

TOKSİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*



THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CYNICISM: A RESEARCH IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

Deniz ELBER BÖRÜ¹
Taha Yusuf ÇAKAREL²
Ozan Emre UFACIK³
Gökhan ARSLAN⁴

Öz

Bu çalışmanın amacı çalışanların toksik liderlik algılarının sinik davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. İstanbul'da bir otomotiv firmasında çalışan 160 kişiye anket uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS.20.0 (Statistical Package for Social Science) paket program ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. İncelemelerde, katılımcıların toksik liderlik algısının yüksek olmadığı ancak yine de örgütsel sinizmin ortaya çıkabileceği anlaşılmıştır. Bu sonuç, liderlik davranışının hassasiyetini ve önemini göstermektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar açısından ise, toksik liderliğin değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durumun boyutlarının sinizm üzerinde anlamlı etkiler ortaya çıkardığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Örgütsel Sinizm, Toksik Liderlik.

Abstract

The purpose of this study is to examine the impact of employees' perceptions of toxic leadership on their cynical behavior. A questionnaire was applied to 160 people working in an automotive company in Istanbul and the data obtained were analyzed with the SPSS.20.0 (Statistical Package for Social Sciences) package program. As a result of the analysis; it has been revealed that toxic leadership has an explanatory effect on organizational cynicism in the examinations, it was understood that the participants' perceptions of toxic leadership was not high, but organizational cynicism could still arise. This result shows the sensitivity and importance of leadership behavior. In terms of the dimensions obtained as a result of the factor analysis, it has been observed that the dimensions of toxic leadership's worthlessness and negative mental state have significant effects on cynicism.

Keywords: Cynicism, Organizational Cynicism, Toxic Leadership.

* Bu çalışma, 4. EMISSC Uluslararası Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresinde sunulmuş ve kongre kitapçığında özet olarak basılmış bildirinin genişletilmiş halidir.

¹ ORCID Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, denizboru@marmara.edu.tr

² ORCID Arş. Gör., İstanbul Kültür Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Girişimcilik Bölümü t.cakarel@iku.edu.tr

³ ORCID Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ozanemreufacik@gmail.com

⁴ ORCID Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, gokhanarslan87@hotmail.com

EXTENDED ABSTRACT

Background:

Toxic leadership can be expressed briefly as the managers' negative attitudes towards employees in the organization. It ignored the well-being of the employees of toxic leaders, to be devoid of empathy, they do business with threats or authority and are said to be focused on them. Therefore, it is emphasized that employees who work with the toxic leader may exhibit negative behaviours such as resignation, uncommitted, exhaustion. One of these results is that employees tend towards cynicism within the organization. Organizational cynicism is the negative feelings and insecurity of the employee, such as disdain, hopelessness, disappointment and contempt for managers, colleagues or the institution they work for (Andersson, 1996). It is stated that cynicism is influenced by non-effective leadership and management behaviour (Türköz et al., 2013). When the recent studies are examined, it is seen that researches that organizational cynicism is associated with ethical leadership, paternalistic leadership, democratic leadership, spiritual leadership, servant leadership, transformational and interactive leadership are conducted. The leadership styles in these studies are positive leadership styles in which positive behaviours are shown. The common result of the research is that there is an inverse relationship between positive leadership styles and organizational cynicism, and positive leadership styles have an important role in preventing organizational cynicism. However, it is also stated that leadership does not always come about with positive behaviour, and that they can make their life and work unbearable for employees. The attitudes and behaviours mentioned here are explained by destructive leadership, abusive management, bad leadership, petty tyranny, narcissistic leadership and toxic leadership approaches. These are defined by general expression as dark leadership types. A limited number of studies addressing the relationship between toxic leadership and organizational cynicism were found in the literature review. In the limited number of studies conducted, the relationship between perceived toxic leadership style and organizational cynicism was discussed with other variables and the results of the studies showed that there was a significant relationship between these variables, but it was stated that the studies conducted in the field were limited.

Research Purpose:

This study aims to examine the impact of employees' perceptions of toxic leadership on cynical behaviour.

Methodology:

The main purpose of this research is to reveal whether the toxic leadership perceptions of the employees have an effect on the organizational cynic behaviour. The extent of cynicism, which has negative results both individually and organizationally, the question of what level employees perceive their leaders as toxic, and whether the perceived toxic leadership has an explanatory contribution to cynical behaviour are the subjects of investigation in the research. In this context, depending on the research model, one fundamental hypothesis has been developed; "H1: Employees' perceptions of toxic leadership contribute to organizational cynic behaviour." The universe of the research consists of automotive companies operating in Istanbul province, which are not family companies, which are opened to the stock market and whose number of employees is more than 250. In this context, the list of automotive companies registered in Borsa Istanbul has been issued. A total of 8 companies were identified. Among these, studies were carried out with a firm that allowed the application of surveys. In the research, a survey was distributed to a total of 250 people working at different levels. The survey was distributed face to face. Valid responses from 160 people were included in the analysis. In the first part, there are questions about the demographic characteristics of the participants such as gender, age, marital status, educational status, working time, and the position they work in. In the second part, there are 13 phrase "Organizational Cynicism Scale" developed by Brandes et al., (1999) and translated into Turkish by Kalagan (2009). The scale has three sub-dimensions called "Cognitive", "Emotional" and "Behavioural" (Cronbach Alpha Internal Consistency Coefficients Cognitive: 0.913, Emotional: 0.948 and Behavioural: 0.866). In the third part, "Toxic Leadership Scale" developed by Schmidt (2008) and translated and adapted into Turkish by Çelebi, Güner and Yıldız (2015) is included. This scale also has four sub-dimensions called "Inapprecitiveness", "Self-interest", "Selfishness" and "Negative Spiritual State" (Cronbach Alpha Internal Consistency Coefficients: Insignificance: 0.93, Extraction: 0.95, Selfishness: 0, 91 and Negative Mental Status: 0.87).

Findings:

The findings of the research revealed that toxic leadership had an explanatory contribution to organizational cynicism, as claimed in the research model. The findings show similar results with that negative feelings towards the superior will cause negative feelings towards the organization, as revealed in the study conducted by Burris et al., (2008). These results also coincide with research results from Dobbs & Do (2019) and Demirel (2015) and Ince (2018).

Conclusions:

As a result of the study conducted by applying a questionnaire to 160 peoples working in an automotive company in Istanbul, it was revealed that toxic leadership had an explanatory effect on organizational cynicism. In the examinations, it was understood that the participants' perceptions of toxic leadership were not high, but organizational cynicism could still arise. This result shows the sensitivity and importance of leadership behaviour. In terms of the dimensions obtained as a result of the factor analysis, it has been observed that the dimensions of toxic leadership's worthlessness and negative mental state have significant effects on cynicism.

1. GİRİŞ

Klasik dönemden bu yana örgüt üzerinde yapılan çalışmalar, örgütlerin daha verimli çalışmaları üzerine odaklanmışlardır. Bu amaçla örgütsel yapı ve düzen, insan davranışları, çevresel etkiler gibi unsurlar dikkate alınarak kuramlar oluşturulmuş, yapılan çalışma ve araştırmalarla (Leblebici, 2004; Demir & Okan, 2009; Ergeneli, 2006) çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların bir kısmı da liderlik davranışı ve sonuçları üzerine odaklanmıştır. Liderlik davranışı ve tarzının çalışanların motivasyonu ve verimliliği üzerinde etkisi üzerindeki etkisi doğrudan ve dolaylı olarak incelenirken, ortaya çıkardığı pozitif ve negatif sonuçlar da tartışma konusu yapılmıştır (Doğan & Şahin, 2008; Çekmecelioğlu, 2006; Reyhanoğlu & Akın, 2016).

Örgütsel yaşamın temel araştırma konularının başında gelen ve örgütlerin şekillenmesinde önemli bir yere sahip olan liderlik olgusu, akademik tanımının yapılmasından bugüne kadar geçen süre içerisinde liderin özellikleri, davranışları, durumsal tutum ve karar alma yöntemleri ve örgütü geliştirme gibi özellikleri nezdinde farklı boyutlar içerisinde ele alınarak, farklı teoriler içerisinde gelişim göstermiştir. Erken dönem çalışmalarda liderliğin örgütün etkinliği ve verimliliğini artırması açısından gerekli özellikler ve koşullar tanımlanmaya çalışılırken, hep pozitif ve yapıcı yönleri üzerinde durulmuş ve idealize edilmiştir. Bu çalışmalarda liderlerin hep iyi, neredeyse olağanüstü (Thoroughgood, Hunter & Sawyer, 2011) özelliklere sahip olduğu öngörülmüş ve bu özelliklere sahip olmayan liderlerin etkin ve başarılı olmayacakları ifade edilmiştir (Thoroughgood, Tate, Sawyer, & Jacobs, 2012).

“Pozitif” ya da “olumlu” liderlik olarak adlandırabilecek bu liderlik yaklaşımları, yöneticilerin bu yapıcı yönlerinin başarılarının temel unsuru olarak görmekteydi. Her ne kadar yöneticilik ve liderlik aynı şeyler olmasa da her yöneticinin aslında çalışanlarını yönlendirmede ihtiyacının olması ve bu yönde bir lider gibi davranmasının beklenmesi, bu iki kavramı birbirlerine sıkı sıkıya bağlamaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin aldıkları kararlarla ve yönetim tarzlarındaki tutumlarla örgüte ve çalışanlara zarar verecekleri düşünülmemiştir. Oysa “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme yeteneği ve bilgisinin toplamı” (Eren, 2012: 431) olarak tanımlanan liderlik kavramı hem pozitif hem de negatif etkiler, sonuçlar doğurabilecek bir anlam içermektedir. Geçmiş ve yakın tarih incelendiğinde, insanları peşinden sürükleyen liderler olarak; kavramın özünde barındırdığı iyi ve olumlu çizgisini yansıtan Atatürk, Gandhi gibi örnekler olduğu gibi, felaket ve yıkımlara sebebiyet veren Hitler, Saddam Hüseyin, Usame Bin Ladin gibi örneklerin de olduğu görülmektedir. Uzun süre ihmal edilen olumsuz özellikleri açısından liderlik konusu, son yıllarda “liderliğin karanlık yüzü” (Başar & Sığrı, 2016; Tülemes & Halis, 2019) ya da “karanlık liderlik” (Afacan Fındıklı vd., 2019; Başar vd., 2016) başlıkları altında incelenmeye ve yazında kendine yer edinmeye başlamıştır. Schmidt’e (2008) göre günümüzde çalışanların çoğu iş yaşamlarında en az bir olumsuz liderle çalışmış ve bu durumun yarattığı olumsuz sonuçları deneyimlemiştir. Karanlık liderlik, lider davranışının abartılı olduğu durumlarda, bu davranış veya davranışların gerçekle ilişkisini kaybetmesi veya yalnızca bireysel çıkarlar için bir araç haline gelmesi ile ortaya çıkmakta ve bu durum liderin organizasyona ve hatta kendine zarar verme olasılığını arttırmaktadır (Ballı & Koca Ballı, 2017: 75; Conger,1990: 44).

