı, literatür taraması, araştırmanın amacının ve öneminin belirlenmesi, araştırma kapsam-kısıt ve varsayımlarının oluşturulması, araştırma modelinin kurulması ve hipotezlerin yazılması, veri toplama yönteminin belirlenmesi, veri toplama aracının hazır hale getirilmesi, pilot çalışmanın gerçekleştirilmesi, anket formuna nihai şeklinin verilmesi, araştırma örneğinin hesaplanması, anketlerin dağıtılması ve verilerin elde edilmesi, verilerin analizi ve yorumlanması, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliklerinin incelenmesi, araştırma raporunun yazılması ve bulguların değerlendirilmesi adımları araştırma yöntembilimi adımlarıdır (Toker, 2015; İslamoğlu, 2011).

#### **4.3. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Varsayımları**

Araştırmanın ana kütesini, araştırma yapılan kurumun trafik sayısı bakımından beş büyük meydanı ve genel merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Kurumun çalışan sayısı sıralamasında en büyük merkezleri bu birimlerdir. Araştırma yapılan kamu kurumunun Türkiye genelinde 11.074 personeli bulunmaktadır. 1012 personel Genel Müdürlükte çalışmaktadır. Trafik sayısı bakımından beş büyük meydana çalışan personel sayısı ise 3848'dir. İstanbul'da yer alan meydan personelleri bir birim olarak değerlendirmeye alınmıştır. Ana kütle içerisinde yer alan meydanlar 2019 verilerine göre Türk Hava Sahasındaki iniş-kalkış ve transit trafiklerin yaklaşık %54'ine sahiptir. 6218 personel ise geri kalan merkezlerde faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda araştırmanın ana kütesi toplamda 4860 personelidir. Bu araştırmada katılımcıların anket sorularına gerçekçi cevap verdiği, seçilen örneklemin ana küteyi temsil edeceği araştırmanın varsayımlarını oluşturmaktadır.

**Tablo 9:** Beş Büyük Havalimanı Bilgileri

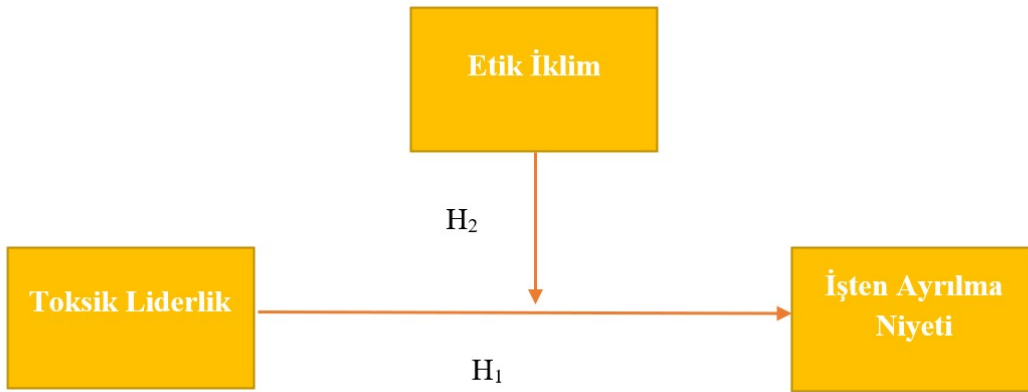
Havalimanı	2020 Yıl Sonu Trafik Sayısı
İstanbul Yeni Havalimanı	185.424
İstanbul Sabiha Gökçen	126.310
Ankara Esenboğa	50.394
İzmir Adnan Menderes	46.001
Antalya	71.180

**Kaynak:** DHMİ, İstatistikler, 2020. (\*Transit trafikler dahil edilmemiştir)

Araştırmanın kısıtları; konu ile ilgili yerli ve yabancı ampirik çalışma sayısının kısıtlı olması ve araştırmanın sübjektif veriler kapsamında analiz edileceğidir. Özellikle anket ile yapılan alan araştırmalarında katılımcılar kendilerinin ve görüşlerinin değerlendirilmeye alınacağı düşüncesi ile durumu olduğundan farklı gösterme eğilimine girebilmektedir. Böyle durumlarda ölçek sorularının yer aldığı ölçek başlığının ankete yazılmaması cevaplara ilişkin sapmaların önüne geçerek çalışmanın objektifliği arttırmaktadır (Koopman,2014:221). Ayrıca katılımcılar pozitif ifadelerle ilişkin değerlendirmelerde ifadeye ilişkin katılımı olduğundan daha yüksek; negatif ifadeye yönelik algıyı da olduğundan daha düşük gösterme yaklaşımı benimseyebilmektedirler. Bu davranışın altında yatan temel unsur verilen cevaplar ile kendisinin ifşa olacağına yönelik düşüncedir. Bu yaklaşım literatürde cömertlik ilkesi olarak tanımlanmaktadır. Bu eğilim toplumsal ve kültürel olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Thornton, 1980). Her ne kadar katılımcıların ifadelerle objektif yaklaşacakları varsayılsa da kamu çalışanlarının ifadelerle gerçek düşüncelerinden farklı olarak katılım düzeyi ihtimali de bir kısıt olarak değerlendirilebilmektedir. Beş meydan ve genel merkezde çalışan personel sayısı diğer meydanlarda çalışan personel sayıları toplamından oldukça yüksek olmasına rağmen, ülke genelindeki tüm meydanlarda çalışanların araştırmaya dâhil edilmemesi de kısıt olarak ele alınabilir.

#### 4.4. Araştırma Modeli

Nesneler, olgular, süreç ve sistemler ile ilgili kavramlar ve bunlar arasındaki ilişkileri tasvir etme tekniği model kurma olarak ele alınmaktadır (İslamoğlu, 2011:87). Araştırma modeli oluşturma süreci, araştırmanın yapısını ortaya çıkaran iskeletin tasarlanma aşamasıdır (Kurtuluş, 2010:13). Araştırma probleminin bilimsel yolla nasıl çözüleceğini ele alan görsel unsur ise araştırma modelidir. Araştırma modeli; toplumsal gerçekleri açıklamak için kullanılan sistematik ilkeler bütünüdür ve bu sistem içerisindeki değişkenler arası ilişkilerin simgesel gösterimidir (Armağan, 1983:41). Araştırma modelinin başarısı iç ve dış geçerliliğin ve güvenilirliğin sağlanmasına bağlıdır. İç geçerlilik, varılan sonucun bilinen değişkenlerden başka değişkenlerden kaynaklanmadığını ifade eder. Dış geçerlilik ise varılan sonuçların genelleme yapmaya imkân tanıyacak nitelikte olmasıdır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2011:91).



Şekil 2: Araştırma Modeli

Araştırma modelleri tarama modelleri ve deneysel modeller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırmalar tarama modelini oluşturmaktadır. Bu modellerde bireyler ve olgular gözleneceği gibi çeşitli ikincil kaynaklardan da yararlanılmaktadır. Deneme modelleri ise neden-sonuç ilişkilerini belirlemek amacıyla araştırmacının kontrolü altında gözlenmek istenen verilerin üretildiği uygulamalardır (Kıncal, 2015: 109-113). Tarama modelinde amaçlar soru şeklinde oluşturulurken deneysel modellerde amaçlar hipotez

şeklinde ifade edilerek olayların nedenlerine ilişkin yargıların test edilmesi sağlanmaktadır (Schumacher, 1998; Akt: Kıncal, 2015). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileyip etkilememesinin test edilmesi, sistemli değişiklikler yapılması ve sonuçların izlenmesi deneme modeli yaklaşımı içerisinde ele alınmaktadır. Bu modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileyip etkilemediği ve etkilemesi durumunda hangi düzeyde etkilediğinin araştırılması amaçlanmaktadır (Kıncal, 2015:113).

Kurtuluş (2010) araştırma modellerini; keşfedici, tanımlayıcı ve neden-sonuç ilişkisini araştıran olmak üzere üç başlıkta ele almaktadır. Araştırma probleminin saptanması, keşfedilmesi ve probleme ilişkin değişken ve boyutların belirlenmesi amacıyla oluşturulan yaklaşım keşfedici modellerdir. Bu modelde izlenecek yol kesinlik taşımaz ve araştırmada nitel yöntemlerin kullanılması daha uygundur. Bu modelde mülakat, kaynak tarama gibi yöntemlerden elde edilen veriler ile oluşturulan değişkenlerin daha sonraki araştırmalara yol göstermesi beklenmektedir. Tanımlayıcı araştırma modeli ise incelenen değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve bu tanımlar ile tahminlerde bulunmaktır. Bu yaklaşımda ilgilenilen değişkenlere yönelik tanımlamalar yapılır fakat değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi kurulmaya çalışılmaz. Neden-sonuç ilişkisini araştıran araştırma modeli ise iki ya da daha fazla değişken arasındaki etki, ilişki, neden-sonuç ilintisini tanımlamayı amaçlamaktadır. O halde bu araştırmanın neden-sonuç ilişkisine dayalı deneysel model bir çalışma olduğunu söylemek mümkündür. Ancak ikincil verilerden elde edilen literatür çalışmasının tarama yapılarak oluşturulduğunu belirtmek gerekir.

#### **4.5. Örneklem**

Bir insan grubu hakkında bilgi toplamanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Grupta yer alan bireylerin her birinin tek tek araştırılmasına tamsayım denir. Ana kütle sayısı küçük, zaman ve mali kaynakların yeterli olduğu durumlarda tamsayım gerçekleştirilir. Ana kütle sayısının büyük olduğu durumlarda ya da her bireye ulaşmanın mümkün olmadığı durumlarda tamsayım genellikle tercih edilmez. İnsan grubu hakkında bilgi toplamanın ikinci yolu ise o grubun genel özelliklerini yansıtacak bireylerden bir kısmını araştırarak grup ile ilgili genelleme yapabilecek seviyeye ulaşılması sürecidir ki buna örneklem denmektedir (Coşkun vd., 2012:131-132). Araştırmacı tüm birimleri incelemekten belirli



birim sayısı ile elde ettiği verileri kullanarak sağlıklı bir genelleme yapabilmelidir. Örneklemenin başarısı da bu mantık içerisinde oluşmaktadır. Araştırmacı belirli bir hata olasılığını kabul ederek ana kütleyi belirli güven sınırları içinde temsil edecek örnek üzerinden çalışma yaparak araştırmasını gerçekleştirebilir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda genellikle örnekleme kullanılmaktadır. Bu tez çalışması için örnekleme tasarım sürecine ilişkin evreler aşağıda listelenmektedir:

Araştırmanın evrenini tanımlama: Araştırmanın evreni, ilgili kurumun Genel Müdürlük ile trafik sayısı bakımından beş büyük meydanında çalışan kamu personelidir.

Örnekleme çerçevesini belirleme: Ana kütleyi kapsayan listenin elde bulunması çerçevenin belirlenmesini sağlar. Kurumun internet sitesindeki raporlarında ve dökümanlarında çalışan personele ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen bilgiler başka kişiler ile paylaşılmamış ve araştırma bilimsel yayın etiğine uygun olarak yürütülmüştür.

Örnek büyüklüğünü belirleme: Örnek hacmi ve örnek büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan farklı yöntemler bulunmaktadır. Araştırmacı bilimsel araştırma yöntemleri ile ilgili olarak incelediği kitaplarda belirli hesaplamalar ile örneklem sayısının belirlenebileceğini görmüştür. Aynı zamanda pek çok kitapta ana kütle büyüklüğüne göre ne kadar örnek seçilmesi gerektiği ile ilgili tablolar yer almaktadır. Aşağıdaki tablolar incelendiğinde evren büyüklüğü arttıkça örnek sayısının arttığı görülmektedir. Ayrıca güven aralığının artması, örneklem hatasının azalması durumlarında da örnek sayısının artırılması araştırma sonuçlarının daha sağlıklı yorumlanmasına katkı sunmaktadır. Örneklem büyüklüğü ile ilgili literatürde yer alan bazı düşünceler ise şu şekildedir: (Coşkun vd, 2012: 137).

- i. Normal dağılımın sağlanması için örneklem sayısının 500'e yakın olması
- ii. Örnek sayısının araştırmada incelenen değişken sayısının en az 10 katı olması

Örnek değerlerinin güvenilirliğini arttırmak ve tesadüfi hatayı azaltmak için (örnekleme ve deneysel hatalar) örnek büyüklüğünü arttırmak mantıklıdır. Ancak örnek büyüklüğünün artırılması örnekleme sürecinde oluşabilecek hataların tamamını ortadan

kaldırmaz. Sistematik hataların olması durumunda örnek sayısının artırılması her zaman istenilen sonuca ulaşılmasını sağlamaz (Kurtuluş, 2010:55).

**Tablo 10:** Evren Büyüklüğüne Uygun Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	%90 güven aralığı örneklem sayısı ve aralıkları	%95 güven aralığı örneklem sayısı ve aralıkları	%99 güven aralığı örneklem sayısı ve aralıkları
30	27-29	28-29	29-30
50	41-47	44-48	46-49
100	73-88	79-91	87-95
250	130-188	151-203	182-220
500	176-301	217-340	285-393
700	196-364	248-423	341-507
1000	214-431	278-516	399-648
5000	258-657	357-879	586-1347
1000000	272-756	384-1066	663-1840

**Kaynak:** Louis Cohen, Lawrence Monion, Keith Morrison,2007, “Research Methods and Education,” 6th Edition, Routledge Publications, Oxon, s.104

Diğer taraftan örneklem hesaplamasında kullanılan formülasyon ise aşağıdaki gibidir:

$$D^2(N-1)+t^2.p.q$$

Formüle göre;

n: Örneklem alınacak birey sayısını,

N: Ana kütledeki birey sayısını (N=4860)

p: İncelenen olayın görülüş sıklığını -gerçekleşme olasılığını (p=0,50)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığını -gerçekleşmeme olasılığını (q=0,50)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri (t=1,96)

D: Olayın görölüş sıklığına göre kabul edilen ( $\pm$ ) örnekleme hatasını ( $D=0,05$ ) ifade etmektedir. Yukarıdaki formüle uygun olarak ana kütle için %95 güven aralığında,  $\pm 5$  örnekleme hatası ile hesaplama yapılmıştır.

Uygun örnekleme tekniğini kullanarak örneği seçme: Örnekleme teknikleri tesadüfi olan ve tesadüfi olmayan olmak üzere iki ana başlıkta ele alınmaktadır. Ana kütledeki her bir bireyin örneğe alınma şansının ya da olasılığının önceden bilinmesi durumunda tesadüfi örnekleme söz konusudur. Basit tesadüfi, sistematik, tabakalı ve kümeli örnekleme bu grup içerisinde yer almaktadır. Bu teknikte örnekleme hatası hesaplanabileceğinden ana kütle hakkında genelleme yapılabilir. Tesadüfi olmayan örneklemede ise ana kütledeki bireylerin her birinin örneğe seçilme olasılığı önceden bilinmez. Kolayda örnekleme, amaçlı örnekleme, aykırı örnekleme, kota ve kartopu örnekleme de tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri arasında yer almaktadır. Bu teknik, araştırmacı için kesinliğin önemli olmaması durumunda kullanabilecek bir tekniktir. Araştırmanın içeriği, uygulanabilirliği, araştırma alanı örnekleme tekniğinin seçimini etkileyebilmektedir. Bazı araştırmalar için tesadüfi örnekleme tercih edilirken, bazı araştırmalar için tesadüfi olmayan araştırmalar uygun olabilmektedir. Bununla birlikte, yukarıdaki Tablo-10 incelendiğinde farklı güven aralıklarına göre evren büyüklüğünü temsil edecek örneklem sayıları belirtilmiştir. Ayrıca Sekaran (1992)'a göre örnek sayısının 384'e ulaşması durumunda normal dağılımın sağlanacağı ve ana kütle hakkında genellemelerin daha sağlıklı bir şekilde yapılacağı belirtilmektedir.

Bu araştırmada ana kütle, ilgili kamu kurumunun trafik sayısı bakımından beş büyük meydanında çalışanlar ile Genel Müdürlük çalışanlarından oluşmaktadır. Daha sonra her meydana ve genel müdürlükte çalışan kamu personeli sayısı belirlenmiştir. Bu belirleme içerisinde personel; seyrüsefer, idari ve işletme çalışanı olarak tabakalandırılmıştır. Çalışan sayısı büyüklüğü meydan trafik sayısı büyüklüğü doğrultusunda olduğu için çalışılan birimlere göre tabakalar oluşturulmuştur ve belirlenen örneklem içerisindeki oran üzerinden anketler çevrimiçi olarak dağıtılmıştır. Genel Müdürlük ve beş meydan içerisinde en çok personele sahip tabakaların örneklem içerisindeki temsil oranının da fazla olması hedeflenmiştir.

İlk başta 4860 personel için %95 güven aralığı ve %5 hata payındaki örnek sayısı örnekleme formülasyonu ile hesaplanmıştır. Bu formülasyona göre 356 örneğin

anakütleyi temsil edeceği varsayılmıştır. İlk anket gönderiminde hedeflenen örnek sayısına erişilememiştir. Bir ay sonra anketin tekrar farklı katılımcılara ulaştırılması sağlanmıştır. Elde edilen 522 anket, nihai analizlere tabi tutulmuştur.

Kurum Birimi-Meydan	Çalışan Sayısı				Örneklem İçerisinde Çalışan Sayısına Göre Alacağı Oran 1.Basamak	Birim İçi Dağılıma İlişkin Oranlar 2.Basamak			
	Seyrüsefer	İşletme	İdari	Diğer		Seyrüsefer	İşletme	İdari	Diğer
İstanbul Meydan (Hepsi)	590	212	180	73	%22	%56	%20	%17	%7
Ankara Genel Müdürlük (Diğer)	230	231	470	81	%21	%23	%23	%46	%8
Ankara Meydan	859	340	180	117	%31	%57	%23	%12	%8
İzmir Meydan	260	185	165	51	%13	%39	%28	%25	%8
Antalya Meydan	252	185	154	45	%13	%40	%29	%24	%7

**Şekil 3:** Tahmini Örnekleme Bilgileri

Ana kütle içerisinde yer alan merkezlerdeki çalışan sayıları tabakalar halinde Şekil-3'te yer almaktadır. Örneklem hesaplamasında Şekil-3'te yer alan veriler doğrultusunda Şekil-4 oluşturulmuş ve tabakaların aldıkları oranlar doğrultusunda örneklem hesaplaması yapılarak ilgili çalışanlara anketlerin gönderimi sağlanmıştır.

Kurum Birimi-Meydan	Dağıtılan Anket Sayısı	Birim İçi Dağılıma İlişkin Oranlar				
		2.Basamak				
		1.Basamak	Seyrüsefer	İşletme	İdari	Diğer
İstanbul Meydan (Hepsi)	220	123	44	38	15	
Ankara Genel Müdürlük (Diğer)	210	48	48	97	17	
Ankara Meydan	310	177	71	37	25	
İzmir Meydan	130	51	36	33	10	
Antalya Meydan	130	52	38	31	9	
<b>Toplam Dağıtılan Anket Sayısı</b>	1000	451	237	236	76	
<b>Toplam Gelen Anket Sayısı</b>	522	229	121	111	61	
<b>Katılım Oranı</b>		%50	%51	%47	%80	
<b>Meydanlara Göre Katılım Oranı</b>		<u>İstanbul</u>	<u>GM</u>	<u>Ankara</u>	<u>İzmir</u>	<u>Antalya</u>
		%82	%20	%55	%40	%56

Şekil 4: Dağıtılan ve Gelen Anket Bilgisi

#### 4.6. Araştırmanın Değişkenleri

Değişebilen ve birden çok değer alabilen pek çok şeyin değişken olduğunu söylemek mümkündür. Birden çok değer almayan şeylerin sabit olduğunu da hatırlatmak gerekir. Literatürde genellikle Y harfi ile gösterilen değişken bağımlı değişken olarak kabul edilmektedir. Bağımsız değişken ise genellikle X harfi ile gösterilmektedir. Bağımlı değişken etkilenen, bağımsız değişken ise etkileyen değişken olarak adlandırılmaktadır

(Coşkun vd., 2012:21). Tez çalışmasının araştırma modelinde yer alan bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenler aşağıda ele alınmaktadır.

- ❖ Toksik Liderlik Algısı
- ❖ Etik İklim Algısı
- ❖ İşten Ayrılma Niyetidir.

#### **4.7. Araştırmanın Hipotezleri**

Kerlinger'e (1970) göre hipotez; değişkenler arasındaki ilişkiler hakkındaki durumlardır. Hipotezler, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik durumları test edecek açık ifadeleri kapsamaktadır. Hipotezler, belirtilen ilişkileri araştırmak için araştırmacının çaba sarf etmesini sağlar. Bu amaç ile araştırmacının hipotezleri test etmek için bilgi toplaması ve bu bilgileri analiz etmesi gerekir. Araştırma sonucunda hipotezleri kabul ya da reddetmek mümkündür. Araştırma sonucunda hipotezler araştırma ile ilgilenenlerin dikkatini çekebilmektedir (Kerlinger, 1970). Bu tez kapsamında oluşturulmuş hipotezler aşağıda listelenmektedir.

