



T.C.

**BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**TOKSİK LİDERLİK ALGISININ SOSYAL SANAL
KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LOJİSTİK
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Ozan ÖZTÜRK
195016003**

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Harun YILDIZ

Bandırma 2023

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**TOKSİK LİDERLİK ALGISININ SOSYAL SANAL
KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LOJİSTİK
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ozan ÖZTÜRK
195016003

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Harun YILDIZ

Bandırma 2023

ETİK BEYAN

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını ayrıca beyan ederim. (11/07/2023)

Ozan ÖZTÜRK

ÖZET

TOKSİK LİDERLİK ALGISININ SOSYAL SANAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ozan ÖZTÜRK

Teknolojinin gelişmesi ve internetin yaygınlaşmasıyla birlikte sosyal medya kullanımının her geçen gün arttığı görülmektedir. Bu artış insanların yalnızca sosyal hayatlarını etkilemekle kalmamış, işletmeleri de etkilemeye başlamıştır. Dolayısıyla literatürde ilgili konuda yapılan çalışmalar hız kazanmış ve mesai saatleri içerisinde sosyal medya kullanımını tanımlayabilmek adına sosyal sanal kaytarma kavramı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada işyerindeki toksik liderlik algısının sosyal sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinin sosyal bilişsel teori bağlamında incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Marmara Bölgesi'nde bulunan lojistik işletmeleri çalışanlarından veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda toksik liderliğin bencillik alt boyutunun sosyal sanal kaytarma davranışlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Toksik liderliğin diğer alt boyutları olan değer bilmezlik, otoriter liderlik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durumun sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri üzerinde yapılan t testi sonuçlarına göre kadın ve bekâr çalışanların daha fazla sosyal sanal kaytarma davranışında bulunduğu gözlenmektedir. Yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenleri üzerinde yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) sonuçlarına göre ise 18-31 yaş aralığındaki çalışanlar, lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlar ve 1-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan çalışanların diğerlerine oranla daha fazla sosyal sanal kaytarma davranışında bulunduğu belirlenmiştir. Çıkan sonuçlar ilgili araştırmada detaylı bir şekilde incelenmiş ve çeşitli çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bencillik, Lojistik, Sosyal Sanal Kaytarma, Toksik Liderlik, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP PERCEPTION ON SOCIAL CYBERLOAFING: A STUDY ON THE LOGISTICS INDUSTRY

Ozan ÖZTÜRK

With the advancement of technology and the widespread use of the internet, it is observed that social media usage has been increasing day by day. This increase has not only affected people's social lives but also started to impact businesses. As a result, studies related to this topic have gained momentum and the concept of social cyberloafing has emerged to define social media usage during working hours. This research aims to examine the impact of perceived toxic leadership in the workplace on social cyberloafing behavior within the framework of social cognitive theory. Data was collected from employees of logistics companies in the Marmara Region for his purpose. In line with the data obtained, it was determined that the selfishness sub-dimension of toxic leadership positively affected social cyberloafing behaviors. The other sub-dimensions of toxic leadership such as unappreciation, authoritarian leadership, manipulateness and negative mental state did not have a significant effect on social cyberloafing behaviors. According to the t test results on gender and marital status variables, it is observed that female employees and single employees engage in more social cyberloafing behaviors. According to the results of one-way ANOVA analysis of variance on the variables of age, education level and working time, it is seen that employees between the ages of 18-31, employees with a bachelor's degree and employees with a working time between 1-10 years engage in social cyberloafing behaviors more than others. The findings were thoroughly analyzed in the respective research and various solutions were proposed.

Keywords: Selfishness, Logistics, Social Cyberloafing, Toxic Leadership, Counterproductive Work Behaviors.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının tamamlanmasında bilgisi ve deneyimleri ile bana yol gösteren, her aşamada desteğini esirgemeyen, disiplini, titizliği, vicdanı ve çalışkanlığıyla hem kişilik olarak hemde hak ettiği başarıları ile kendime örnek aldığım ve birlikte çalışmaktan her zaman keyif duyduğum sevgili hocam Doç. Dr. Harun YILDIZ’a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez savunmasında görev yapan ve bu tezin geliştirilmesine önemli katkılar sunan saygıdeğer jüri üyeleri Prof. Dr. Tarhan OKAN ve Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ’ye emekleri ve anlayışları için teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her alanında benden maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, yorulduğum, karamsarlığa düştüğüm anlarda beni cesaretlendiren ve hayatımdaki en değerli insan olan annem Nuray SARIKAYA’ya sonsuz teşekkür ederim.

Fikirlerine ve düşüncelerine daima güvendiğim, çocukluğumdan beri her üzüntümde ve sevincimde yanımda duran ve bu hayatta tanıdığım en zeki insanlardan biri olan en eski dostum Alp ŞENEL’e destekleri için teşekkür ederim.

Ozan ÖZTÜRK

Bandırma 2023

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar	xi
ŞEKİLLER	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOKSİK LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI	3
2. TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI	5
3. TOKSİK LİDERLİĞİN NEDENLERİ	11
4. TOKSİK LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ.....	15
5. TOKSİK LİDERLİĞİN TÜRLERİ.....	17
5.1. Hazır Olmayan/Devamsız Lider	19
5.2. Yeteneksiz Lider.....	19
5.3. Karşılıklı Bağımlı Lider	19
5.4. Pasif-Agresif Lider	20
5.5. İşgüzar Lider.....	20
5.6. Paranoyak Lider	20
5.7. Katı Lider	21
5.8. Kontrolcü Lider	21
5.9. Zorlayıcı Lider.....	21
5.10. Ölçsüz Lider	22
5.11. Zor Kullanan Lider	22
5.12. Narsist Lider	22

5.13. Duygusuz Lider	23
5.14. Sokak Dövüşçüsü Lider.....	23
5.15. Yozlaşmış Lider	24
5.16. Dar Görüşlü Lider	24
5.17. Zorba Lider.....	24
5.18. Kötü (Şeytani) Lider.....	25
6. TOKSİK LİDERLİĞİN ALT BOYUTLARI.....	25
6.1. Değer Bilmezlik	25
6.2. Otoriter Liderlik	26
6.3. Çıkarcılık.....	26
6.4. Bencillik	26
6.5. Olumsuz Ruhsal Durum	26
7. TOKSİK LİDERLİĞİN SONUÇLARI.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

SANAL KAYTARMA

1. SANAL KAYTARMA KAVRAMI	29
2. SANAL KAYTARMANIN SINIFLANDIRILMASI	33
2.1. Lim Tarafından Kullanılan İki Maddeli Sınıflandırma	34
2.2. Anandarajan, Devine ve Simmers Tarafından Kullanılan Dört Maddeli Sınıflandırma	34
2.3. Mahatanankoon, Igbaria ve Anandarajan Tarafından Kullanılan Üç Maddeli Sınıflandırma	35
2.4. Mastrangelo, Everton ve Jolton Tarafından Kullanılan İki Maddeli Sınıflandırma... ..	36
2.5. Blau, Yang ve Ward-Cook Tarafından Kullanılan Üç Maddeli Sınıflandırma... ..	36
2.6. Blanchard ve Henle Tarafından Kullanılan İki Maddeli Sınıflandırma	37
2.7. Yıldız ve Yıldız Tarafından Kullanılan Sınıflandırma: “Sosyal Sanal Kaytarma”.... ..	37
3. SANAL KAYTARMA NEDENLERİ.....	44
4. SANAL KAYTARMANIN SONUÇLARI	46

5. SANAL KAYTARMA HAKKINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	47
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN TOKSİK LİDERLİK VE SOSYAL SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

1. ALGILANAN TOKSİK LİDERLİĞİN VE SOSYAL SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	52
2. SOSYAL BİLİŞSEL TEORİ BAĞLAMINDA TOKSİK LİDERLİĞİN SOSYAL SANAL KAYTARMAYA ETKİSİ	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. ARAŞTIRMADA BELİRLENEN AMAÇ VE KONU	58
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE ELDE EDİLEN KATKILAR.....	59
3. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ VARSAYIMLAR VE SINIRLAR	60
4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	60
5. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	61
6. VERİ TOPLAMA ARACI VE TEKNİKLERİ	62
7. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	63
8. VERİLERİN ANALİZİ	63

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE İLGİLİ BİLGİLER	65
2. DEĞİŞKENLERİN BASIKLIK VE ÇARPIKLIK DEĞERLERİ	66
3. YAPI GEÇERLİLİĞİ SONUÇLARI.....	67
4. GÜVENİLİRLİK SONUÇLARI	70
5. TOKSİK LİDERLİK VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE SOSYAL SANAL KAYTARMA ARASINDAKİ KORELASYONLAR.....	71
6. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZLERİ	73
6.1. H _{1a} , H _{1b} , H _{1c} , H _{1d} , H _{1e} Hipotezlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi	73
6.2. Ek Analizler.....	75

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

1. SONUÇ	80
2. ÖNERİLER	85
2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	85
2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	86
KAYNAKÇA	87
EKLER.....	101



TABLÖLAR

	Sayfa
Tablo 1.1. : Liderlik Kavramının Gelişiminin Tarihsel Özeti.....	5
Tablo 5.1. : Cinsiyet	65
Tablo 5.2. : Medeni Durum.....	65
Tablo 5.3. : Yaş	65
Tablo 5.4. : Eğitim Düzeyi	66
Tablo 5.5. : Meslekteki Toplam Çalışma Süresi	66
Tablo 5.6. : Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	66
Tablo 5.7. : Toksik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 5.8. : Sosyal Sanal Kaytarma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 5.9. : Ölçeklerin ve Alt Boyutların Güvenirlik Sonuçları.....	70
Tablo 5.10. : Değişkenlerin Birbirleri İle Arasındaki İlişkilerin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	72
Tablo 5.11. : Hipotezlere İlişkin ANOVA ^a Testi Sonuçları.....	73
Tablo 5.12. : Hipotezlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	74
Tablo 5.13. : Hipotezlerin Sonuçları	75
Tablo 5.14. : Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu.....	75
Tablo 5.15. : Medeni Duruma İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu.....	76
Tablo 5.16. : Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Tablosu.....	76
Tablo 5.17. : Scheffe Testi Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu.....	76
Tablo 5.18. : Eğitim Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Tablosu	77
Tablo 5.19. : Scheffe Testi Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu.....	78
Tablo 5.20. : Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Tablosu	78
Tablo 5.21. : Scheffe Testi Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu.....	79

ŞEKİLLER

	Sayfa
Şekil 1: Yıkıcı ve Yapıcı Liderlik Davranışları Modeli	7
Şekil 2: Sapkın İşyeri Davranışları	31
Şekil 3: U-Biçimli Akademik Performans-Sosyal Sanal Kaytarma Eğrisi	43
Şekil 4: Araştırma Modeli	61



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AP	: Academic Performance
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ERM	: Effort-Recovery Model
FoMo	: Fear of Missing out
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
LMX	: Leader-Member Exchange
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
PCS	: Personal Communication and Information Seeking
PD	: Psychological Detachment
PEC	: Personal E-Commerce
PIU	: Problematic Internet Use
PRA	: Personal Recreational Activities
PWU	: Personal Web Usage
RL	: Relaxation
SC	: Social Cyberloafing
TDK	: Türk Dil Kurumu
TSSB	: Travma Sonrası Stres Bozukluğu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
ÜKİD	: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları
VIF	: Variance Inflation Factor

GİRİŞ

Dünya üzerinde insanlar uzun yıllar önce topluluklar halinde yaşamaya başlamış ve bu toplulukları ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirecek bireylere ihtiyaç duymuşlardır. Din, siyaset, ekonomi vb. sebeplerle bir araya gelen topluluklar, belirledikleri amaç ve ulaşmak istedikleri hedef doğrultusunda ihtiyaç duydukları kişilerde farklı özelliklere dikkat etmişlerdir. “Lider” olarak adlandırılan bu insanların toplulukları yönlendirebilmesi ve çeşitli yetkilere sahip olabilmesi için takipçilerinin aradığı özelliklere sahip olması, bu özellikleri ise sürekli olarak sürdürebilmesi gerekmektedir (Akbaba ve Erenler, 2008: 22). Lider kavramı binlerce yıldır var olması sebebiyle araştırmalara konu olan en eski kavramlardan biridir. Yapılan araştırmalarda liderler sahip oldukları özelliklere göre farklı liderlik türlerine ayrılmaktadır.