Liderlikle ilgili son araştırmalar (Roter, 2017; Leet, 2011) işlevsiz liderliğin daha ayrıntılı ve spesifik bir türünü ortaya koymuş ve tanımlamışlardır. Bu araştırmalar sonucunda olumsuz birçok özellik harmanlanmış ve ortaya çıkan liderlik tarzına da “toksik liderlik” adı verilmiştir (Bozkurt, Çoban & Çolakoğlu, 2018: 3).

Toksik liderlik başlığı altında toplanan, aşırı özgüven, çevresindeki kişileri dinlememe, verdiği tüm kararların doğru olduğuna inanma, tüm kontrol odağının kendisinde toplanması gerektiği gibi zehirleyici davranış tarzları çalışanlarda birtakım olumsuz davranışların ortaya çıkmasına ve onların motivasyonlarının kaybedilmesiyle hem kişisel hem de örgütsel performansın düşmesine neden olabilmektedir. Bir başka deyişle olumsuz davranışlar olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Olumsuz davranışların olumsuz sonuçlar doğurmasını Furnham (2010, Akt. Bozkurt vd., 2018: 3) “başarısız

liderlik” için yetersiz yönetsel beceri ve kapasite ile açıklarken, “toksik liderlik” için örgüte amaçlı bir şekilde zarar verme ve liderin kendi bireysel çıkarlarını örgütün çıkarlarının üzerinde görmesi ile açıklamaktadır.

Yapılan araştırmalar toksik liderlerin; çalışanlarına acı çektirerek desteklenmeme, eşitsizlik, güvensizlik, kabul edilmeme, yargılanma, kızgınlık, bastırılma, doyumsuzluk, tükenmişlik ve bitkinlik (Kırbaç, 2013) gibi gereksiz örgütsel olumsuz değerler yüklediği, stres ve ümitsizlik algısı yarattığını (Reed, 2004) göstermektedir. Ayrıca üretkenlikte düşüş, yenilikte azalma, işten ayrılma oranında artış ve bölümler arası çatışma (Wilson-Starks, 2003), astlarını yok sayma ya da küçük görme; yetki ve pozisyonlarını daima yanlış kullanma, örgütün itibarına zarar verme (Wright, 2009; akt. Aubrey, 2013), gereksiz güç kullanımı sonucu örgüt atmosferinin bozulması (Lipman-Blumen, 2005) ve örgütsel sinizm (Demirel, 2015) gibi sonuçlara da sebep olduğu ortaya çıkmıştır (Çetinkaya & Ordu, 2018: 17).

Toksik liderliğin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak örgütsel sinizm, örgüte ve örgütteki otoritelere karşı sergilenen olumsuz ve güvensiz tutumdur (Andersson & Batemen, 1997: 450). Örgütsel sinizm kişisel kaynaklı eğilimden ziyade öğrenilmiş bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel sinizm çalışma ortamında edinilen tecrübelerden doğar (Brown & Cregan, 2008: 668). Uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, işyerindeki yeni görevler, örgütlerin küçülmesi, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması, etkili olmayan liderlik ve yönetim gibi uygulamalar örgütlerde sinik davranışların ortaya çıkmasına neden olarak gösterilmektedir (Yasım & Uğur, 2016: 557). Bu noktadan hareketle etkili olmayan liderlik ve yönetim gibi uygulamalardan biri olarak kabul edilen toksik liderlik davranışının örgüt içerisinde sinik davranışları ortaya çıkaracağı söylenebilir. Sonuç olarak toksik liderlik davranışı sinizme sebebiyet vererek, etkinlik ve verimliliği etkileyecek, örgütsel performansın düşmesine neden olacaktır.

Bu çalışmada da toksik liderlik ve sinizm konuları ele alınarak, toksik liderlik algısının sinik davranışların ortaya çıkmasındaki katkısı araştırma konusu yapılmıştır. Yazın incelemesinde bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı olması ve örneklem olarak asker ya da öğretmenlerin (Dobbs & Do, 2019; Demirel, 2015) alınması konunun farklı sektörlerde ele alınarak çoğaltılmasına ihtiyaç göstermektedir. Bu bağlamda önce toksik liderlik ve örgütsel sinizm kavramlarına ilişkin yazın taraması yapılmış, ardından konuyla ilgili bir saha araştırmasına ilişkin detaylar verilmiş ve konuya ilişkin tartışma ile çalışma sonlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Toksik Liderlik

Yazında uzun yıllar boyunca çeşitli araştırmalara konu olan liderlik kavramı birçok farklı araştırmacı tarafından farklı şekillerde incelenmiştir. Bu odakta çalışanlar üzerinde tetikleyici ve olumlu olarak nitelendirilebilecek birçok özelliği barındıran lider modeli olduğu gibi çevresine zarar veren liderlerin olduğunu söylemek de mümkündür. Kimi liderler “Hubris Sendromu” olarak adlandırılan (Koçel, 2014: 676) aşırı özgüven, çevresindeki kişileri dinlememe, verdiği tüm kararların doğru olduğuna inanma, tüm kontrol odağının kendisinde toplanması gerektiği gibi birtakım düşüncelerle çevresindeki kişileri olumsuzluğa, karamsarlığa ve verimsizliğe sürükleyebilmekte, zarar verebilmektedir (Yalçınsoy & Işık, 2018: 1017). Bu tip zarar verici liderlik tarzı tarzları yıkıcı liderlik, karanlık liderlik, kötü liderlik, narsist liderlik, zorba liderlik ve toksik liderlik gibi isimler ve modeller içerisinde inceleme konusu (İzğüden, Eroymak & Erdem, 2016: 263) yapılmaktadır. İçeriği nasıl tanımlanırsa tanımlansın bu liderlik türleri, iyi tarafı bulunmayan ve çevresine zarar veren bir yapıyı ele almaktadır (Güldü & Aksu, 2016: 92).

Bu liderliklerden toksik liderlik, yazında nispeten yeni bir kavram olması sebebiyle üzerinde çalışma yapan farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır. Kavram ilk olarak Whicker tarafından kullanılmış ve farklı liderlik çeşitleriyle bağlantı kurularak açıklanmaya

çalışılmıştır. Whicker'a (1996) göre toksik özellik sergileyen liderler uyumsuz, bencil, kötü niyetli ve çevresine zarar verici karakterdedir. Yetkinlikler bazında yetersiz olan bu tarz liderler bencil, çevresindekileri aldatan ve rakiplerini ezip geçerek başarıya ulaşan modelde bir yaklaşım sergilerler (Başar vd., 2016: 67). Lipman-Blumen'e (2005) göre toksik liderlik, liderin bilgiyi kontrol ederek takipçilerine korku aşılması olarak tanımlanmıştır. Wilson-Starks'a (2003) göre ise örgüt içerisindeki çalışanların yaratıcılığını ve üretimini engelleyen, motivasyonunu düşürerek özgürlük alanını kısıtlayan bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Schmidt (2008) toksik liderleri, genellikle kendileriyle ilgilenen, çalışanların refahını önemsemeyen ve bunu göz ardı eden, başkaları için empati ve duyarlılıktan yoksun, kendi ilgilerine odaklı olup başkalarını önemsemeyen, tehdit ya da otorite ile çalışanlarını bunaltan ve bu sayede kendilerine itaat etmelerini sağlayan, narsist kişiler olarak tanımlamıştır (Yalçınsoy & Işık, 2018: 1017). Bacal (2000) ise toksik liderleri gerek davranışlarındaki ve gerekse sözlerindeki tutarsızlıklarla bireyleri şaşıratan, çalışma ortamında gerçek ya da hayali ihlallere karşı ceza uygulayan, karşısındaki her şey ve herkes ile mücadele içerisinde olan liderler olarak tanımlamaktadır. Wilson-Starks (2003) da toksik liderliği istek, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçi kavramlarını zehirleyerek birey ve örgütlere zarar veren liderlik tarzı olarak ifade etmiştir. Tanımların geneline bakıldığında toksik liderliğin kendine odaklı, çalışanlar ve örgütler üzerinde olumsuz etkiler yaratan, örgüt sağlığını bozan davranış biçimi olduğu söylenebilir.

Bu olumsuz etkileri yaratan davranışların kaynağına bakıldığında ise "kasıtlı davranışlar" ve "kasıtsız davranışlar" olarak iki grup davranışın olduğu görülmektedir (Lipman-Blumen, 2005: 214). Toksik liderliğin kendi konumlarını yükseltmek uğruna başkalarına bilerek zarar veren ve ne pahasına olursa olsun kendi çıkarlarını düşünen tarzdaki davranışları "kasıtlı toksik liderlik" olarak tanımlanırken, dikkatsizlik, düşüncesizlik veya beceriksizlik sonucu çalışanlara ve örgüte zarar veren, iş süreçlerini olumsuz etkileyen davranışları "kasıtsız toksik liderlik" olarak tanımlanmaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 214). Bu bağlamda toksik liderlik, bilinçli olarak veya farkında olmadan yapılan yıkıcı, kötü, bencil, zararlı uygulamaları içeren, çevresine kalıcı zararlar veren liderlik tarzı olarak belirtilmektedir. Ancak kasıtlı veya kasıtsız hangi davranışların toksik liderlik davranışı olarak kabul edileceğine dair bir davranış kalıbının olmadığı ileri sürülmektedir (Reed, 2004: 67). Örneğin, Reed (2004) çalışanlarına karşı sert olan, kararlı davranışlar sergileyen ve bağırarak konuşan bir liderin toksik sayılamayabileceği gibi, samimi görünen, yumuşak başlı ve yavaş konuşan bir liderin toksik algılanabileceğini ifade etmektedir. Bu anlamda liderin toksik olarak kabul edilebilmesi için bulunduğu ortamdaki çalışanların motivasyonunu düşürmesi ve örgüt iklimini, kültürünü bozması gerektiği savunulmaktadır. Ayrıca bu tür davranışların bir defalık değil tekrar eden nitelikte, örgütteki sayılı bireylere değil genele ilişkin olması gerektiğini vurgulamaktadır (Reed, 2004: 67).