H<sub>1</sub>: Kamu çalışanlarının toksik liderlik algısı işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

H<sub>2</sub>: Etik iklim algısı, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir.

H<sub>3a</sub>: Kamu çalışanlarının demografik özellikleri ile toksik liderlik algıları arasında ilişki bulunmaktadır.

H<sub>3b</sub>: Kamu çalışanlarının demografik özellikleri ile etik iklim algısı arasında ilişki bulunmaktadır.

H<sub>3c</sub>: Kamu çalışanlarının demografik özellikleri ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişki bulunmaktadır.

#### **4.8. Araştırmada Kullanılacak Veri Toplama Aracının Hazırlanması**

Araştırma modeli doğrultusunda araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla hazırlanan soru formu literatür taramasından elde edilen veriler ışığında uzman görüşlerine

başvurularak oluşturulmuştur. Soru formunda kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Soru formunda kullanılan ölçeklerin tercih edilmesinde literatür taraması ve benzer konularda yapılan çalışmalar destekleyici olmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları uluslararası literatürde farklı çalışmalarda da test edilmiştir. Bu bağlamda sorular öncelikli olarak İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve oluşabilecek yanlış anlamaların ortadan kaldırılması amacıyla ifadeler tekrar İngilizceye çevrilerek karşılaştırma yapılmıştır (Yavuz ve Artan, 2019).

Araştırmada kullanılan anket formu katılımcılara hitap edilerek yazılmış ön bilgi yazısı ile başlamaktadır. Ön yazı haricinde anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde toksik liderlik ölçeğine ilişkin sorular yer almaktadır. Cevaplayıcıların, toksik liderliğe ilişkin ifadeleri 1'den 5'e kadar puanlaması istenmektedir. 1 Kesinlikle Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum ve 5 Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade etmektedir. İkinci bölümde etik iklim ölçeği yer almaktadır. Cevaplayıcıların ifadeleri cevaplarken kurumda mevcut olan iklimi belirlemeye yönelik puanlama yapmaları istenmektedir. Üçüncü bölümde kamu çalışanlarının işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlerini ortaya çıkaracak İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği bulunmaktadır. Soru formunun son bölümünde ise demografik ve mesleki sorular yer almaktadır. Bu kapsamda yaş, cinsiyet, çalışılan bölüm, çalışılan havalimanı, deneyim, eğitim durumu ve medeni durum ile ilgili sorular mevcuttur.

Anket formunda yer alan soruların kolay anlaşılır olup olmadığını sağlamak ve anket formuna nihai şeklini vermek amacıyla akademisyenler ve araştırmanın yapıldığı kurum çalışanları ile görüşmeler yapılmış ve soru formu incelenmiştir. Pilot çalışma neticesinde anket formuna nihai şekli verilmiş ve ana çalışmada kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Tez çalışmasında kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır:

*Toksik Liderlik Ölçeği:* Toksik Liderlik Ölçeği Schmidt (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ülkemizde çeşitli geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Kılıç (2019) tarafından yapılan çalışmada orjinal ölçekteki beş boyut ele alınmıştır. İskit (2019) tarafından yapılan çalışma da da ölçeğin yapısı beş boyut olarak tespit edilmiştir.

*Etik İklim Ölçeği:* Araştırmada kullanılan Etik İklim Ölçeği soruları Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş orjinal ölçek sorularıdır. Türkiye’de Eser (2007) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve daha sonra çeşitli araştırmalarda kullanılmıştır (Yılmaz ve Yıldırım, 2019). Ölçek, egoist iklim (11 ifade), yardımsever iklim (12 ifade) ve ilkeli iklim (6 ifade) boyutlarından meydana gelmektedir.

*İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:* Rosin ve Korabick (1991) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, ülkemizde özellikle sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (Atalay ve Doğan, 2020; Soybalı ve Ak, 2019; Koçak ve Yücel, 2018). Ölçek dört ifadeden meydana gelmektedir.

#### **4.9. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler**

Araştırmanın anket formu 67 ifadeden meydana gelmektedir. İlk 28 ifade toksik liderlik algısı değişkeni ile, 29. ve 57. ifadeler etik iklim algısı değişkeni ile, 58. ve 61. ifadeler işten ayrılma niyeti değişkeni ile ilgilidir. Bununla birlikte, son sorular ise demografik ve mesleki bilgileri kapsayıcı ifadelerden oluşmaktadır. Elde edilen ve analizlerde kullanılmak üzere uygun bulunan 522 soru formu, IBM Statistics SPSS 21.00 paket programı üzerinde incelenmiştir. Diğer taraftan, araştırma kapsamında normal dağılıma uygunluk test edilmiş, kutu bıyık diyagramları, histogram eğrileri ve serpilme diyagramları incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Çarpıklık-Basıklık Testleri sonucu elde edilen değerler, verilerin normal dağıldığını kabul eden ortalama değerlere ilişkin referans aralığında yer almaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Araştırmada betimleyici verilerin değerlendirilmesinin ardından, kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik bulguları değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, ölçeklere ilişkin madde toplam korelasyon analizleri ve faktör analizleri yapılmıştır. Araştırma modeline uygun olarak değişkenlere yönelik ilişkileri ortaya çıkarmak için korelasyon, regresyon analizleri uygulanmıştır. Farklılık analizlerinde ise Bağımsız Örnekler T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testleri yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin güvenilirlik hesaplamalarında Alfa Yöntemi (Cronbach Alpha) kullanılarak güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere ve ölçek boyutlarına yönelik hesaplamalar yapılmıştır. Ölçeklerde yer alan soruların



tutarlılığı güvenilirlik analizi ile ölçülmektedir (Koçoğlu, 2014). Bu adım sonrasında madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler için Pearson Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında madde toplam korelasyonlarının 0,20'den büyük olmasına dikkat edilmiş ve bu sebeple ölçekten çıkarılan ifade olmamıştır. Araştırmanın sonraki aşamasında ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlayıp sağlamadığını ortaya çıkarmak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testleri yapılarak faktör analizinin uygulanabilir olup olmadığı hususunda örneklem yeterliliği ve değişkenler arası korelasyon anlamlılığı incelenmiştir. Ayrıca faktör analizinde elde edilen Anti Image matrisindeki köşegen diagnollerinde yer alan değerler incelenmiş ve tüm ölçeklerdeki değerlerin 0,50'nin üzerinde olması nedeniyle bu sebeple ölçeklerden çıkarılan ifade olmamıştır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019). Faktör analizleri gerçekleştirilirken Temel Bileşenler Yöntemi ve Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun ortaya çıkarılması amacıyla Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınarak kümülatif açıklayıcılıktan yararlanılmıştır. Faktör analizleri kapsamında faktör yükü 0,50 ve üzerinde olan faktörlerin yüklenmesi ile Rotated (Döndürülmüş) Faktör Matrisleri oluşturulmuştur (Tutar ve Erdem, 2020). Bununla birlikte açımlayıcı faktör analizleri sonrasında ölçeklere LISREL 8.8 Scientific Software International programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmıştır. Yapılan Analizler sonucu elde edilen bulgular uyum iyilik değerleri ile karşılaştırılmış ve ölçeklerin yapı geçerliliğine sahip oldukları saptanmıştır.

Diğer taraftan, araştırma hipotezini test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri için bu analizlere yönelik varsayımlar incelenmiştir. Verilerin normal dağıldığı (kutu-bıyık diyagramı ve histogram eğrileri ve çarpıklık-basıklık değerleri normal değerler arasında yer almaktadır) ve çoklu doğrusal bağıntı olmadığı varsayımı ile regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca, faktör analizleri sonucunda ölçekten çıkarılan maddeler ölçek ortalaması hesaplamasına dâhil edilmemiştir. Böylece regresyon sonuçlarının daha sağlıklı yorumlanması amaçlanmıştır. Değişkenler arası yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları da bağımsız değişkenler arasında oto-korelasyon olmadığını göstermektedir.

Araştırmada hesaplanan anlamlılık derecesi ise p ile gösterilmektedir. Bu araştırmada p değeri %5 kabul edilmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi basit regresyon ile hesaplanmıştır. Daha sonra etik iklim değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma hipotezini test etmek amacıyla son olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde düzenleyici değişkenin rolü SPSS 21.00 Process Macro ile test edilmiştir (Hayes, 2018). Bununla birlikte, araştırma kapsamında demografik değişkenler ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla fark testleri yapılmıştır. Cinsiyet, çalışılan bölüm ile ilgili sorular (sınıflı değişken iki alt gruptan oluşmaktadır) için T-Testi; yaş, çalışılan havalimanı, deneyim, unvan, eğitim durumu ve medeni durum ile ilgili sorular (sınıflı değişken ikiden fazla alt gruptan oluşmaktadır) için Tek Yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Araştırmada gruplar arası farklılık tespitinde ise Scheffe Testinden faydalanılmıştır. Anova analizi varsayımının sağlanmadığı koşullarda alternatif analizlerden yararlanılmış ve farklılıkların anlamlı olup olmadığı incelenmiştir.

#### 4.10. Betimleyici Bulgular

Araştırmaya ilişkin anketler kamu kurumu çalışanlarına dağıtılmıştır. İlk çalışmada 341 anket verisi elde edilmiş, daha sonra tekrar dağıtılan anketler ile analizler için kullanılabilir 522 ankete ulaşılmıştır. İlk uygulamaya katılanların anketi doldurmaması istenmiş, örneklem yeni katılımcılar ile 522 olarak gerçekleşmiştir.

Cinsiyet	Kadın		Erkek		Kadın Oranı		Erkek Oranı			
		215		307		%41,2		%58,8		
Medeni Durum	Bekar	Evli	Boşanmış/Dul		Bekar	Evli	Boşanmış/Dul			
	186	296	40		%35,6	%56,7	%7,6			
Eğitim Durumu	Ön Lisans		Lisans	Lisansüstü	Ön Lisans		Lisans	Lisansüstü		
	40		417	65	%7,7		%79,9	%12,4		
Yaş	18-30	31-40	41-50	51 ve üstü	18-30	31-40	41-50	51 ve üstü		
	124	258	130	10	%23,8	%49,4	%24,9	%1,9		
Çalışılan Meydan-Merkez	İstanbul	Ankara	Antalya	İzmir	GM	İstanbul	Ankara	Antalya	İzmir	GM
	182	171	73	53	43	%34,8	%32,8	%14	%10,2	%8,2
Çalışılan Birim	Sevrüsefer	İşletme	İdari	Diğer	Sevrüsefer	İşletme	İdari	Diğer		
	229	121	111	61	%43,9	%23,2	%21,3	%11,6		

Şekil 5: Betimleyici Bulgular

Cinsiyet değişkeni bakımından araştırmaya katılanların 215'i kadın, 307'si erkektir. Kadınların örneklem içerisindeki oranı %41,2 iken erkeklerin katılım oranı ise %58,8

olarak gerekleŒmiŒtir. Medeni durum bakımından veriler incelendiğinde katılımcıların %35,6'ı bekar, %56,7'ü evli ve %7,6 boşanmış bireylerdir. EĞitim durumu deĐiŒkenine göre veriler ele alındığında araŒtırma katılımcılarının %7,7'si n lisans, %79,9'u lisans ve %12,4'i lisans üstü mezunudur. Katılımcıların oldukça büyük bir bölümünün lisans mezunu olduğu ortaya ıkmıŒtır. Bununla birlikte katılımcıların %23,8'i 18-30 yaŒ, %49,4' 31-40 yaŒ, %24,9'u 41-50 yaŒ ve %1,9'u 51 ve üstü yaŒtaki bireylerden meydana gelmiŒtir. Katılımcıların yaklaŒık %73'i 18-40 yaŒ arasındadır. AraŒtırma katılımcılarının alıŒtıkları meydanlar incelendiğinde; Ankara %32,8; İstanbul 34,8; Antalya %14; İzmir %10,2; Genel Müdürlük ise %8,2 pay almıŒtır. AraŒtırma örneklemini oluŒturulmasında meydan alıŒan sayısı doğrultusunda tabakalama yöntemi ile dağıtılan anketler ele alındığında katılımcı dağılımlarının beklenen nitelikte olduğu gözlemlenmektedir. Son olarak katılımcıların alıŒtıkları birimler deĐiŒkenine göre seyrüsefer biriminde alıŒan katılımcıların oranı %43,9; iŒletme biriminde alıŒan katılımcıların oranı %23,2; idari birimde alıŒanların oranı %21,3 ve diğer birimlerde alıŒanların oranı %11,6'dır.

#### **4.11. Faktör Analizi Sonuçları ve leklerin Güvenilirlik Değerleri**

AraŒtırma kapsamında kullanılan ölçeklere iliŒkin geçerlilik ve güvenilirlik alıŒmalarının yapıldığı faktör analizleri ile ilgili bilgiler bu bölümde ele alınacaktır.

##### *Toksik Liderlik lĞi KeŒfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Analizleri*

Toksik Liderlik lĞinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıŒtır. Temel BileŒenler Analizi ve Varimax Döndürme Yöntemleri kullanılmıŒtır. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda faktörler orjinal lĞeğe uygun bir Œekilde daĐılmıŒtır. İstismarcı yönetim, kendini ön plana çıkarma, narsistlik, ngrlemezlilik ve otoriter liderlik boyutları orjinal lĞekteki benzer dağılım gstermiŒtir. Ölçekten ifade atılmamıŒtır. Veri setinin faktör analizine uygunluğuna iliŒkin göstergeler incelenmiş ve sonuçların istatistiksel olarak değerlendirilebileğiği kanaatine varılmıŒtır.

**Tablo 11:** Toksik Liderlik Faktör Analizi Anlamlılık Verileri

Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequency	,920
Approx. Chi Square	23425,336
Bartlett's Test of Sphericity df	378
Sig	,000

Tablodan da görüldüğü gibi Kaise-Meyer-Olkin değeri 0,920'dir. Bu değer örneklem yeterliliğinin faktör analizi için iyi olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde Bartlett's Testi sonuçları da ölçekteki ifadeler arasındaki ilişkilerin faktör analizi yapmak için anlamlı olduğunu belirtmektedir. Ölçek maddelerine ilişkin elde edilen korelasyon matrisinde 0,20'nin altında değer bulunmamaktadır. Korelasyon matrisindeki değişkenler setine faktör analizi uygulanabilir. Anti-image korelasyon tablosunda yer alan köşegenlerde 0,50'nin altında değer yoktur.

Analiz sonucunda ölçeğin beş faktörlü yapısının açıklayıcılığının %88,643 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özdeğeri birden büyük olan faktör sayısı dikkate alınmıştır. Scree test diyagramında da eğrinin eğiminin azaldığı ya da düzleştiği yere kadar olan faktör sayısı beştir. Bu alandan sonraki faktörlerin açıklayıcılık bakımından açıklanan varyans üzerinde dikkate değer bir etkisi bulunmamaktadır.

Orjinal ölçekte *İstismarcı Yönetim* boyutu altında yer alan 7 ifade bu örneklem üzerinde de benzer dağılım göstermiştir. Faktörün açıklayıcılığı %23,734'tür. Orjinal ölçekte *Öngörülemezlik* boyutu altında yer alan 6 ifade bu örneklem üzerinde de benzer dağılım göstermiştir. Faktörün açıklayıcılığı %20,100'dür. Orjinal ölçekte *Otoriter Liderlik* boyutu altında yer alan 6 ifade bu örneklem üzerinde de benzer dağılım göstermiştir. Faktörün açıklayıcılığı %18,321'dir. Orjinal ölçekteki *Kendini Ön Plana Çıkarma* boyutu bu örneklem üzerinde değişim göstermemiş ve 5 ifadeden meydana gelmiştir. Kendini Ön Plana Çıkarma boyutu açıklayıcılığı %14,134'tür. Son olarak orjinal ölçekteki *Narsistlik* boyutu bu örneklem üzerinde de aynı şekilde dağılmış ve 4 ifadeden meydana gelmiştir. Narsistlik boyutu açıklayıcılığı %12,254'tür. 28 ifadeden oluşan Toksik

Liderlik Ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iç tutarlılık katsayısının 0,984 olduğu tespit edilmiştir.

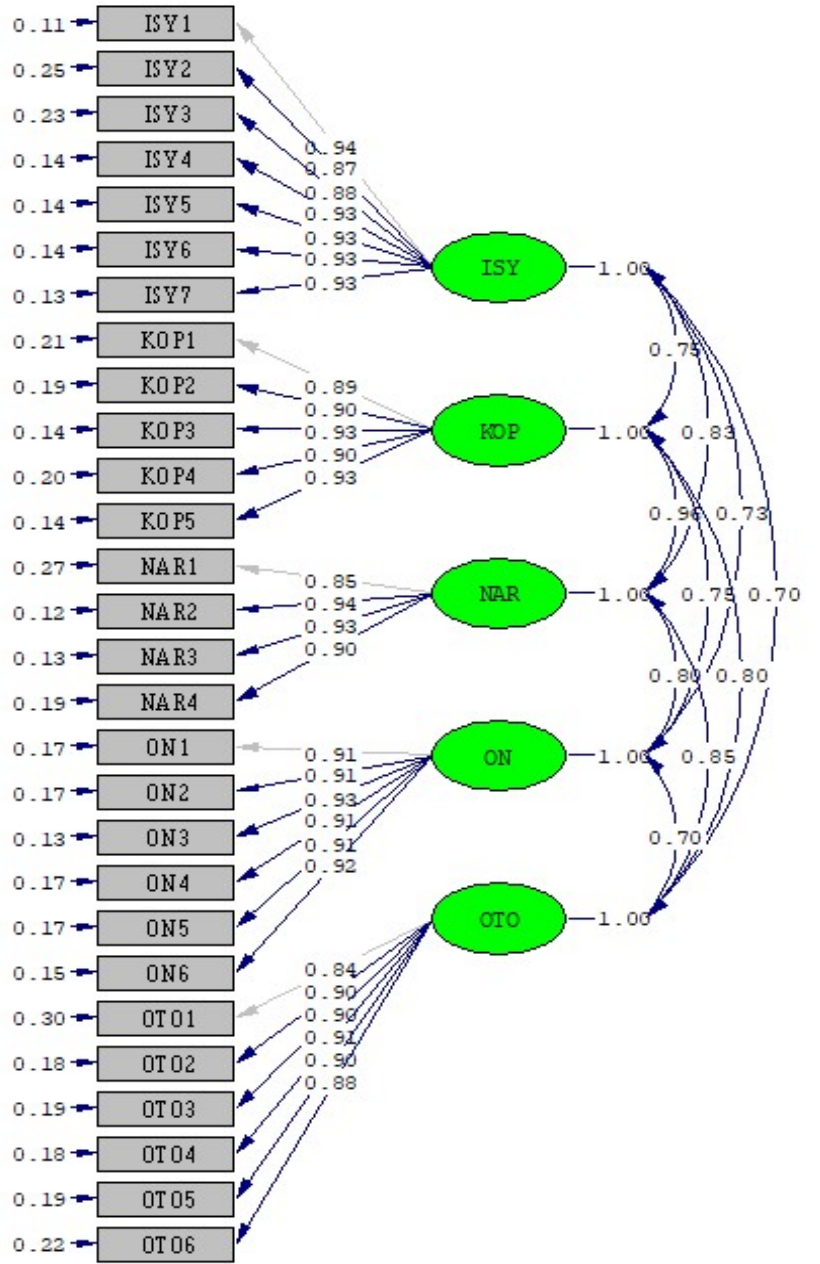
**Tablo 12:** Toksik Liderlik Faktör Analizi Bulguları

<b>Faktör Adı</b>	<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>	<b>Faktörün Açıklayıcılığı</b>	<b>Faktörün Güvenilirliği</b>
<i>İstismarcı Yönetim</i>	ISY1	0,836		
	ISY2	0,773		
	ISY3	0,802		
	ISY4	0,87		
	ISY5	0,865	23,73%	0,968
	ISY6	0,785		
	ISY7	0,855		
<i>Öngörülemezlik</i>	ONG1	0,805		
	ONG2	0,813		
	ONG3	0,825	20,10%	0,977
	ONG4	0,81		
	ONG5	0,775		
	ONG6	0,789		
<i>Otoriter Liderlik</i>	OTO1	0,834		
	OTO2	0,739		
	OTO3	0,813	18,32%	0,958
	OTO4	0,733		
	OTO5	0,719		
	OTO6	0,854		
Kendini Ön Plana Çıkarma	KOP1	0,664		
	KOP2	0,718		
	KOP3	0,773		
	KOP4	0,692	14,23%	0,978
	KOP5	0,748		
Narsistlik	NAR1	0,905		
	NAR2	0,945	12,54%	0,986
	NAR3	0,958		
	NAR4	0,887		

<b>Toplam Güvenilirlik</b>	0,984
<b>Toplam Kümülatif Varyans</b>	88,643%
<b>Kaiser Meyer Olkin Geçerliliği</b>	0,920
<b>p</b>	0

*Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Toksik liderlik ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen veriler normal dağılım göstermiştir. Bununla birlikte maximum likelihood methodundan yararlanılarak kovaryans matrisi verileri incelenmiştir (DeVellis, 2016). Program üzerinde ölçekten ifade çıkartılmadan yapılan modifikasyonlar ile elde edilen uyum iyilik değerleri yorumlanmış ve ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Modele ilişkin t değerleri 2,58 üzerindedir.