Kendisine verilen yetkileri suistimal ederek takipçilerini manevi yönden zehirleyen kişiler “toksik lider” olarak adlandırılmaktadır. Liderliğin birçok olumsuz özelliğini taşıyan toksik liderlik kavramı, yıkıcı liderlik türleri içerisinde en geniş kapsama sahip liderlik tarzıdır. Bunun sebebi her toksik liderin kendine özgü olumsuz özelliklerinin bulunması ve bu olumsuz özelliklerin fazla sayıda olmasıdır. Ancak ne kadar farklı özelliklere sahip olsalarda her toksik liderlik türünün ortak bir özelliği bulunmaktadır: Takipçilerine ve bağlı bulundukları organizasyona zarar vermek (Saqib ve Arif, 2017: 84; Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu, 2018: 707).

Toksik liderliğin var olduğu bir toplulukta takipçiler çeşitli şekillerde zarar görmektedir. Toksik liderin sahip olduğu özelliklere ve bu özellikler sonucunda yapılan davranışların şiddetine bağlı olarak zararın boyutu değişiklik gösterebilir. Fakat toksik liderlerin organizasyonda takındıkları olumsuz tutum ve davranışların takipçilerin yaşamlarını olumsuz etkilemesi ve yapmaları gereken görevlerden uzaklaştırması beklenebilir. Motivasyonları azalan takipçilerin zamanla verimlilikleri düşmeye başlar ve bu durum organizasyonda üretkenlik karşıtı davranışların oluşmasına neden olur (Whicker, 1996: 11).

Üretkenlik karşıtı davranışlar çalışanların bağlı bulundukları işyerlerinde çeşitli sebeplerle işten uzaklaşmaları veya yapmaları gereken işi sabote etmeleri anlamına gelmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 565). Uzun yıllardır var olan bu tarz

davranışlar, teknolojinin gelişmesi ve internetin yaygınlaşmasıyla değişime uğramış ve yeni kimlikler kazanmıştır. Sanal kaytarma kavramı olarak ele alınan bu davranışlar, çalışanların işyerinde örgütün kaynaklarını kullanarak sanal ortamda iş dışı faaliyetlerde bulunması olarak tanımlanabilir (Lim, 2002: 677). Sanal kaytarma kavramı hakkında çeşitli araştırmacılar tarafından farklı birçok sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan biri “sosyal sanal kaytarma” olarak isimlendirilen ve sanal kaytarmanın yalnızca “sosyalleşme” özelliğini barındıran bir türüdür (Tozkoparan ve Kuzu, 2019: 90). Yapılan araştırmalar sonucunda, çalışanlar tarafından algılanan toksik liderliğin, onların işten uzaklaşmasına neden olarak sosyal sanal kaytarma davranışlarına iteceği düşünülmektedir.

Bu bilgiler ışığında hazırlanan çalışmanın amacı, sosyal bilişsel teoriye göre işyerinde algılanan toksik liderliğin sosyal sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırma Marmara Bölgesi’nin farklı illerinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında bulunan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Lojistik alanı yapısı gereği hizmet sektöründe yer alan ve insanlarla iletişimin çok yüksek düzeyde gerçekleştiği bir sektördür. İnsanlarla olan iletişimin yüksek düzeyde olması sebebiyle insanlar arasındaki ilişkilerin gelişmiş ve iyi durumda olması gerekmektedir. Takipçileri ile olumsuz yönde bir iletişime sahip olan toksik liderin bu sektörde nasıl bir etkiye sahip olduğu, bu etkilerin çalışanlar üzerinde sosyal sanal kaytarma davranışlarına neden olup olmayacağı anket tekniği kullanılarak araştırılacaktır. Ayrıca bu tez çalışması Yıldız ve Yıldız (2021)’in çalışmasında Türkçe adaptasyonunu yaptığı sosyal sanal kaytarma ölçeğinin toksik liderlik bağlamında test edileceği ilk çalışma özelliğini taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırmada izlenilecek yol aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümde toksik liderlik algısı, ikinci bölümünde sosyal sanal kaytarma davranışları, üçüncü bölümünde ise bu iki kavramın sosyal bilişsel teori bağlamında birbiri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmada kullanılan hipotezler ve ölçekler, araştırmanın yöntemi ve sınırlılıkları anlatılmıştır. İlgili veriler toplandıktan sonra beşinci bölümde kavramlar arasındaki ilişkiler analiz edilerek açıklanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar çalışmanın son bölümünde değerlendirilmiş ve çeşitli önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOKSİK LİDERLİK

Bu bölümde öncelikle liderlik kavramı ve liderlik tarzlarından biri olan toksik liderlik algısı kavramsal olarak açıklanmıştır. Ardından liderlerin toksik bir lider olma nedenlerinden bahsedilmiş ve toksik liderliğin özellikleri incelenmiştir. Son olarak toksik liderlik türleri, alt boyutları ve sonuçları detaylı bir şekilde araştırılarak açıklanmıştır.

1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar yüzyıllardır sosyalleşme, çalışma ve savaş gibi bazı sebeplerden dolayı topluluklar halinde yaşayan bir varlıktır. Sebebi ne olursa olsun topluluklar halinde yaşayan insanlar, onları organize edecek ve onlara rehberlik edecek bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Bir topluluğu ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getiren ve onları belirli bir hedefe ulaştırabilmek için harekete geçmelerini sağlayan özellik liderlik olarak tanımlanabilir (Eren, 2015: 435).

Lider kelimesi İngilizce “lead” sözcüğünden türetilmiş olup yol göstermek, önderlik etmek gibi anlamlara gelmektedir. Türk Dil Kurumu’nda bulunan açıklamaya göre lider kelimesinin Türkçe karşılığı “şef” ve “önder” olarak belirlenirken, tanım olarak ise bir kuruluşun veya partinin en üst düzeyinde yönetim ile görevli kimse şeklinde açıklanmıştır (TDK).

Yüzyıllardır var olan bir kavram olarak liderlik, literatürde çok sayıda tanıma sahiptir. Liderlik kavramının uluslararası literatürdeki ilk çalışmalarından birini yapan Bass ve Stogdill (1990: 3)’e göre liderlik kavramının, onun tanımını yapan kişi sayısı kadar farklı sayıda tanımı bulunmaktadır. Tarih boyunca kitleleri peşinden sürükleyen peygamberler, rahipler, krallar çeşitli topluluklar tarafından birer sembol olarak görülmüş ve lider olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte çeşitli mitler ve efsanelerde büyük liderlerden bahsedilmiş, bu liderlerin uygarlıkların gelişmesine katkıda bulundukları anlatılmıştır.

Burns (1978)’e göre liderler bir çeşit güç tutucularıdır. Liderlik kavramı da tıpkı güç gibi ilişkisel ve belirli bir amaca yöneliktir. Liderler güç ve değerler kullanarak ve takipçilerini motive ederek onları ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçmeye teşvik

ederler. Bu durum liderlik olarak adlandırılır. Hakkında birçok tanım bulunmasına rağmen liderlik kavramı dünya üzerinde en çok incelenen ancak en az anlaşılan bir fenomendir.

Kitleleri etkileyerek peşinden sürükleyebilmek iyi bir liderlik için tek başına yeterli değildir. Liderin iyi bir liderlik yapabilmesi için kitleleri etkileyebilme kapasitesinin yanında birçok farklı özelliğe daha ihtiyacı bulunmaktadır. Bir lider öncelikle takipçilerini dinlemeli ve onların fikirlerine önem vermelidir. Yapmış olduğu hatalardan ders çıkartmalı ve bunları tekrarlamamalıdır. Bununla beraber vizyon sahibi olmalı ve gelecek planlarını dikkatli bir şekilde yapmalıdır. Son olarak ise ortak bir amaç doğrultusunda birlikte hareket ettiği takipçilerini mutlaka o hedefe ulaştırabilmelidir (Ginnett, 2019: 74).

Liderliğin bir diğer tanımı ise bir bireyin belirli bir hedefe ulaşabilmek adına diğer birey veya bireyleri etkileyerek yönlendirmesidir (Koçel, 2015: 667). Bundan dolayı bir liderlikten bahsedebilmek için ortada resmi bir kuruluş ve resmi bir yetkilendirme bulunması zorunlu değildir. Resmiyette bir yetkisi bulunmamasına rağmen kitleleri etkileyerek peşinden sürükleyebilen liderler bulunabilir. Bununla beraber resmi olarak yüksek bir güce sahip olduğu halde, liderlik ettiği grubu etkilemeyi başaramayan yöneticilerde bulunmaktadır (Koçel, 2015: 671). Bu durumdan yola çıkarak başarılı bir lider tanımı yapılacak olursa; lider, liderlik ettiği kitleye istediğini yaptıran kişi değil, yapılmasını istediği şeyi ilgili kitlenin de istemesini sağlayan kişidir (Genç, 2004: 152).

Liderlik kavramı çok geniş bir kavram olmakla birlikte “lider” özelliğine sahip kimselerin birçok farklı özelliğe sahip olması beklenir. Bu özellikler yıllar içinde toplulukların yaşadığı sıkıntılara ve o dönemdeki ihtiyaçlarına göre değişebilmektedir. Bir savaş döneminde var olan liderin cesur olması, taktiksel zekâyâ sahip olması gibi özellikleri olması beklenirken, bir işletmede liderlik yapan bireyden daha farklı özellikler beklenebilir. Geçmiş dönemlerde uzun yıllar boyunca liderlik kavramı askeri ve politik alanlarda kullanılırken, sanayi devrimi sonrası örgütsel alanda kullanılmaya başlanmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008: 22). Dolayısıyla liderlik kavramının içeriği dönemlere göre farklılık göstermiştir. Aşağıdaki tabloda (Tablo 1.1) liderlik kavramının gelişiminin tarihsel bir özeti verilmektedir.

Tablo 1.1. Liderlik Kavramının Gelişiminin Tarihsel Özeti

Teori	Tarih	Ana Fikir	Liderlik Tarzı
Özellik	1930-1940'lar	Seçkin liderler aynı özellikler ile doğar.	Tanımlanmamış
Davranışsal veya Biçimsel	1940-1960'lar	Liderlik becerileri öğrenilebilir.	Serbest Bırakan Demokratik Otoriter Bürokratik
Durumsallık	1960'lar	Daha etkin olabilmek için farklı durumlarda farklı liderlik tarzları gerekir.	Direkt Destekleyici Katılımcı Başarı Odaklı
Vizyoner veya Karizmatik	1980-1990'lar	Liderlik tarzları süreç ve ilişkilere bağlı olarak tanımlanır.	Değişimsel Dönüşümsel Serbest Bırakan
Duygusal Zekâ	1990'ların sonları	Liderin duygusal zekâsı astları üzerinde normal zekâdan daha etkilidir.	Vizyoner Koçluk Yakınlık Demokratik
Yeterlik	2000'ler	Davranışlar, kişisel özellikler, olmazsa olmaz liderlik becerileri gibi becerileri içeren bütün teorilerin birleşimidir.	Sempatik Katılımcı Hedef Odaklı

Kaynak: Jiang, J. "The Study of the Relationship Between Leadership Style and Project Success", American Journal of Trade and Policy", Volume 1, Issue 1, 2014, p. 52'den uyarlanmıştır.

2. TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı uluslararası literatürde yeri olan en eski kavramlardan biridir. Birçok araştırmaya konu olan bu kavramın çoğunlukla iyi yönleri üzerinde durulmuştur. Araştırmacılar iyi ve başarılı bir liderin hangi özelliklere sahip olması ve hangi davranışlarda bulunması gerektiği üzerine birçok çalışma yapmıştır. Ancak ilgili alanda yazın detaylıca incelendiğinde liderlik kavramının her zaman iyiye ve doğruya kullanılmadığı görülmüştür.