Genel olarak toksik liderlerin gösterdikleri davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Bayrakçı, 2017: 37; Reyhanoğlu & Akın, 2016: 447):

- Üslup bakımından altında çalışan kişilere karşı istismarcı olabilir ve kötü söz/hakaret içerikli konuşmalar yapabilirler.
- Örgütü, her yönü ile her zaman sıkı bir kontrol altında tutarlar. Astları, verilen emirleri gerçekleştirecek ve hiçbir şeyi sorgulamayacak bir robot olarak görürler.
- Güç alanlarının genişlemesine bağlı olarak sahip oldukları gücü yıkıcı olarak kullanırlar.
- Narsist bir kişiliğe sahiptirler.
- Genel olarak, astlarının moral-motivasyon durumlarından ve örgüt ikliminden habersizdirler ya da bunları umursamazlar.
- Başkalarına güvenmezler.
- Çevrelerine sürekli negatif bir enerji yayarlar.
- Kendi çıkarlarından başka bir şey düşünmezler ve başkalarının çıkarları söz konusu olduğunda engellemeye çalışırlar.
- Başarıyı sadece kendine ait görür ve paylaşmazlar. Hataları asla kabul etmezler.
- Kendi çıkarları için başkalarını kullanmaktan çekinmezler.

- Empati yetenekleri gelişmemiştir.
- Söylemleri ile eylemleri birbiri ile örtüşmez. Tutarsız ve kararsız bireylerdir.
- Astlarına karşı, onları küçümseyen ve aşağılayan bir ses tonu kullanır ve astlarına sürekli emirler verirler.
- Sonucu ne olursa olsun her zaman kendi görüşlerinin en doğru karar olduğuna inanırlar.

Toksik liderlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda, bu liderlerin özelliklerini açıklama amacı ile yıkıcı liderlik, otoriter liderlik, kaba liderlik, narsistik liderlik gibi bazı liderlik özelliklerinin birlikte sayıldığı ve bu liderlik özelliklerinin tamamının toksik liderliği oluşturduğu söylenmektedir (Çelebi vd., 2015; Schmidt, 2008; akt. Bayrakçı, 2017). Buna göre toksik liderlik, kasıtlı veya kasıt dışı olsun olmasın, belirtilen liderlik türlerinin özellikleri dâhilinde bulunan olumsuz, kaba, iletişime zarar veren, çalışanların çalışma isteğini ve güdüsünü bozan, örgüt iklimini ile örgüt kültürünü olumsuz etkileyen, baskıcı ve yıkıcı, istenmeyen, benmerkezci her türlü uygulamayı kapsamaktadır (Bayrakçı, 2017: 37). Toksik liderler bozucu ve zarar verici davranışları ile çok küçük bir grup insanı etkilemiş olsa bile, bu tür davranışlarına tanıklık eden diğer kişileri de etkileme potansiyeline sahiptirler (Schmidt, 2008: 12). Bu bağlamda doğrudan toksik liderlik davranışına maruz kalmak değil, tanıklık etmek de negatif örgütsel sonuçların çıkmasına neden olabilmektedir.

Toksik liderliğin ortaya çıkardığı sonuçlara bakıldığında, bunların örgüt düzeyinde ve çalışanlar düzeyinde etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel düzeyde toksik liderliğin örgütsel verimi düşürdüğü, örgüt içi iletişime zarar verdiği, örgütsel bağlılığı azalttığı, örgütsel güveni zedelediği, örgüt içerisinde dedikodu kültürünü yaygınlaştırdığı, işten ayrılma niyetini artırdığı, işe ilgisizlik ve isteksizlik doğurduğu, örgütsel iklimi zehirlediği, takım çalışmasını zedelendiği, örgütsel sinizme neden olduğu yönünde araştırma bulgularının olduğu görülmektedir (Walton, 2007; Kusy & Holloway, 2009; Padilla, Hogan & Kaiser, 2007; Appelbaum, Laconi & Matousek, 2007). Çalışanlar düzeyinde ise endişe, sinirlilik, odaklanma problemi, takıntılı davranışlar gibi rahatsızlıklar ortaya çıkardığı, performansı düşürdüğü, iş başında stres, kaygı ve depresyon yaşattığı, çatışma ve saldırgan davranışlar geliştirdiği yönünde çalışma sonuçlarının olduğu görülmektedir (Goldman, 2006; Frost, 2004; Appelbaum & Roy-Girard, 2007).

2.2. Örgütsel Sinizm

İlk olarak bir yaşam tarzı ve düşünce okulu olarak ortaya çıkan sinizm, kavramsal olarak M.Ö. 4. yüzyıldaki “Sinik Okul” a kadar uzanan bir tarihe sahiptir (Özgener vd., 2008: 53). Kökeni, antik Yunan dönemine dayalı felsefi bir düşünce olması ile birlikte, bu düşüncenin temelinde kurallar ve ahlaki değerler reddedilmekte, doğanın kurallarına göre yaşanmaktadır (Türköz, Polat & Coşar, 2013: 289). Bu felsefi akımın ilk temsilcisi ve bilinen ilk sinik olan Sokrates’in izinden giden Antisthenes iken, en bilindik temsilcisi Sinoplu Diyojen’dir (Mantere & Martinsuo, 2001: 4). Etimolojik olarak Yunanca “köpek” anlamına gelen “kyön” kelimesi ile ilişkilendirilen sinizm kelimesinin (Tokgöz & Yılmaz, 2008: 285), Diyojen’in bir fiçinin içinde ilkel koşullarda bir köpek gibi yaşamasından ötürü ‘köpek gibi’ anlamına gelen ‘kuvikos’ sözcüğü ile de ilişkilendirildiği de görülmektedir (Çakıcı & Doğan, 2014: 79).

Sinizm kavramı felsefe, din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi pek çok farklı disipline konu olmuştur. Yaşam felsefesi olarak dünya nimetlerini yok sayma, din olarak hayatın karıştıkları üzerine kurulu olduğuna inanma, politika olarak siyaset yapıcılarının özünde iyi olmadıklarına inanma, sosyolojik olarak sağlanan hizmetler hakkında topluma yönelik belirli ve bilinçli bir inanç sistemi, psikolojik olarak ise bireylerin başkalarını bencil olarak nitelendirdikleri bir sistemdir (Kasalak & Aksu, 2014: 115).

İlk yapılan araştırmalarda sinizm kavramsal olarak başkalarından hoşlanmama ve güvensizlik temelleri üzerine oturtulmuş, ilerleyen dönemlerde hayal kırıklığına uğrama olarak betimlenmiştir (Elçi & Kul, 2017: 121). Anderson (1996: 154) sinizmi bireye, ideolojiye, gruplara, kurumlara veya

sosyal topluluklara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir umutsuzluk, küçümseme ve hayal kırıklığını kapsayan özel veya genel tutum olarak tanımlanmaktadır. Tokgöz & Yılmaz (2008) ise, insanların özellikle açığa vurulmamış ve gizli amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu ve kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Yıldız vd., 2013: 1261). Genel olarak değerlendirildiğinde sinizm kavramının özünde açıkça veya örtülü olarak ortaya çıkan inançsızlık bulunduğu, umutsuzluk, engellenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edildiği, aşağılama, iğrenme ve güvensizlik ile ilişkilendirildiği, dürüstlük, doğruluk ve içtenlik gibi ilkeleri yok saydığı anlaşılmaktadır (Kahveci & Demirtaş, 2015; Stanley vd., 2005; Bakker, 2006). Kısaca sinizm; şüphe, güvensizlik, kötümserlik, inançsızlık, küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi negatif anlamlar içermektedir (Abraham, 2000; Özgan vd., 2012). Günümüzde kullanıldığı şekliyle ise sinizme bireyin kusur bulması, zor beğenmesi ve eleştirmesi bağlamında anlamlar yüklendiği görülmektedir (Eaton, 2000: 6).

Sinizm, bireysel ya da örgütsel kökenli olabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel kökenli sinizm, örgütsel sinizm olarak adlandırılmakta ve kavramlaştırılmaktadır. Sinizm ve örgütsel sinizm incelendiğinde birbirinden yapı bakımından farklılaştıkları görülmektedir. Bireyin kişiliği ve karakteri genel sinizme neden olarak gösterilirken, örgütsel sinizmin sebebi örgüt faktörlerinin kişide sinik davranışlar oluşmasını tetikleme olarak gösterilmektedir (Yıldırım & Akın, 2018: 430).

Örgütsel sinizm; çalışanların kurumun dürüstlükten yoksun olduğu inancından ortaya çıkmaktadır (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003:629). Kavram ilk olarak Kanter & Mirvis (1989) tarafından Amerikalı çalışanlar hakkında sinizmin örgütte neden yaygınlaştığını ortaya çıkarmak için yapılan bir çalışma ile ortaya konmuştur (James, 2005; Turan, 2011; Yıldız vd., 2013: 1261). Örgütsel sinizme yönelik ilk tanımlamalardan biri Goldner ve arkadaşları (1977) tarafından yapılmıştır. Goldner’e (1977, Akt. Aytaş vd., 2017: 34) göre örgütsel sinizm örgütün amaçlarında, kararlarında ve yöntemlerindeki samimiyet göstergelerinin kabul edilmemesidir. Berneth vd., (2007) ise çalışanların işyerine karşı güven duymaması ve birçok şüpheyi içinde barındırması olarak tanımlamışlardır (Akt. Kökalan & Anaş, 2016: 98). Dean vd., (1998) göre ise çalışanların işyerini bencillikle suçlayıp olumsuz tutum içerisine girmesi ve yöneticileri küçümsemesi durumudur (Akt. Çelikten & Çanak, 2014: 50). Abraham (2000) ise, örgütsel sinizmi; bir örgütün dürüst olmadığına inanılması olarak tanımlamış ve bu inancın, olumsuz duygularla birleşmesi sonucu itibarı zedelediğini, sıkıntılı muamelelere neden olduğunu savunmuştur. Wilkerson vd., (2008), genel olarak örgütsel sinizmi, kişinin örgüte ve onun prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine karşı, bu unsurların kişinin çıkarlarına karşı olduğu fikrine dayanan negatif tutumu olarak belirtmiştir. Naus vd., (2007) örgütsel sinizmi, örgüt ve örgüt yönetimi tarafından atılan adımlar ile ilgili kötü düşünceler ve hayal kırıklığı hisleriyle başa çıkabilmek için içinde bulunulan örgüte karşı kendini savunma tutumu olarak tanımlamıştır (Akt. Yıldız vd., 2013: 1262).