Şekil 6: Toksik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Toksik liderlik ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ki-kare istatistiği (anakütle ve örneklem kovaryans matrisleri uyumu)  $\chi^2$  değeri 308.3, serbestlik derecesi (df) ise 73 olarak bulgulanmıştır.  $\chi^2/df$  değeri ise 4.21 olarak hesaplanmıştır. Modele ilişkin uyum iyilik değerleri ele alındığında RMSEA değeri (anakütlerdeki yaklaşık uyumun ölçüsü) 0,08; TLI değeri 0,97; IFI değeri 0,97 ve CFI (değişkenler arası ilişkinin olmadığı) değeri 0,96 olarak tespit edilmiştir. Birinci düzey beş faktörlü DFA sonuçlarına göre elde edilen parametre değerlerinin Toksik Liderlik Ölçeği'nin öngörülen teorik yapısı (beş faktörlü model) ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür (DeVellis, 2016).

#### *Etik İklim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Analizleri*

Etik İklim Ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Döndürme Yöntemleri kullanılmıştır. Orjinal ölçekte üç boyut bulunmaktadır. Bunlar, egoist iklim, yardımsever iklim ve ilkeli iklimdir. Ölçeğe ilişkin en küçük madde toplam korelasyon katsayısı 0,517'dir. Anti image matrisindeki en küçük değer ise 0,673'tür. Ölçek maddelerine ilişkin madde toplam korelasyon katsayısı yükü düşüklüğü nedeniyle ölçekten çıkarılan bir ifade bulunmamaktadır. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda faktörler orjinal ölçeye uygun bir şekilde dağılmamıştır. Bu kapsamda yapı geçerliliğini güçlendirmek amacıyla farklı iki faktöre yüklenen ifadeler ve faktör yükü 0,50'nin altında kalan ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Normalde 11 ifadeden oluşan egoist iklim boyutundan 10 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Bununla birlikte İlkelik boyutunun da 6. ifadesi ölçekten çıkartılmıştır. Ayrıca Yardımsever İklim boyutu 3 ifade de ölçekten çıkartılmıştır. Toplamda üç ifade ölçeye dahil edilmemiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğuna ilişkin göstergeler değerlendirilmiş ve sonuçların istatistiksel olarak değerlendirilebileceği kanaatine varılmıştır. Ölçeğe ilişkin örneklem yeterliliği (KMO=0,840'tır ve çok iyi uyumu gösterir) ve ifadeler arası uyum gücü faktör analizi doğruluğunu güçlendirmektedir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019).



**Tablo 13:** Etik İklim Algısı Ölçeği Faktör Analizi Anlamlılık Verileri

Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequency	,840
Approx. Chi Square	1178,392
Bartlett's Test of Sphericity df	210
Sig	,000

Analiz sonucunda ölçeğin orjinal ölçektekine uygun olarak üç faktör altında toplandığı ortaya çıkarılmıştır. Bu alandan sonraki faktörlerin açıklayıcılık bakımından açıklanan varyans üzerinde dikkate değer bir etkisi bulunmamaktadır. Scree test diyagramında da eğrinin eğiminin azaldığı ya da düzleştiği yere kadar olan faktör sayısı üçtür. Ölçeğin toplam açıklayıcılığı %70,764'dür. Faktör açıklayıcılığı en güçlü olan boyut 11 (12 ifadeden bir ifade atılmıştır) ifade ile ölçülen *Yardımsever İklim Boyutudur* (%34,442).

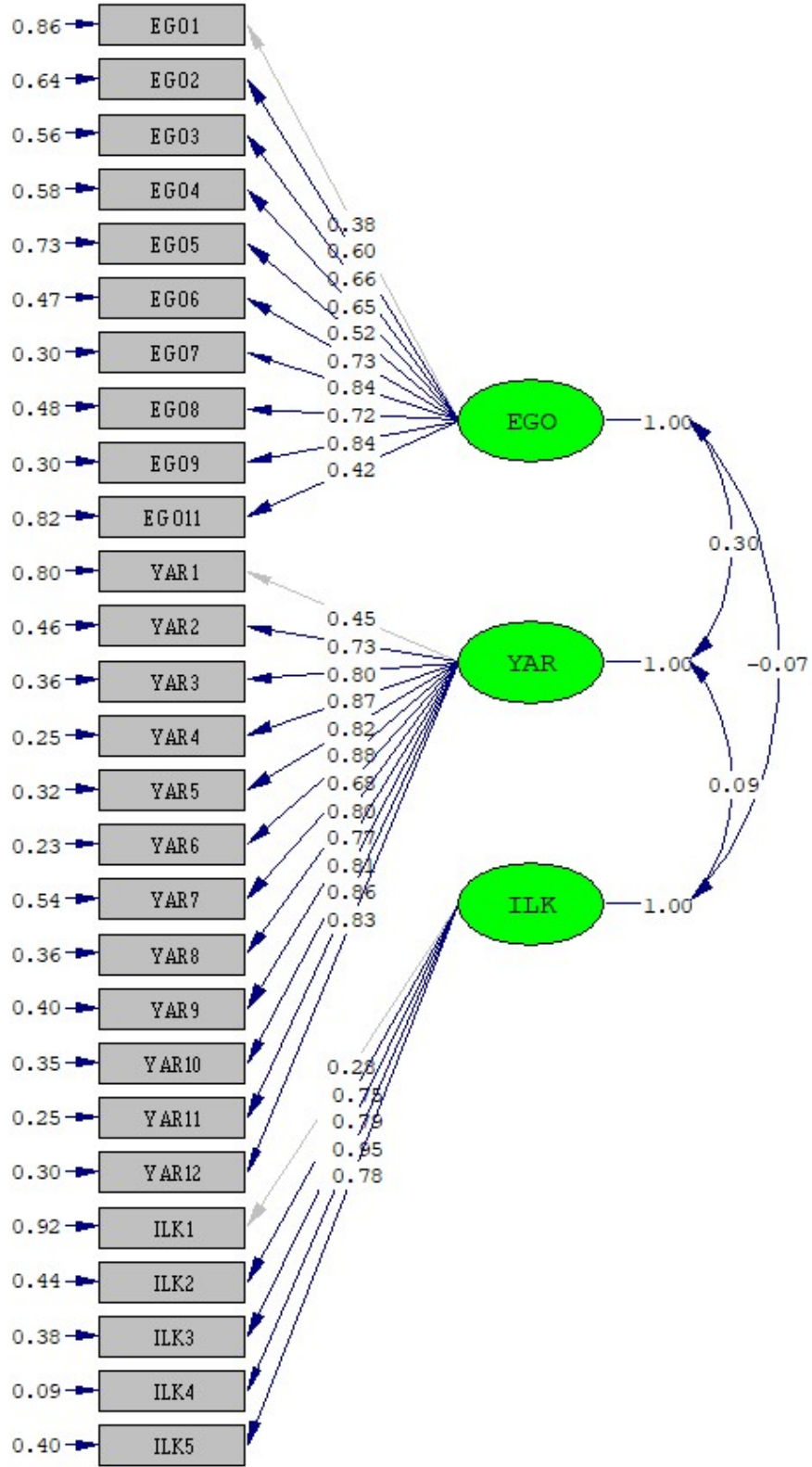
7 ifade ile soru formunda yer alan ancak 1 ifadenin aynı anda iki faktöre dağılması sonucu ölçekten çıkarılarak 6 ifade ile analizlere dahil edilen *İlkeli İklim* boyutu açıklayıcılığı ise %17,933'tür. Son olarak 11 ifade ile ölçekte yer alan ancak yapılan analizler sonucu 10 ifadede analizlere dahil edilen *Egoist İklim* boyutu açıklayıcılığı %17,390'dır. Ölçeğin tamamına ilişkin iç tutarlılık katsayısı ise 0,901'dir.

**Tablo 14:** Etik İklim Algısı Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

<b>Faktör Adı</b>	<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>	<b>Faktörün Açıklayıcılığı</b>	<b>Faktörün Güvenilirliği</b>
<i>Yardıms sever İklim</i>	YAR10	0,889		
	YAR11	0,872		
	YAR5	0,85		
	YAR9	0,841		
	YAR7	0,831		
	YAR8	0,827	34,44%	0,953
	YAR12	0,791		
	YAR4	0,777		
	YAR6	0,753		
	YAR2	0,751		
	YAR1	0,691		
<i>Egoist İklim</i>	EGO9	0,911		
	EGO4	0,770		
	EGO7	0,835		
	EGO6	0,77	17,39%	0,889
	EGO8	0,765		
	EGO5	0,702		
	EGO3	0,638		
	EGO11	0,625		
	EGO2	0,600		
	EGO1	0,606		
<i>İlkeli İklim</i>	ILK3	0,89		
	ILK2	0,888		
	ILK1	0,844	17,93%	0,905
	ILK5	0,833		
	ILK4	0,782		
		<b>Toplam Güvenilirlik</b>	0,901	
		<b>Toplam Kümülatif Varyans</b>	70,76%	
		<b>Kaiser Meyer Olkin Geçerliliği</b>	0,84	
		<b>Sd</b>	276	
		<b>p</b>	0	

### *Etik İklim Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları*

Etik iklim ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen doğrulatoryı faktör analizi sonucunda elde edilen veriler normal dağılım göstermiştir. Bununla birlikte maximum likelihood methodundan yararlanılarak kovaryans matrisi verileri incelenmiştir (DeVellis, 2016). Program üzerinde ifade atımı ve modifikasyonlar ile elde edilen uyum iyilik değerleri yorumlanmış ve ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Modele ilişkin t değerleri 2,58 üzerindedir.



Şekil 7: Etik İklim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Etik iklim ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ki-kare istatistiği (anakütle ve örneklem kovaryans matrisleri uyumu)  $\chi^2$  değeri 113.5, serbestlik derecesi (df) ise 24 olarak bulgulanmıştır.  $\chi^2/df$  değeri ise 4.72 olarak hesaplanmıştır. Modele ilişkin uyum iyilik değerleri ele alındığında RMSEA değeri (anakütlerdeki yaklaşık uyumun ölçüsü) 0,10; TLI değeri 0,96; IFI değeri 0,95 ve CFI (değişkenler arası ilişkinin olmadığı) değeri 0,96 olarak tespit edilmiştir.

Birinci düzey üç faktörlü DFA sonuçlarına göre elde edilen parametre değerlerinin Etik İklim Ölçeği'nin öngörülen teorik yapısı (üç faktörlü model) ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür (Devellis, 2016).

#### *İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Analizleri*

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Döndürme Yöntemleri kullanılmıştır. Orjinal ölçek, tek boyut altında dört ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin madde toplam korelasyon matrisinde en küçük değer 0,848'dir. Anti image kovaryans matris köşegen diğnollerindeki en küçük değer ise 0,813'tür. Bu nedenle ölçekten ifade atılmamıştır. Örneklem yeterliliğini gösteren Kaise-Meyer-Olkin değeri oldukça iyidir. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda orjinal ölçeğe uygun bir yapı elde edilmiştir.

**Tablo 15:** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi Anlamlılık Verileri

Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequency	,831
Approx. Chi Square	2391,756
Bartlett's Test of Sphericity df	6
Sig	,000

Ölçeğin tek boyut altında açıklayıcılığı %88,444'tür. Bu boyut da İşten Ayrılma Niyeti Boyutu'dur.

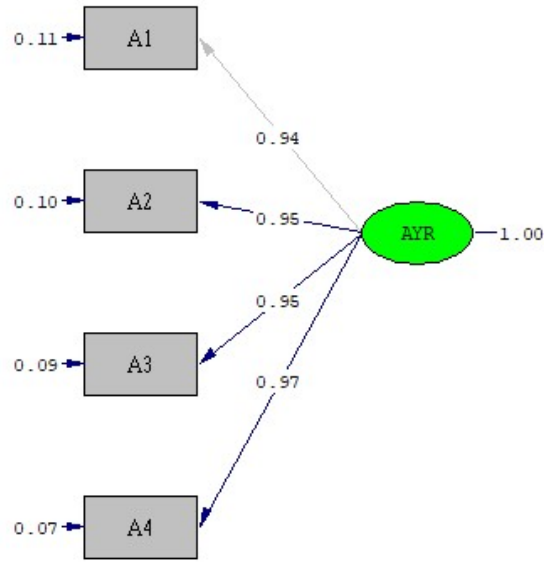
**Tablo 16:** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

<b>Faktör Adı</b>	<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>	<b>Faktörün Açıklayıcılığı</b>	<b>Faktörün Güvenilirliği</b>
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	IAN4	0,955		
	IAN2	0,947		
	IAN1	0,938	88,444%	0,956
	IAN3	0,921		
		<b>Toplam Güvenilirlik</b>	0,956	
		<b>Toplam Kümülatif Varyans</b>	88,44%	
		<b>Kaiser Meyer Olkin Geçerliliği</b>	0,831	
		<b>Sd</b>	6	
		<b>p</b>	0,000	

*İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen veriler normal dağılım göstermiştir. Bununla birlikte maximum likelihood methodundan yararlanılarak kovaryans matrisi verileri incelenmiştir (DeVellis, 2016). Program üzerinde ifade atımı olmadan modifikasyonlar ile elde edilen uyum iyilik değerleri yorumlanmış ve ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Modele ilişkin t değerleri 2,58 üzerindedir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ki-kare istatistiği (anakütle ve örneklem kovaryans matrisleri uyumu)  $\chi^2$  değeri 45,59 serbestlik derecesi (df) ise 13 olarak bulgulanmıştır.  $\chi^2/df$  değeri ise 3,53 olarak hesaplanmıştır. Modele ilişkin uyum iyilik değerleri ele alındığında RMSEA değeri (anakütledeki yaklaşık uyumun ölçüsü) 0,08 TLI değeri 0,96; IFI değeri 0,97 ve CFI (değişkenler arası ilişkinin olmadığı) değeri 0,97 olarak tespit edilmiştir. Birinci düzey tek faktörlü DFA sonuçlarına göre elde edilen parametre değerlerinin İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin öngörülen teorik yapısı (tek faktörlü model) ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 8: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### 4.12. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Analizler

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler ile ilgili olarak ortalama ve standart sapma değerleri, korelasyon analizi, regresyon analizi sonuçları bu bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

##### *Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Araştırma değişkenleri incelendiğinde toksik liderlik değişkenine ilişkin en küçük değer 1, en büyük değer ise 5 olarak gerçekleşmiştir. Değişkenin ortalama değeri ise 3,61'dir. Katılımcıların orta değer üzerinde bir toksik liderlik algısı vardır. Bununla birlikte toksik liderliğe ilişkin standart sapma değeri 1,08'dir. Değişkenin çarpıklık ve basıklık değerleri (-0,71 & 0,606) incelendiğinde ise verilerin normal dağılıma uygun referans aralığında yer aldığını söylemek mümkündür. Araştırmanın diğer değişkeni olan etik iklim algısına yönelik katılımcı görüşlerinin aldığı en küçük değer 1,71 ve en büyük değer ise 4,46'dır. Etik iklim algısı ortalama değeri ise 3,15'tir. Değişkene yönelik standart sapma değeri ise 0,674'tür. Etik iklim algısına yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri de normal dağılıma uygun referans aralığındadır (0,117&-0,935). Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak ele alınan işten ayrılma niyetinin taşıdığı en küçük değer 1 ve en büyük değer 5 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca işten ayrılma niyeti değişkenine yönelik ortalama değer 2,93 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların işten ayrılma niyetine yönelik görüşleri diğer değişkenlerin aldığı ortalama değerden daha azdır. Ölçeğe ilişkin standart sapma değeri 1,37'dir. İşten ayrılma niyeti bağımlı değişkenine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri de normal dağılıma uygun referans aralığındadır (0,11 & -1,282). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında değer alması durumunda normal dağılım varsayımı sağlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırma değişkenlerine yönelik Q-Q plot (kutu-bıyık) diyagramlarında da normal dağılıma uygun bir serpilmenin olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 17:** Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<b>Değişkenler</b>	<b>Mimumum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
<i>Toksik Liderlik</i>	1	5	3,61	1,08	-0,71	0,606
<i>Etik İklim</i>	1,71	4,46	3,15	0,67	0,117	-0,935
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	1	5	2,93	1,37	0,11	-1,282

Araştırma değişkenlerine yönelik alt boyutların aldığı değerler incelendiğinde; toksik lider ölçeğinin ele alınan örneklem üzerinde beş faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda ölçeğe ilişkin tüm alt boyutların aldığı en küçük değer 1, en büyük değer ise 5'tir. Diğer taraftan istismarcı yönetim boyutu ortalaması 3,36'dır ve boyutun standart sapması ise 1,30 olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte otoriter liderlik boyutu ortalaması 3,73 ve standart sapması da 1,11'dir. Toksik liderlik ölçeğinin bir diğer boyutu olan öngörülemezlik boyutu ortalaması 3,69 olarak hesaplanmıştır. Kendini ön plana çıkarma boyutu ortalaması 3,66 standart sapması 0,99'dur. Son olarak narsistlik boyutu ortalaması ise 3,48 olarak gerçekleşmiştir ve boyuta ilişkin standart sapma değeri ise 1,20'dir. Toksik liderlik ölçeğine yönelik alt boyutların aldığı ortalama değerler incelendiğinde; otoriter liderlik algısının diğer boyutlara yönelik algıdan yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Alt boyutlara yönelik ortalama değer, genel olarak toksik liderlik boyutlarının orta değer üzeri hatta yükseğe yakın algılandığını göstermektedir. Alt boyutlara yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri de normal dağılım varsayımını destekleyen referans aralığında gerçekleşmiştir.

Araştırma değişkenlerinden Etik İklim ise egoist iklim, yardımsever iklim ve ilkeli iklim olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Egoist iklim boyutunun aldığı en küçük değer 1, en büyük değer ise 4,2'dir. Egoist iklim boyutuna yönelik ortalama değer ise 2,72'dir. Boyuta ilişkin standart sapma ise 0,99'dur. Katılımcıların egoist iklim ile ilgili ifadelerine verdikleri cevaplar doğrultusunda, mevcut olan iklimin diğer iklim boyutlarına göre düşük seviyede egoist olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte etik iklim boyutlarından yardımsever iklimin ortalama değeri ise 3,19'dur. Boyuta ilişkin en küçük değer 1,17 iken en büyük değer 5'tir. Boyutun standart sapması ise 0,99'dur.

Yardımsız iklim algısının orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan etik iklim boyutlarından ilkeli iklimini aldığı en küçük değer 1,4 ve en büyük değer 5'tir. Boyutun ortalaması ise 3,50'dir. İlkeli iklim boyutu standart sapması ise 0,85'tir. Etik iklim boyutları içinde en yüksek ortalamaya sahip olan ilkeli iklim boyutudur. Araştırma evreninin kamu kurumu olması, araştırma katılımcılarının faaliyetleri icra ederken uyguladıkları süreçlerin ulusal ve uluslararası mevzuata uyum sağlaması zorunluluğu, katılımcı grupları arasında yer alan hava trafik kontrolörlerinin operasyonlarının çoğunda can ve mal güvenliğinin sağlanması hususunda kural ve talimatların evrensel ve kesin olması gibi birçok etken örgütün ilkelilik prensiplerine uygun hareket eden etik iklim algısı yüksek bir kurum olarak değerlendirilmesinde etkili olmuştur. Bununla birlikte, alt boyutlara yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri de normal dağılım varsayımını destekleyen referans aralığında gerçekleşmiştir.

**Tablo 18:** Değişkenlere İlişkin Alt Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<b>Değişkenler</b>	<b>Mimumum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
<i>İstismarcı Yönetim</i>	1	5	3,36	1,30	-0,71	-0,606
<i>Kendini Ön Plana Çıkarma</i>	1	5	3,66	0,99	0,117	-0,935
<i>Narsistlik</i>	1	5	3,48	1,20	-0,287	0,554
<i>Öngörülemezlik</i>	1	5	3,69	1,2	0,11	-1,282
<i>Otoriter Liderlik</i>	1	5	3,73	1,11	0,692	0,274
<i>Egoist İklim</i>	1	4,2	2,72	0,99	0,484	-0,584
<i>Yardımsız İklim</i>	1,17	5	3,197	0,99	0,579	-0,888
<i>İlkeli İklim</i>	1,4	5	3,508	0,85	-0,377	-0,479
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	1	5	2,93	1,37	0,11	-1,282

### Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon Analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü ortaya çıkarmak için gerçekleştirilmektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013). Doğrusallık (değişkenler arasındaki ilişki bakımından) korelasyon analizinde önemli bir varsayımdır. Korelasyon katsayısının simgesi  $r$ 'dir. Bu değer -1 ile +1 aralığında değer almaktadır. Katsayının -1 değerine yaklaşması değişkenler arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan  $r$ 'nin +1'e yaklaşması ise değişkenler arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Korelasyon katsayısının 0-0,3 arasında olması düşük, 0,3-0,7 arasında olması orta ve 0,7-1 arasında değer alması da yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2013).