İlk kez Whicker (1996) tarafından kullanılan toksik liderlik kavramı, liderliğin olumsuz türlerinden biri olarak kabul edilmiştir. Toksik liderler uyumsuz, hoşnutsuz ve art niyetli kişilerdir. Toksik liderler astlarını yüceltmek ve desteklemek yerine onları kontrol etmeleriyle ve onlarla savaşmalarıyla övünmektedirler. Takipçilerine kötü davranarak bulundukları ortamda üretkenliğin düşmesine ve örgütsel büyümenin durmasına neden olurlar (Whicker, 1996: 11). Olumsuz özelliklere sahip, zayıf karakterli,

istenmeyen davranışlarda bulunan bireyleri tanımlamak için toksik terimi literatürde gün geçtikçe daha fazla kullanılmaktadır (Dagless, 2018: 94).

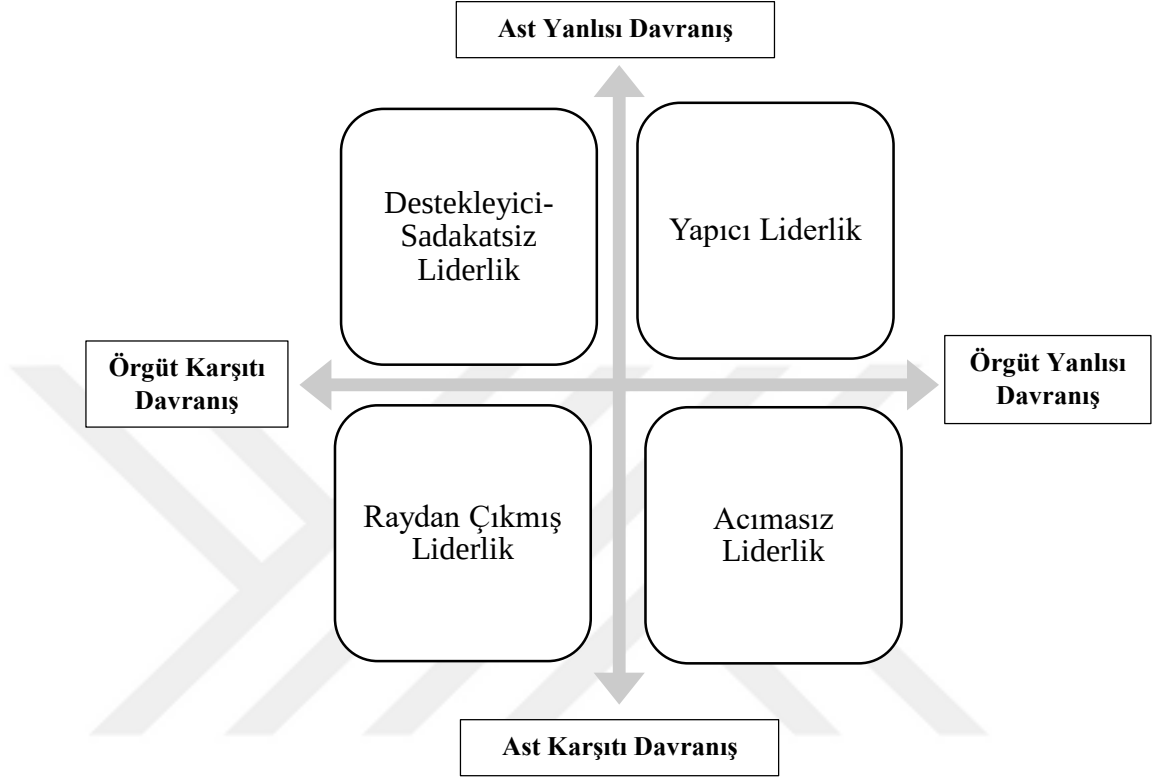
Toksik liderler güvenilir veya iyi liderlerin tam zıttıdır. Güvenilir liderler organizasyonlarında kişilere ilham vererek üretkenliğin artmasını sağlarken, toksik liderler süreci yavaşlatır ve üretkenliği düşürür. Toksik liderler resmi konumunu güç ile elinde tutmaya çalışırken, resmi olmayan durumlarda toplulukları bölerek konumunu korumaya çalışır. Toksik liderler kimi zaman niyetlerini açıkça belli etmeden güvenilir lider maskesi takınabilir. Bu durumda bir liderin toksik mi, yoksa güvenilir mi olduğunu anlayabilmek her geçen gün daha zor bir hale gelmektedir.

Liderin toksik/güvenilir olduğunun ayrımını yapabilmek için bazı durumlara dikkat etmek gerekmektedir. Öncelikle güvenilir liderler bile kimi zaman kötü zamanlardan geçebilirler. Özel hayatlarında veya işlerinde yaşadıkları problemler onları farkında olmadan astlarına karşı olumsuz davranışlara itebilir. Ancak elbette bu durum geçicidir. Toksik liderler ise her durum ve şartta kötü davranışlar sergilemektedirler. Bununla birlikte toksik liderlerin farklı türleri olsa bile, onları diğer liderlerden ayırt etmeyi sağlayan üç ortak özellikleri bulunmaktadır: kökleşmiş yetersizlikleri, bencil davranışları ve düzenbazlıkları (Whicker, 1996: 53).

Şekil 1’de yıkıcı ve yapıcı liderlik davranışları bir model şeklinde sunulmuştur. İlgili modelin temel iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar astlara ve örgüte yönelik davranışlardır. Astlara yönelik davranışlar, ast karşıtı davranışlardan ast yanlısı davranışlara doğru değişim göstermektedir. Ast karşıtı davranışlar astların motivasyonunu veya iş tatminlerini düşürerek örgütün meşru çıkarlarını ihlal eder ve zorbalık, astlara karşı kötü muamele gibi davranışları içermektedir. Ast yanlısı davranışlar ise astlar ile ilgilenme ve onları destekleme de dâhil olmak üzere astların motivasyonunu ve iş tatminini arttırmaktadır.

Örgüte yönelik davranışlarda aynı şekilde örgüt karşıtı davranışlardan örgüt yanlısı davranışlara doğru değişmektedir. Örgüt karşıtı davranışlar örgütün meşru çıkarlarını ihlal etmek, amaçlarına aykırı çalışmak, kuruluş amacını sabote etmek gibi olumsuz davranışları içermektedir. Örgüt yanlısı davranışlar ise örgütün hedeflerine

yönelik çalışmak, açık ve net hedefler belirlemek, stratejik kararlar almak gibi olumlu davranışları içermektedir.



Şekil 1. Yıkıcı ve Yapıcı Liderlik Davranışları Modeli

Kaynak: Einarsen, S.; M. S. Aasland, A. Skogstad, “Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model”, The Leadership Quarterly, Volume 18, Issue 3, 2007, p. 211’den uyarlanmıştır.

Toksik kelimesi sözlükte zehirli/zararlı anlamlarına gelmektedir. Wilson-Starks (2003) toksik liderlik kavramını şu şekilde tanımlamıştır: kişilerin yaratıcılıklarını, özerkliklerini, yenilikçi ifadelerini zehirleyerek organizasyonlara zarar veren liderlik yaklaşımı. Toksik liderler zehirlerini “kontrol” yoluyla yayarlar ve aşırı denetimci bir yapıya sahiptirler (Eriş ve Arun, 2020: 1863). Toksik liderliğin bulunduğu bir ortamda “evet” kelimesini daha sık kullanan ve yöneticisiyle aynı fikirde olan çalışanlar ödüllendirilir, farklı düşünceler ise cezalandırılır. Böylece çalışanların yaratıcı düşünceleri ve sorgulama becerileri köreltilir (Wilson-Starks, 2003: 2).

Toksik liderlik kavramında en karmaşık olan durum, toksik liderin türünü belirleyerek onu tanımlayabilmektir. Çünkü çok sayıda toksik liderlik türü bulunmaktadır (Lipman-Blumen, 2005a: 1). Lipman-Blumen (2005a: 2)’a göre toksik bir lider yararlı

işlevi olmayan kişilik özellikleri nedeniyle bireylere, topluluklara, kuruluşlara, hatta uluslara çeşitli zararlar veren kişilerdir. Bu zararı verme yolu ise çevresindekilere korku aşılamaktır. Ancak buna rağmen birçok insan, toksik bir liderin nasıl biri olduğunu bildiği ve onu tanıdığı halde kararlarını sorgulamaz, hatta kimi zaman onu taklit etmeye çalışır.

İnsanların bu davranışının sebebini anlayabilmek için Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni (Maslow, 1971) incelemek yararlı olacaktır. Bu ihtiyaçlar bir piramit şeklinde sunulmuştur ve en alt katman fizyolojik ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Birey kendisinin ve ailesinin bu temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına işyerinde karşılaştığı toksik liderin davranışlarını göz ardı etmek zorunda kalabilir.

Bununla beraber piramitin orta bölümü bireyin ait olma ihtiyaçlarından oluşmaktadır. İnsanların birçoğu çocukluk dönemlerinden itibaren ebeveynlerinin veya bakıcılarının otoriter davranışlarıyla karşılaşmaktadır. Kendisine söylenen kurallara sorgulamadan uyma alışkanlığını genç yaşta kazanan bireyler, hayatlarının ilerleyen dönemlerinde de bu alışkanlığı devam ettirme eğilimindedir. Dolayısıyla çalışma hayatında karşısına çıkan toksik bir lider ve onun faydası olmayan kuralları, kişinin genç yaşında karşılaştığı otoritenin boşluğunu doldurmak için bir fırsattır. Bu otoriteyi sorgulamadan takip etmek, bireyin ait olma ihtiyacını karşılayabilir (Lipman-Blumen, 2005a: 2).

Ancak bireylerin bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına toksik liderliği kabul etmeleri hem kendileri hem de bağlı bulundukları organizasyonlar adına ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü toksik liderlik, farkında olmadan yapılan olumsuz davranışlar gibi basit bir tanım ile ifade edilemez. Williams (2005)'a göre toksik liderler, bulundukları organizasyonlarda çalışanlarına karşı olumsuz davranışlar sergileyerek kurumda toksik bir havanın oluşmasına sebep olur ve bütün örgüt bundan etkilenir.

Goldman (2006) ise ileri derecede zihinsel rahatsızlığa sahip olan ve bu hastalık için tedavi olması gereken kişiler için toksik lider kavramını kullanmıştır. Toksik lider olumsuz davranışlarını kasti olarak yapmaktadır ve bu davranışlar yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Erdoğan, 2020: 12). Toksik davranışlar çalışanlarda stres, asabiyet, kaygı gibi birçok olumsuz duyguya sebep olarak onların saldırganlaşmalarına sebep olabilir.

Yaşanan bu durumlar ise hem takipçiler hem de organizasyonlar için yıkıcı sonuçlar oluşmasına sebep olacaktır.

Toksik liderler bulunduğu örgütün olumsuz bir şekilde etkilenmesini umursamaz, sadece kişisel çıkarları doğrultusunda hareket eder ve kalan her şeye karşı duyarsızlardır (Seeger ve diğerleri, 2005). Appelbaum ve Roy-Girard (2007: 19)'ın çalışmaları bu görüşü destekler niteliktedir. Toksik liderlikte liderin yalnızca başarılı olması yetmez, diğerlerinin başarısız ve kötü bir durumda bulunduğunu görmek isterler. Toksik liderler çalışanlarını davranışlarıyla olduğu kadar kararlarıyla da etkiler. Davranışlar daha çok çalışanlar üzerinde etkiliyken, kararları hem çalışanları hem de örgütü olumsuz yönde etkiler. Bu durum zincirleme bir reaksiyona benzetilebilir. Liderin toksik davranışları çalışanları olumsuz etkiler, olumsuz etkilenen çalışanların örgütteki verimliliği azalır, buna liderin toksik kararları da eklendiği zaman uzun vadede herkesin zarar göreceği bir durum yaşanacağı söylenebilir.

Yaşanabilecek bütün bu olumsuz sonuçlara rağmen bireylerin toksik bir lideri takip etme sebepleri yalnızca Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'yle açıklanamaz. Çünkü insan doğası gereği olaylara belirli bir süre tahammül edebilen bir varlıktır. Dolayısıyla toksik liderler ve takipçileri arasındaki ilişkiyi tanımlayabilmek için daha güçlü argümanlara ihtiyaç bulunmaktadır.