Dean vd., (1998) göre örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte karşı “örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç (*bilişsel boyut*)”, “örgüte yönelik olumsuz etkiler (*duygusal boyut*)” ve “bu inanç ve eğilimleri etkileyen örgütü küçük gören eleştirel davranışlar (*davranışsal boyut*)” olarak sıralanan üç boyutta oluşan olumsuz bir tutumdur (Akt. Erdiren Çelebi & Yazgan, 2017: 269; Karacaoğlu & İnce, 2013: 187). Bilişsel boyutta kurumun, kendi çıkarları uğruna adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi duyguları hiçe saydığına ilişkin inanç hâkim olduğundan öfke, hor görme, kınama gibi duyguların ortaya çıktığı görülür (Kerse & Karabey, 2017: 379; Kutaniş & Çetinel, 2010). Duygusal boyutta, örgüte karşı negatif davranışlar oluşmakta olup hor görme, saygısızlık, güvensizlik, ahlaki bozulma, küçük görme öfke, sıkıntı, tiksinti ve utanç duyma gibi duygusal tepkiler ortaya çıkar (Uzuntarla vd., 2015: 550). Davranışsal boyutta ise çalışanların örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlarının, karamsar tahminlerinin, güçlü eleştirilerinin, hakir davranışlarının olduğu görülür (Yorulmaz & Çelik, 2016: 171). Sırtmalar, anlamlı bakışlar, alaycı mizah gibi tepkiler ortaya çıkar (Özgener vd., 2008: 56).

Örgütsel sinizmin ortaya çıkışı konusundaki yaklaşımlardan biri sinizmin bir kişilik özelliği olarak mı var olduğu, yoksa kişinin örgütte yaşadığı durumlardan dolayı edinilmiş bir tutum mu olduğu konusudur (Yalçınkaya, 2014: 110). Genel kabul görmüş bir anlayışa göre sinizm öğrenilmiş bir tepkidir. Diğer bir deyişle sinizm, yalnızca kötü düşünceli insanlar tarafından ortaya konmuş basit bir tepki değil, çalışma ortamındaki tecrübelerden doğan kapsamlı bir harekettir (Yasım & Uğur, 2016: 557). Örgütsel sinizm duygusunun oluşmasında bazı faktörler temel etki nedeni konumunda olabilmektedir. Bunlardan bazıları; değişimin yanlış yönetilmesi, örgütsel bağlılık ve iş tatminsizliği, yıldırma, yöneticilerin maaşlarının yüksek olması, işten çıkarmaların acımasız ve ani olması, rol çatışması, adaletin olmayışı, örgütün samimi olmaması ve çalışanın arkasında durulmaması hissiyatıdır (Türköz vd., 2013: 290).

Yazında örgütsel sinizm ile ilgili özellikle son yıllarda hem yabancı hem de yerli çalışmalarda bir artış söz konusudur. Yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel sinizmin bazı çalışmalarda bağımlı değişken (Singh & Dixit, 2019; Şen & Mert, 2019) olarak ele alınarak açıklayıcı etkisi olduğu düşünülen kavramlarla ilişkilendirildiği, bazı çalışmalarda bağımsız değişken (Işık & Candan, 2019; Kökalan, 2019) olarak ele alınarak üzerinde etki ettiği kavramlarla ilişkilendirildiği, bazı çalışmalarda ise değişkenlerle karşılıklı ilişki içerisinde ele alındığı (Yıldız vd., 2013; Yıldız, 2013), bazı çalışmalarda da düzenleyici veya aracılık etkisi içerisinde (Torun & Okumuş, 2017; Tutar & Köse, 2018) ele alındığı görülmektedir. Wanous vd., (1994) tarafından yapılan çalışmada, yanlış yönetilen değişim uğraşlarının örgütün içerisinde sinizmin güçlü bir öncülü olduğu bulunmuştur (Akt. Kutaniş & Çetinel, 2010: 4). Andersson & Bateman (1997) düşük örgütsel performans, yüksek makam tazminatı ile sert ve hızlı işten çıkarma duyurusunun, sinik davranışlara sebep olduğunu açıklayan çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (Akt. Özler vd., 2010: 50).

Yalçınkaya (2014) 2007-2012 yıllarında örgütsel sinizmle ilgili yerli yazında yapılan araştırmaları tasniflediği çalışmasında sinizmle farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaları bir araya getirmiştir. Araştırmacı, Türk yazınında örgütsel sinizmin çoğunlukla demografik değişkenler, örgütsel adalet, adanmışlık, tükenmişlik, örgüte bağlılık, psikolojik sözleşme ihlalleri, iş tatmini, liderlik tarzları, yıldırma, örgütsel sessizlik, lider üye etkileşimi, vatandaşlık davranışı, etik, örgüte güven, değişim ve direnç ile ilişkilerinin araştırmalara konu olduğunu ifade etmektedir (Yalçınkaya, 2014: 120-124).

2.3. Kuramsal Çerçeve: Örgütsel Sinizm ve Toksik Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Hem Türkçe hem de yabancı dildeki yazında örgütsel sinizm ile liderlik türleri arasındaki araştırmalara rastlanmaktadır. Son dönemde yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel sinizm konusunun etik liderlik (Doğan & Uğurlu, 2014; Akatay vd., 2016; Altay & Dedeoğlu, 2016; Akan vd., 2014; Bağrıyanık & Can, 2017), babacan liderlik (Mete & Serin, 2015; Sungur vd., 2019), demokratik liderlik (Terzi & Derin, 2016; İnce, 2018), ruhani liderlik (Gündüz, 2014), hizmetkar liderlik (Ye & Min, 2014; Aziz vd., 2017; Min & Kim, 2015), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik (Rabie vd., 2016; Şirin, Aydın & Bilir, 2018) ile ilişkilendirildiği ve araştırma konusu yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardaki liderlik tarzları olumlu davranışların gösterildiği pozitif liderlik tarzları olup, araştırmaların ortak sonucu pozitif liderlik tarzları ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu, pozitif liderlik tarzlarının örgütsel sinizmin ortaya çıkmaması konusunda önemli bir role sahip oldukları yönündedir.

Ancak liderliğin her zaman pozitif davranışlarla ortaya çıkmadığı, çalışanlara hayatını ve yaptığı işleri dayanılmaz bir hale getirebildikleri de ifade edilmektedir (Başar vd., 2016: 66). Buradan yola çıkarak belirtilen tutum ve davranışlar; yıkıcı liderlik (Padilla vd., 2007), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), kötü liderlik (Kellerman, 2004; Padilla & Mulvey, 2008), küçük tiranlık (Ashforth, 1994), narsistik liderlik (Glad, 2002) ve toksik liderlik (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006) yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır (Başar vd., 2016: 66). Bunlar genel ifade ile karanlık liderlik tipleri olarak tanımlanmaktadır. Yazın incelendiğinde, konunun yeni olmasından

da kaynaklı, karanlık liderlik konusunda çok az sayıda çalışmanın yapılmış olduğu dikkat çekmektedir (Başar vd, 2016; Murat & Elber Börü, 2019a; 2019b). Araştırmalar, karanlık lider davranışlarının örgüt üyeleri üzerinde duygusal, fiziksel ve psikolojik açıdan birtakım zararlar verdiğini, örgüt üyelerinin de buna karşılık olarak sinizm gibi örgüte karşı negatif tutum ve davranışlar geliştirebildiklerini ortaya koymaktadır. Bu noktadan hareketle karanlık liderlik tiplerinden toksik liderliğin örgütsel sinizmi ortaya çıkarmadaki etkisi ele alınarak bu çalışmada incelenmeye çalışılmıştır.

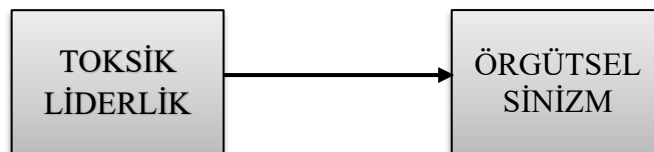
Toksik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye değinen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu yapılan yazın incelenmesinde görülmüştür. Dobbs 2014 yılında yayınladığı makalede algılanan toksik liderlik tarzı, lider etkinliği ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele almış ve çalışmanın sonucunda bu değişkenlerin arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Demirel (2015) ise, yazdığı yüksek lisans tezinde öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, okullarda müdürlerin toksik davranışlarının düzeyi arttıkça öğretmenlerin sinik tutumlarının düzeyinin de artacağı sonucuna varmıştır. Bu durum okulların ve okul müdürlerinin toksik liderlik ve okul sinizmi konusunda daha dikkatli olması ve toksik liderlik ve sinizme ilişkin algılarının okullarında en asgari düzeye indirilebilmesi için gereken önlemlerin alınması gerektiğini göstermektedir (Demirel, 2015: 78). İnce (2018) de örgütsel sinizm ile toksik liderlik arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Dobbs & Do (2019) Amerika’da subay adayları üzerinde yaptıkları araştırmada toksik liderlik boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Askeriyede farklı demografik özellik gösteren 285 kişi üzerinde yapılan çalışmada katılımcılar arasında toksik liderlik ve örgütsel sinizm açısından algısal olarak herhangi bir farklılık bulunmadığını, herhangi bir demografik değişkenin model içerisinde anlam kazanmadığını ifade etmişlerdir. Ancak etnik köken açısından anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. İncelemede 29 katılımcı (dört farklı etnik kökenden gelen) ile mülakat çalışması da yapılmıştır. Mülakatlar örgüte karşı sinik tepkilerin toksik liderlik davranışına karşı yapıldığını ortaya koymuştur (Dobbs & Do, 2019).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Davis ve Gardner (2004) örgütsel sinizm ile liderlik arasındaki bağlantıyı çalışmış ilk araştırmacılar. Çalışma sonucunda lider davranışlarının beklenenden farklı olarak algılanmasının, çalışanları sinik davranışlar göstermeye yönelteceği sonucunu bulmuştur. Özler vd., (2010)’ne göre de liderlerin davranışlarının olumsuz olarak algılanması örgütsel sinizmin nedenleri arasında yer almaktadır. Bu noktadan hareketle bu araştırmanın temel amacı; çalışanların toksik liderlik algılarının örgütsel sinizm davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçları olan sinizmin hangi boyutlarda ortaya çıktığı, çalışanların liderlerini ne derece toksik olarak algıladıkları, algılanan toksik liderliğin sinik davranışlar üzerinde açıklayıcı katkısının olup olmadığı araştırmada inceleme konusu yapılmaktadır. Aşağıda Şekil.1’de çalışmanın modeli sunulmaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeline bağlı olarak, bir tane temel hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Çalışanların toksik liderlik algılarının örgütsel sinizm davranışları üzerinde katkısı vardır.