Araştırmanın değişkenleri toksik liderlik, etik iklim ve işten ayrılma niyetidir. Toksik liderlik araştırmanın bağımsız değişkenidir. İşten ayrılma niyeti ise bağımlı değişkendir. Etik iklim ise düzenleyici değişken olarak ele alınmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bununla birlikte, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu mevcut olup olmadığı da korelasyon analiz ile tespit edilmektedir. Regresyon analizi varsayımları açısından korelasyon analizi oldukça önemlidir.

**Tablo 19:** Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

<i>Değişken</i>	<i>Toksik Liderlik</i>	<i>Etik İklim</i>	<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>
<i>Toksik Liderlik</i>	1	-,127**	,373**
<i>Etik İklim</i>	-,127**	1	-,177**
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>	,373**	-,177**	1
<i>N:522    **p &lt;0,01</i>			

Yukarıdaki tabloda değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları yer almaktadır. Toksik liderlik değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde, orta düzey ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,373^{**}$ ). Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında orta düzey bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan etik iklim algısı

ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü düşük düzey ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-,177^{**}$ ). Son olarak Toksik liderlik ile etik iklim algısı arasında da negatif yönlü düşük düzey ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır ( $r=-,127^{**}$ ).

Bu kapsamda bağımsız değişken ve düzenleyici değişken arasında negatif, düzenleyici değişken ve bağımlı değişken arasında da negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan ölçek alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri ve anlamlılık dereceleri incelenmiştir. Toksik liderlik ve etik iklim arasında düşük düzey, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Ancak toksik liderlik ve etik iklim boyutlarından egoist iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Toksik liderlik ile etik iklim boyutlarından yardımsever iklim arasında negatif ve düşük düzey bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır ( $r=-,090^{**}$ ). Ayrıca toksik liderlik ile etik iklim boyutlarından ilkeli iklim arasında ise orta düzey ve negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $r= -,233^{**}$ ). Bununla birlikte işten ayrılma niyeti ile istismarcı yönetim boyutu arasında orta düzey ve pozitif ( $r=0,325^{**}$ ), kendini ön plana çıkarma arasında orta düzey ve pozitif ( $r=0,340^{**}$ ), narsistlik arasında düşük düzey ve pozitif ( $r=0,285^{**}$ ), öngörülemezlik boyutu arasında düşük düzey ve pozitif ( $r= 0,271^{**}$ ), otoriter liderlik boyutu arasında orta düzey ve pozitif ( $r=0,410^{**}$ ) bir ilişki vardır ( $^{**}p<0,01$ =istatistiksel olarak anlamlı). Etik iklim algısı ile toksik liderlik boyutlarından istismarcı yönetim arasında negatif ve düşük düzeyde ( $r=-,116^{**}$ ), öngörülmezlik arasında negatif ve düşük düzey ( $r=-,114^{**}$ ), kendini ön plana çıkarma arasında negatif ve düşük düzey anlamlı bir ilişki mevcuttur( $r=-,134^{**}$ ).

**Tablo 20:** Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları (Alt Boyutlar Dahil)

		Toksik Liderlik	Etik İklim	İşten Ayrılma Niyeti	İstismarcı Yönetim	Kendini Ön Plana Çıkarma	Narsistlik	Öngörülemezlik	Otoriter Liderlik	Egoist İklim	Yardımsız İklim	İlkel İklim
Toksik Liderlik	Pearson Correlation	1	-,127**	,373**	,889**	,942**	,805**	,887**	,857**	,038	-,090**	-,233**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,392	,039	,000
Etik İklim	Pearson Correlation	-,127**	1	-,177**	-,116**	-,134**	-,105	-,114**	-,081	,696**	,883**	,230**
	Sig. (2-tailed)	,004		,000	,008	,002	,095	,009	,063	,000	,000	,000
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Correlation	,373**	-,177**	1	,325**	,340**	,285**	,271**	,410**	,048	-,209**	-,104**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,269	,000	,018
İstismarcı Yönetim	Pearson Correlation	,889**	-,116**	,325**	1	,771**	,724**	,719**	,656**	-,013	-,067	-,196*
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000		,000	,000	,000	,000	,760	,128	,000
Kendini Ön Plana Çıkarma	Pearson Correlation	,942**	-,134**	,340**	,771**	1	,816**	,786**	,771**	,033	-,088**	-,257**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,000	,456	,045	,000
Narsistlik	Pearson Correlation	,805**	,105	,285**	,724**	,816**	1	,718**	,706**	0,56	,301	,114
	Sig. (2-tailed)	0,000	,095	,001	,000	,000		,000	,000	,203	,079	,097
Öngörülemezlik	Pearson Correlation	,887**	-,114**	,271**	,719**	,786**	,718**	1	,706**	,075	-,099*	-,212**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000	,000	,000	,000		,000	,088	,024	,000
Otoriter Liderlik	Pearson Correlation	,857**	-,081	,410**	,656**	,771**	,824**	,706**	1	-,056	-,072	-,149**
	Sig. (2-tailed)	,000	,063	,000	,000	,000	,000	,000		,203	,100	,001

Egoist İklim	Pearson Correlation	,038	,696**	,048	-,013	,033	,128**	,075	-,056	1	,415**	,074
	Sig. (2-tailed)	,392	,000	,269	,760	,456	,050	,088	,203		,000	,092
Yardımsaver İklim	Pearson Correlation	-,090**	,883**	-,209**	-,067	-,088*	,301	-,099*	-,072	,415**	1	-,128**
	Sig. (2-tailed)	,039	,000	,000	,128	,045	,079	,024	,100	,000		,003
İlkeli İklim	Pearson Correlation	-,233**	-,230**	-,104**	-,196**	-,257**	,114	-,212**	-,149**	-,074	-,128**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,018	,000	,000	,097	,000	,001	,092	,003	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												

#### 4.13. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizleri

Bu araştırmada etik iklim algısının düzenleyici rolünü belirlemek için Process Makro üzerinde 1. Düzey analiz gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte bağımsız değişkenin bağımlı değişken değişimi üzerindeki, düzenleyici değişkenin bağımlı değişken değişimi üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda regresyon analizi varsayımlarının test edilmesi amacıyla korelasyon analizi sonuçları değerlendirilmiş, normallik test sonuçları incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu, çoklu bağıntı sorununun olmadığı (VIF değerleri 10'dan küçüktür), hata terimlerinin normal dağıldığı (Q-Q plot diyagramlarına ve çarpıklık-basıklık değerlerine göre veri seti normal dağılım göstermiştir), hata terimleri arasında ilişki olmadığı (otokorelasyon yoktur), hata terimlerinin varyansının sabit olduğu (serpilme diyagramlarında hata terimleri sabit aralıkta dağılmıştır) sonucuna ulaşılmıştır (Kalaycı, 2010). Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon yöntemleri Enter Metodu ile gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek ve bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklamak; düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek ve bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklamak için ilk olarak Basit Düzey Regresyon Analizleri yapılmıştır.

**Tablo 21:** Toksik Liderlik Bağımsız Değişkeni ile İşten Ayrılma Niyeti Bağımlı Değişkeni Arasındaki Basit Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t	p
Toksik Liderlik	0,139	0,137	83,915	0,000	0,373	9,161	0,000
<b>Bağımlı Değişken:</b>	İşten Ayrılma Niyeti						
	p<0,05						

Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek ve işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin ne kadarının toksik liderlik algısı ile açıklanabildiğini ortaya çıkarmak amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Bu kapsamda toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05) Toksik liderlik, işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %13,9'unu açıklamaktadır. Regresyon denklemi verilerine göre toksik liderlik bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ifade eden standardize edilmiş beta değeri 0,373'tür. F değeri ve t değeri incelendiğinde araştırma modelinin regresyon analizi için anlamlı olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 22:** Etik İklim Algısı Değişkeni ile İşten Ayrılma Niyeti Değişkeni Arasındaki Basit Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t	p
Etik İklim	0,031	0,029	16,744	0,000	-0,177	-4,092	0,000
<b>Bağımlı Değişken:</b>	İşten Ayrılma Niyeti						
	p<0,05						

Etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek ve işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin ne kadarının etik iklim algısı ile açıklanabildiğini ortaya çıkarmak amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Bu kapsamda etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. ( $p < 0,05$ ) Etik iklim, işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %3,1'ini açıklamaktadır. Regresyon denklemi verilerine göre etik iklim değişkeninin işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ifade eden standardize edilmiş beta değeri -0,177'dir. F değeri ve t değeri incelendiğinde araştırma modelinin regresyon analizi için anlamlı olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 23:** Toksik Liderlik Bağımsız Değişkeni ile Etik İklim Algısı Değişkeni Arasındaki Basit Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t	p
Toksik Liderlik	0,020	0,013	8,582	0,000	-0,127	-2,929	0,000
<b>Bağımlı Değişken:</b>	Etik İklim						
	p<0,05						

Toksik liderliğin etik iklim üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Basit Regresyon Analizi yapılmıştır. Bu kapsamda toksik liderliğin, etik iklim üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. ( $p < 0,05$ ) Toksik liderlik, etik iklim üzerindeki değişimin %2'sini açıklamaktadır. Regresyon denklemi verilerine göre toksik liderlik değişkeninin etik iklim düzenleyici değişkeni üzerindeki etkisini ifade eden standardize edilmiş beta değeri -0,127'dir. F değeri ve t değeri incelendiğinde araştırma modelinin regresyon analizi için anlamlı olduğu gözlemlenmektedir.



**Tablo 24:** Toksik Liderlik Bağımsız Değişkeni ve Etik İklim Algısı Değişkeninin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi-Çok Değişkenli Regresyon Analizi

<b>Bağımsız Değişken</b>	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık F	Standardize Edilmiş Beta	t	p
Model Özeti	0,156	0,153	47,928	0,000		6,223	0,000
Toksik Liderlik					0,356	8,756	0,001
Etik İklim					-0,131	-3,228	0,000
<b>Bağımlı Değişken</b>	İşten Ayrılma Niyeti						
p<0,05							

Toksik liderlik ve etik iklim değişkenlerinin birlikte işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için yapılan çok değişkenli regresyon analizi bulgularına göre; modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p=0,000) ve işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %15,3'ünün toksik liderlik ve etik iklim algısı tarafından açıklandığı saptanmıştır. Bu doğrultuda toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etki katsayısı 0,356'dır. Etik iklim algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki standardize edilmiş etki katsayısı ise-0,131'dur. F değeri ve t değeri incelendiğinde araştırma modelinin regresyon analizi için anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca, regresyon modelindeki Durbin-Watson (1,520), VIF (1) ve Tolerans değerleri (1) regresyon varsayımlarına uygun aralıktadır. Durbin Watson otokorelasyonu test eden bir göstergedir ve bu değer 1,5-2,5 arasında olması istenmektedir (Coşkun vd., 2012).

#### **4.14. Düzenleyicilik Etkisinin Process Makro ile Analizi**

Toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında etik iklim algısının düzenleyici değişken olup olmadığını test etmek amacıyla IBM SPSS Process Makro programında analiz gerçekleştirilmiştir. Hayes (2018)'in 1.düzyen düzenleyicilik modeli doğrultusunda gerçekleştirilen analiz, araştırma modeli ile uyumludur. Bu doğrultuda regresyon analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki

değişimin yaklaşık olarak %17,81'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemek mümkündür( $p=0,000$ ).

**Tablo 25:** Düzenleyicilik Etkisi Model Özeti

R	R <sup>2</sup>	MSE	F	df1	df2	p
,4220	,1781	1,5690	37,4081	3,0000	518,0000	,0000

Bununla birlikte tahmin değişkenlerinin sonuç değişkeni üzerindeki etkisini gösteren standardize olmayan regresyon katsayıları (b, coeff) ve anlamlılık düzeyleri (p) de tabloda yer almaktadır. Araştırma modeli hipotezini test etmek ve düzenleyici etki olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla etkileşimsel etki değişkenine (X.M) ait b değerinin anlamlılık düzeyi incelenmelidir. Yapılan inceleme sonucunda etik iklimin düzenleyici etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $b=-,2991$ ; %95 CI [ -,4562 -,1419],  $t=-3,7380$ ,  $p<0,05$ ).

**Tablo 26:** Düzenleyicilik Etkisi Anlamlılık Değerleri

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	-1,3922	1,0063	-1,3835	,0071	-3,3691	-,5847
Toksik Liderlik (X)	1,3798	,2533	5,4472	.000	,8822	1,8775
Etik İklim(M)	,8633	,3135	2,7534	.0061	,2473	1,4793
X.M	-,2991	,0800	-3,7380	.002	-,4562	-,1419

Beta değerinin anlamlılığı hem Tablo-26'da etkileşimsel terime (X.M) ilişkin katsayının anlamlılığından ( $p=,002$ ) hem de güven aralığına ait değerlerin 0 (sıfır) değerini içermemesinden teyit edilmektedir (Gürbüz, 2019).

**Tablo 27:** Düzenleyicilik Etkisi Etkileşimsel Terim Anlamlılık Değeri

Etkileşimsel Terim	R <sup>2</sup> Değişim	F	Df1	Df2	p
X*M	,0222	13,9726	1,0000	518,0000	,002

Tablo 27’de görüldüğü gibi etkileşimsel terimin (X.M) sonuç değişkeni üzerinde (işten ayrılma niyeti) açıkladığı ilave varyans %2,2’tür. Etkileşimsel terimin açıkladığı ilave varyansın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p=0,002).

Düzenleyici etkinin nasıl gerçekleştiğini daha detaylı incelemek amacıyla Tablo 28’de yer alan eğilim analizi sonuçlarını açıklamak gerekmektedir. Tabloda düzenleyici değişken olan etik iklimin düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek için kullanılan regresyon istatistiği verileri bulunmaktadır.

**Tablo 28:** Düzenleyicilik Etkisi Farklı Düzey Değerleri Üzerinde Anlamlılık Verileri

Etik İklim Düzeyleri	Etki	se	t	p	LLCI	ULCI
2,3810(düşük)	,6678	,0770	8,6755	,0000	,5166	,8190
3,2857(orta)	,3972	,0531	7,4784	.000	,2929	,5016
3,9524(yüksek)	,1979	,0851	2,3255	.0204	,0307	,3650

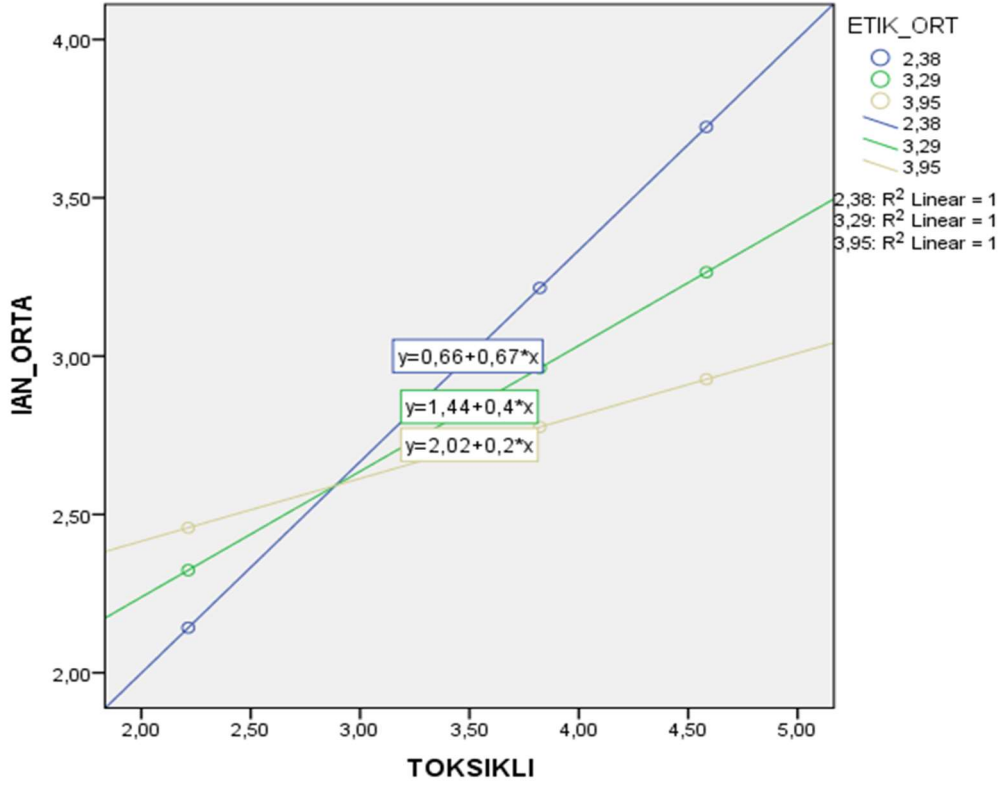
İlk olarak düzenleyici değişkenin merkezileştirilmesi kaynaklı düşük değer merkezden -1 standart sapma uzaklıktaki değeri, yüksek değer merkezden +1 standart sapma uzaklığındaki değeri ve orta değer ise sifıra (0) yakın bir değeri temsil ettiğini belirtmek mümkündür (Gürbüz, 2019). Etik iklim algısının bu doğrultuda aldığı üç farklı değere göre regresyon sonuçları aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır:

- Etik iklim algısı düşük olduğunda (2,3810); toksik liderliğin işten ayrılma niyetine yönelik olumlu yöndeki etkisi anlamlıdır ve etik iklimini orta ve yüksek düzeyde

algılandığı etkilerden daha yüksektir (b=,6678, %95 CI [,5166 & ,8190]; t=8,6755 p=0,000)

- Etik iklim algısı orta düzeyde olduğunda (3,2857); toksik liderliğin işten ayrılma niyetine yönelik olumlu yöndeki etkisi anlamlıdır ancak etkileşimdeki pozitif etki katsayısı etik iklim algısının düşük olduğu düzeyden daha azdır (b=,3972 %95 CI [,2929 & ,5016]; t=7,4784; p=0,000) Etik iklim algısı arttıkça toksik liderliğin işten ayrılma niyetine yönelik pozitif etki katsayısının azaldığı gözlemlenmektedir.
- Etik iklim algısı yüksek düzeyde olduğunda (3,9524); toksik liderliğin işten ayrılma niyetine yönelik olumlu yöndeki etkisi anlamlıdır ancak etkileşimdeki pozitif etki katsayısı etik iklim algısının düşük ve orta düzeyde olduğu durumdan daha da azalmıştır. (b=,1979 %95 CI [,0307 & ,3650]; t=2,3255; p=0,020) Etik iklim algısı arttıkça toksik liderliğin işten ayrılma niyetine yönelik pozitif etki katsayısının daha fazla azaldığını söylemek mümkündür.

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın gerçekleştiği kamu kurumunda etik iklim algısı düşük olan bireylerin toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetine etkisinin; etik iklim algısı orta ve yüksek olan bireylerden daha fazla olacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, katılımcı toksik liderlik algılasa bile etik iklim algısı daha fazla ise, etik iklim algısı düşük olan bireylerden daha düşük düzeyde işten ayrılma niyetine yönelecektir.



Şekil 9: Düzenleyici Etki Grafiği

Kamu sektörü çalışanlarının toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetine etkisinde etik iklim algısının düzenleyici rolünü test etmek amacıyla bootstrap yöntemi esas alınarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Gürbüz, 2019). IBM Statistics SPSS 21.00 Process Macro Düzenleyici Etki Analizi 1. Model sonucunda elde edilen grafiğe göre(Şekil-9), etik iklim algısının düşük olduğu durumda (mavi çizgi) toksik liderliğin işten ayrılmaya etkisi yüksek (üstteki mavi daire), etik iklim algısı orta düzeyde olduğunda (yeşil çizgi) bu etki daha düşük (üstte yer alan yeşil daire), etik iklim algısı yüksek olduğunda (bej çizgi) ise toksik liderliğin işten ayrılma niyetine etkisi diğer değerlere göre oldukça azdır (üstteki bej daire).