Toksik liderlik her zaman kolayca anlaşılacak bir kavram değildir. Toksik liderler kimi zaman olumsuz özelliklerini ve davranışlarını gizleyebilir, daha net bir şekilde ifade etmek gerekirse “dışarıya karşı süslü bir vitrin” görüntüsü verebilirler. Bu yola başvuran toksik liderler, önce karşısındaki insanı cezbederek manipüle etmeye başlayabilir. Daha sonra gerçek yüzlerini açığa çıkararak karşısındaki kişilere kötü davranışlarda bulunurlar. Sonunda işleri bittiğinde ise takipçiler kendilerini başlangıçta olduklarından daha kötü bir durumda bulurlar (Lipman-Blumen, 2005b: 19).

Tarihsel süreçler incelendiği zaman hemen hemen her dönem toksik liderliğe rastlamak mümkündür. Üstelik bu durum sanıldığından daha sık gerçekleşmektedir. Her toksik liderin kendine göre olumsuz özellikleri ve davranışları bulunmaktadır. Bu olumsuz özellikler kimi zaman yetersizlik, kimi zaman korkaklık, kimi zaman rüşvetçilik gibi şekillerde görülebilir. Belirgin derecede belli olan toksik özellikler kısa sürede fark

edilse bile, bazen liderlerin toksisitesi ancak örgütlerini kargaşa içinde bırakıp gittikten sonra fark edilebilir. Ancak bütün bu durumlar içerisinde en kötüsü şudur ki, toksik liderlik ne zaman fark edilirse edilsin, eğer önüne geçmek için bir şey yapılmazsa meydana gelen zarar kat kat fazla olacaktır (Lipman-Blumen, 2005b: 30).

Toksik liderliğin örgüte verdiği zararların yanında en belirgin özelliklerinden bir tanesi de astlarına kendilerini yetersiz hissettirmeleridir. Başlangıçta azarlamalarla başlayan lider-ast ilişkisi zamanla yerini küçümsemeye ve zorbalığa bırakmaktadır. Toksik bir liderle çalışmak zorunda kalan bazı kişilerin şikâyet ettiği bir diğer önemli konu ise kontrol hastalığıdır. Yöneticilerinin sürekli yakınlarında olduğunu ve omuzlarının üzerinden onları gözetlediğini hisseden çalışanların yaratıcılıkları azalır, hata yapma korkusu yüzünden odaklanma sorunu yaşarlar ve iş stresleri yükselir (Frost, 2004: 113).

Toksik liderlik kavramının bir diğer yaygın belirtisi narsistliktir. Bu özelliğe sahip yöneticiler için görüntü her şeydir. Kendi imajlarına çok dikkat ederler ve etraflarındaki insanların onları övmelerine ihtiyaçları vardır. Çıkara dayalı ilişkiler kurarlar ve çevrelerinde olup biten başka şeylerle ilgilenmezler (Demir, 2019: 51). Bu yüzden karşılarındaki insanlarla empati kuramazlar ve onların sorunlarına karşı duyarsızdırlar (Schmidt, 2008: 5).

Conger (1990: 44) yaptığı bir araştırmada karizmatik liderlik kavramının karanlık tarafları olduğunu fark ederek liderliğin olumsuz yönlerini incelemeye başlamıştır. Steve Jobs gibi karizmatik lider tanımına uyan yöneticilerin olumlu özelliklerinin yanında, takipçilerine ve organizasyonlarına zarar veren olumsuz özellikleri de olduğundan bahsetmiştir. Bu tarz liderler resmi prosedürlere daha az önem verir ve takipçilerine göre daha ulaşılabilirlerdir. Ancak bu tarz yaklaşımlar hiyerarşik düzeni yok sayarak güç dengesini bozar ve dolayısıyla organizasyona zarar verir. Yapılan bu davranışların kasıtlı olmadığı düşünülürken, liderliğin bu tarafı yıkıcı liderlikten ziyade karizmatik liderliğin olumsuz etkileri olarak ele alınmıştır.

Bir liderin, astlarının motivasyonunu ve etkinliğini düşürerek bağlı bulunduğu organizasyonun amaçlarından sapmasına neden olan, böylece kuruluşun meşru çıkarlarını ihlal eden türüne yıkıcı liderlik adı verilir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007: 208).

Toksik liderlik kavramı yıkıcı liderliğin türlerinden bir tanesidir (Saqib ve Arif, 2017: 84). Her yıkıcı liderlik türünün kendine özgü özellikleri olsa da toksik liderlik, yıkıcı liderlik türlerinin içerisinde davranış sayısı en fazla ve en kapsamlı olan türüdür.

Yapılan bütün bu tanımlar özetlenecek olursa toksik liderlik, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden yöneticilerin, astlarına karşı kötü davranışlarda bulunarak organizasyonun olumsuz durumlar yaşamasına sebep olduğu bir liderlik türüdür (Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu, 2018: 707).

3. TOKSİK LİDERLİĞİN NEDENLERİ

Liderler de diğer herkes gibi insandır. Bu yüzden diğer insanlar gibi onlar da çeşitli sebeplerle kötü davranışlar sergileyebilir ve bu kötü davranışları farklı yollarla gösterebilirler. Kimi zaman liderlerin içinde bulunduğu ortam onları kötü davranışlara itebilmektedir. Örneğin yolsuzluğun hoş görüldüğü ve gelenek haline geldiği bir şehirde veya ülkede bulunan liderlerin bu davranış sergileme ihtimali daha yüksektir. Kimi zaman ise takipçiler liderlerini yoldan çıkarabilirler. Özellikle yakınlarında bulunan danışmanlarının yönlendirmelerine karşı bağımsızlığı olmayan yöneticiler kolayca yanlış kararlar alabilirler (Kellerman, 2004: 18). Bu tarz liderlerin toksik davranışlar sergilemelerinin sebebi karakter olarak zayıf olmalarıdır. Kendilerini yetersiz ve güvensiz hisseden yöneticiler etrafındaki insanlara bağımlı olacaktır. Bu durumda yanlış kararlar almak ise kaçınılmaz hale gelecektir (Wilson-Starks, 2003: 3).

Yöneticilerin dış etkenler yüzünden toksik davranışlara yönelmesi toksik liderliğin oluşma nedenleri arasında en az etkiye sahip nedenlerden birisidir. Liderlerin sahip olduğu özellikler ise bu alanda bir yapı taşı olarak kabul edilir ve araştırmalara en çok konu olan nedenlerden biridir. Yöneticileri toksik davranışlara iten en büyük özelliklerinden biri ise isteklerinin aşırı düzeyde olmasıdır. Aşırı güç, aşırı para, aşırı başarı isteği yöneticileri açgözlü olmaya iter. Burada kilit nokta “aşırı” kelimesidir. Normal şartlar altında bir liderin güç, para ve başarı isteği onun toksik bir lider olduğu veya o yolda ilerlediği anlamına gelmez. Ancak bu isteklerde aşırıya kaçılması liderin kendisine ve çevresine zarar vermesine sebep olacaktır.

Toksik liderliğin oluşumuna neden olan bir diğer önemli sebep ise karakterdir. Birçok araştırmacıya göre karakter, yöneticinin toksik bir lidere evrilmesindeki en önemli

sebeptir. Çünkü yöneticilerde görülen özellikler değişime daha açık bir yapıya sahipken karakter daha kalıcı ve sabit bir özelliktir. Bir insanın sahip olduğu karakter o kişinin aynı zamanda ahlaki pusulasıdır (Kellerman, 2004: 21). Bu yüzden yöneticilerin karakterleri onların iyi veya kötü kararlar almalarına neden olacaktır. Narsist (kendini beğenmiş) bir karaktere sahip olan yöneticiler kimi zaman dışarıdan etkileyici gözükebilirler. Özellikle böyle bir yöneticinin beklentileri takipçileri tarafından karşılandığı takdirde onlara karşı davranışları olumludur. Ancak hayal kırıklığına uğradıkları zaman bu olumlu hava aniden buharlaşacak ve gizledikleri olumsuz yönleri ortaya çıkaracaktır (Glad, 2002: 20).

Konu bir bütün olarak incelendiğinde toksik liderliğin nedenleri genellikle yöneticilerin çeşitli konulardaki eksikliklerine dayanmaktadır. Öz eleştiri yapabilme yeteneğine sahip yöneticiler eksik olduğu konularda yardım alarak veya kendini geliştirmeye çalışarak bu açığı kapatabilir. Ancak bu durumu kabul etmeyen yöneticiler kendisine ve çevresine zarar vererek toksik lider konumuna gelecektir. Toksik liderliğin oluşmasına neden olan bazı eksiklikler aşağıda listelenmiştir.

Yeteneksiz liderler; belirli bir eylemi devam ettirebilmek için gerekli istekleri veya becerileri olmayan ve bulundukları ortamda olumlu bir değişim sağlayamayan liderlerdir.

Katı liderler; değişime kapalı olan ve yeni fikirlere veya yeni bilgilere uyum sağlamak konusunda isteksiz olan liderlerdir. Bu tutumları organizasyondaki inovasyonları olumsuz etkileyecektir.

Ölçüsüz liderler; öz denetim becerilerinden yoksundurlar ve verdiği kararlara müdahale edilmesini istemezler. Kendisiyle sürekli olarak aynı fikirde olan takipçileriyle yakınlık kuran ölçüsüz liderlerin başarısız olması kaçınılmazdır.

Duygusuz liderler; empati yönünden yoksundurlar. Çevresindeki insanların istekleri ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek yalnızca kendilerini düşünürler. Bu durum astlarının kendilerini değersiz hissetmesine ve performanslarının düşmesine neden olacaktır.

Yozlaşmış liderler; etik ve ahlak kavramlarına sahip değildir. Yalan söyleyerek, hile yaparak veya bulundukları organizasyondan çalarak kendi çıkarlarını ön planda tutarlar.

Dar görüşlü liderler; “ötekileştirme” politikası izler. Bağlı bulundukları topluluğun dışında kalan çevreyi göz ardı eder. Bu durum örgütün dış çevresiyle olan ilişkisinin kötüleşmesine neden olacaktır.

Kötü liderler; güçlerini gösterebilmek için acıyı aracı olarak kullanırlar. Zarar verdikleri kişilerin erkek, kadın veya çocuk olması onlar için önemli değildir. Verdikleri zararlar fiziksel ve/veya psikolojik olabilir (Kellerman, 2004: 40-46).

Yöneticileri toksik liderliğe götüren özellikleri, istekleri, karakterleri madalyonun yalnızca bir yüzüdür. Madalyonun diğer yüzünde ise takipçilerin toksik liderliğe neden izin verdiği veya onları neden takip ettiğinin sebepleri bulunmaktadır. Bu sebepleri anlayabilmek için Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Açlık, susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçlar bu alanda en önemli sebep olarak gösterilebilir. Kişinin ailesinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve faturalarını ödeyebilmesi için bir işe ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar karşılandığı müddetçe çalışanlar toksik bir lidere boyun eğebilir. Bu düşüncenin oluşmasındaki bir diğer etken kişinin iş yönünden bir alternatifi olmamasıdır. Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabileceği başka bir iş bulması durumunda kişi toksik bir lidere daha fazla katlanmayacaktır (Lipman-Blumen, 2005b: 213).

Güvenlik ihtiyaçları bu alandaki bir diğer sebeptir. İnsanlar doğası gereği tehlikeden kaçınma ve güvenli alanlarda bulunma ihtiyacı hisseder. Toksik lidere karşı koymaya çalışmak çalışanın işten çıkarılmasına neden olabilir. Dolayısıyla çalışanlar işini kaybetmemek için sessiz kalabilirler. Kişi bu mücadeleye girmemek için çeşitli bahaneler de bulabilir. Şirketin zor durumda olması, ekonomik kriz yaşanması gibi bahanelerin ardına saklanarak “toksik lider ile mücadelesini” erteleyebilir. Bulunduğu yeri terk etmekten korktuğu için toksik liderin az sayıdaki iyi yönünü görmeye çalışabilir. Çünkü yapacağı iş değişikliğinin, karşısına daha kötü bir lider çıkarmasından korkmaktadır. Bu düşünce özetlenecek olursa; tanıdığım kötü tanımadığım kötünden daha iyidir.