3.2. Araştırmanın Anakütle, Örneklemi ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren, aile şirketi olmayan, borsaya açılmış, çalışan sayısı 250'nin üzerinde olan otomotiv firmaları oluşturmaktadır. Bu bağlamda Borsa İstanbul'a kayıtlı otomotiv firmalarının listesi çıkarılmıştır. Toplam 8 adet firmanın olduğu tespit edilmiştir. Bunlar arasından anket uygulamasına izin veren bir firma ile çalışmalar sürdürülmüştür. Tek bir firmada anket çalışması yapmak, çalışanların aynı kurumsal kültür, iletişim, ödeme ve haklar gibi unsurlara sahip olmaları dolayısıyla kontrol değişkenlerinin mümkün olduğunca sabit tutulmasına yardımcı olmuştur. Böylelikle sonuçlara etki edebilecek kurumsal değişkenler kontrol altına alınmaya çalışılmıştır.

Araştırmada, farklı kademelerde çalışan toplam 250 kişiye anket dağıtılmıştır. Anket dağıtımını firmaya gidilerek birebir yapılmıştır. Firmada beyaz yakalı çalışanlar ile alt ve orta kademe yöneticiler arasından ankete cevap vermeyi gönüllü olarak katılmayı kabul eden 250 kişiye formlar zarf içerisinde bırakılmıştır. Anket formları dağıtılırken katılımcılardan kimliklerini açığa çıkartacak herhangi bir işaretlemede bulunmamaları hususu kendilerine hatırlatılmıştır. Katılımcılara cevaplamaları için iki hafta süre tanınmıştır. İki hafta sonunda firmaya gidilerek katılımcılardan anket formlarını kapalı zarflar içerisinde bekleme salonundaki kutuya koymaları istenmiştir. Veri girişleri sırasında formların 55 tanesinin eksik doldurulduğu ve 35 tanesinin de hiç doldurulmadığı tespit edilmiştir. 160 kişiden gelen geçerli cevaplar analizlere dâhil edilmiştir.

Araştırmanın sadece İstanbul'da, özel sektörde, borsaya kayıtlı, büyük ölçekli tek bir firmada ve sadece otomotiv sektöründe yapılmış olması sınırlılıkları olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçların genellenebilmesi için daha çok sayıda katılımcıya ulaşılması ve farklı sektörlerde uygulanması önerilir.

3.3. Ölçüm Aracı ve Ölçekler

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, görev yaptığı pozisyon gibi demografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise Brandes vd., (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009) tarafından Türkçeye çevrilerek uyarlaması yapılan 13 ifadeli "Örgütsel Sinizm Ölçeği" bulunmaktadır. Ölçeğin "Bilişsel", "Duygusal" ve "Davranışsal" olarak adlandırılan üç alt boyutu bulunmaktadır (Cronbach Alpha iç Tutarlılık Katsayıları Bilişsel:0,913, Duygusal:0,948 ve Davranışsal:0,866). Üçüncü bölümde ise Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından Türkçeye çevrilip uyarlanan "Toksik Liderlik Ölçeği" yer almaktadır. Schmidt (2008), çalışmasında toksik liderliğin "istismarcı davranış biçimi", "otoriter liderlik", "narsist davranış biçimi", "kendini gösterme", "öngörülemez davranışlar" olarak adlandırdığı beş boyutunun olduğunu ifade etmiştir. Schmidt'in (2008) bu çalışmasından faydalanan Çelebi vd., (2015: 253-255) ise Türkiye'de toksik liderliğin "çıkarcılık", "değer bilmezlik", "olumsuz ruhsal durum" ve "bencillik" olarak adlandırdıkları dört boyutunun olduğunu ortaya koymuşlardır. Çelebi vd.'nin (2015) bulduğu "çıkarcılık" ve "bencillik" boyutlarının Schmidt'in (2008) ortaya koyduğu "istismarcı davranış biçimi", "narsist davranış biçimi" ve "kendini gösterme" boyutları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu çalışma kapsamında Çelebi vd., (2015)'nin geliştirdiği ölçek ve dört boyut kullanılmıştır. Bu ölçeğin de "Değer Bilmezlik", "Çıkarcılık", "Bencillik" ve "Olumsuz Ruhsal Durum" olarak adlandırılan dört alt boyutu bulunmaktadır (Cronbach Alpha iç Tutarlılık Katsayıları Değer Bilmezlik: 0,93, Çıkarcılık: 0,95, Bencillik: 0,91 ve Olumsuz Ruhsal Durum: 0,87).

Anketin ikinci ve üçüncü bölümündeki ifadeler “1 (hiç katılmıyorum)”dan “5 (tamamen katılıyorum)”a uzanan 5’li aralıklı ölçekle katılımcılara sunulmuştur.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Anket dağıtılan katılımcılara ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, görev yaptığı pozisyon açısından tanımlayıcı istatistikî sonuçlar Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılım

Demografik Değişkenler		Sıklık	%
Cinsiyet	Kadın	57	35,6
	Erkek	103	64,4
Yaş	35 yaş ve altı	71	44,4
	36 yaş ve üzeri	89	55,6
Medeni Durum	Evli	109	68,1
	Bekâr	51	31,9
Eğitim Durumu	Lisans	124	77,5
	Yüksek Lisans/Doktora	36	22,5
Kurumda Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	76	47,5
	6 yıl ve üzeri	84	52,5
Çalıştığı Pozisyon	Alt Kademe	45	28,1
	Orta Kademe	115	71,9

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek (%64,4), 36 ve üzeri yaş grubunda arasında (%55,6), evli (%68,1), lisans mezunu (%77,5), orta kademe çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların 5 yıldan daha az zamandır (%47,6) firmada çalıştıkları da ortaya çıkmıştır.

4.2. Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Faktör analizinden önce yapılan güvenilirlik analizi sonucunda her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğu (Toksik Liderlik α : 0,976 ve Örgütsel Sinizm α : 0,874) ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan toksik liderlik ölçeğindeki 30 ifade ile örgütsel sinizm ölçeğinde bulunan 13 ifade yapı geçerliliğini sağlayıp sağlamadığına yönelik olarak varimax yöntemi kullanılarak ölçekler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuşlardır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2: Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR.1 TOKSİK LİDERLİK - DEĞER BİLMEZLİK			
Güvenilirlik (α) : 0,950	Ortalama : 1,7091	% Varyans : 21,377	Faktör Katkısı
Yöneticim çalışanlarına karşı neredeyse hiç esnek değildir.			0,778
Yöneticimin iletişimi emirler şeklindedir.			0,744
Yöneticim bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.			0,709
Yöneticim çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.			0,700
Yöneticim çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.			0,696
Yöneticim çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.			0,690
Yöneticim çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.			0,690
Yöneticim iş dışında çalışanlarıyla iletişimde bağlantıda olmayı istemez.			0,689
Yöneticim çalışanlarını halk nazarında küçültür.			0,688
Yöneticim çalışanlarına pek değer vermez.			0,682
Yöneticim diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.			0,671
FAKTÖR.2 TOKSİK LİDERLİK - BENCİLLİK			
Güvenilirlik (α) : 0,945	Ortalama : 2,2163	% Varyans : 13,754	Faktör Katkısı
Yöneticim çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.			0,853
Yöneticim bulunduğu konumu(hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.			0,786
Yöneticim mükemmel bir kişi olduğuna inanır.			0,783
Yöneticim şirketin geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.			0,774
Yöneticim diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.			0,686
FAKTÖR.3 DUYGUSAL SİNİZM			
Güvenilirlik (α) : 0,947	Ortalama : 1,5078	% Varyans : 12,050	Faktör Katkısı
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.			0,870
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.			0,856
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.			0,849
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.			0,765
FAKTÖR.4 TOKSİK LİDERLİK - OLUMSUZ RUHSAL DURUM			
Güvenilirlik (α) : 0,908	Ortalama : 2,3100	% Varyans : 10,881	Faktör Katkısı
Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse yöneticisine yaklaşmak istemez.			0,759
Çalışanlar, yöneticinin ruh haline göre hareket ederler.			0,757
Yöneticim olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna /şiddetine yansıtır.			0,707
Yöneticimin o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.			0,706
Yöneticimin davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.			0,549
FAKTÖR.5 TOKSİK LİDERLİK - ÇIKARCILIK			
Güvenilirlik (α) : 0,947	Ortalama : 1,6937	% Varyans : 10,668	Faktör Katkısı
Yöneticim kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.			0,728
Yöneticim ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.			0,649
Yöneticim kişisel çıkarlarını önde tutar.			0,647
Yöneticim sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.			0,622
Yöneticim üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.			0,621
FAKTÖR.6 DAVRANIŞSAL SİNİZM			
Güvenilirlik (α) : 0,743	Ortalama : 2,1625	% Varyans : 5,090	Faktör Katkısı
Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.			0,881
Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.			0,734
FAKTÖR.7 BİLİŞSEL SİNİZM			
Güvenilirlik (α) : 0,732	Ortalama : 2,0406	% Varyans : 5,072	Faktör Katkısı
Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.			0,884
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.			0,742
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği			0,934
Bartlett Testi	Ki_kare		5144,088
	df		528
	Anl.		0,000

Analiz sonucunda toplam varyans açıklayıcılığı %78,404 olan 7 faktöre ulaşılmıştır. Faktör analizin ölçeklerin orijinal boyutları aynı şekilde ortaya çıkmıştır. Ancak, toksik liderlik ölçeğindeki 4 ifade ve örgütsel sinizm ölçeği altındaki 5 ifade 0,50'nin altında kaldığından, düşük faktör yükünden dolayı kapsam dışında bırakılmıştır.