#### 4.15. Gruplar Arası Farklılık Analizleri

Araştırma değişkenleri kapsamında katılımcı grupların demografik ve mesleki özelliklerine göre farklılıkların olup olmadığını test etmek amacıyla iki kategorili Cinsiyet değişkeni Bağımsız Örneklem T Testi, üç ve daha fazla kategorili diğer değişkenler ise Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) ile test edilmiştir. ANOVA analizi

ön şartının sağlanmadığı durumlarda alternatif analizler kullanılarak gruplar arası farklılıkların anlamlı olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 29:** Cinsiyet Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları

<b>Demografik Değişken</b>	<b>Değişken</b>	<b>Levene Test Değeri</b> <b>Sig &gt; 0,05 olmalı</b> <b>Ön şart</b>	<b>P Anlamlılık Değeri</b> <b>(Sonucun anlamlı olması için 0.05'ten küçük olması gerekmektedir)</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Cinsiyet</b>	Toksik Liderlik	0,682	0,948	Cinsiyete göre toksik liderlik algısında gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Etik İklim	0,053	0,078	Cinsiyete göre etik iklim algısında gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İşten Ayrılma Niyeti	0,886	0,377	Cinsiyete göre işten ayrılma niyeti değişkeninde gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İstismarcı Yönetim	0,667	0,388	Cinsiyete göre istismarcı yönetim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Kendini Ön Plana Çıkarma	0,702	0,218	Cinsiyete göre kendini ön planan çıkarma alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Narsistlik	0,604	0,811	Cinsiyete göre narsistlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Öngörülemezlik	0,455	0,773	Cinsiyete göre öngörülemezlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Otoriter Liderlik	0,421	0,337	Cinsiyete göre otoriter liderlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.

	Egoist İklim	0,098	0,156	Cinsiyete göre egoist iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Yardıms sever İklim	0,679	0,139	Cinsiyete göre yardıms sever iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İlkeli İklim	0,185	0,651	Cinsiyete göre ilkeli iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.

IBM SPSS 21.00 programında yapılan analizler sonucu araştırma değişkenleri ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 30:** Eğitim Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları

Demografik Değişken	Değişken	Levene Test Değeri Sig > 0,05 olmalı Ön şart	P Anlamlılık Değeri (Sonucun anlamlı olması için 0.05'den küçük olması gerekmektedir)	Sonuç
<b>Eğitim</b>	Toksik Liderlik	0,853	0,664	Eğitim durumuna göre toksik liderlik algısında gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Etik İklim	0,599	0,630	Eğitim durumuna göre etik iklim algısında gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İşten Ayrılma Niyeti	0,287	0,741	Eğitim durumuna göre işten ayrılma niyeti değişkeninde gruplar arası anlamlı fark yoktur.

	İstismarcı Yönetim	0,616	0,587	Eğitim durumuna göre istismarcı yönetim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Kendini Ön Plana Çıkarma	0,727	0,656	Eğitim durumuna göre kendini ön plana çıkarma boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Narsistlik	0,801	0,549	Eğitim durumuna göre narsistlik boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Öngörülemezlik	0,573	0,746	Eğitim durumuna göre öngörülemezlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Otoriter Liderlik	0,798	0,740	Eğitim durumuna göre otoriter liderlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Egoist İklim	0,161	0,413	Eğitim durumuna göre egoist iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Yardımsaver İklim	0,190	0,307	Eğitim durumuna göre yardımsaver iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İkeli İklim	0,949	0,705	Eğitim durumuna göre ikeli iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.



IBM SPSS 21.00 programında yapılan analizler sonucu araştırma değişkenleri ve alt boyutları ile eğitim durumu arasında gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

**Tablo 31:** Medeni Durum Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları

<b>Demografik Değişken</b>	<b>Değişken</b>	<b>Levene Test Değeri</b> <b>Sig &gt; 0,05 olmalı</b> <b>Ön şart</b>	<b>P Anlamlılık Değeri</b> <b>(Sonucun anlamlı olması için 0.05'den küçük olması gerekmektedir)</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Medeni Durum</b>	Toksik Liderlik	0,633	0,707	Medeni duruma göre toksik liderlik algısında gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Etik İklim	0,172	0,219	Medeni duruma göre etik iklim algısında gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İşten Ayrılma Niyeti	0,944	0,072	Medeni duruma göre işten ayrılma niyeti değişkeninde gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İstismarcı Yönetim	0,564	0,971	Medeni duruma göre istismarcı yönetim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Kendini Ön Plana Çıkarma	0,197	0,505	Medeni duruma göre kendini ön plana çıkarma alt boyutunda gruplar arası

				anlamli fark yoktur.
	Narsistlik	0,205	0,090	Medeni duruma göre narsistlik boyutunda gruplar arasi anlamli fark yoktur.
	Öngörülemezlik	0,544	0,832	Medeni duruma göre öngörülemezlik alt boyutunda gruplar arasi anlamli fark yoktur.
	Otoriter Liderlik	0,05 Ön şart sağlanmadığından Welch ve Brown-Forsythe Testleri yapılmıştır	0,411 0,323	Medeni duruma göre otoriter liderlik alt boyutunda gruplar arasi anlamli fark yoktur.
	Egoist İklim	0,409	0,196	Medeni duruma göre egoist iklim alt boyutunda gruplar arasi anlamli fark yoktur.
	Yardımsaver İklim	0,017 Ön şart sağlanmadığından Welch ve Brown-Forsythe Testleri yapılmıştır	0,613 0,562	Medeni duruma göre yardımsaver iklim alt boyutunda gruplar arasi anlamli fark yoktur.
	İlkeli İklim	0,610	0,328	Medeni duruma göre ilkeli iklim alt boyutunda gruplar arasi anlamli fark yoktur.

IBM SPSS 21.00 programında yapılan analizler sonucu araştırma değişkenleri ve alt boyutları ile medeni durum arasında gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 32:** Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları

<b>Demografik Değişken</b>	<b>Değişken</b>	<b>Levene Test Değeri</b> <b>Sig&gt; 0,05 olmalı</b> <b>Ön şart</b>	<b>P Anlamlılık Değeri</b> <b>(Sonucun anlamlı olması için 0.05'ten küçük olması gerekmektedir)</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Yaş</b>	Toksik Liderlik	0,967	0,083	Yaşa göre toksik liderlik algısında gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Etik İklim	0,852	0,951	Yaşa göre etik iklim algısında gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İşten Ayrılma Niyeti	0,666	0,085	Yaşa göre işten ayrılma niyeti değişkeninde gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İstismarcı Yönetim	0,368	0,503	Yaşa göre istismarcı yönetim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Kendini Ön Plana Çıkarma	0,723	0,037	18-30 ile 41-50 yaş grupları arasında Scheffe ve Tukey referansında anlamlı fark vardır. P<0,005

	Narsistlik	0,658	0,257	Yaşa göre narsistlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Öngörülemezlik	0,788	0,081	Yaşa göre öngörülemezlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Otoriter Liderlik	0,588	0,091	Yaşa göre otoriter liderlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Egoist İklim	0,981	0,766	Yaşa göre egoist iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Yardımsaver İklim	0,849	0,995	Yaşa göre yardımsaver iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İlkeli İklim	0,413	0,473	Yaşa göre ilkeli iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.

Yaşa göre araştırma değişkenleri bakımından gruplar arası anlamlı farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Toksik lider boyutlarından, Kendini Ön Plana Çıkarma alt boyutuna yönelik algının 18-30 ile 41-50 yaş grupları arasında Scheffe ve Tukey referansında anlamlı fark olduğu gözlemlenmiştir ( $P < 0,005$ ). Bu kapsamda 18-30 yaş arası grubun Toksik Lider boyutlarından Kendini Ön Plana Çıkarmaya yönelik algısı (2,80) iken 41-50 yaş arasındaki grubun Kendini Ön Plana Çıkarmaya yönelik algısı 3,48 olarak gerçekleşmiştir. İleri yaştaki bireylerin mevcut yönetici ve liderlerin kişilik

özellikleri hakkındaki görüşlerinin deneyimlerden etkilenecek daha yüksek olabileceği tahmin edilmektedir. Çelebi ve meslektaşları (2015) da araştırmalarında 41 yaş ve üzeri katılımcıların toksik liderlik algısının daha fazla olduğunu saptamışlardır.

**Tablo 33:** Çalışılan Meydan Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları

<b>Demografik Değişken</b>	<b>Değişken</b>	<b>Levene Test Değeri</b> <b>Sig &gt; 0,05 olmalı</b> <b>Ön şart</b>	<b>P Anlamlılık Değeri</b> <b>(Sonucun anlamlı olması için 0.05'den küçük olması gerekmektedir)</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Çalışılan Meydan</b>	Toksik Liderlik	0,082	0,837	Çalışılan meydana göre toksik liderlik algısında gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Etik İklim	0,024 Ön şart sağlanmadığından Welch ve Brown-Forsythe Testleri yapılmıştır.	0,038 0,030	Ankara(x=3,23) ve Genel Müdürlük (3,04) arasında; Ankara (x=3,23) ile İzmir (x=2,87) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır.
	İşten Ayrılma Niyeti	0,022 Ön şart sağlanmadığından Welch ve Brown-Forsythe Testleri yapılmıştır.	0,614 0,587	Çalışılan meydana göre işten ayrılma niyeti değişkeninde gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İstismarcı Yönetim	0,087	0,548	Çalışılan meydana göre istismarcı

				yönetim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
Kendini Ön Plana Çıkarma	0,698	0,861		Çalışılan meydana göre kendini ön plana çıkarma alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
Narsistlik	0,306	0,041		İstanbul ve Antalya meydanları arasında Scheffe ve Tukey referansında anlamlı fark vardır ( $p<0,005$ )  Antalya'nın ortalaması 3.48, İstanbul'un ortalaması 2.80'dir.
Öngörülemezlik	0,257	0,917		Çalışılan meydana göre öngörülemezlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
Otoriter Liderlik	0,282	0,749		Çalışılan meydana göre otoriter liderlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
Egoist İklim	0,495	0,05		Ankara (2,77) ile İzmir (2,28) meydanları

				arasında egoist iklim algısına göre anlamlı fark vardır (p=0,029<0,05)  İstanbul (2,85) ve İzmir meydanları arasında (2,28) anlamlı fark vardır  (p=0,020<0,005)
	Yardımsever İklim	0,473	0,014	Ankara (3,34) ile İzmir meydanları arasında (2,74) yardımsever iklim algısında anlamlı fark vardır. (p=0,020<0,05)
	İlkeli İklim	0,06 Ön şart sağlanmadığından Welch ve Brown-Forsythe Testleri yapılmıştır	0,049 0,054	Genel Müdürlük (3,27) ile İzmir (3,75) meydan arasında ilkeli iklim algısında anlamlı fark vardır (p=0,050)

Katılımcıların çalıştıkları meydana (havalimanı) göre araştırma değişkenleri ve alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığının tespitinde ANOVA analizinden faydalanılmış, farklılıkların tespitinde Scheffe ve Tukey test değerlerinin anlamlılıkları incelenmiştir. ANOVA testi ön şartının sağlanmadığı ya da grup değerleri arasında büyük farkların olduğu durumlarda ise alternatif analizler olan Welch ve Brown-Forsythe Testleri yapılmıştır.

**Tablo 34:** Çalışılan Birim Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılık Testleri Bulguları

<b>Demografik Değişken</b>	<b>Değişken</b>	<b>Levene Test Değeri</b> <b>Sig &gt; 0,05 olmalı</b> <b>Ön şart</b>	<b>P Anlamlılık Değeri</b> <b>(Sonucun anlamlı olması için 0.05'den küçük olması gerekmektedir)</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Çalışılan Birim</b>	Toksik Liderlik	0,965	0,440	Çalışılan birime göre toksik liderlik algısında gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Etik İklim	0,378	0,391	Çalışılan birime göre etik iklim algısında gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İşten Ayrılma Niyeti	0,051	0,998	Çalışılan birime göre işten ayrılma niyeti değişkeninde gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İstismarcı Yönetim	0,789	0,789	Çalışılan birime göre istismarcı yönetim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Kendini Ön Plana Çıkarma	0,489	0,888	Çalışılan birime göre kendini ön plana çıkarma alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Narsistlik	0,634	0,459	Çalışılan birime göre narsistlik alt boyutunda gruplar



				arası anlamlı fark yoktur.
	Öngörülemezlik	0,871	0,835	Çalışılan birime göre öngörülemezlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Otoriter Liderlik	0,685	0,970	Çalışılan birime göre otoriter liderlik alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Egoist İklim	0,195	0,166	Çalışılan birime göre egoist iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	Yardımsaver İklim	0,304	0,532	Çalışılan birime göre yardımsaver iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.
	İlkeli İklim	0,946	0,924	Çalışılan birime göre ilkeli iklim alt boyutunda gruplar arası anlamlı fark yoktur.

IBM SPSS 21.00 programında yapılan analizler sonucu araştırma değişkenleri ve alt boyutları ile çalışılan birim arasında gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Özetle, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışılan birim ile araştırma değişkenlerine (alt boyut dahil) yönelik gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bununla birlikte ilgili tablolarda değerlendirildiği üzere, yaş ve çalışılan meydana göre araştırma değişkenleri ve alt boyutları da ele alındığında çeşitli farklılıkların olduğu saptanmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasında araştırma modeli doğrultusunda kamu çalışanlarının toksik liderlik algılarının işten ayrılma niyeti üzerine etkili olup olmadığını saptamak ve bu etkileşimde etik iklim algısının düzenleyici rolünü ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Bu kapsamda belirlenen örneklem çerçevesinde elde edilen anket formları üzerinde parametrik analizler IBM SPSS Statisticss 21.00 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Toksik liderlik, etik iklim algısı ve işten ayrılma niyeti araştırmanın değişkenleridir. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesinde Açıklayıcı (IBM SPSS Statisticss 21.00) ve Doğrulayıcı (LISREL 8.8 Statistics) Faktör Analizleri'nden yararlanılmıştır. Bununla birlikte ölçek güvenilirlikleri Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Diğer taraftan ölçek ortalamaları hesaplanmış ve ölçeklerin orijinal ölçekler ile benzer yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Toksik liderlik ölçeği ortalaması 3,61 olmakla birlikte ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,984'tür. Ölçeğe ilişkin faktör analizi sonucunda ölçeğin 5 boyut altında toplandığı gözlemlenmiştir. Ölçeğin kümülatif açıklayıcılığı ise %88,643'tür. İskit (2019) ve Kılıç (2019) da Schmidt'in (2008) geliştirdiği orjinal ölçektekine benzer beş faktörlü bir yapı saptamışlardır. Birinci düzey DFA sonucunda da beş faktörlü yapıya uyum sağlanmıştır. Beş faktörlü modele ilişkin uyum iyilik değerleri kabul edilebilir referans aralığında yer almaktadır. Etik iklim algısına ilişkin ölçek ortalaması 3,15'tir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,901'dir. Ölçeğin kümülatif açıklayıcılığı %70,76 olarak tespit edilmiştir. Birinci düzey DFA sonucunda üç faktörlü yapıya uyum sağlanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği ortalaması ise diğer değişkenlere göre daha düşüktür. Ölçek ortalaması 2,93'tür. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,956'dır. Ölçeğe ilişkin kümülatif açıklayıcılık ise %88,4'tür. Birinci düzey DFA sonucunda tek faktörlü yapıya uyum sağlanmıştır. Tek faktörlü modele ilişkin uyum iyilik değerleri kabul edilebilir referans aralığında yer almaktadır.

Değişkenler arası ilişkiler ise Pearson Korelasyon analizi ile ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzey ( $r=0,373^{**}$ ); toksik liderlik ve etik iklim algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif ve düşük düzey ( $r= -0,127^{**}$ ); etik iklim algısı ve işten ayrılma

niyeti arasında da istatistiksel olarak anlamlı, negatif ve düşük düzey ( $r = -0,177^{**}$ ) ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Bununla birlikte araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkeni arasında gerçekleştirilen Regresyon Analizi sonuçlarına göre toksik liderlik, işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin %13,9'unu açıklamaktadır. İşten ayrılma niyeti üzerindeki değişimde geri kalan kısmın, araştırmaya dahil edilmeyen değişkenler tarafından açıklanacağı varsayılmaktadır. Toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisindeki pozitif beta katsayısı ise 0,373'tür. Basit Regresyon Analizlerinde beta katsayısı genellikle değişkenler arasındaki korelasyon katsayı ile aynı ya da yakın çıkmaktadır. Elde edilen bulguya göre araştırmanın ilk hipotezi kabul edilmiştir.

Etik iklim algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen Regresyon Analizi sonucuna göre işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimin yalnızca %3,1'i etik iklim algısı ile açıklanmaktadır. Etik iklim algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etki katsayısı ise -0,177'dir. Toksik liderliğin etik iklim algısı üzerindeki değişimini ortaya çıkarmayı amaçlayan Regresyon Analizi sonuçlarına göre ise bu oran %2'dir. Toksik liderlik değişkeninin etik iklim algısı değişkeni üzerindeki negatif etki katsayısı -0,127'dir.

Bununla birlikte toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimde etik iklim algısının düzenleyici değişken olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla Hayes (2018) tarafından geliştirilen 1. Düzey düzenleyicilik analizi modeli doğrultusunda SPSS Process Macro testinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde düzenleyicilik analizinin anlamlı olduğu, etkileşimsel terime yönelik değerlerin kabul edilebilir referans aralığında bulunduğu ve etik iklim algısının alacağı farklı değerlerde (düşük-orta-yüksek) toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimin değişeceği sonucuna ulaşılmıştır. Özetle etik iklim algısının artması ile, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisinin gücü azalacaktır. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın gerçekleştiği kamu kurumunda etik iklim algısı yüksek olan bireylerin toksik liderlik algısının işten ayrılma niyetine etkisi; etik iklim algısı orta ve düşük olan bireylerden daha az olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle, katılımcı toksik liderlik algılasa bile etik iklim algısı daha fazla ise, etik iklim algısı düşük olan bireylerden daha düşük düzeyde işten ayrılma niyetine yönelecektir. Araştırma

bulgularından hareketle, toksik liderliğin işten ayrılma niyetindeki etkisi etik iklim algısının artması ile azalışa geçmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde paylaşılan değerlerin etik bir iklim olarak algılanması çalışanlar üzerindeki olumsuz davranışların etkilerini de düşürecektir.

Diğer taraftan tez çalışmasında gruplar arası farklılıkların olup olmadığı da test edilmiştir. Yaşa göre araştırma değişkenleri bakımından gruplar arası anlamlı farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Toksik lider boyutlarından, Kendini Ön Plana Çıkarma alt boyutuna yönelik algı 18-30 ile 41-50 yaş grupları arasında Scheffe ve Tukey referansında anlamlı farklılık göstermiştir ( $P < 0,005$ ). Bu kapsamda 18-30 yaş arası grubun Toksik Lider boyutlarından Kendini Ön Plana Çıkarmaya yönelik algısı 2,80 iken 41-50 yaş arasındaki grubun Kendini Ön Plana Çıkarma algısı 3,48 olarak gerçekleşmiştir. İleri yaştaki bireylerin mevcut yönetici ve liderlerin kişilik özellikleri hakkındaki görüşlerinin deneyimlerden etkilenecek daha yüksek olabileceği tahmin edilmektedir. Diğer taraftan gruplar arası farklılık analizlerinde cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışılan birim ile araştırma değişkenleri (alt boyut dahil) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak etik iklim algısı bakımından çalışılan meydanlar baz alındığında; Ankara ( $x=3,23$ ) ve Genel Müdürlük ( $x=3,04$ ) arasında ve Ankara ( $x=3,23$ ) ile İzmir ( $x=2,87$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Genel olarak etik iklim algısı bakımından Ankara Meydanda çalışan katılımcıların algısı İzmir Meydan ve Genel Müdürlük katılımcıların algısından daha yüksektir. Ayrıca Narsistlik alt boyutunda ise; İstanbul ve Antalya meydanları arasında Scheffe ve Tukey referansında anlamlı fark vardır ( $p < 0,005$ ). Antalya'nın ortalaması 3,48 olarak gerçekleşmiş, İstanbul'un ortalaması 2,80 olarak tespit edilmiştir. Ankara ( $x=2,77$ ) ile İzmir ( $x=2,28$ ) meydanları arasında egoist iklim algısına göre de anlamlı fark vardır ( $p = 0,029 < 0,05$ ). İstanbul ( $x=2,85$ ) ve İzmir ( $x=2,28$ ) meydanları arasında da benzer olarak anlamlı fark mevcuttur ( $p=0,020 < 0,005$ ). Ankara ( $x=3,34$ ) ile İzmir meydanları arasında ise ( $x=2,74$ ) yardımsever iklim algısında anlamlı fark vardır. ( $p=0,020 < 0,05$ ). Ankara Meydan çalışanlarının yardımsever iklim algısı İzmir Meydan çalışanlarının yardımsever iklim algısından daha fazladır. Son olarak Genel Müdürlük ( $x=3,27$ ) ile İzmir ( $x=3,75$ ) Meydan arasında ilkeli iklim algısında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,050$ ). İzmir Meydan çalışanlarının ilkeli iklim algısının da Genel Müdürlük çalışanlarının ilkeli iklim algısından daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularının özetlenmesinin yanısıra, bulguların literatürdeki benzer çalışmalar doğrultusunda değerlendirilmeside önem arz etmektedir.