Kişinin toksik lideri takip etme sebeplerinden biri de bir yere ait olma ve sevilme ihtiyacıdır. Birey çevresinden bu konuda yeterli desteği bulamazsa, yani toksik liderden memnun olmayan yeterince insan yoksa bu konuda sessiz kalmayı tercih edecektir. Aksi takdirde düşüncelerini sesli söylediği zaman çevresi tarafından dışlanabilir. Son olarak

tek başına bir sorunu değiştirmeye gücünün yetmeyeceğini düşünen birey toksik lidere boyun eğecek ve rol yaparak kendini sevdirmeye çalışacaktır (Lipman-Blumen, 2005b: 214).

Bireyin bilişsel ihtiyaçlarına göre, toksik liderin yerine bir alternatif bulamama düşüncesi ise bir başka sebeptir. İnsan daha iyisiyle karşılaşana kadar elindekinin en iyisi olduğunu düşünür. Daha iyi bir liderle karşılaşmamış olan bir çalışan ise sistemin böyle işlediğini düşünerek sessiz kalacaktır. Toksik liderler, bu tarz düşünceye sahip olan astları için durumu daha karmaşık hale getirirler. Yöneticilerinin yanlış yönlendirmeleri sayesinde büyük resmi göremediğini ve sistemin işleyişini tam olarak anlayamadığını düşünen kişiler her şeyin olması gerektiği gibi ilerlediğini ve hiçbir şeyin değiştirilmemesi gerektiğini düşüneceklerdir.

Kişinin estetik ihtiyaçları olarak görülen düzen, simetri, güzellik gibi ihtiyaçların karşılanması konusunda bir üst makama ihtiyaç vardır. İşler kontrolden çıktığı zaman lider gelir ve her şeyi düzene koyar. Etrafındaki değişimden ve kaostan korkan çalışanlar bu tarz durumlarla yüzleşmemek için toksik bile olsa bir liderin varlığında daha rahat hissettiklerini düşünürler. Aslında yaşanan sorunların muhtemel kaynağı toksik liderin kendisidir. Bunu bilen yöneticiler bilinçli şekilde sadece kendilerinin çözebileceği sorunlar üretilip daha sonra çözüme kavuşturarak astlarını kendisine bağımlı hale getirecektir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bazı insanlar için zaman zaman problem olarak görülebilmektedir. Zaten çok fazla iş yaptığını ve sorumluluğu olduğunu düşünen çalışanlar, liderin koltuğunu devralarak daha ağır sorumluluklar üstlenmek istemez. Bunu yaparsa kendi kişisel zevklerinden vazgeçmesi ve liderin sorumlu olduğu grubun sorumluluğunu alması gerekecektir. Dolayısıyla bu sorumluluğu üstlenen bir liderin iyi veya kötü olması çok önemli değildir.

Aşkınlık ihtiyaçları Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi piramidinin en üst basamağıdır. Kişi bu noktada kendisinden daha üstün olduğunu düşündüğü bir topluluğun veya varlığın peşinden gitme ihtiyacı hisseder. Bu insanın tamamen manevi yönüyle alakalıdır ve ruhundaki eksiği tamamlamak için daha büyük bir oluşumun parçası olarak bir amaca hizmet etmek ister. Dolayısıyla bunu gerçekleştirebildiği bir topluluk bulduğunu

düşündüğü zaman karşısına çıkan bazı olumsuzlukları göz ardı edecektir. Toksik bir liderin varlığı da buna dâhildir (Lipman-Blumen, 2005b: 215).

4. TOKSİK LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Toksik liderin astları üzerindeki yıkıcı davranışlarının etkisi faaliyette bulunduğu alana göre değişim göstermektedir. Bu yıkıcı etkilerin en şiddetli şekilde görüldüğü alanın askeriye olduğu söylenebilir. 2014 yılında ABD ordusunda askerlerin intihar oranlarının artmasıyla bir araştırma başlatılmıştır. Bu araştırma sonucunda intihar eden askerlerin kişisel sorunları olduğu, ancak bu sorunların yanında onların hayatlarını cehenneme çevirerek sınırlarını zorlayan liderlerinin olduğu keşfedilmiştir. Bu sorunla baş etmeye çalışan askerlerin ordu içerisindeki oranının ise %20 civarlarında olduğu görülmüştür. Ardından liderliğin bu yıkıcı etkilerini taşıyan bir türü olan toksik liderliğin özellikleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre toksik liderlerin bencil davranışlar sergileyerek yalnızca kendi kişisel amaçlarına hizmet ettiği belirlenmiştir. Bu amaçlara ulaşabilmek için astlarını küçümsemek, onlara kötü davranmak gibi davranışlar sergileyebilirler. Bunun yanında amaçlarına ulaşmalarını önlemeye çalışan kişileri de haksız bir şekilde cezalandırmaktan çekinmezler (Wilson, 2014).

ABD ordusunda görev almış emekli Korgeneral Ulmer (2012: 48) tarafından yapılan bir araştırmada toksik liderliğin özellikleri daha detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekilde açıklanmıştır: Toksik liderler elde edilen başarıyı paylaşmazlar ve yaptıkları hataların sorumluluğunu üstlenmezler, toksik davranışlarını her zaman veya herkese karşı göstermezler, özellikle üstlerinin yanında bu davranışlarını göstermekten kaçınırlar. Bununla birlikte zaman zaman iyi fikirleri olabilir, dışarıdan etkileyici gözükebilirler, çevrelerinde az sayıda ama kendilerine sadık bir hayran kitlesine sahiptirler, astlarına karşı olan toksik davranışları kendi yöneticileri tarafından görmezden gelinir.

Toksik liderlerin özelliklerinin tam olarak anlaşılabilmesi için davranışlarının incelenmesi gerekir. Toksik liderler astlarını küçük düşürerek, çalışmalarını veya fikirlerini baltalayarak, morallerini bozarak veya haklarından mahrum bırakarak zamanla daha kötü bir duruma gelmelerine sebep olurlar. Bunun sebebi çoğunlukla kimsenin kendisine rakip olmasını istememeleridir. Toksik liderliğin bu özelliği temel insan

haklarının ihlali olarak görülür ve en fazla yıkıcı özelliğe sahip yönlerinden birisidir. Bununla beraber takipçilerini yapmaları gereken işlerde yanlış yönlendirerek başarısız olmalarını isterler. Çünkü bu durumun kendi başarılarını arttıracaklarını düşünmektedirler (Lipman-Blumen, 2005b: 45).

Toksik liderler kontrolü ellerinde tutmayı severler, bu yüzden astlarına dikte ettikleri şeylerden birisi isteklerine sorgulamadan uyulmasıdır. Bağlı bulundukları örgütün belirlediği amaçları yıkmak ve sistemi kendilerine fayda sağlayacak şekilde yeniden kurgulamak isteyebilirler. Bu hedef çoğu zaman etik olmayan ve yasa dışı faaliyetler yapılmasına sebep olacaktır. Var olan sistemi değiştirmek istemelerinin en büyük sebebi pozisyonlarını kaybetmek istememeleridir. Bunu yapabilmek için örgütün içerisinde bir diktatör rejimi kurmaya çalışabilirler. Bütün bu çabalarına rağmen sahip oldukları iktidarı bir gün bırakmak zorunda kalacaklarını bilen toksik liderler kendi haleflerini seçerek onları da kendiler gibi yetiştirirler. Hitchcock (2015: 21) bu durumu şu şekilde açıklamıştır: Toksik liderler astlarını yeteneklerine göre değil, kendi çıkarlarına uyma koşullarına göre işe alır ve bağlı bulunduğu organizasyonu da bu çıkarlara uygun olarak şekillendirir.

Appelbaum ve Roy-Girard (2007: 18-19) ise toksik liderlik özelliklerini iki boyutta ele alır. Toksik liderlerin sahip olduğu bazı özellikler toksik organizasyonların oluşmasına neden olmaktadır. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir: Toksik liderler organizasyonu bütünüyle kontrol altında tutarlar, bir sorun ortaya çıktığında suçlayacak birini bulurlar, yaptıkları hataları kabul etmezler ve bu hatalar ortaya çıkmadan önce üstlerini örtme eğilimindedirler. Astlarının kendileri hakkında olumsuz duygularını ifade etmelerini istemezler, kendilerine soru sorulmasını sevmezler, bunun yerine söyledikleri her şeyin sorgulanmadan yapılmasını isterler. Kendilerine belirledikleri rolün dışında kalan hiçbir şeyi yapmaz/destek vermezler ve kimseye güvenmezler. Buradan çıkarılabilecek sonuç şu şekilde ifade edilebilir, toksik liderler yetkilerini en olumsuz şekillerde kullanırlar ancak bunların sorumluluğunu almak istemezler.

Lubit (2004: 2) çalışmasında toksik liderlerin narsist ve kontrol düşkünü özellikler gösterdiğini belirtmiştir. Reyhanoğlu ve Akın (2016: 448)'da çalışmalarında benzer bulgulara rastlamıştır. Toksik liderler astlarını istismar eden bencil bir kişiliğe sahiptirler. Onlara karşı kötü niyetli davranışlar sergileyerek psikolojilerinin bozulmasına neden

olabilirler. Yaptıklarıyla hem çalışanlarına hem de örgüte zarar verebilirler. Narsist kişiliğe sahip bu yöneticiler empati özelliğinden yoksundur ve yalnızca kendi düşüncelerinin doğru olduğuna inanmaktadır.

Wilson-Starks (2003: 3) toksik liderin özelliklerini üç maddede özetlemiştir. Bu özelliklerden birincisi yaratıcılığın boğulmasıdır. Bunun anlamı takipçilerinin kendi düşüncelerinin olmaması ve yalnızca kendi söylediklerinin yapılmasını istemeleridir. İkinci özellik ise iletişim eksikliği olarak belirtilmiştir. Son olarak güvensiz bir ortam oluşturmak için çaba gösterirler, bunun sonucunda fikir alışverişinin önüne geçerek üretkenliği azaltmayı istemektedirler.

Astlarına karşı yüksek sesle konuşmak, onlardan çok fazla şey talep etmek gibi kötü davranış olarak görülen özelliklerin tek başına kullanılması ise yöneticileri toksik lider haline getirmez. Sakin bir ses tonuna sahip olan ve takipçilerine samimi davranışlar sergileyen bir lider de toksik olabilir. Bir yöneticinin toksik lider olarak etiketlenebilmesi için takipçilerine karşı davranışlarının zaman içerisindeki kümülatif etkisine bakmak daha anlamlı sonuçlar verebilir (Reed, 2004: 67).

5. TOKSİK LİDERLİĞİN TÜRLERİ

Toksik liderlik kavramı bünyesinde birçok farklı özellik barındıran bir liderlik türüdür. Bu özellikler birbirinden ne kadar farklı olsa da ortak bir özellikleri bulunmaktadır: Örgütler ve takipçiler için yıkıcı sonuçlara sebep olması. Bununla beraber toksik bir lider, toksik liderliğin ortaya çıkmasına sebep olan bütün özellikleri kendisinde barındırmayabilir. Yöneticilerin yetiştiği ortamlar, sahip oldukları karakter özellikleri gibi sebepler farklı toksik liderlik türlerinin oluşmasına sebep olmaktadır. Farklı uzmanlar tarafından yapılan araştırmalarda toksik liderlik türleri sınıflandırılmış ve sahip oldukları olumsuz özelliklerle birlikte açıklanmıştır.

Toksik liderlik kavramını ortaya atan ilk araştırmacı olan Whicker (1996), ilgili kavramı 3 türe ayırarak incelemiştir. Whicker (1996: 65) tarafından incelenen ilk tür zor kullanan, itaate zorlayan (Enforcer) liderdir. Bu toksik liderlik türünde bulunan yöneticiler genellikle komuta kademesinde ikinci sırada yer almaktadır. Hiyerarşiye ve paraya oldukça önem vermektedirler. Üstlerinden gördükleri toksik liderlik tarzını astlarına yansıtarak takipçilerini üstlerinden aldığı talimatlara uymaya zorlamaları

muhtemeldir. Rapor verdikleri üstleriyle fikir birliğinde olmaya özen göstermektedirler. Hâkimiyet kurmakta oldukça başarısız olan bu zor kullanıcılar, kendisinden daha yukarıda olan zorba liderlerin veya sokak dövüşçülerinin istediklerini yapabilmeleri için gereklidir.