Tablo 2 incelendiğinde, toksik liderlik algısına ve örgütsel sinizme ilişkin aritmetik ortalamaların oldukça düşük olduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda katılımcıların birlikte çalıştıkları yöneticilerini gösterdikleri liderlik davranışı açısından pek toksik olarak algılamadıkları ve örgütsel sinizm algılarının da düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör analizlerinin tamamlanmasından sonra, ortaya çıkan faktör boyutları ile araştırmanın hipotezi alt hipotezler olarak yeniden oluşturulmuştur:

“*H_{1a}: Toksik liderliğin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının duygusal sinizm üzerinde katkısı vardır.*”

“*H_{1b}: Toksik liderliğin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının davranışsal sinizm üzerinde katkısı vardır.*”

“*H_{1c}: Toksik liderliğin değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının bilişsel sinizm üzerinde katkısı vardır.*”

4.3. Korelasyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Hipotez testlerine geçmeden önce değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

		FAKTÖR.1 Toksik Liderlik - Değer Bilmezlik	FAKTÖR.2 Toksik Liderlik - Bencillik	FAKTÖR.3 Duygusal Sinizm	FAKTÖR.4 Toksik Liderlik - Olumsuz Ruhsal Durum	FAKTÖR.5 Toksik Liderlik - Çıkarıcılık	FAKTÖR.6 Davranışsal Sinizm	FAKTÖR.7 Bilişsel Sinizm
FAKTÖR.1 Toksik Liderlik - Değer Bilmezlik	Pearson Katsayısı	1						
FAKTÖR.2 Toksik Liderlik - Bencillik	Pearson Katsayısı	0,673**	1					
FAKTÖR.3 Duygusal Sinizm	Pearson Katsayısı	0,567**	0,430**	1				
FAKTÖR.4 Toksik Liderlik - Olumsuz Ruhsal Durum	Pearson Katsayısı	0,681**	0,690**	0,561**	1			
FAKTÖR.5 Toksik Liderlik - Çıkarıcılık	Pearson Katsayısı	0,825**	0,707**	0,548**	0,636**	1		
FAKTÖR.6 Davranışsal Sinizm	Pearson Katsayısı	0,355**	0,286**	0,471**	0,374**	0,336**	1	
FAKTÖR.7 Bilişsel Sinizm	Pearson Katsayısı	0,282**	0,184*	0,445**	0,352**	0,273**	0,366**	1
	Ortalama	1,7091	2,2163	1,5078	2,3100	1,6937	2,1625	2,0406
	Standart Sapma	0,88298	1,21458	0,84880	1,15618	1,06137	0,94926	0,79498

** 0,01 anlamlılık düzeyinde Korelasyon analizi

* 0,05 anlamlılık düzeyinde Korelasyon analizi

Tablo 3 incelendiğinde bağımlı değişken örgütsel sinizm faktörleri ile toksik liderlik faktörleri arasında pozitif yönde, istatistiksel olarak anlamlı orta ve düşük seviyede korelasyon ilişkisinin olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç değişkenler arasında ilişkinin olduğunu, araştırma modelinin açıklayıcılığının olduğunu ve değişkenler arasında çoklu bağıntının olmadığı işaret etmektedir.

4.4. Regresyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın modelini test etmek ve toksik liderlik boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımlı değişken olan sinizme ait 3 faktör ile toksik liderlik algısına ait 4 faktör arasında doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 4’te sunulmaktadır.

Tablo 4: Faktörler Düzeyinde Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	β	t değeri	p değeri	R	R ²	F değeri	p değeri
Duygusal Sinizm	Değer Bilmezlik	0,222	3,873	0,003	0,628	0,395	25,287	0,000
	Bencillik	-0,122	-1,233	0,219				
	Olumsuz Ruhsal Durum	0,348	3,687	0,000				
	Çıkarıcılık	0,229	1,936	0,055				
Davranışsal Sinizm	Değer Bilmezlik	0,134	2,956	0,041	0,402	0,162	7,469	0,000
	Bencillik	-0,048	-0,417	0,677				
	Olumsuz Ruhsal Durum	0,253	2,279	0,024				
	Çıkarıcılık	0,099	0,712	0,478				
Bilişsel Sinizm	Değer Bilmezlik	0,056	0,396	0,693	0,380	0,145	6,546	,000
	Bencillik	-0,203	-1,728	0,086				
	Olumsuz Ruhsal Durum	0,366	3,264	0,001				
	Çıkarıcılık	0,137	0,971	0,333				

Elde edilen sonuçlardan;

- Duygusal sinizm üzerinde toksik liderlik faktörlerinden değer bilmezliğin ve olumsuz ruhsal durumun pozitif yönlü,
- Davranışsal sinizm üzerinde toksik liderlik faktörlerinden değer bilmezliğin ve olumsuz ruhsal durumun pozitif yönlü,
- Bilişsel sinizm üzerinde toksik liderlik faktörlerinden olumsuz ruhsal durumun pozitif yönlü,

katkısının olduğu ortaya çıkmıştır. Analizlerde model açıklayıcılıklarının çok yüksek olmadığı, ancak istatistiksel olarak anlam taşıdığı görülmektedir. Toksik liderlik faktörlerinden bencillik ve çıkarıcılık hiçbir analizde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç ortaya koymamıştır.

Elde edilen bu sonuçlara göre $H_{1a,b,c}$ hipotezleri kısmen kabul edilmiştir. Hipotezlerde sinizm faktörleri üzerinde 4 toksik liderlik faktörünün katkısının olduğu iddiada edilirken, analiz sonuçlarda 4 toksik liderlik faktöründen sadece bazılarının anlamlı katkıda bulunduğu ortaya çıkması, hipotezlerin kısmen kabul edilmesini gerektirmektedir.

Medeni durum kukla değişken açısından yapılan analizler faktörler düzeyinde de tekrarlanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5: Medeni Durum Kukla Değişkeni ile Faktörler Düzeyinde Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Sabit	β unstandardized coefficients	β coefficients	t değeri	p değeri	R	R ²	F değeri	p değeri
Duygusal Sinizm	Değer Bilmezlik	0,363	0,312	0,325	3,900	0,000	0,650	0,422	38,038	0,000
	Olumsuz Ruhsal Durum		0,210	0,286	3,413	0,001				
	Kukla_Medeni Durum		0,393	0,217	3,442	0,001				
Davranışsal Sinizm	Değer Bilmezlik	1,327	,184	,171	1,737	,041	0,493	,249	12,388	,000
	Olumsuz Ruhsal Durum		,173	,210	2,117	,016				
	Kukla_Medeni Durum		,386	,190	2,553	,012				
Bilişsel Sinizm	Olumsuz Ruhsal Durum	1,452	,207	,301	3,992	,000	,403	,162	15,211	,000
	Kukla_Medeni Durum		,345	,203	2,693	,008				

* Kukla_Medeni Durum = (0=Evli) (1=Bekâr)

Elde edilen sonuçlardan medeni durum değişkeninin her düzeyde anlamlılık gösterdiği görülmüştür. Sonuçlar bekârların;

- değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum bağlamında duygusal sinizmlerinin (örn.;P- Değer Bilmezlik puanı (1) için duygusal sinizm puanı bekârların =1,278 evlilerin= 0,885)
- değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum bağlamında davranışsal sinizmlerinin (örn.;P- Değer Bilmezlik ve P-Olumsuz Ruhsal Durum puanı (1) için davranışsal sinizm puanı bekârların =2,073 evlilerin= 1,687)
- olumsuz ruhsal durum bağlamında bilişsel sinizmlerinin (örn.;P- Olumsuz Ruhsal Durum puanı (1) için bilişsel sinizm puanı bekârların =2,004 evlilerin= 1,659)

daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, araştırma modelinde iddia edildiği şekilde, toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerinde açıklayıcı katkısı olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bu sonuç Burris vd., (2008) tarafından yapılan çalışmada ortaya konulan, üste karşı duyulan olumsuz hislerin örgüte karşı olumsuz hisler doğuracağı sonucu ile aynı paralelde olup, Dobbs & Do (2019) ile Demirel (2015) ve İnce'nin (2018) araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir.

Araştırma sonucunda ölçeklere ilişkin değerlendirmeler yapıldığında her iki ölçeğin de yüksek ortalamalarının olmadığı görülmüştür. Yani katılımcılar birlikte çalıştıkları üstlerini “biraz” toksik lider olarak algılayarak (\bar{x} =1,9092), örgüte karşı sinik davranışları da “biraz” yapmakta (\bar{x} =1,9519) olduklarını ifade etmişlerdir. Toksik liderlik ve örgütsel sinizme ilişkin ortalama puanlar Dobbs & Do'nun (2019) çalışmasında da düşük olup, araştırmacılar bunu örnekleme oluşturan askeriyenin doğası gereği olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca yazında yer alan liderin kasıtsız toksik liderlik davranışlarda (Lipman-Blumen, 2005) bulunabileceğine ilişkin varsayımın da burada görüldüğü, algılandığı düşünülebilir. Düşük algıda bile iki değişken arasında istatistiksel ve model

açıklayıcılığının orta düzeyde olduğu bir sonuç elde etmek, negatif tutum ve davranışlara karşı hassasiyeti akıllara getirmektedir.

Faktör boyutları açısından yapılan regresyon analizleri incelendiğinde ise toksik liderliğin çıkarıcılık ve bencillik boyutlarının hiçbir analizde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu boyutların ortalaması incelendiğinde katılımcıların değerlendirmelerinin çok yüksek olmadığı anlaşılmaktadır (Toksik Liderlik: Değer Bilmezlik: $\bar{x}=1,7091$, $\sigma=0,883$; Bencillik: $\bar{x}=2,2163$, $\sigma=1,215$; Olumsuz Ruhsal Durum: $\bar{x}=2,3100$, $\sigma=1,156$; Çıkarıcılık: $\bar{x}=1,6937$, $\sigma=1,061$ / Örgütsel Sinizm: Duygusal Sinizm: $\bar{x}=1,5078$, $\sigma=0,849$; Davranışsal Sinizm: $\bar{x}=2,1625$, $\sigma=0,949$; Bilişsel Sinizm: $\bar{x}=2,0406$, $\sigma=0,795$). Bu bağlamda çıkarıcılık ve bencillik boyutlarında toksik olarak değerlendirilmeyen liderler sinik davranışların ortaya çıkmasına neden olmamaktadır. Buna karşılık duygusal sinizm üzerinde toksik liderliğin değer bilmezlik boyutunun; davranışsal sinizm üzerinde toksik liderliğin değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının anlam kazandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar Demirel (2015)'in öğretmenler ve okul müdürleri üzerinde yaptığı çalışma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Bu çalışmada davranışsal sinizm üzerinde toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum boyutunun da anlamlı olduğu görülürken, elde edilen bu sonuç Demirel'in (2015) yaptığı çalışma ile örtüşmemektedir.