Toksik liderlik, örgüt içerisinde çalışanları mutsuz ederek bireylerin moralini bozan ve verimliliklerini düşürmeye neden olan bir liderlik türüdür (İskit, 2019). Toksik liderler, yıkıcı ve zehirleyici davranışları ile güç devşirecekleri beklentisiyle hareket etmeye odaklanırken aslında örgütün yavaş yavaş toksititeye teslim olmasına zemin hazırlarlar. Kontrol odaklılık, narsisizm, istismarcı yönetim, öngörülemezlik, kendini ön plana çıkarma ve otoriter liderlik gibi boyutlar toksik liderlik kavramı altında ele alınmaktadır (Çankaya, 2020).

Okray ve Hüseyinzade Şimşek (2019) Türkiye’de 2010-2019 yılları arasında toksik liderlik ile ilgili yapılan çalışmaları incelemişlerdir. İncelenen 21 araştırmada toksik liderliğin olumlu iş çıktıları ve çalışan davranışları üzerinde genellikle negatif, olumsuz iş çıktıları ve çalışan davranışları üzerinde pozitif etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca 2016 yılından itibaren toksik liderlik değişkeninin araştırmalarda daha çok yer almaya başladığı belirtilmiştir. Çelebi ve meslektaşları da (2015) olumsuz, yıpratıcı, yıkıcı, zorlayıcı liderlik özelliklerine sahip yönetici davranışlarının çalışanların iş çıktıları üzerinde azalmaya neden olmakla birlikte iş tatmini, kurumsal aidiyet, bağlılık, işe adanmışlık ve performans üzerinde negatif etki yaratacağını ifade etmişlerdir. Çankaya ve Çiftçi (2020) ise toksik liderlik algısı ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulgulamıştır. Labrague ve meslektaşları (2020) toksik liderliğin, işten ayrılma niyeti, işe gelmeme, işten uzaklaşma, psikolojik semptom gösterme gibi değişkenlerin yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çiçek ve Almalı (2020) da toksik liderliğin işyerinde çatışmayı arttırdığını ortaya çıkarmışlardır.

Diğer taraftan Tepe ve Yılmaz (2020) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında okul iklimi ile toksik liderlik algısı arasında negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Eriş ve Arun (2020) da banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında toksik liderliğin çalışanların iş tatminini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Güzelyurt (2020) ise özel spor salonu yöneticilerinin toksik lider davranışları ile çalışan antrenörlerin işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Kaya ve meslektaşları (2021) kamu çalışanları üzerinde yürüttükleri ampirik araştırmalarında toksik liderliğin çalışan sessizliği ve örgütsel sinizm

üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Benzer olarak Demirtaş ve Küçük (2019) de toksik liderliğin örgütsel sessizliğin yordayıcısı olduğunu saptamışlardır. Kahveci ve meslektaşları (2019) ise toksik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Brouwers ve Paltu (2020) da toksik liderliğin işten ayrılma niyeti ile pozitif, iş tatmini ile negatif ilişkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır. Reyhanoğlu ve Akın (2020) ise toksik liderliğin işten ayrılma üzerinde pozitif, örgütsel adalet algısı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Naemm ve Khurram (2020) araştırmalarında toksik liderliğin işten ayrılma niyetini arttırdığını ortaya çıkarmışlardır. Bununla birlikte toksik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı ve iyi oluş halleri üzerinde negatif etkiye sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Vahdati ve meslektaşları (2021) da ofis çalışanları üzerinde yürüttükleri araştırmalarında toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bakkal ve meslektaşları (2019) toksik liderliğin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca toksik liderliğin iş tatminini azalttığı ve bu durumun da işten ayrılmayı arttırdığını ifade etmişlerdir. Görüldüğü üzere toksik liderlik çeşitli olumsuz iş çıktıları ve çalışan davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır.

Abbas ve Saad (2020) ise gerçekleştirdikleri araştırmalarında toksik liderliğin işyeri iklimi üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu, bu durumun da performans ve motivasyon düşüşü ile işe gelmeme artışlarını hızlandırdığını belirtmişlerdir. Kayani ve Alasan (2021) ise toksik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte değişkenler arasındaki pozitif etkileşimin düzenleyici değişkenin olması durumunda azalacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu tez çalışmasında elde edilen bulgular yukarıdaki paragraflarda ele alınan literatür araştırmalarını destekler niteliktedir. Araştırma sonucunda toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Ancak tezin gerek orijinalliğini gerekse önemini ortaya çıkaran nokta ise değişkenler arası ilişkinin hangi durumlarda değişebileceğini gösteren düzenleyici değişken rolünün modele dahil edilerek istatistiksel olarak anlamlılığının desteklenmesi olmuştur. Etik iklim algısı, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etki katsayısında aldığı farklı değerler ile değişime neden olmaktadır.

Literatürde değişkenler arası ilişki olduğunu gösteren ancak hangi koşullarda bu etkileşimin değişebileceğini tam olarak ortaya koymayan çalışmalar mevcuttur. Bu tez çalışması ile literatürde yer alan boşluğun doldurulması yönünde katkı sağlandığı düşünülmektedir.

Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş hayatında örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi en önemli üretim faktörlerinden biri olan nitelikli insan kaynağına sahip olmak ile ilişkilidir (Kaya vd., 2021). Örgütsel başarılar, yönetici ve çalışanların uyumlu bir şekilde çalışarak hem örgütün hem bireysel hedeflerinin gerçekleştirilmesi içgüdüleri ile hareket etmeleri halinde ortaya çıkacaktır. Bu süreçte çalışanları destekleme, çalışanların çok daha başarılı olmaları yönünde onları motive etme, örgüt ikliminin sağlıklı ve huzurlu olması için çaba gösterme, örgüt üyelerinin tamamına eşit mesafede liderlik etme gibi yaklaşımlar sürdürülebilir rekabet avantajını destekleyecek lider davranışlarıdır. Diğer taraftan örgüt içerisinde kendisine yakın gruplar oluşturma, çalışanlara düşmanca tutum sergileme, aşağılama, küçük düşürme, elinde olduğu halde çalışanlar için önem arz edecek imkanları tanımama, terfi ettirmeme, bilerek insanların moralini bozma, isteyerek kötü davranma ise toksik lider davranışları olarak ele alınmaktadır. Bir kurumda toksik lider özelliklerine sahip yöneticilerin ve amirlerin bulunması; çalışanların performansında azalma, iş tatmininde düşüş, örgüte yönelik adalet algısında düşüş, uzaklaşma ve yabancılaşma davranışlarında artışa neden olarak bireyleri işten ayrılma niyetine sevk edebilmektedir. Özellikle nitelikli çalışanlar mutlu olamadıkları, sosyal ve psikososyal olarak her geçen gün zehirlendikleri bir kurumda kalmak istememektedir. Böyle bir durumda örgütleri başarıya ulaştırması muhtemel çalışanlar, toksik liderlik sebebiyle yeni iş arayışlarına girmekte ve işlerini yerine getirirken heves ve çaba göstermemektedir. Bu çalışanların işten ayrılma niyetleri ayrılma davranışına dönüşünce, örgütte kalan diğer çalışanlarda umutsuzluk, korku, mutsuzluk baş göstermekte, kariyer problemleri ortaya çıkmaktadır.

Gerek kamu gerek özel sektör kurumları olsun, hizmet ağırlıklı işlerin artması, takım ve grup temelli çalışma ortamlarının gelişmesi sosyal ve psiko-sosyal etmenlerin birey davranışları üzerindeki etkisinin artmasında belirleyici olmaktadır. Bu kapsamda liderlik algısı çalışan tutum ve davranışları için çok daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle kamu kurumlarında toksitenin oluşmaması için toksik yönetici ve lider davranışlarının en kısa zamanda fark edilerek gerekli düzeltici politikaların uygulanması, örgüt ikliminin

mekanik ve hiyerarşik yapılardan katılımcı ve organik yapılara dönüştürülmesi, örgüt atmosferini şekillendirecek etik iklim algısının güçlendirilmesini sağlayacak prosedürlerin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Zira etik iklim, kamu kurumlarında etik davranışların oluşmasında, çalışanların etik ikilemde kalması durumunda nerede ve nasıl davranması gerektiğini gösteren bir pusuladır ve kamu etiğinin tesisinde önem arz etmektedir. Bununla birlikte çalışanların etik bilinçliliklerinin ve duyarlılıklarının artırılması hususunda ihtiyaç duyulan eğitimlerin planlanarak gerçekleştirilmesi de etik davranışların oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Kayacı, 2020:244). Bu nedenle kamu kurumlarında etik davranışların gelişimini destekleyen etik iklimin tesis edilmesinde; yöneticiye ve lidere duyulan güvenin artırılması, örgüt içi çatışmaların çözülmesi, örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin sağlanması, çalışanlar kadar yöneticilerin de denetlenmesi gibi uygulamalar önemli rol oynayacaktır. Kayacı (2020) da çalışmasında kamu kurumlarındaki etik kurulların oluşturduğu etik davranış ilkelerine uyumu sağlayacak destekleyici politikaların oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır. Çünkü, etik davranışlar örgütlerde etik iklimin mevcut olmasıyla daha kolay bir şekilde ortaya çıkacaktır. Etik iklim, içerisinde çalışanın neyi yapıp neyi yapmaması gerektiği hususunda bireylere yol gösterecek bir mekanizma görevi üstlenir. Bu sayede çalışanlar etik ikileme düşmeden en doğru karar verme yönünde etik iklim algısını referans kabul ederler (Soyalın, 2019:1; Akt: Erdem, 2021: 58). Bununla birlikte örgütlerde çalışanların etik davranışlarına zemin hazırlayacak etik iklimin oluşturulmasında yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yöneticilerin etik ilkelerin oluşturulması kadar, örgütsel uygulamalarda bu ilkelere uyum sağlamaları, çalışanların etik iklimi kabullenip benimsemeleri üzerinde etkili olmaktadır (Erdem, 2021: 58). Aksi takdirde, etik kurallara uygun yönetim yaklaşımları sergilemeyen yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışanların etik iklim algısının olması beklenmez ve bireyler etik olmayan davranışlara yönelim gösterebilirler (Haldorai vd., 2020; Akt: Erdem, 2021: 58). Ayrıca örgüt içerisinde baskın olan iklim türüne uygun önlemlerin alınması ve politikaların üretilmesi etik iklim algısının güçlenmesinin yanısıra etik dışı davranışların ortadan kalkmasına da zemin hazırlayacaktır. Bir örgütte ilkeli iklim baskın ise kurallar ve kodlar ön plana çıkarken, yardımsever iklimin baskın olduğu başka bir örgütte kurallar ve kodlara ilişkin etik ilkeler ilişkili algı ve davranışlar aynı düzeyde olmayacaktır (Wirsen, 2018: Akt: Kahveci,



2019:27). Bu doğrultuda örgüt içerisinde ya da örgüt içerisinde farklı birimlerde baskın olan iklim tiplerine uygun stratejilerin üretilmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Diğer taraftan işletme sahiplerinin ya da üst düzey yöneticilerin toksik lider davranışlarını elimine etmesi, en azından önleyici ve düzenleyici mekanizmalar oluşturarak örgütsel amaçlara erişimi sağlayan çalışanların örgütte kalmasının kolaylaştırılması gerekmektedir. Aksi takdirde bir örgütte işgücü devir oranının artması işten ayrılma davranışı ile ilişkili yeni personel temin etme, eğitim, oryantasyon gibi maliyetlere katlanılması zorunluluğunu ortaya çıkaracaktır. Bununla birlikte işten ayrılan çalışanlar dışında işte kalan çalışanlarda, motivasyon düşüklüğü, umutsuzluk baş gösterecek ve çalışanların örgütsel performansa erişim hususundaki çaba ve gayretleri azalarak iş çıktılarının niteliksel ve niceliksel değerinde, kalitesinde düşüşler gözlemlenmeye başlanacaktır. Ayrıca kamu sektörünü güçlü kılacak girişimci ve yenilikçi işgücünün örgütten ayrılması istenmeyen bir durum olarak itibar ve prestij kaybına da yol açacaktır.

Son yirmi yılda kamu yönetiminde etiğin sağlanması, etik dışı davranışların önlenmesi için hukuki düzenlemelerin hız kazandığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte 1982 Anayasası'nda, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda, 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanununda, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda, Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesinde çeşitli düzenlemeler ile kamu yönetiminde etik altyapının sağlanması ve kurumsallaştırılması amacıyla faaliyetler yürütülmektedir. Diğer taraftan 2004 yılında çıkarılan 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun ile 2005 yılında yayınlanan Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik, kamu kurumlarında etik davranışların geliştirilmesinde etik altyapının tesisinde belirleyici olmuştur (Akdeniz, 2016: 62; Akt: Kayacı, 2020:78). Benzer şekilde araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda etik komisyonun olması ve etkin çalışmasının, kamu çalışanlarının etik davranışları uygulamasında ve çalışanların etik iklim algısının yüksek olmasında etkili bir unsur olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda incelenen kamu kurumunda, etik iklim algısının yüksek olması ile ilişkili olarak olumsuz durumların istenmeyen iş çıktıları ve çalışan davranışlarına dönüşüm etkisinin daha düşük olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle kamu kurumlarında etik alt yapının tesis edilmesi çalışmaları, yönetmelik ve sözleşmelerin uygulanabilirliğinin

kontrollü, çalışan desteği, etik duyarlılığın artırılması yaklaşımları bireysel ve örgütsel hedeflerin başarılı bir şekilde sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca çeşitli eğitimler ile bu farkındalığın artırılarak kamu kurumlarındaki etik iklimin daha fazla güçlendirilmesi olumlu iş çıktılarına erişilmesine, diğer taraftan istenmeyen iş davranışlarının da elimine edilmesine olanak sağlayacaktır. Tez çalışması göstermektedir ki bir kurumda etik iklim algısının güçlü olması durumunda toksik liderlik gibi olumsuz liderlik yaklaşımları olsa bile çalışanlar daha düşük düzeyde işten ayrılma niyetine yönelmekte ve kurumlarında kalma arzuları devam etmektedir.

Örgütlerde toksik liderlik algısını azaltmak, etik iklim algısını güçlendirmek ve çalışanların ve çalışanların işten ayrılma niyetine yönelmelerini azaltmak için:

- Kurum içi atamalar ve terfiler liyakat esasına göre yapılmalı başarılı çalışanlar ödüllendirilmelidir.
- Yöneticilere ve çalışanlara kurum içi gerekli eğitimler verilmelidir (Liderlik eğitimi, kişisel gelişim, stres yönetimi eğitimi, çatışma ve uzlaşma eğitimleri vb.).
- Kurum çalışanlarının yöneticilerini değerlendirebilecekleri düzenli anketler yapılmalı, tayin ve terfilerde bu değerlendirmeler dikkate alınmalıdır.
- Çalışanların kuruma olan aidiyetlerini güçlendirmek, çalışma performans ve motivasyonunu arttırmak amacıyla çalışanların ve yöneticilerin beraber zaman geçirebilecekleri faaliyetler organize edilmelidir.
- Tüm çalışanların fikirlerini ortaya koyabileceği, kurumun ve çalışanların sorunlarının tartışılabileceği seminerler düzenlemelidir.
- Müdürlük, şeflik ve denge kadrolarda azami görev süresi olmalıdır.
- Kurum içinde şeffaf bir yönetim anlayışı olmalı, çalışanlar gerektiğinde sıralı amirlerini atlayarak daha üst yöneticilerle kolayca iletişim kurabilmelidir.
- Kurumlardaki etik komisyon yapılarının daha güçlü ve işlevsel hale getirilmesi önem arz etmektedir.

Son olarak bu araştırma, tek bir kamu kurumunda gerçekleşmiştir. Araştırma sonuçlarının çok daha fazla genellenebilir olması için birden çok örgütte benzer uygulamanın yapılarak bulguların değerlendirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aasland, M., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*, 21, 438-452.
- Abbas, M., & Saad, G. B. (2020). An Empirical Investigation of Toxic Leadership Traits Impacts on Workplace Climate and Harassment. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(3s), 2317-2333.
- Aboyassin, N. A., & Abood, N. (2013). The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.23(1),68-84.
- Ahmetoğulları, K., & Çatı, K. (2017). Stk Mensuplarının Etik İklim Algısının Örgütsel Bağlılık Aracılığıyla Bireysel Performanslarına Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 283-313.
- Akbolat, M., Yılmaz, A., & Tutar, H. (2014). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 1-17.
- Akca, M., Yavuz, M., & Akca, İ. (2021). *The Relationship Between Ethical Climate, Workplace Deviance, and Mindfulness: A Theoretical Framework*. In Critical Issues on Changing Dynamics in Employee Relations and Workforce Diversity (pp. 64-89). IGI Global.
- Akca, M., & Akca, İ. (2020). *What we know about toxic leadership and toxic triangle?* In Current Approaches in Social, Human and Administrative Sciences (Ed). Ayşegül Güngör, İKSAD Publishing House.
- Akdeniz, İ. (2016). Kamu Görevlileri Etik Kurulunu Yeniden Düşünmek. *Sayıştay Dergisi*, (103), 59-83.
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akduman-Yetim, S., Koşar, D., & Ölmez-Ceylan, Ö. (2013). İlkokul öğretmenlerinin toksik liderlik ile ilgili görüşleri. *VIII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 134-135.
- Akkoç, İ. (2012). Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü. *Journal of Alanya Faculty of Business*, 4(3).45-60.
- Almeida, J. G., & Porto, J. B. (2019). Ethical climate index: Evidence of the validity of the Brazilian version. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3). doi:10.1590/1678-6971/

- Alsaraireh, F., Quinn Griffin, M. T., Ziehm, S. R., & Fitzpatrick, J. J. (2014). Job satisfaction and turnover intention among Jordanian nurses in psychiatric units. *International journal of mental health nursing*, 23(5), 460-467.
- American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*, 4th ed. Washington, D.C.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1)17-28.
- Armağan, İ. (1983). *Yöntem bilim: Bilimsel yöntem*. İzmir: Dizgi Ticaret Matbaacılık.
- Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376-390.
- Arnaud, A. (2006). Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate: Development And Validation of The Ethical Climate Index (ECI). *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. E1-E6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Arnold, H. J., Feldman, D. C., & Purbhoo, M. (1985). The role of social-desirability response bias in turnover research. *Academy of Management Journal*, 28(4), 955-966.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Aşçıgil, S. F., & Parlakgümüş, A. B. (2012). Ethical Work Climate as an Antecedent of Trust in Co-Workers. *Business and Professional Ethics Journal*, 31(3/4), 399-417.
- Atalay, E., & Doğan, A. (2020). Mobbingin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Depresyonun Aracı Rolünün İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(6), 1729-1741.
- Aubrey, D.W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership*. Pennsylvania: U.S. Army War College.
- Ay, Ü., Kılıç, C. K., & Biçer, M. (2009). İlaç ve sigorta sektörlerinde çalışan satış elemanlarının iş davranışlarının örgütsel etik iklim ile ilişkisi üzerine bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 57-71.
- Babalık, A. G. (2016). *Liderlik davranışının çalışanların örgüte bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Bacal, R. (2000). Toxic organizations – welcome to the fire of an unhealthy workplace.: [www.work911.com](http://www.work911.com), Erişim Tarihi: 01.10.2018.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Baharody, G., Stoneman, Z. (1985). Peer imitation: An examination of status and competence hypotheses. *Journal of Genetic Psychology*, 146, 161–170.
- Bakan, İ., Yılmaz, S., & Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların Toksik Liderlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Stres Boyutları Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 557-572.
- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Gazi Kitabevi.
- Bakkal, E., Serener, B., & Myrvang, N. A. (2019). Toxic leadership and turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66, 88-102.
- Ballı, E., & Ballı, A. İ. K. (2017). Otel Çalışanlarının Örgütsel Etik İklim Algılarının İncelenmesi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 9(2), 49-64.
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Biçkes, D. M., & Toker, B. (2021). Etik İklim Algılamalarının Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-45.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2003). *Breaking the silence: Overcoming the problem of principal mistreatment of teachers*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Blasé, J., & Blase, J. (2003). *Handbook of instructional leadership: How successful principals promote teaching and learning*. Corwin Press.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Blome, C., & Paulraj, A. (2013). Ethical climate and purchasing social responsibility: A benevolence focus. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 567-585.
- Boddy, C. R. (2015). Organisational psychopaths: a ten year update. *Management Decision*.53(0), 2407-2432.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etlğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.

- Boles, J. S., Dudley, G. W., Onyemah, V., Rouziès, D., & Weeks, W. A. (2012). Sales force turnover and retention: A research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32, 131-140.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Brouwers, M., & Paltu, A. (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), 1-11.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: HarperCollins.
- Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Canbolat, M. A., Çelik, A., & Yılmaz, H. U. (2021). Toksik Liderlik Algısının Kariyer Bağlılığı ve Görev Performansı ile İlişkisine Yönelik Perakendecilik Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 28-40.
- Cevizci, Ahmet (2005). *Felsefe Sözlüğü*. Paradigma Yayınları, İstanbul.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Chiller, P., & Crisp, B. R. (2012). Professional supervision: A workforce retention strategy for social work? *Australian Social Work*, 65, 232-242.
- Chu, L. C. (2014). Mediating toxic emotions in the workplace-the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 953-963.
- Chua, S. M. Y., & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: gender and information-processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a "toxic" organization. *Nursing Management*, 29(5), 32-33.
- Conger, J. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44-55.