Whicker (1996: 66) tarafından bahsedilen ikinci toksik liderlik türü ise sokak dövüşçüleridir (Street Fighters). Genellikle egoist ve karizmatik olan bu liderler, organizasyonu bir “çete” olarak görür ve astlarına hükmetmek isterler. Ödül ve ceza ilkesiyle çalışan bu toksik liderler, bir bütün olarak örgüte bağlı olmak yerine yalnızca çetelerine bağlıdır. Rekabetçi özelliğe sahiptirler ve ne olursa olsun kazanmak isterler. Kendisine sadık olanlara karşı zaman zaman cömert davranışlarda bulunabilirler, ancak kendilerine muhalif olabilecek kişilere gaddarca davranışlar sergileyerek ezmeye çalışırlar.

Whicker (1996: 66) tarafından bahsedilen son liderlik türü zorba (Bully) liderlerdir. Zorbalar kendilerinden daha iyi olduğunu düşündükleri liderleri kıskanan, öfkeli ve kavgacı bir toksik liderlik türüdür. Bu yüzden bulundukları ortamdaki kişileri etkisiz kılmaya çalışırlar. Kendilerini asla başarısız olarak görmeyen zorbalar, yaşanan başarısızlıklardan her zaman başkalarını sorumlu tutmaktadırlar.

Kellerman (2004) ise toksik liderliği 7 başlık altında incelemiştir. Bunlar yeteneksiz liderler, katı liderler, ölçüsüz liderler, duygusuz liderler, yozlaşmış liderler, dar görüşlü liderler ve kötü liderlerdir. İlgili türler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Toksik liderliğin türleri hakkında en geniş kapsamlı çalışma ise Williams (2005) tarafından yapılmıştır. Whicker (1996) ve Kellerman (2004)’ın yaptıkları çalışmalar sonucunda ortaya çıkardığı toplam 10 toksik liderlik türüne ek olarak 8 toksik liderlik türünden bahseden Williams (2005) yaptığı çalışmada toksik liderlik türlerini 18 başlık altında incelemiştir. Toksik liderlik, adından ötürü her ne kadar şeytani, zorba gibi uç noktada bulunan olumsuz kavramları çağırırsa bile, daha zararsız türleri de bulunmaktadır. İncelenen bu 18 toksik liderlik türü, ortaya çıkardığı zararın derecesine uygun olarak hafiften ağıra doğru sıralanmıştır (Williams, 2005: 6).

5.1. Hazır Olmayan/Devamsız Lider

Bu toksik liderlik türünde yöneticiler örgütten ve takipçilerinden kopuklardır. Sadece kendisini düşünen bir lider olarak organizasyonda yalnızca karar verme, gelecek planlaması ve yürütme faaliyetleri ile ilgilenir. Bağlı bulunduğu organizasyondan uzak olması nedeniyle yaptığı işlerde verimi oldukça düşüktür, bu verim düşüklüğü ise örgüt içerisinde kaos çıkmasına neden olur (Whicker, 1996: 65). Bu tarz bir kaos ortamı bir organizasyon için oldukça olumsuz sonuçlara sebep olacaktır. Çünkü iyi bir lider takipçilerini hedefe giden yolda doğru bir şekilde yönlendirebilmelidir. Bu yönlendirme/hedef belirleme mekanizması olmazsa takipçiler kendilerini düzensiz ve karmaşık bir ortamda bulurlar (Williams, 2005: 6).

5.2. Yeteneksiz Lider

Yeteneksiz liderler dikkatlerini toplama konusunda sorun yaşarlar. Yaptıkları işlere dikkatlerini veremedikleri için özensiz hareket ederler. Hazır olmayan/devamsız liderler kendi istekleri dahilinde iş yapmak istemezken, yeteneksiz liderler çeşitli becerilerden yoksun oldukları için işi isteseler bile yapamazlar (Kellerman, 2004: 40). Takipçiler, yetenekleri sayesinde kendilerine yol gösterebilecek ve bir şeyler katabilecek tamamlayıcı bir lidere ihtiyaç duyarlar. Ancak yeteneksiz liderler bu ihtiyaçları karşılayamadıkları için organizasyonun başarısız olmasına neden olur (Williams, 2005: 7).

5.3. Karşılıklı Bağımlı Lider

Karşılıklı bağımlılık, uzun süre uygulanan baskıcı tutum yüzünden duyguların açık bir şekilde ifade edilmesinin ve kişisel sorunların tartışılmasının engellendiği psikolojik bir durumdur. Bu tarz yöneticiler bütün sorumluluğu kendi üzerlerine alırlar. Başkalarının yaptığı yanlışlardan ötürü kendilerini suçlar ve kendi üzerlerinde zamanla dayanılmaz hale gelen bir baskı oluştururlar. Çevresindeki insanlara karşı yüksek toleransa sahiptirler ve onları incitemedikleri için kendilerini incitirler (McIntosh ve Rima, 1997: 120). Böyle bir liderin var olduğu organizasyonlarda belirsizlik, iyi niyetin suiistimal edilmesi ve güvensizlik gibi sorunlar yaşanır (Williams, 2005: 7).

5.4. Pasif-Agresif Lider

Pasif-agresif liderler hayata karşı negatif bir tutum içerisindedir. Otoriteye direnç gösterme eğilimindedirler ve var olan kurallara uymak istemezler. Sık sık öfke patlaması yaşarlar. En çok hissettikleri duygular erteleme ihtiyacı, inatçılık ve oyalamadır. Bu duyguların iki farklı sebebi bulunmaktadır. Birincisi başarısızlık korkusudur. İkincisi ise elde edeceği başarıların beklentileri yükselteceği ancak bu yüksek beklentileri karşılayamayacağı korkusudur. Bu yüzden zaman zaman kendilerine karşı beklentileri düşürebilmek için ulaşılması imkânsız hedefler koyarlar. Bu hedeflere ulaşamamak ise zamanla karamsar bir bakış açısı oluşturmalarına neden olur (McIntosh ve Rima, 1997: 130).

5.5. İşgüzar Lider

Bu tip yöneticiler enerjik, odaklanma sorunu yaşayan ve kontrolcü kişiliğe sahiptir. Bulundukları örgüt içerisinde bütün iletişim ağının merkezinde olmak ve her şeyi kontrol altında tutmak isterler. Ancak sorun çözmekte ve başladıkları işleri tamamlamakta oldukça kötüdürler. Her şeyi kontrol edebilmek adına her yere yetismeye çalışırlar ve dikkatlerini bir noktaya odaklayamazlar. Böylece başladıkları her iş yarım kalır ve bulundukları ortamda belirsizlik meydana gelir (Whicker, 1996: 83). Tam olarak hangi işe odaklanmaları gerektiğini bilmeyen takipçilerin verimleri düşer, bu durum ise zincirleme bir etki oluşturarak organizasyonun zarar görmesine neden olur (Williams, 2005: 8).

5.6. Paranoyak Lider

Paranoyak liderler hiçbir şeyden veya kimseden korkmayan ancak daima tetikte olan, şüpheli ve kendilerine güveni olmayan yöneticilerdir. Bu tarz liderler çevrelerinde kimseye güvenmezler. Takipçilerinin kendisi için tehdit oluşturduğunu ve kendisine zarar vermek istediğini düşünerek buna göre davranırlar. Sahip oldukları paranoya yüzünden kolayca yanlış yönlendirilebilirler. Eleştirilere katlanamazlar ve böyle bir duruma maruz kaldıklarında aşırı tepki verme eğilimindedirler (McIntosh ve Rima, 1997: 108).

Bu tarz lider ile çalışmak durumunda kalan takipçileri zamanla daha pasif hale gelecek ve görüşlerini söylemekten kaçınacaktır. Paranoyak lider kendi kafasında kurduğu düşünceler doğrultusunda zaman zaman bazı takipçileriyle yakınlaşabilir. Kendi

ıkarına olduğunu dşndėđ durumlarda onlara tolerans tanıyabilir. Ancak bu durum organizasyonda zamanla kıskançlık ve düşmanlık ortamı oluşmasına sebep olacaktır (Williams, 2005: 9).

5.7. Katı Lider

Katı liderler inatçı ve değişime kapalı olan yöneticilerdir. İnatçı ve boyun eğmez yapıları onları hedefe giden yolda daha kararlı bir insan haline getirir. Ancak içinde bulunulan teknoloji çağına uyum sağlayabilmek adına liderlerin katı değil, esnek bir düşünce yapısına sahip olmaları gerekir. Katı liderler haklı olanın yalnızca kendisi olduğuna inanır. Bu nedenle kendisinden farklı düşüncelere sahip kişileri dinlemek konusunda isteksizdir. Farklı düşüncelerle karşı karşıya kalmamak için yakın çevresinde yalnızca kendisiyle benzer düşüncelere sahip kişiler olacaktır. Bu düşünce ve davranışların sonucunda organizasyon durağan ve verimsiz hale gelecektir (Williams, 2005: 9).

5.8. Kontrol Lider

Kontrol liderler tıpkı katı liderler gibi yalnızca kendi fikrinin en iyisi olduğunu düşünür ve mkemmeliyetdirler. Organizasyonda yapılması gereken en küçük işten en ağır işe kadar her şeyi kontrol altında tutmak isterler. Sokak dövüşçülerinin aksine kalabalıkları etkileyebilecek olan karizmadan yoksundurlar. Kontrol liderler çoğu zaman yanlış bilgi sayesinde takipçilerini manipüle ederler. Takipçilerinin kendisine itaat etmesi için bu yola başvuran kontrol liderler, amaçlarına ulaşabilmek için bürokratik kuralları da kendilerine uygun şekilde yönlendirebilirler (Whicker, 1996: 99). Kontrol liderlerin katılığı yüzünden takipçilerin sürece hiçbir katkısı olamaz. Bu yüzden yetenekli ve zeki takipçiler körelir ve kendilerinden hiçbir fayda elde edilemez. Hiçbir olumlu değişim sağlayamadığını düşünen takipçilerin zamanla kendilerine olan güveni azalmaya başlar (Williams, 2005: 9).

5.9. Zorlayıcı Lider

Zorlayıcı liderler var olan düzeni koruma konusunda takıntılıdır. Kişisel ve profesyonel hayatlarında mükemmelliğin peşinde koşarlar. Basit günlük işleri bile bir sisteme oturtur ve bu sistemin titizlikle takip edilmesini beklerler. Harcadıkları çabanın ve yaptığı işlerin sürekli olarak takdir edilmesini isterler ve bu takdiri görmedikleri zaman

kendilerinden şüphe etmeye başlarlar. Katı ahlak kurallarına sahiptirler, kendi ahlak kurallarına uymayan kişileri yargılama eğilimi gösterirler (McIntosh ve Rima, 1997: 88). Liderleri kadar titiz ve katı kuralları olmayan takipçiler ise böyle bir ortamda sürekli olarak diken üstünde olur. İşi olması gerektiği gibi yapamama düşüncesi takipçiler üzerinde korku ve endişe yaratır (Williams, 2005: 10).

5.10. Ölçüsüz Lider

Ölçüsüz liderler öz denetim eksikliği yaşarlar. Kendine hâkim olamayan bu yöneticiler, isteksiz veya yeteneksiz kişiler tarafından takip edilir. Öz denetimden yoksun olan bu yöneticiler, kendilerine ve çevrelerine karşı kalıcı bir bağlılık hissedemez. Kendi yanlışlarını göremediği ve olaylara karşı sürekli farklı tepkiler verebildiği için takipçileri tarafından ciddiye alınmaz. Bu durum organizasyonda güvensizliğe ve hayal kırıklığına neden olur (Williams, 2005: 10).

5.11. Zor Kullanan Lider

Zor kullanan liderler genellikle ikinci kademededir. Komuta kademesinde kendisinde yukarıda bulunan lideri memnun etme ihtiyacı hisseder, astlarının düşüncelerini ise umursamazlar. Eğer yönetici iyi liderlik özelliklerine sahip ise, onu memnun edebilmek adına benzer davranışlarda bulunarak rol yapacaktır. Ancak toksik bir lider için çalışırsa kendi davranışları da toksik hale gelecektir (Whicker, 1996: 115). Sorumlu ve bilinçli bir lider, zor kullanan lideri fark ederek organizasyondan uzaklaştırabilir. Zor kullanan liderin organizasyon üzerindeki etkisi, kendisinden yukarıda bulunan toksik liderin davranışını arttırdığı ve güçlendirdiği için iki kat daha zararlıdır (Williams, 2005: 10).