Toksik liderliğin değer bilmezlik boyutunun analizlerde anlam kazanması, çalışanların yöneticilerinin gözünde daha fazla birey olarak algılanmak, yaptıkları iş için takdir almak, grup içerisinde övülmek gibi istekleri olduğu, bu boyuttaki ifadeler bakılarak söylenebilir. Bu bağlamdaki algının düşmesi, çalışanların duygusal (örneğin gerginlik yaşamaları gibi) ve davranışsal (örneğin eleştirmesi gibi) olarak sinik davranışlar göstermesine neden olabilecektir. Benzer şekilde olumsuz ruhsal durum boyutu da altında yer alan ifadeler açısından değerlendirildiğinde, yöneticinin çalışana karşı olan tutum ve davranışlarındaki sertlik ve hiddetin, çalışan üzerinde huzursuzluk yaratarak onun duygusal (örneğin endişe duyması gibi), davranışsal (örneğin başkalarına şikâyetle bulunması gibi) ve bilişsel (örneğin kuşkuya düşmesi gibi) anlamda sinik davranışlar gösterebileceğini söylenebilir. Örneklemin Borsa İstanbul'a kayıtlı kurumsal bir firma çalışanları olarak toksik liderlik ve örgütsel sinizm açısından düşük algıya sahip oldukları analizlerde ortaya çıkmış olsa da analizler bu düşük algı düzeyinde anlamlı ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda toksik liderliğin örgüt içerisinde algısal olarak yükselmesi, sinik davranışların daha çok ve şiddetli olarak ortaya çıkmasına neden olabilecek ve dolayısıyla örgüt sağlığının bozulmasına neden olabilecektir.

Demografik değişkenler açısından yapılan incelemelere baktığımızda ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki kıdemi ve görev yaptığı pozisyon gibi değişkenlerin analizlerde anlam kazanmadığı, ancak medeni durum değişkeninin anlam kazandığı görülmektedir. Toksik liderlik ve örgütsel sinizm çalışmalarında demografik değişkenlere ilişkin tutarsız sonuçlar yer almaktadır. Bazı çalışmalarda anlamlı bazı çalışmalarda ise anlamsız sonuçların olduğundan söz edilmektedir (Dobbs, 2014; Demirel, 2015; Dobbs & Do, 2019). Yazında her iki konuyu ele alan çalışma sayısının az olmasından dolayı, regresyon analizlerinde medeni durum değişkeninin anlam kazanmasına ilişkin yorumlama kısıtlı yapılabilmektedir. Yorumlara katkı sağlamak açısından toksik liderlik ile örgütsel sinizm ve alt boyutları, medeni durum değişkeni açısından bağımsız t-test analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlardan tüm analizlerde, evliler ile bekârlar arasında fark bulunduğu, bekârların ortalamalarının evlilerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktadan hareketle aile sorumluluğunun kişilerin algılarını farklılaştıracağını söylenebilir. Evli katılımcılar, üstlendikleri roller itibarıyla ve yaşlarının daha ileri olmasından ötürü olgunlukları sebebiyle (evlilerin %69,7'si 34 yaş ve üzeri iken, bekârların %74,5'i 33 yaş ve altındadır) daha az toksik liderlik algısına sahip olup daha az sinik davranış gösterebilmektedirler. Bu bağlamda iş güvencesizliği kavramının da evliler açısından dikkate alınabilecek bir değişken olduğu düşünülmektedir.

Lider davranışları, çalışanların prososyal ve antisosyal davranışlar göstermeleri yönünde hem olumlu hem de olumsuz katkı sağlayabilmektedir. Pozitif liderlik prososyal davranışlar ve pozitif örgütsel sonuçlar ortaya çıkarmaya aracılık ederken, yıkıcı ya da karanlık liderlik tarzları antisosyal davranışlar ve negatif örgütsel sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örgüt açısından kurumsal ve bireysel

performans ve verimliliğin artırılmasında önemli bir yeri olan prososyal ve pozitif örgütsel davranışların bu bağlamda liderlik becerileri ile de yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Liderin gösterdiği davranışların uzun ve yoğun bir zaman süresinde toksik olarak algılanması örgütlerin iklimini ve çalışma atmosferini bozarak, sağlıksız toksik örgütlere dönüşmelerine neden olabilecektir. Bu nedenle, birçok kurum örgütsel düzeyde bozulma ve kötüye gidişe karşılaştığında yönetim kademelerindeki yöneticileri değiştirmek kaydıyla, yeni bir örgüt iklimini ve kültürünü oluşturma yoluyla, bu gidişe dur demek istemektedir. Bu, liderliğin örgütlerdeki önemini ve dönüştürücü etkisini ifade etmektedir.

Bazen liderlerin istemeden, farkında olmadan da toksik liderlik davranışları sergileyebildikleri bilinmektedir. Ancak liderlerin kötü niyet olmadan sergiledikleri bu tarzdaki davranışların, örgüt içerisinde psikolojik, sosyal ve ekonomik boyutların bir bütünü olan çalışanlar açısından hassasiyetle izlenip değerlendirileceği unutulmamalıdır. Her ne kadar lider istemsiz olarak toksik davranışlar sergilese de çalışanların algısı değişmeyecek ve toksik liderliğin sonucu olan olumsuz davranışların ortaya çıkmasına engel olamayacaktır.

Sinik davranışlar da örgütlerde istenmeyen ve olumsuz olarak tanımlanan davranışlar olup liderlerin toksik davranışlarından etkilendiği anlaşılmaktadır. Her ne kadar kurumsallaşmış yapı içerisinde felsefe ve tarz olarak yöneticiler pozitif liderlik davranışlarını ilke edinmiş olsalar da birlikte çalıştıkları bireylerin zaman zaman yöneticilerini toksik olarak algılayabildikleri ve sinik davranışlara yönelebildikleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle liderler ile birlikte çalıştıkları bireylerin birlikte daha çok zaman geçirmeleri, karşılıklı etkileşim içerisinde olmaları, açık ve doğrudan iletişim kurmaları, güven ortamını oluşturmaları, katılımcı yönetim tarzı gibi uygulamalarla birbirlerini daha yakın tanımları, zaman zaman ortaya çıkan negatif algıların ortadan kalkması açısından önerilmektedir. İşletmelerde yapılacak liderlik eğitimleri, sosyalleşme çalışmaları, iletişim becerilerinin artırılması, prososyal davranışları arttırıcı insan kaynakları uygulamalarının yaygınlaştırılması toksik liderlik ve sinik davranış algılarının azalmasına destek olacaktır.

Yapılan bu çalışma yazında toksik liderlik ile sinizm arasında doğrudan ilişki kuran sınırlı sayıdaki çalışmadan bir tanesidir. Çalışma başta İstanbul ilindeki tek bir işletme olmak üzere sınırlı sayıda katılımcı ile yapılmasından ötürü sınırlılığa sahiptir. Diğer yandan işletme Borsa İstanbul'a kayıtlı bir kurumsallaşmış otomotiv firması olarak kabul edilmiştir. Kurumsallaşma düzeyi ayrıca ölçülmemiştir. Bu sebeplerden ötürü elde edilen sonuçların genellenebilirliği düşüktür. Farklı sektörlerde, daha büyük bir örneklem ile yapılacak araştırmalar konunun genellenebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bunun yanında, kurumların yapısal özellikleri ile kültürlerinin incelenmesi, araştırmaların çalışanlar ve yöneticiler düzeyinde güven, iletişim ve etkileşim düzeyleri dikkate alınarak ayrı ayrı tasarlanması, ayrıca iş güvencesizliği ve zorunlu bağlılık gibi koşullar göz önünde bulundurularak demografik değişkenlerin analizlerde nasıl bir etki / fark yarattığının ortaya konulması, bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacılara önerilmektedir.

Özellikle son yıllarda örgütlerde güç alanının genişlemesine bağlı olarak toksik özellik kazanan lider modelleri ve bunun sonucunda oluşan sinik davranışlar ile ilgili yapılan çalışmaların artması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases And Consequences. *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Afacan Fındıklı, M., Okan, G. & Sığırı, Ü. (2019). Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması. *Nitel Sosyal Bilimler*, 1(1), 89-115.
- Akan, D., Bektaş, F. & Yıldırım, Ş. (2014). Sınıf Öğretmeni Algılarına Göre Etik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *E-Journal Of New World Sciences Academy*. 9(1), 48-56.

- Akatay, A., Yücekaya, P. & Çepni Kısacık N. (2016). Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Sinizm Üzerine Etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Altay, H. & Dedeoğlu, B.B. (2016). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü: Antakya Turizm Sektörü Çalışanları Örneği, *Balkan Journal Of Social Sciences*, Aralık, 458- 474.
- Anderson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Andersson, L. & Bateman, T. (1997). Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, (18), 449-469.
- Appelbaum, S.H, Laconi, G.D, & Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impact, and Solutions. *Corporate*, L-7(5), 586-598.
- Applebaum, S. H. & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in The Workplace: Effect on Organizations and Employees. *Corporate Governance* 7 (1), 17-28.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Aubrey, D. W. (2013). *Operationalizing the Construct of Toxic Leadership in The United States Army*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Phoenix, Proquest Dissertations Publishing, 2013. 357857.
- Aytaş, S., Barutçu, E. & Taş, M. A. (2017). Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımında Örgütsel Sinizme Etkisi, 4. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi*, Burdur. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, 11-13 Mayıs, 32-47.
- Aziz, K., Awais, M., Hasnain, S.S., Arslan, M. & Rahat, Q. (2017). Impact of Workplace Perception and Servant Leadership on Organizational Citizenship: The Mediating Role of Employee Cynicism. *International Journal of Research*, 4(9), 1479-1492.
- Bacal, R. (2000). Toxic Organizations: Welcome to The Fire of An Unhealthy Workplace. [Http://Work911.Com/Articles/Toxicorgs.Html](http://Work911.Com/Articles/Toxicorgs.Html)
- Bağrıyanık, H., & Can, N. (2017). The Relation Between Teachers' Perception of Ethical Leadership, Organizational Justice and Organizational Cynicism. *Journal of Studies in Education*, 7(2), 122-131.
- Bakker, E. D. (2007). Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20, 119-136.
- Ballı, E. & Koca Ballı, A. İ. (2017). Karanlık Liderlik ve Örgütsel Etik İklim Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *The First International Congress On Future Of Tourism*, 74-81.
- Başar, U. & Sığırı, Ü. (2016) İşyerinde Liderliğin Karanlık Yüzü. *24.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. İstanbul, Sabancı Üniversitesi, 29-31 Mayıs, 162-171.
- Başar, U., Sığırı, Ü. & Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bayrakçı, E. (2017). Zehirli Liderlik, Örgütsel Zehirlenme ve Zehirlenmeyi Gidermede İfşa Olasılığı Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34-56.
- Berneth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & H. J. Walker, (2007). Justice, Cynicism, And Commitment: A Study of Important Organizational Changes Variables, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. & Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Brown, M. & Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.