- Conger, J. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145–169.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471–482.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences*, 13(6), 653-665.
- Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., & Altunışık, R. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Coşkun, R., Altunışık, R. & Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS Uygulamalı Genişletilmiş 10. Baskı*. Sakarya Yayıncılık.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Çotuksöken, B. (2006). Etik ve İş Dünyası. *Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi*, (1), 24-38.
- Cramer, P. (2000). Defense mechanisms in psychology today: Further processes for adaptation. *American Psychologist*, 55, 637–646.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of business ethics*, 46(2), 127-141.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological reports*, 73(2), 667-674.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2016). Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisi: Etik ikliminin aracılık rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-19.
- Çankaya, M. (2020). *Sağlık çalışanlarında toksik liderlik algısı*. (İçinde) Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar (pp.265-281), Gece Kitaplığı.
- Çankaya, M., & Çiftçi, G.E. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273-298.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 24-39.

- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetin, A., Güleç, R., & Kayasandık, A. E. (2015). Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü. *Ejovoc*, 5(2), 18-31.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Cicek, B. & Almali, V., (2020). The Effect of Toxic Leadership on Conflict in the Workplace. *Equinox, Journal of Economics, Business & Political Studies*, VII (2), 214-235.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., & Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77.
- Dearlove, D. (2003). Interview: Manfred Kets de Vries: The dark side of leadership. *Business Strategy Review*, 14(3), 25-28.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1).129-152.
- Demir, S. (2019). Etik iklim ve okuldan ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 824-838.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği)*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demirtaş, Ö. (2014). İşyerlerinde olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisi: Yıldırma algısının moderatör rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 43(1).136-156.
- Demirtaş, Z., & Küçük, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655-660.



- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. California, ABD: Sage Publications.
- DHMİ. (2020). *Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The leadership quarterly*, 12(2), 197-217.
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye'de seçilmiş bir grup yönetici üzerinde bir araştırma*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2013). *Data Analysis in Social Sciences with SPSS*. İstanbul: Beta Publishing (5th Print).
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Elçi, M., & Alpkan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311.
- Elle, S. A. (2012). *Breaking the toxic leadership paradigm in the US Army*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa.
- Erdem, A. T. (2021). Örgütsel Etik İklim Algısının Çalışan Sessizliği Davranışına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Etkisi: Vakıf Üniversitelerine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 57-70.
- Erdirençelebi, M., & Filizöz, B. (2016). Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İsten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 127-139.
- Erdoğan, P., & Çelik, A. (2019). Sağlık sektöründe etik iklim oluşturmamanın hemşirelerin performansına etkisi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(2), 105-113.
- Eren, Erol. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, A., & Saraçoğlu, B. (2007). Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 1-15.
- Eriş, Y., & Arun, K. (2020) Liderin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi. *İsarder*, 12(2), 1861-1877.

- Eriş, Y. (2019). *Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği*. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, (Ed: Özler, D.E.), Ekin Yayınları, İstanbul.
- Eryılmaz, B., & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- Eser, G. (2007). *Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you! *Workforce*, 78 (8), 40-44.
- Fournier, C., Tanner Jr, J. F., Chonko, L. B., & Manolis, C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(1), 7-22.
- Frankena, W. K. (2007). *Etik* (A. Aydın, Çev.). Ankara: İmge Kitabevi.
- Frost, P. (2004). New challenges for leaders and their organization. *Organization Dynamics*, 33(2), 111-127.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human resource management review*, 9(4), 479-493.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., Driel, M. v., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on U.S. Military Units and Service Members. *Military Psychology*, 25(6), 88-601.
- Gardner, W., & Avolio, B. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Gerçek, M. (2017). Etik İklim ve Örgütsel Güvenin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal Of International Social Research*, 10(51).953-963.
- Ghosh, R., Reio, T. G., & Bang, H. (2013). Reducing turnover intent: Supervisor and coworker incivility and socialization-related learning. *Human Resource Development International*, 16, 169-185.
- Glad, B. (2002). When tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-37.

- Goodare, P. (2017). Literature review: Why do we continue to lose our nurses?. *Australian Journal of Advanced Nursing, The*, 34(4), 50-56.
- Gouldner, A. W. (1957). Theoretical requirements of the applied social sciences. *American Sociological Review*, 22(1), 92-102.
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Gündüz, Y., & Dedekorkut, S. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95-104.
- Güney, A. & Damar, A. (2018) *Etik İklim Algısının Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. 2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress Proceeding Book, 1350-1355.
- Günlük, M., Özer, G., & Özcan, M. (2017). Etik İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Ara Değişken Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 83-103.
- Gürbüz, S. (2019). *Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*, Seçkin Yayıncılık.
- Güzelyurt, O. (2020). *Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Haar, J. M., de Fluiter, A., & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management and Organization*, 22(2), 139–153.
- Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between Toxic Leadership and Job Related Affective Well-Being: The Mediating Role of Job Stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1s), 137-145.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S., & Li, J. J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372.
- Hare, R. (1993). *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*. New York: Simon & Schuster.

- Hart, S. E. (2005). Hospital ethical climates and registered nurses' turnover intentions. *Journal of Nursing Scholarship, 37*(2), 173-177.
- Hayes, A. F. (2018). *The PROCESS macro for SPSS and SAS* (version 3.0).
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*, 1280–1300.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff*. San Diego University Doctoral Dissertation.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture, 2*(1), 2307-0919.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment, 9*, 40-51.
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*, 169–180.
- Holloway, E. L., & Kusy, M. E. (2010). Disruptive and toxic behaviors in healthcare: zero tolerance, the bottom line, and what to do about it. *J Med Pract Manage, 25*(6), 335-40.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2004). *International cases in tourism management*. Routledge.
- House R. J. and Howell J. M. (1992). Personality and Charismatic Leadership, *The Leadership Quarterly 3*, 81-108.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Perspectives, 6*(2), 43-54.
- Huang, C. C., You, C. S., & Tsai, M. T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing ethics, 19*(4), 513-529.
- Hwang, J. I., & Park, H. A. (2014). Nurses' perception of ethical climate, medical error experience and intent-to-leave. *Nursing ethics, 21*(1), 28-42.
- Hwang, J., Lee, J., Park, S., Chang, H. ve Kim, S.S. (2014). The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 15*, 60-77.
- Hyson, C. M. (2016). *Relationship between destructive leadership behaviors and employee turnover*. Walden University Doctoral Thesis.
- Islam, N., Rumman, M., Nower, N., Rahman, M., Niaz, S. K., & Afrin, S. (2019). The Measurement of Employee Turnover Intentions in Telecom Industry of Bangladesh. *Journal of Business Management and Economics, 7*(06), 01-07.

- İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (2. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- İşıkay, Ç. (2019). Toxic Leadership. *In Social, Human And Administrative Sciences*, 39.
- İnce, F. (2018). Toxic Leadership as A Predictor of Perceived Organizational Cynicism. *Int J Recent Sci Res*. 9(2),24343-24349.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- İzgüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, 262-276.
- Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Jiang, F., Zhou, H., Rakofsky, J., Hu, L., Liu, T., Wu, S., ... & Tang, Y. (2019). Intention to leave and associated factors among psychiatric nurses in China: A nationwide cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 159-165.
- Jowers, K. (2015). Toxic leadership's effect on families. *Marine Corps Times*,19.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., Locke, E. A., and Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior* 19, 151–188.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98, 166-176.
- Kahveci, A. (2019). *Örgütsel Erdemliliğin Etik İklim ve Psikolojik İyi Oluşa Etkisi*. Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

- Kahveci, G., Bahadır, E., & Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1), 225-249.
- Kaiser, R. B., & Craig, S. B. (2014). *Destructive leadership in and of organizations*. In D. V. Day (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of leadership and organizations* (p. 260–284). Oxford University Press.
- Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2007). *The Dark Side of Discretion: Leader Personality and Organizational Decline*. In *Being there even when you are not* (pp. 173-193). Emerald Group Publishing Limited.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (5. Baskı), Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Karadut, G. (2014). *Etik İklimin ve Örgütsel Adalet Algularının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Amprik Bir Uygulama*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karagözoğlu, Ş., Özden, D., & Yıldırım, G. (2014). Yoğun bakım hemşirelerinin hastane etik iklim algısı. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 16(1), 34-45.
- Kasalak, G. (2019). Algılanan Örgütsel Toksisitenin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 1283-1309.
- Kasalak, G. (2019). Toxic Behaviors in Workplace: Examining the Effects of the Demographic Factors on Faculty Members' Perceptions of Organizational Toxicity. *International Journal of Research in Education and Science*, 5(1), 272-282.
- Kasalak, G., & Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Kasalak, M. A., Yurcu, G., Akıncı, Z., & Kasalak, G. (2019). Toksik davranışların turizm işletmelerinde incelenmesi: Antalya alan araştırması. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(2), 239-249.
- Katz, M. (1997). *On playing a poor hand well: Insights from the lives of those who have overcome childhood risks and adversities*. New York: W.W. Norton & Company.
- Kaur, B., Mohindru & Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(10), 1219-1230.

- Kaya, N., Göncü, F. T., & Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine etkileri (Kamu sektörüne yönelik bir araştırma). *Journal of Life Economics*, 8(1), 111-120.
- Kayacı, M.(2020). *Etik Davranış İlkelerinin Türkiye’de Kamu Yönetiminde Etik İklim Algısı ve Etiğin Kurumsallaşmasına Etkileri: Diyarbakır Örneği*.Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sivas.
- Kayani, M. B., & Alasan, I. I. (2021). Impact of Toxic Leadership on Counterproductive Work Behavior with the Mediating role of Psychological Contract Breach and Moderating role of Proactive Personality. *Studies of Applied Economics*, 39(4).1-22.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
- Kellerman, B. (2007). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review*, 85(12), 84-93.
- Kerlinger, F. N. (1970). A social attitude scale: Evidence on reliability and validity. *Psychological Reports*, 26(2), 379-383.
- Kılıç, M. (2019) *X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Koceli.
- Kılınç, İ., & Ağraş, S. (2010). İş Etiği. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ed. Derya Ergün Özler, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Kıncal, R. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayın Dağıtım.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Kim, J. S., & Ahn, K. Y. (2012). The relationship between organizational commitment and intention to leave and the moderating effect of gender and occupation in Dae-deok venture enterprises. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(4), 77-86.
- Kim, T. G., Lee, J. K., & Lee, J. H. (2013). Do interpersonal relationships still matter for turnover intention? A comparison of South Korea and China. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 966-984.
- Knani, M., & P.S. Fournier. (2013). Burnout, job characteristics, and intent to leave: Does work experience have any effect. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4(4), 403-408.

- Koçak, D., & Yücel, İ. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704.
- Koçel, T., (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçoğlu, M. (2014). Rizelilerin Kişilik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması ve Rizeye ve Rize Kültürüne Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Black Sea Studies*, 40. 109-134.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development: The nature and validity of Moral Stages*.
- Kohlberg, L. (1967). 'Moral and religious education and the public schools : developmental view.'In: SIZER.T. (Ed) Religious and Public Education. Boston: Houghton-Mifflin
- Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Work Performance*, Body@work Reseach Centre, Netherlands, CPI Press.
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Karta, N. ve Şen, E. (2015). *Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1338.
- Krausz, R. R. (1986). Power and leadership in organizations. *Transactional Analysis Journal*, 16(2), 85-94.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma yöntemleri*. Türkmen Kitabevi.
- 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.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Laschinger, H. S. (2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of Nursing Management*, 20, 472-484.



- Lashley, C. (2009). *Hospitality retail management*. Routledge.
- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of advanced nursing*, 72(3), 582-592.
- Lee, T.W., & Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). *Toxic Leadership: A Conceptual Framework*. Encyclopedia of Executive Governance.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of management journal*, 55(5), 1187-1212.
- Lopez, T. B., Babin, B. J., & Chung, C. (2009). Perceptions of ethical work climate and person–organization fit among retail employees in Japan and the US: A cross-cultural scale validation. *Journal of Business Research*, 62(6), 594-600.
- Luthans, F., Peterson, S. J., & Ibrayeva, E. (1998). The potential for the “dark side” of leadership in post communist countries. *Journal of World Business*, 33(2), 185-201.
- Maccoby, M. (2004). Why people follow the leader: The power of transference. *Harvard Business Review*, 82(9), 76-85.
- Magwenzi, B. V. (2018). *The Toxic Triangle: Exploring Toxic Leadership in Nursing Administration-A Phenomenological Study*. AT Still University of Health Sciences.
- Mahmutoğlu, A. (2009). Etik ve ahlak, benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler. *Türk İdare Dergisi*, 81(463-464), 225-249.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics*, 69(2), 175-194.
- Maslow, A.H. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Viking Press.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106.
- Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How “win or die” cultures breed abusive leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500-528.

- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2009). *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making*. In D. De Cremer (Eds.), *Making ethical climate a mainstream management topic* (pp.181-213). Charlotte: Information Age Publishing, Inc.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).1-23.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159.
- Mitchell, T.R., & Lee, T.W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
- Mohr, D. C., Young, G. J., & Burgess, Jr, J. F. (2012). Employee turnover and operational performance: the moderating effect of group-oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 216-233.
- Mohsin, A., Lengler, J., & Kumar, B. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 48-58.
- Moore, I. C., Coe, J. B., Adams, C. L., Conlon, P. D., & Sargeant, J. M. (2015). Exploring the impact of Toxic attitudes and a Toxic environment on the Veterinary healthcare Team. *Frontiers in veterinary science*, 2(78), 1-9.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Naeem, F& Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3),682-713.
- Nakip, M. (2011) *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*, Seçkin Yayıncılık.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). *Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 13–40). American Psychological Association.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6, 529-555.
- Offerman, L. R. (2004). When followers become toxic. *Harvard Business Review*, 82(1), 54-60.
- Okray, Z., & Şimşek, A. H. (2019). Toxic Leadership: Systematic Review Based on Studies Made in Turkey. *Istanbul Management Journal*, (89), 73-96.
- Öğüt, A., & Kaplan, M. (2011). Otel işletmelerinde etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Kapadokya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (30), 191-206.
- Öktem, Ş., Kızıltan, B., & Öztoprak, M. (2016). Örgütsel güven ile örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 162-186.
- Örücü, E., Akgül, G. ve Çınar, B. (2020). Etik iklim algısının bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 899-915.
- Özdevecioğlu, M., & Aksoy, M. S. (2005). Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 95-109.
- Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G., & Avcı, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global Business and Management Research*, 9(1), 12-23.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. (4. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özlem, D. (2010). *Etik Ahlak Felsefesi* (2b), İstanbul: Say Yayınları.
- Özyer, K. (2010). *Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
- Palanski, M., Avey, J., & Jiraporn, N. (2014). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, 121, 135-146.
- Parboteeah, K. P., Chen, H. C., Lin, Y. T., Chen, I. H., Lee, A. Y., & Chung, A. (2010). Establishing organizational ethical climates: how do managerial practices work?. *Journal of business ethics*, 97(4), 599-611.

- Pehlivan, İ., (1998). Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik. *Pegem Yayınları*, Ankara, 10-15.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Pinnell, P.S., & Eagan, S.C. (1995). *Exploring ethical leadership*. Morgantown, WV: West Virginia University Extension Service.
- Poon, J. L. (2012). Distributive justice, procedural justice, affective commitment, and turnover intention: A mediation–moderation framework. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 1505-1532.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2016). The moderating role of neutralizers on the relationship between abusive supervision and intention to quit: a proposed model. *Journal of Human Values*, 22(3), 238-248.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2017). Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 825–838.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). *Climate and Culture: An Evolution of Constructs*, in B. Schneider(eds.), *Organizational Climate and Culture* (Jossey-Bass, San Francisco), pp. 5–39.
- Rest, J. R. (1984). Research on moral development: Implications for training counseling psychologists. *The Counseling Psychologist*, 12(3), 19-29.
- Rest, J., & Narvaez, D. (2014). *The college experience and moral development*. In *Handbook of moral behavior and development* (pp. 251-268). Psychology Press.
- Reyhanoğlu, M., & Akin, Ö. (2016). Does toxic leadership trigger organizational health negatively. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 5(3), 442-459.
- Reyhanoglu, M. & Akin, O. (2020). Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, DOI 10.1108/JEAS-05-2020-007
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly*, 17, 617–633.

- Rosin, H. M., & Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 317-330.
- Rothwell, G. R., & Baldwin, J. N. (2006). Ethical climates and contextual predictors of whistle-blowing. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 216-244.
- Saidon, I., Galbreath, J., & Whiteley, A. (2012). *Organizational ethical climate and interpersonal deviance: The mediating role of moral disengagement*. In The proceedings of the 3rd International conference on business and economic research (pp. 1057-1075).
- Sakuri, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 150-161.
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2013). *Bilim, felsefe, metodoloji*. Beta Yayıncılık.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland Master Thesis.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*. University of Maryland Doctoral Dissertation.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 135-151.
- Schminke, M., Arnaud, A., & Kuenzi, M. (2007). The power of ethical work climates. *Organizational Dynamics*, 36(2), 171-186.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay 1. *Personnel psychology*, 28(4), 447-479.
- Schneider. (1983). *Work climates: An interactionist perspective*, In Feimer, NW & Geller, ES (Eds.) 1983, *Environmental psychology: Directions and perspectives*, pp. 106–128.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Schwepker, C. H., & Schultz, R. J. (2015). Influence of the ethical servant leader and ethical climate on customer value enhancing sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 93-107.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.

- Shafer-Landau, R. (Ed.). (2012). *Ethical theory: an anthology* (Vol. 13). John Wiley & Sons.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.
- Soyalın, M. (2019). *Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Soybalı, H. H. & Ak, S. (2019). Kariyer Platosunun İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Otel İşletmeleri Örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 6 (2), 169-183.
- Şahin, B., & DüNDAR, T. (2011). Sağlık sektöründe etik iklim ve yıldıрма (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(01), 129-159.
- Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y., & Kurt, E. (2020). Toksik Liderlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisinde Kariyerizmin Aracı Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 743-765.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business*. John Wiley & Sons Inc.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitabevi, 7. Baskı, Ankara.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. 6th Edition, Pearson Press.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136.
- Tepe, N., & Yılmaz, G. (2020). Öğretmenlerin okul iklimi algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3360-3381.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive super-vision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: a power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156–167.

- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 974-983.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology, 59*, 101–123.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293.
- Theron, M., Barkhuizen, N., & Du Plessis, Y. (2014). Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology, 40*(1), 01-14.
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 19*, 230-255.
- Thorton, G. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology, 33*(2), 263-271.
- Torun, M. K. (2013). *Turizm alanında lisans ve önlisans eğitimi veren kurumlarda etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi*. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce.
- Toker, K. (2015). *Tedarik Ağı Entegrasyonu ve ISO 500 İşletmelerinde Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*(3), 447-476.
- Tummers, L. G., Groeneveld, S. M., & Lankhaar, M. (2013). Why do nurses intend to leave their organization? A large-scale analysis in long-term care. *Journal of Advanced Nursing, 69*, 2826-2838.
- Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2014). The effect of ethical climate, work alienation and organizational identification on turnover intention: a research on hotel establishments. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi, 25*(1), 105-117.
- Tutar, H., & Erdem, A.T. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları*. Seçkin Yayıncılık.
- Ulrich, C., O'donnell, P., Taylor, C., Farrar, A., Danis, M., & Grady, C. (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. *Social science & medicine, 65*(8), 1708-1719.

- Unur, K., & Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Upchurch, R. S., & Ruhland, S. K. (1996). The organizational bases of ethical work climates in lodging operations as perceived by general managers. *Journal of Business Ethics*, 15(10), 1083-1093.
- Uslu, S., & Aktaş, H. (2017). İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü: Özel bir hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 141-160.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A., & Uzun, S. Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., & Ersun, O. (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. İstanbul Ticaret Odası.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünal, A., Kılıç, K.C., & Biçer, M. (2009). İlaç ve Sigorta Sektörlerinde Çalışan Satış Elemanlarının İş Davranışlarının Örgütsel Etik İklim ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2).57-71.
- Vahdati, H., Saedi, A., & Moumeni, M. (2021). The Analysis and Investigation of the Effect of Toxic Leadership on Human Resource Turnover Via the Mediation of Organizational Obstruction. *Organizational Culture Management*, 18(4), 661-682.
- Vaillant, G. (1995). *Adaptation to life*. Boston: Little-Brown.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Taylor, S. G., & Gondo, M. B. (2012). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating role of network centrality. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 46-61.
- Victor, B., & Cullen, J. (1987). A Theory And Measure Of Ethical Climate İn Organizations. *Research In Corporate Social Performance And Policy*, 9-51-71.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.
- Vidaver-Cohen, D. (1998). Moral climate in business firms: A conceptual framework for analysis and change. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1211-1226.
- Vreja, L. O., Balan, S., & Bosca, L. C. (2016). An evolutionary perspective on toxic leadership. *Management and Economics Review*, 1(2), 217-228.



- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2012). Toward a better understanding of the link between ethical climate and job satisfaction: A multilevel analysis. *Journal of business ethics*, 105(4), 535-545.
- Weaver, S. G., & Yancey, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, 10, 104-124.
- 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.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Praeger Publishers.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the US Army*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa.1-28.
- Williams, K. R. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*.14-3-179-198.
- Wilson-Starks, K.Y. (2003). *Toxic leadership, transleadership*. <http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf>, Erişim tarihi: (14.10.2018).
- Wimbush, J. C. and J. M. Shepard (1994). Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics* 13(8), 637–647.
- Wirsen, T. (2018). *The influence of ethical climate and leadership on basic psychological needs within the construction industry*. Lunds Universitet Unpublished Master Thesis.
- Woestman, D. S., & Wasonga, T. A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.
- Wooi, C. T., Salleh, L. M., & Ismail, I. A. (2017). A Preferred Leadership Portrait Of Successful Cross-Cultural Leadership. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Negotia*, 62(4).21-43.
- Yağmur, A. (2013). *Etik liderliğin ve etik iklimin etik dışı davranışlara etkisi: Ampirik bir çalışma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 1016-1025.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.

- Yavuz, M. (2018). *Aşkın Ahlakı Var mıdır?* Ed. Esra İşbilen Duru. (İçinde). Ahlak Felsefesi, Beta Basım Yayın. İstanbul.
- Yavuz, M., & Artan, İ. E. (2019). İş Zanaatkârlığı (Job Crafting) Kavramı: Türkçe İş Zanaatkârlığı Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-125.
- Yener, S. (2014). *Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması*, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Yenihan, B., Öner, M. & Çiftçiyıldız, K. (2014). İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yeşil, S., Mavi, Y., & Ceyhan, S. (2017). Etik İklim Algısı ve Bireysel Sonuçlar Üzerine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 19-38.
- Yılmaz, A. T., & Yıldırım, A. (2019). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Etik İklim Algısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 162-176.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285–305.
- Yurdakul, M. (2013). *İş ahlakında etik iklim: Bireysel ve kurumsal özellikler açısından etik iklimin bankacılık sektöründe araştırılması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Zengin, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 2754-2766.

## EKLER

**EK 1: Literattür Taraması Tablosu**

Yazar	Yapıldığı Ülke	Toksik Liderlik	Etik İklim	İşten Ayrılma Niyeti	Örneklem	Ölçek	Araştırma Sonucu
Karagözoğlu, Özden ve Yıldırım (2014)	Türkiye		X		170 Hemşire	Olson (1995) Etik İklim Ölçeği	Hemşirelerin hastane etik iklim algısı yüksek bulunmuştur.
Erdirençelebi ve Filizöz (2016)	Türkiye		X	X	194 Banka Çalışanı		Etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Şahin ve Dünder (2011)	Türkiye				514 sağlık çalışanı	Victor ve Cullen (1988) Etik İklim Ölçeği	Yıldırma ve etik iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
Yeşil, Mavi ve Ceyhan (2017)	Türkiye				100 Akademisyen	Schwepker (2001) Etik İklim Ölçeği Çınar (2013) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Etik iklim algısı ve işten ayrılma davranışı arasında ilişki bulunamamıştır.
Demirtaş (2014)	Türkiye		X		376 kamu ve özel sektör çalışanı	Victor ve Cullen (1988)	Olumsuz durumları ifşa etme niyetinin etik iklim üzerinde pozitif ve istatistiksel anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Çalışkan ve Pekkan (2016)	Türkiye		X		786 kamu ve özel sektör çalışanı		Etik iklim algısının korumacı sessizliğin iş performansına etkisinde kısmi aracı rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır.
Gerçek (2017)	Türkiye		X		387 çalışan	(Victor ve Cullen,1993) Etik İklim Algısı	Etik iklim ve güven arasında pozitif; etik iklim ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasında negatif yönlü

							ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ballı ve Ballı (2017)	Türkiye	X	X		794 otel çalışanı	Gillaspie (2009) Karanlık Lider Ölçeği ve Schwepker (2001) Etik İklim Ölçeği	Karanlık liderlik ile etik iklim algısı arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
Çetin, Güleç ve Kayasandık (2015)	Türkiye		X	X	168 kamu çalışanı	(Victor ve Cullen,1993) Etik İklim Algısı Cammann vd (1979) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Egoist etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Büte (2011)	Türkiye		X		437 şirket çalışanı	Schwepker (2001) Etik İklim Ölçeği	Etik iklim ile bireysel performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Öktem, Kızıltan, Öztoprak (2016)	Türkiye			X	300 çalışan	Scott vd (1999) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Örgüt iklimi ile iş tatmini arasında, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.
Uzunbacak, Yıldız ve Uzun (2019)	Türkiye	X			241 Mavi Yakalı Çalışan		Yazarlar, 241 mavi yakalı üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanların toksik liderlik algısının arttığı durumlarda tükenmişlik düzeylerinin yükselmeye başladığı sonucuna ulaşılmışlardır.
Reyhanoğlu ve Akın (2016)	Türkiye	X			178 Çalışan		Yazarlar, 178 çalışan üzerinde yürüttükleri araştırmalarında toksik liderlik ile örgütsel sağlık arasında negatif yönde bir ilişki saptamıştır
Yalınsoy ve Işık (2018)	Türkiye	X		X			Yazarlar, toksik liderlik boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Dobbs ve Do (2019)	Amerika	X			Hava kuvvetleri öğrencileri	Schmidt (2008) Toksik Liderlik Ölçeği 15 ifade	Toksik liderlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Toksik liderlik algısında cinsiyet ve deneyime göre farklılık bulunmamıştır. Toksik liderlik algısı arttıkça örgüt içi olumsuz davranışlara yönelmede artış olduğu tespit edilmiştir.
Yavaş (2016)	Türkiy	X			Otomotiv ve hizmet sektörü 385 çalışan	Çelebi vd., (2015)	Toksik liderlik algısında sektörler arası farklılık olduğu ve ölçeğin beş faktör altında toplandığı sonucuna ulaşılmıştır.
Akduman Yetim vd., (2013)	Türkiye	X			150 sağlık personeli	Schmidt (2008) 5 Boyutlu Toksik Liderlik Ölçeği	Üniversite hastanelerinde toksik liderliğin düşük seviyede olduğu; gelir ve eğitim düzeyi düştükçe toksik liderlik algısının da azaldığı saptanmıştır.
İnce(2018)	Türkiye				150 Öğretmen	Schmidt (2008) Çelebi vd., (2016) 4 boyutlu toksik liderlik ölçeği	Toksik liderlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca yaş, cinsiyet ve medeni duruma göre gruplar arasında toksik liderlik bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır.
Bozkurt, Çoban ve Çokaoğlu (2018)	Türkiye	X			1202 MEB Personeli	Çelebi vd., (2015) Toksik Liderlik Ölçeği	Üst düzey yöneticilerin büyük ölçüde toksik liderlik davranışı gösterdiği tespit edilmiştir.
Green (2014)	Amerika	X			51 Eğitim İşletmesi Çalışanı	Schmidt (2008) Toksik Liderlik Ölçeği	Toksik liderlik boyutlarını; duygusal dengesizlik, bencillik ve yetersizlik olarak tespit etmiştir.
Hitchcock (2015)	Amerika	X		X	471 Çalışan	Farklı ölçekleri birleştirmiş.	Katılımcıların toksik liderlik algısına sahip olduğunu ancak toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arası ilişkinin anlamsız olduğu

							saptanmıştır. Yazar, çalışmanın kâr amacı gütmeyen ve esnek çalışma saatlerine sahip kuruluşlarda yapılmasından dolayı sonucun ilişkisiz çıkmış olabileceğini ifade etmektedir.
Chua ve Murray (2015)	Avustralya	X			381 katılımcı	Padilla vd (2007) Toksik Liderlik	Kadınlar erkeklere kıyasla toksik liderliği daha olumsuz algılıyor. Erkeklerin kadınlara kıyasla toksik liderliğe göz yumma eğiliminin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.
Özer vd.,(2017)	Türkiye	X			292	Çelebi vd (2015) Toksik Liderlik	Cinsiyet, eğitim durumu ve medeni halin toksik liderlik algısına farklılaşmadığı ancak yaş, deneyim ve uzmanlığın toksik liderlik algısına göre gruplar arasında anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.
Kılıç (2019)	Türkiye	X			277 banka çalışanı	Schmidt (2008)	İstismarcı yönetim tarzının çalışanların psikolojik iyi oluş hali ve duygusal bağlılıkları üzerinde negatif; öngörülemez davranış biçiminin çalışanların psikolojik iyi oluş hali üzerinde olumsuz etkisinin bulunduğu saptanmıştır.
Eriş (2019)	Türkiye	X			302 banka çalışanı	Çelebi vd., (2015)	Çalışanların algıladıkları toksik liderlik düzeyinin, katılımcıların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.
Bahadır (2018)	Türkiye	X			495 öğretmen	Çelebi vd., (2015)	Öğretmenlerin toksik liderlik algısının düşük düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca psikolojik sermaye ile toksik liderlik arasında düşük düzey ve negatif

							bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.
Demirel (2015)	Türkiye	X			370 Öğretmen	Çelebi vd., (2015)	Toksik liderliğin örgütsel sinizmin yordayıcısı olduğu ortaya çıkarılmıştır.
Çetinkaya (2017)	Türkiye	X			352 Öğretmen	Çelebi vd., (2015)	Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler; okul müdürlerinin toksik liderlikdavranışı sergilediklerine katılmamakta, çok nadir de olsa duygusal tükenmişlik ve kişiselbaşarı hissinde azalma yaşamakta ancak hiçbir zaman duyarsızlaşma yaşamamaktadırlar.
Kasalak ve Aksu (2016)	Türkiye	X			253 Araştırma Görevlisi	Kasalak., (2015) Algılanan Toksitite Ölçeği	Toksitite ile iş doyumu ve duygusal bağlılık arasında orta düzey ve negatif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca duygusal bağlılığın toksitite ile iş doyumu arasında kısmi aracı role sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır.
Hadadian ve Zarei (2016)		X			212 Bilgi Teknolojisi Çalışanı	Schmidt ve Hanges (2009) Toksik Liderlik Ölçeği	Toksik liderlik ve iş stresi arasında pozitif ilişki olduğu ve toksik liderlik algısı arttıkça çalışanlarda iş stresinde de artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Hadadian ve Sayadpour (2018)					213 Çalışan	Schmidt (2014) Toksik Liderlik Ölçeği	Toksik liderlik ve iyi olma arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.
Kasalak vd., (2019)	Türkiye	X			121 Turizm personeli	Kusy ve Holloway (2009) Toksik Davranış Ölçeği	Medeni durum ve kademenin toksik davranış algısında gruplar arası anlamlı farklılığa sahip olduğu; cinsiyet ve eğitimin ise toksik liderlik algısında anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı gözlemlenmiştir.

Unur ve Pekerşen (2017)	Türkiye	X			449 aşçı	Kusy ve Holloway (2009) Toksik Davranış Ölçeği	İş stresi ve toksik davranışlar arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.
Çelebi, Güner ve Yıldız (2015)	Türkiye	X			334 Öğretmen	Ölçek Geliştirmişler	72 ifadeli madde havuzu oluşturulmuş. Daha sonra elde edilen 43 ifadeli ölçek açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine tabii tutulmuş. 30 ifadeli ölçek boyutları; Çıkarıcılık, Olumsuz Ruhsal Durum, Değer Bilmezlik, Bencilliktir.
Güney ve Damar (2018)	Türkiye		X	X	97 SMMM ve YMM	Schwepker (2001) Etik İklim Ölçeği Tak ve Çiftçioğlu (2008) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Etik iklim algısı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve orta düzey bir ilişki saptanmıştır. Etik iklimin işten ayrılmayı negatif yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.
Tuna ve Yeşil (2014)	Türkiye		X	X	385 turizm sektörü çalışanı	Victor ve Cullen (1988) Etik İklim Ölçeği Wayne, Share ve Lindon (1997) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Kişisel ahlak ve kişisel çıkarın yabancılaşıma üzerinde, yabancılaşımanında işten ayrılma üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.
Demir (2019)	Türkiye		X	X	259 Öğretmen	Kesier ve Schulte (2007) Etik İklim Ölçeği Karakuş vd., (2014) Okuldan Ayrılma Niyeti Ölçeği	Etik iklimin, öğretmenlerin okuldan ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği saptanmıştır.
Ay vd., (2009)	Türkiye		X	X	186 çalışan		Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve orta düzey bir ilişki saptanmıştır.
De Coninck (2011)	ABD		X	X	393 satış elemanı	Babin vd., (2000) Etik İklim Ölçeği	Etik kuralların işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkili olduğu saptanmıştır.



Jaramillo vd., (2006)	ABD		X	X	138 satış elemanı	Schwepker (2001) Etik İklim Ölçeği Spector (1985) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Etik iklimin rol karmaşası ve belirsizliğini etkilediği, rol karmaşası ve belirsizliğinin de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Çetin vd., (2015)	Türkiye		X	X	168 idari personel (Kamu)	Victor ve Cullen (1988) Etik İklim Ölçeği Cammann vd., (1979) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Etik iklimin işten ayrılma niyetine etkisinde tükenmişliğin tam aracı değişken olduğu saptanmıştır. Ayrıca yardımsever iklim ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.
Hart (2005)	USA		X X		463 hemşire	Olson (1995) hastane Etik İklim Ölçeği Hinshaw ve Atwood (1985) İşgücü Devri Ölçeği	Etik iklimin işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimi açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.
Yılmaz ve Yıldırım (2019)	Türkiye		X		394 Hemşire	Victor ve Cullen (1993) Etik İklim Ölçeği	Yardımsever iklim algısının egoist ve etik iklim algısından daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.
Ahmetoğulları ve Çatı (2017)	Türkiye		X		256 STK çalışanı	Schwepker (2001) Etik İklim Ölçeği	İyiliksever etik iklimin kurumsal bağlılık aracıyla bireysel performans üzerindeki değişimi açıkladığı ortaya çıkarılmıştır.
Erdirençlebi ve Filizöz (2016)	Türkiye		X	X	194 büro çalışanı	Schwepker (2001) Etik İklim Ölçeği Wayne vd., (1997) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Etik iklim algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği; mobbingin ise etik iklimi negatif, işten ayrılma niyetini ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Fournier vd., (2010)	ABD		X	X	130 çalışan	Schweperer vd., (1997) Etik İklim Ölçeği Donnelly ve Ivancevich (1975) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Etik iklimin, işten ayrılma niyeti ve performans arasında düzenleyici role sahip olduğu saptanmıştır. Yüksek performanslı çalışanların, düşük etik iklim algısı varsa daha çok ayrılmaya yöneldikleri ortaya çıkarılmıştır.
Erdoğan ve Çelik (2019)	Türkiye			X		Victor ve Cullen (1988) Etik İklim Ölçeği	Egoist ve yardımsever iklim tipleri ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

## Ek 2: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

### Ek 2.1: Toksik Lider Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>İstismarcı Yönetim</b>					
Astlarını aşağılar.					
Astlarını iş tanımları dışındaki işlerden sorumlu tutar.					
Astlarının iş haricindeki bağlılık unsurlarını dikkate almaz.					
Astlarıyla iş yerinde diğer insanların yanında kötü konuşur.					
Astlarını alenen küçümser.					
Astlarına geçmiş hatalarını ve başarısızlıklarını hatırlatır.					
Astlarına beceriksiz olduklarını söyler.					
<b>Kendini Ön Plana Çıkarma</b>					
Yöneticisi varken davranışlarını büyük ölçüde değiştirir.					
Biriminde yapılan hataların sorumluluğunu reddeder.					
Sadece kendi terfisine yardımcı olabilecek kişilere yardımcı olur.					
Kendisine ait olmayan başarıları bile severek kabullenir.					
Sadece bir sonraki terfisinin yararına çalışır.					
<b>Narsist Davranış Biçimi</b>					
Örgütün en üst kademelerinde çalışmayı hedefler.					
Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.					
Sıra dışı bir insan olduğuna inanır.					
İltifat ve övgü aldığı anda mest olur.					
<b>Öngörülemez Davranış Biçimi</b>					
Patlayıcı davranışları olur.					
Mevcut ruh halinin işyerinin iklimini belirlemesine izin verir.					
Astlarına bilinmeyen sebeplerden sinirli davranışlar sergiler.					
Ruh halinin ses tonunu ve sesini etkilemesine izin verir.					
Kendisine yaklaşılabilirlik derecesi sürekli değişkendir.					
Aşırı heyecanlandıklarında astlarının hislerine etki eder.					
<b>Otoriter Liderlik</b>					
Astlarının görevlerini nasıl tamamladığını kontrol eder.					
Astlarının alanlarını işgal eder.					
Astlarının hedeflerine yeni yollarla yaklaşmasına izin vermez.					
Kendi fikirlerine aykırı olan fikirleri göz ardı eder.					
Özel durumlar olsa bile, örgütsel politikalar söz konusu olduğunda esnek değildir.					
Birimdeki tüm kararların önemli olup olmadığını belirler.					

**Ek 2.2: Etik İklim Ölçeği**

<b>EGOİST İKLİM</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle
Bu kurumda, çalışanlar çoğunlukla kendilerini düşünürler.					
Bu kurumda çalışanların başlıca sorumluluğu, öncelikle verimliliği göz önüne almaktır					
Bu kurumda çalışanlardan, kurumun menfaatleri için her şeyi yapmaları beklenir.					
Bu kurumda, çalışanların kendi şahsi ahlaki ve etik değerlerine yer yoktur.					
Bu kurumda, yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir.					
Bu kurumda, çalışanlar kurum menfaatlerini her şeyin üstünde tutarlar.					
Bu kurumda en verimli yol, her zaman en doğru yol olarak kabul edilir					
Bu kurumda, çalışanlardan beklenen her şeyden önce verimli bir şekilde çalışmaktır.					
Bu kurumda alınan kararların öncelikli olarak kara olan katkısı göz önünde tutulur.					
Bu kurumda çalışanlar kendileri için en iyi olanla çok ilgilidirler					
Bu kurumda sorunlara daima etkin çözümler aranır.					
<b>YARDIMSEVER İKLİM</b>					
Bu kurumda, çalışanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler					
Bu kurumda en önemli husus tüm çalışanların iyiliğinin gözetilmesidir.					
Bu kurumda, çalışanlar, öncelikle bir başka çalışma arkadaşları için en iyi olanı göz önünde bulundururlar.					
Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlar için en iyi olanı göz önüne alırlar.					
Bu kurumda, her zaman, müşteri ve toplum için doğru olanın yapılması beklenir					
Bu kurumda çalışanlar açısından takım ruhu önemlidir					
Bu kurumda çalışanların dış çevreye karşı güçlü bir sorumluluk anlayışları vardır.					
Bu kurumda çalışanlar aktif olarak müşterinin ve halkın menfaati ile ilgilenirler.					
Bu kurumda herkes, çalışanlar için genelde en iyisi ne ise onunla ilgilenirler					
Bu kurumda her bir çalışan için en iyisini yapmak öncelikli öneme sahiptir					

Bu kurumda, alınan kararların öncelikli olarak müşteri ve halk üzerindeki etkisine dikkat edilir.					
Bu kurumda kararlar alınırken her bir çalışanın düşünülmesi beklenir.					
<b>İLKELİ İKLİM</b>					
Bu kurumda, çalışanlardan en önemli beklenti her şeyden önce mesleki standart ve kurallara uymalarıdır					
Bu kurumda, kural ve prosedürlere sıkı sıkıya uymak çok önemlidir.					
Bu kurumda, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı sıkıya takip etmeleri beklenir.					
Bu kurumda, mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulur.					
Bu kurumda, bir kararla ilgili olarak ilk göz önünde bulundurulan husus kanunları ihlal edip etmediğidir.					
Bu kurumda, başarılı çalışanlar, yazılı talimatlara göre hareket edenlerdir.					

### Ek 2.3: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>					
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.					
Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
İşimden ayrılmayı düşünüyorum.					

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Ad Soyad:</b> İhsan Akca	
<b>Eğitim Bilgileri</b>	
<b>Lisans</b>	
<b>Üniversite</b>	Gazi Üniversitesi
<b>Fakülte</b>	Mühendislik Mimarlık Fakültesi
<b>Bölümü</b>	Endüstri Mühendisliği
<b>Yüksek Lisans</b>	
<b>Üniversite</b>	Sakarya Üniversitesi
<b>Enstitü Adı</b>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Anabilim Dalı</b>	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
<b>Programı</b>	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
<b>Makale ve Bildiriler</b>	
1.Toksik Liderliğin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Model Önerisi	
2.Yalın Altı Sigma: Kavramsal Bir Değerlendirme	