5.12. Narsist Lider

Narsisizm kelimesinin TDK'da bulunan karşılığı özseverliktir (TDK). Tanım olarak ise bireyin kendi bedeni ve ruhuna beslediği hayranlık olarak açıklanabilir. Narsist liderler inatçı, kibirli ve bencil bir yapıya sahiptir. Kendilerini daima herkesten üstün ve başarılı olarak gören bu liderler, bağlı bulundukları organizasyonda elde edilecek başarının aynı zamanda kendi başarısı anlamına geleceğini bilir. Bu yüzden zaman zaman verdikleri kötü kararların yanında iyi kararlarda alabilmektedirler (Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 617). Dolayısıyla bu liderleri takipçilerine ve organizasyona bağlayan şey empati

değil (Conger, 1990), güçlü görünebilmek için başarılı olma ihtiyacıdır (Kets de Vries, 1997).

Dünya narsist liderin etrafında döner. Aşırı hırslı bir yapıya ve görkemli hayallere sahiptirler. Takdir edilme istekleri çevrelerine bağımlı olmalarına neden olur. Ancak hedeflerine ulaşabilmek için takipçilerini manipüle etmekten geri kalmazlar. Onları istedikleri doğrultuda yönlendirebilmek için zaman zaman düşünceli bir yapıya bürünebilirler (McIntosh ve Rima, 1997: 100). Hedeflerine ulaştıklarında ise başarıyı tamamen kendi üstlerine alırlar ve takipçilerini aşağılanmış bir halde bırakırlar (Williams, 2005: 11).

5.13. Duygusuz Lider

Duygusuz liderler çevresine karşı kaba davranış gösterirler ve takipçilerinin ihtiyaçlarını, isteklerini, hatta hayallerini göz ardı ederler (Kellerman, 2004: 43). Empati özelliğinden yoksundurlar ve takipçilerinin fikirlerini duymak istemezler. Bu davranışları dışarıdan aşırı derecede sert görünmelerine neden olur. Kibirli, sürekli patronluk taslayan, bencil ve çevresini yıpratıcı davranışlar sergileyen bir kişiliğe sahiptir. Gerçekçi olmayan isteklerde bulunarak takipçilerinin başarısız olmasını ister. En yıpratıcı özellikleri takipçilerini sözlü taciz etmeleridir. Çevresindeki insanları korkutmaktan ve sindirmekten zevk alırlar. Duygusuz liderler organizasyonda huzursuzluğa ve moral bozukluğuna neden olurlar (Williams, 2005: 11).

5.14. Sokak Dövüşçüsü Lider

Sokak dövüşçüleri toksik liderlik türleri içerisinde en göz alıcı ve heyecan verici olanlardır. Dışarıdan oldukça güvenilir görünebilirler ancak manipülasyon konusunda uzmandırlar. Sokak dövüşçüleri oyun kurucu gibi hareket ederler, kandırırlar, yönetirler ve herkesi organizasyona katkıda bulunmak için teşvik ederler. Sokak dövüşçüsünün karizması küçük gruplarda ve birebir ilişkilerde daha etkilidir (Whicker, 1996: 129-131). Ancak sokak dövüşçülerinin çok belirgin bir zayıf noktası vardır. Onlar “sürünün lideri” olmak zorundadır. Baskın olma ihtiyaçları sarsılmazdır, kendilerine meydan okunduğu zaman doğrudan savaşa girme eğilimindedir. Kavgacı tavırları, hırsları ve manipülatif davranışları hem takipçileri hem de örgüt için oldukça olumsuz sonuçlara neden olacaktır (Williams, 2005: 12).

5.15. Yozlaşmış Lider

Yozlaşmış liderlerin motivasyon kaynakları güç isteği ve açgözlülüktür. Ahlaki değerlerden yoksun olan bu yöneticilerin, istediklerine ulaşabilmek için yapamayacakları şey yoktur (Kellerman, 2004: 44). Güç isteklerini karşılayabilmek için yalanı, açgözlülüklerini doyurabilmek için ise hileyi ve hırsızlığı kullanırlar. Kendi ihtiyaçları daima takipçilerinin ihtiyaçlarından önce gelir. Bu açıdan narsist lidere benzerler. Takipçileri, yozlaşmış bir lidere hiçbir konuda güvenemez. Yozlaşmış lider takipçilerine daha çok manevi, bağlı bulundukları organizasyona ise maddi zararlar verir (Williams, 2005: 12).

5.16. Dar Görüşlü Lider

Dar görüşlü liderler çevresini gruplara ayırır. Belirledikleri öncelik sıraları şöyledir: Kendileri, örgütünde bulunan takipçileri ve diğerleri. “Diğerleri” kategorisinde bulunan kişilerin ihtiyaçlarını tamamen göz ardı ederler. İnsan hakları konusu yalnızca kendisi ve yakın çevresi için geçerlidir (Kellerman, 2004: 45). Takipçilerine verdiği önem onun iyi bir lider olarak görülmesine neden olabilir, ancak örgütün dışında bulunan insanlar için oldukça olumsuz davranışları bulunmaktadır. Yalnızca kendisini destekleyen kişilere hitap eden ve onların ihtiyaçlarını düşünen politikacılar dar görüşlü lidere örnek olarak verilebilir (Williams, 2005: 12).

5.17. Zorba Lider

Zorba liderlerin en belirgin özelliği çevresindeki insanları aşağılama ihtiyacıdır. Bu davranışı kendilerini iyi hissetmek için yaparlar. Psikolojik olarak çökmüş bir insanı gördüklerinde, onları daha kötü hissettirmek isterler. Yani düşene bir tekmede onlar atarlar. Tüm toksik liderlik türlerinde en kötü niyete sahip olanlar zorbalardır. Diğer toksik liderlik türlerinde, çevresindeki insanları incitmek toksik liderlerin yaptıkları eylemlerin bir sonucudur, asıl amaç değildir. Ancak zorbaların asıl amacı çevresindeki insanları incitmektir (Whicker, 1996: 145). Zorba liderler takipçileri üzerinde o kadar olumsuz etkiler bırakırlar ki, bu etkiler onlardan uzaklaştıkları zaman bile devam eder (Williams, 2005: 13).

5.18. Kötü (Şeytani) Lider

Toksik liderliğin en yıkıcı özelliklerine sahip türüdür. Kötü liderin zorba liderden farkı, takipçilerine psikolojik zararın yanında fiziksel zarar da vermeleridir. Acıyı bir güç ve kontrol aracı olarak kullanırlar. Yakın çevresi de onunla aynı düşüncededir ve bu konuda kötü lideri destekler. Otoritesini koruyabilmesi için bu destekçiler oldukça önemlidir. Kötü liderleri durdurabilecek tek şey onların karşısında durabilecek kalabalık kitlelerdir. Ancak bu kitlelerin sayılarının fazla olması ve güçlü olmaları tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda kötü lider ve takipçilerinin vahşetlerine engel olabilmek için müdahale etmeleri gerekmektedir (Kellerman, 2004: 191).

6. TOKSİK LİDERLİĞİN ALT BOYUTLARI

Toksik liderlik kavramı uzun yıllardır çeşitli araştırmalara konu olmuş ve çeşitli uzmanlar tarafından ele alınmıştır. Çok sayıda toksik liderlik türü ve özellikleri bulunması sebebiyle ilgili kavramın ölçülebilmesi kapsamlı bir araştırma gerektirmektedir. Çelebi, Güner ve Yıldız (2015)'ın yaptıkları çalışmada toksik liderlik kavramı 4 boyutta, Schmidt (2008) tarafından yapılan araştırmada ise 5 alt boyutta ele alınmıştır. Bu alt boyutlar değer bilmezlik, otoriter liderlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olarak aşağıda anlatılmıştır.

6.1. Değer Bilmezlik

Toksik liderliğin bir türü olan katı liderler değişime oldukça kapalıdır. Kendi fikirlerinin her zaman doğru olduğunu düşünen bu tarz toksik liderler, takipçilerinin organizasyonu daha ileriye götürebilecek fikirlerini hiç düşünmeden göz ardı ederler (Williams, 2005: 9). Her geçen gün gelişen dünya düzenine uyum sağlayamayan bu yöneticiler, zehirli düşüncelerini organizasyonun tamamına kabul ettirmeye çalışır (Henley, 2003: 578). Toksik liderler bu şekilde gücü ve kontrolü elinde tutmak ister. Bunu sağlamanın en etkili yollarından biri takipçilerinde bulunan yaratıcılık özelliğini yok etmektir (Wilson-Starks, 2003: 3).

6.2. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik işletmedeki tüm kararların tek bir yönetici tarafından alındığı bir liderlik türüdür (Çoroğlu, 2003: 27). Hiçbir konuda çalışanlarının düşüncesine başvurmayan bu liderlerin hitap tarzları tamamen emirler üzerine kuruludur. Esnek olmayan bir yapıya sahiptirler. Bu durum çalışanlarıyla arasındaki iletişimi oldukça zayıf bir hale getirmektedir. Bütün kararları tek başına aldığı için çalışanların yaratıcılıklarını köreltirler ve onların yetersiz hissetmelerine neden olurlar.

6.3. Çıkarıcılık

Yozlaşmış liderler çıkarıcılık alt boyutu için en güzel örnek olarak gösterilebilir. Bu tarz liderler kendi çıkarlarını her zaman en öne koyarlar ve amaçlarına ulaşabilmek için her yolu denerler (Kellerman, 2004: 44). İzlediği yollar genellikle takipçileri açısından olumsuz sonuçlara neden olur. Kendilerini liderlerinin gözünde önemsiz olarak gören çalışanların performansları düşer ve güvensizliğin hâkim olduğu bir ortam oluşur. Toksik liderler çıkarlarına ulaşabilmek için çoğunlukla manipülasyon yeteneklerini kullanırlar. Bu şekilde takipçilerini istedikleri gibi yönlendirebilirler. Bu yeteneğe en çok sahip olan toksik liderlik türü sokak dövüşçüleridir (Whicker, 1996: 129).

6.4. Bencillik

Duygusuz liderler bencillik alt boyutunun en önemli temsilcileri olarak ele alınabilir. Takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarına kayıtsız kalan, empati yeteneğinden yoksun olan bu tarz toksik liderler yalnızca kendi ihtiyaçları doğrultusunda hareket ederler (Kellerman, 2004: 43). Bulundukları organizasyonun merkezine kendilerini yerleştirir ve işleyişi buna göre şekillendirirler. Takım halinde yapılan çalışmalarda iyi değillerdir. Ancak elde edilen başarılar her zaman kendilerinin sayesinde olurken, başarısızlıklar başkaları yüzünden meydana gelmiştir (Henley, 2003: 578).

6.5. Olumsuz Ruhsal Durum

Toksik liderler çoğunlukla negatif düşüncelere sahip kişilerdir. Bu ruhsal durumları sadece kendilerini değil, yakınlarındaki kişileri ve bağlı bulundukları organizasyonları da etkiler. Zorba ve kötü liderler uç noktada olumsuz ruhsal duruma sahip yöneticilerdir. Takipçilerine bilerek ve isteyerek fiziksel/psikolojik zararlar veren bu yöneticiler negatif düşüncelerin kölesi olmuşlardır (Kellerman, 2004: 191). Yalnızca

çevresindekilere zarar verdiklerini düşünürler ancak bu davranışlar eninde sonunda kendi yıkımlarına da neden olacaktır.

7. TOKSİK LİDERLİĞİN SONUÇLARI

Toksik liderlik, liderliğin en fazla yıkıcı etkilerine sahip olan türlerinden biridir. Bu yıkıcı etkilerin boyutları ve hedefleri farklılık göstermektedir. Genellikle olumsuz düşüncelere sahip olan toksik liderler, öncelikle kendilerine zarar verirler. Bu düşünceleri davranışlara yansıtarak takipçilerine, bağlı bulundukları organizasyona (Shaw, Erickson ve Harvey, 2011: 576), son olarak ise organizasyonun dışında kalan uzak çevrelerine gösterirler. Bu davranışlar zamanla muhatapları üzerinde çeşitli sonuçların oluşmasına neden olacaktır.