- Burris, E. R., Detert, J. R. & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice, *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912–22.
- Conger, J.A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organization Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Çakıcı, A. Ve Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- Çekmecelioglu, H. (2006). İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çelebi, N. Güner. H. & Yıldız. V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4/1, 249-268.
- Çelikten, M. & Çanak, M. (2014). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sinizmleri Arasındaki İlişki. *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 4/4(6), 45-78.
- Çetinkaya, H. & Ordu, A. (2018). Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15-28.
- Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004). Perceptions Of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional And Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439–465.
- Demir, H., & Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 57-72
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki: Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.
- Dobbs, J. M. (2014). *The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, And Organizational Cynicism*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). San Diego Üniversitesi.
- Dobbs, J.M. & Do, J.J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Doğan, S. & Şahin, F. (2008). Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi. *İşGüç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 77-95.
- Doğan, S. & Uğurlu, C. T. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Faculty Of Graduate Studies Toronto: York University.
- Elçi, M. & Kul, B. (2017). Kamu Çalışanlarının Etik İklim Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 8(1), 118-137.
- Erdiren Çelebi, M & Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve Bunların Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 267-284.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul. Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayını.
- Frost, P.J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges For Leaders And Their Organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-123.
- Glad, B. (2002). Political Leadership: Some Methodological Considerations. *Political Leadership For The New Century: Personality And Behavior Among American Leaders*, 9-24.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder And The Dysfunctional Organization. *Journal Of Managerial Psychology*, 21, 733-746.

- Güldü, Ö., & Aksu, N.E. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Gündüz, Ş. (2014). Ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Duygusal zekânın aracı etkisi (Yayınlanmış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Işık, M. & Candan, H. (2019). Kamu Çalışanlarında Örgütsel Sinizmin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Karaman İli Örneği. *International Journal Of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 2, 265-281.
- İnce, F. (2018). Toxic Leadership As A Predictor Of Perceived Organizational Cynicism. *International Journal Of Recent Scientific Research*, 9(2), 24343-24349.
- İzgüden, D., Eroymak, S. & Erdem, R. (2016). Leadership To Be Toxic Behavior in Health Institutions: Example Of Auniversity Hospital. *BJSS Balkan Journal Of Social Sciences*, 31(4), 262-276.
- James, M.S.L. (2005). *Antecedents And Consequences Of Cynicism in Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Florida.The Florida State University College Of Business.
- Johnson J. L. & O'leary-Kelly Anne M. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal Of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2015). İlkokul, Ortaokul Ve Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Algılarının İncelenmesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Wwww.Esosder.Org ISSN:1304-0278, Kış-14 (52), 069-085*.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), Antalya. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, D. L., And Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living And Working in An Age Of Discontent And Disillusion*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Karacaoğlu, K. Ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Kasalak, G. & Aksu, M.B. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 125-133.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It is, How It Happens, Why It Matters*. Harvard Business Press.
- Kerse, G. & Karabey, C.N. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, İstanbul. Beta
- Kökalan, Ö. & Anaş, K. (2016). Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma, *Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi*, 11(2), 97-109.
- Kökalan, Ö. (2019). The Effect Of Organizational Cynicism On Job Satisfaction: Testing The Mediational Role Of Perceived Organizational Spirituality. *Management Research Review*, 42(5), 625-640.
- Kusy, M. & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities And Their Systems Of Power*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Kutaniş R.Ö. & Çetinel E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(26), 186-195.
- Leblebici, D.N. (2004). Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 285-307

- Leet, E. (2011). The Impact Toxic Or Severe Dysfunctional Leadership Has On The Effectiveness Of An Organisation, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Australia, Murdoch University
- Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure Of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses And Corrupt Politicians And How We Can Survive Them. New York. Oxford University Press
- Mantere S. & Martinsuo, M. (2001). Adopting And Questioning Strategy: Exploring The Role Of Cynicism And Dissent. *17th EGOS-Europen Group For Organisation Studies Colloquium*, Lyon, France.
- Mete, Y. A., & Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Min, H., Kim, Y. (2015). The Influence Of Covert Narcissism And Supervisors' Servant Leadership On Childcare Center Teachers' Organizational Cynicism. *Korean Journal Of Human Ecology*, 24(2), 149-157
- Murat, G. & Elber Börü, D. (2019a). Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Psikopati Özelliklerinin Sergiledikleri Sinik Davranışlar Üzerindeki Etkisi, *Öneri Dergisi*, 14(51), 128-146.
- Murat, G. & Elber Börü, D. (2019b). Örgütlerdeki Narsisistik Liderlik ve Makyavelist Liderlik Sinizmi Etkiliyor Mu? .18. *Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2067-2077.
- Özgan, H., Külekçi, E. & Özkan, M. (2012). Analyzing Of The Relationships Between Organizational Cynicism And Organizational Commitment Of Teaching Staff. *International Online Journal Of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. & Kaplan, M. (2008). *İşgören İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*. Ankara. İlke Yayınevi.
- Özler, D., Atalay, C.G. & Şahin, M. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 47-57.
- Padilla, A., & Mulvey, P. (2008). Leadership Toxicity: Sources And Remedies. *Organizations And People*, 15(3), 27-37.
- 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.
- Rabie, N., Karimi, F., & Sadigh, A. (2016). The Effect Of Transformational Leadership Style And Organizational Culture On The Formation Of Organizational Cynicism In The Agricultural Bank Of Tehran. *Management Science Letters*, 6(6), 443-454.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71
- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2016) Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Roter, A. B., (2017). *Understanding And Recognizing Dysfunctional Leadership*. İngiltere. Routledge Pub.
- Schmidt, A. A. (2008). Development And Validation Of The Toxic Leadership Scale, *Unpublished Master Thesis*. University Of Maryland, College Park. LLC: Proquest.
- Singh, D. & Dixit, V. (2019). The Effect Of Job Embeddedness And Organizational Justice On Organizational Cynicism: A Study Of IT Industry İn Delhi, *Journal Of The Gujarat Research Society*, 21 (11), 532-543.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change. *Journal Of Business And Psychology*, 19(4), 429-459.
- Sungur, C., Özer, Ö., Saygılı, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Paternalistic Leadership, Organizational Cynicism, And Intention To Quit One's Job İn Nursing. *Hospital Topics*, 97(4), 139-147.
- Şen, C. & Mert, İ.S. (2019). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Sinizm Üzerindeki Etkisi, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 9-21
- Şirin, Y. E., Aydın, Ö., & Bilir, F. P. (2018). Transformational-Transactional Leadership And Organizational Cynicism Perception: Physical Education And Sport Teachers Sample, *Universal Journal Of Educational Research*, 6(9), 2008-2018.

- Tepper, B.J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Terzi, A. R., & Derin, R. (2016). Relation Between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
- Tetik, H.T. (2019). Toksik Liderlik, 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları. (Ed.Alper Gürer), Ankara. İKSAD Yayınevi, 229-249.
- Thoroughgood, C. N, Hunter S. T & Sawyer, K. B. (2011). Bad Apples, Bad Barrels, And Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences On Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership. *Journal of Business Ethics*, 100, 647–672.
- 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 & Organizational Studies*, 19(2), 230–255.
- Tokgöz, N. & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305
- Torun, Y. & Okumuş, D. (2017). Akademisyenlerin Algıladıkları Kurumsal İmaj ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü. Ed.Özcan Demirel & Serkan Biçer, *Eğitim Bilimlerinden Yenilikler ve Nitelik Arayışı* içinde, 873-892. İstanbul: Pegem Yay.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. & Köse, S. (2018). Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*. 2(3), 152-175.
- Tülemmez, S. & Halis, M. (2019). Liderliğin Karanlık Yüzü ve Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri, *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(4/Kış), 957-980.
- Türköz, T., Polat, M. & Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(20), 285-302.
- Uzuntarla, Y., Teke, A., Cihangiroğlu, N. & Uğrak, U. (2015). Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterlerin Sinizm Düzeylerinin İzlenmesi, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 545-564.
- Walton M (2007). Leadership Toxicity: An Inevitable Affliction Of Organizations? *Organisations And People*, 14(1), 19–27.
- Whicker, M.L., (1996). Toxic Leaders: When Organizations Go Bad. *Quorum Books*.
- Wilkerson, J.M., Evans, W.R., Davis, W.D. (2008). A Test Of Coworkers' Influence On Organizational Cynicism, Badmouthing, And Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Applied Social Psychology*, 38, 2273-2292.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. <https://Transleadership.Com/Wp-Content/Uploads/Toxicleadership.Pdf> 20.11.2019 Tarihinde Erişilmiştir.
- Yalçınkaya, A. (2014). Türkiye'de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 108-130.
- Yalçınsoy, A. & Işık, M. (2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yasım, K.Y. & Uğur, A. (2016). Bankacı Kadınların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ordu İli Örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. Temmuz, 554-572.
- Ye, N. & Min, H. (2014). The Structural Relationship Between Director's Servant Leadership, Teacher's Empowerment and Organizational Cynicism Affecting on Teacher's Organizational Commitment at Kindergartens and Child Care Center. *Korean Journal of Child Studies*, 35(3), 119-35.

- Yıldırım, E. & Akın, M. (2018). Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusallık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 427-449.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yıldız, K., Akgün, N. & Yıldız, S. (2013). İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (6), 1253-1284.
- Yorulmaz, A. & Çelik, S. (2016). İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 161-193.