Takipçiler, toksik liderin en yakınında bulunan ve bu davranışlardan en çok etkilenen kimselerdir. Toksik liderler takipçilerini destekleme konusunda oldukça yetersizdirler. Bu durum takipçilerin iş tatminsizliğinin ve iş stresinin artmasına, verimlerinin ise düşmesine neden olacaktır (Skogstad ve diğerleri, 2007: 81). Takipçilerin toksik davranışlara maruz kalma süreleri de sonuçları üzerinde oldukça etkilidir. Toksik davranışlara daha uzun süre maruz kalan bireylerde TSSB meydana gelecektir. Bu durum bireylerin hem iş hem de sosyal hayatlarında büyük sorunlara neden olacaktır (Leymann ve Gustafsson, 1996: 257). Pelletier (2010: 373) ise yaptığı çalışmada toksik liderlerin takipçilerine fiziksel ve/veya psikolojik şiddet uyguladıklarını belirtmiştir.

Milosevic, Maric ve Loncar (2019: 12) yaptıkları çalışmada bir katılımcıya toksik bir lider ile çalışmanın nasıl bir his olduğunu sorduğu zaman aldığı cevaplardan aşağıdaki şekilde bahsetmiştir: Kendisini toksik liderin karşısında oldukça güçsüz hissettiğini belirten katılımcı, toksik lider tarafından sürekli olarak benzer sorulara maruz kaldığını belirtmiştir. Katılımcı, “iş yerinden kimlerle görüşüyorsunuz?”, “ne hakkında konuşuyorsunuz?” gibi sorular yüzünden iş hayatı ile özel hayatı arasındaki ayrımı sürdüremediğini belirtmiştir.

Steele (2011: 2) ise yol açtığı sonuçların ciddiyeti nedeniyle orduda bulunan toksik liderler ile ilgilenilmesi gerektiğini belirtmiştir. En kötü senaryo düşünüldüğü zaman toksik liderlik orduda çeşitli isyanlara ve ölümlere sebebiyet verebilir (Haslam, Reicher ve Platow, 2020). Daha az kötü senaryolarda ise güven ve etkinliğin azalması,

bağlılığın ve iletişimin kopması gibi durumlar yaşanabilir (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002: 337). Güçsüzlük hissi, performans düşmesi, güven eksikliği yaşanması gibi durumlar takipçilerin toksik lidere karşı durabilmesini engelleyerek kontrolün liderde olmasına neden olur (Milosevic, Maric ve Loncar, 2019: 15).



İKİNCİ BÖLÜM

SANAL KAYTARMA

Bu bölümde öncelikle çalışanların işyerlerinde iş dışı sebeplerle interneti kullanmaları sonucunda meydana gelen sanal kaytarma davranışları kavramsal olarak açıklanmıştır. İlgili konu hakkında yapılan çalışmalar incelenerek çeşitli uzmanların sanal kaytarma davranışları üzerinde yaptıkları sınıflandırmalardan bahsedilmiştir. İlgili tezin konusunu oluşturan “Sosyal Sanal Kaytarma” kavramı bu bölümde incelenmiştir. Son olarak sanal kaytarma davranışlarının ortaya çıkma nedenleri ve ortaya çıktıktan sonra görülen sonuçlarından bahsedilmiştir.

1. SANAL KAYTARMA KAVRAMI

İnternet ortaya çıktığı ilk andan itibaren dünya üzerinde çoğunlukla insanların hayatlarını kolaylaştıran bir teknoloji olarak görülmüştür (Yıldız, Yıldız ve Ateş, 2015: 55). Dolayısıyla internetin gelişimi yıllar içerisinde artan bir hızla gerçekleşmiş ve hayatın hemen hemen her alanında kendini göstermeye başlamıştır (Yıldız, 2017: 95). Çalışanlar ise bu değişimden etkilenerek ona uyum sağlamaya çalışan en önemli paydaşlardan biridir (Keklik, Kılıç ve Yıldız, 2014: 765). Yaşanan bazı teknolojik gelişmeler özellikle iş alanındaki kişilere ve kurumlara büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Örüçü ve Yıldız (2014: 99)’ın çalışmalarında belirttikleri gibi internet kullanımı, çalışanların birbirleri ile iletişimlerini kolaylaştırır, aynı zamanda önemli olmayan işleri azaltmalarını veya ortadan tamamen kaldırmalarını sağlayarak iş yüklerinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır.

İşyerinde teknoloji kullanımının yaygınlaşması, çalışanların kişisel internet kullanımlarını da kolaylaştırmaktadır (Örüçü ve Özudoğru, 2018: 67). Bu yüzden internet, şirketlerin çalışanlarına dikkatli bir şekilde vermeleri gereken iki ucu keskin bir kılıç gibidir (Lim, 2002: 676). Amacına uygun olmayan internet kullanımı ise zaman zaman şirketlere faydadan daha çok zarar verebilmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkan kavramlardan biri olan sanal kaytarma kavramı, bu olumsuz yönlerden biri olarak gösterilebilir (İyigün, Yıldız ve Yıldız, 2014: 57).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)’nun 2010 yılının Nisan ayı ile 2011 yılının Mart ayları arasında yaptığı bir çalışmada kamu kurum ve kuruluşlarının birbirleri ile

iletişim kurmak amacıyla interneti kullanma oranlarını %38,9 olarak saptanmıştır. Bu oran bir önceki dönem olan 2009 yılının Nisan ayı ve 2010 yılının Mart ayları arasında %27,2'dir (TÜİK, 2011). Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2016 yılının ilk çeyreğinde açıkladığı verilerde ise internet üzerinde en fazla yapılan aktivite %82,4 ile sosyal medya kullanımıdır (TÜİK, 2016). Devlet Planlama Teşkilatı'nın 2009 yılının Mayıs ayında çıkardığı "Bilgi Toplumu İstatistikleri" isimli yayınında internetin kullanım yerleri araştırılmıştır. 2008 yılında başlatılan bu araştırmaya göre internetin kullanım yerleri arasında birinci sırada %55,2 ile ev, ikinci sırada ise %38,4 'lük kullanımla işyerleri gelmektedir (DPT, 2019: 8). TÜİK'in 2015 yılının ilk çeyreğinde yayınladığı verilerde ise 16 ile 74 yaş arasındaki bireylerin evde internet kullanım oranları %87,1'e yükselirken işyerinde internet kullanımı %42,5'e yükselmiştir (TÜİK, 2015).

Sanal kaytarma kavramının uluslararası literatürde ve ülkemizde yapılan çalışmalarda bazı karşılıkları bulunmaktadır. "Cyberslacking", "cyberloafing", "cyberbludging" gibi kavramlar uluslararası literatürde kullanılırken, "sanal kaytarma", "siber aylaklık", "siber kaytarma" gibi kavramlar ise Türkiye'de yapılan çalışmalarda kullanılmıştır (Örücü ve Yıldız, 2014: 100).

Sanal kaytarma kavramı Robinson ve Bennett (1995: 565)'in yaptığı bir araştırmada üretime karşı sapkınlık davranışları adı altında ilk defa kullanılmıştır (şekil 2). Bu üretime karşı sapkınlık davranışları ilgili çalışmada dört bölümde incelenmiştir. Bunlar işten erken çıkmak, aşırı düzeyde mola vermek, kasıtlı olarak yavaş çalışmak ve kaynakları boşa harcamaktır. Robinson ve Bennett (1995) çalışmalarında işyerindeki olumsuz davranışlar kategorilerinde üretime karşı sapkınlık davranışları yanında üç farklı davranışa daha yer vermektedir. Bunlar şirket malının izinsiz alınması veya şirket malına kasıtlı şekilde zarar verilmesine sebep olan mülkiyete karşı sapkınlık davranışları, diğerk çalışanları politik olarak zor duruma sokabilecek şekilde politik sapkınlık davranışları ve saldırgan bir tutum sergileyerek kişilik ihlaline sebep olan davranışlardır.

şekil 2'de sağı tarafta bulunan davranışlar –mülkiyete karşı sapkınlık ve kişilik ihlali davranışları- daha ciddi sapkınlıklar olarak görölmektedir. Sol tarafta bulunan davranışlar –üretime karşı sapkınlık ve politik sapkınlık davranışları- ise minör, yani daha önemsiz davranışlar olarak belirtilmiştir. Üst tarafta bulunan davranışlar –üretime karşı sapkınlık ve mülkiyete karşı sapkınlık davranışları- örgütsel sapkınlıklardır. Alt tarafta

bulunan davranışlar –politik sapkınlıklar ve kişilik ihlalleri davranışları- ise kişisel sapkınlıklardır.



Şekil 2. Sapkın İşyeri Davranışları

Kaynak: R. Y. Bennett ve S. L. Robinson, “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, Academy of Management Journal, Volume 38, Issue 2, 1995, p. 565’den uyarlanmıştır.

Üretime karşı sapkınlık davranışlarını sanal kaytarma davranışı olarak kullanan ilk araştırmacı Lim (2002: 677) olmuştur. Lim (2002)’e göre sanal kaytarma kavramı çalışanların çalışma saatlerinde, kişisel amaçları doğrultusunda internet üzerinde iş ile ilgili olmayan faaliyetlerde bulunarak iş yerinin internetini sörf yapmak ve kişisel e-postalarını kontrol etmek amacıyla kullanmalarıdır. Bu iki aktivite çalışanların üretkenliklerinin azalmasına ve iş ile ilgili görevlerini yapmalarına engel teşkil edebilen bir davranış olarak tanımlanmıştır. Bundan dolayı sanal kaytarma davranışları organizasyonlar için ciddi bir problem olarak kabul edilmiştir (Huma ve diğerleri, 2017: 98).

Henle ve Blanchard (2008: 383)’a göre internetin işyerlerinde kullanılmaya başlanması çalışanların kendi aralarında iletişim kurmasını ve bilginin erişimini/dağıtımını kolaylaştırmaktadır. Ancak bütün bu faydalarının yanında internet,

Çalışanların görevlerinden kaçmaları için yeni bir araç haline gelmiştir. İnternetin işyerlerinde yaygınlaşmasından önce çalışanlar işten kaytarabilmek için kişisel telefon konuşmaları yapmak, çeşitli içecekler/atıştırmalıklar almaya gitmek gibi yöntemleri kullanabiliyorlardı. Ancak internetin yaygınlaşması ve teknolojinin gelişmesiyle çalışanlar sanal kaytarma davranışları yapabilmek için bilgisayar, cep telefonu ve tablet gibi ürünleri kullanmaya başlamışlardır (Askew, 2012: 3, Yağcı ve Yüceler, 2016: 664).

Simmers, Anandarajan ve D’ovidio (2008: 1) yaptıkları araştırmada, işyerinde gün geçtikçe daha önemli hale gelen, çalışanların kişisel internet kullanımı (PWU) davranışlarından bahsetmişlerdir. İşletmeler kişisel internet kullanımının çalışanların verimlerini dşreğini düşünerek bu davranışları kontrol altına almak istemişlerdir. Ancak alışanlar işyerlerinde bu davranışın yasak olduğunu bilmelerine rağmen kişisel internet kullanımını normalleştirmeye çalışmaktadırlar. Çalışanlara göre işyerinde kişisel internet kullanımına zaman ayırmak, iş için özel hayatlarında yaptıkları fedakrlıkların bir karşılığıdır. İşyerinde kişisel internet kullanımının ne çıkan üç alt başlığı bulunmaktadır.

Bunlardan ilki sorunlu internet kullanımı (PIU) olarak adlandırılmaktadır. Caplan (2002)’a göre sorunlu internet kullanımı bilişsel ve davranışsal belirtilere sahip olan çok boyutlu bir sendromun ortaya çıkması sonucunda sosyal, akademik veya profesyonel alanda olumsuzluklara yol açmaktadır. Griffiths (2000) ise sorunlu internet kullanımını internet bağımlılığı olarak tanımlamıştır. Kişisel internet kullanımının ilk alt başlığı olan sorunlu internet kullanımının bireysel ve organizasyonlar açısından hiçbir faydası bulunmamaktadır.

İşyerinde kişisel internet kullanımının ikinci alt başlığı ise üretime karşı sapkınlık davranışları olarak nitelendirilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995). retime karşı sapkınlık davranışları zamanı boşa harcamak, uzun süren kişisel telefon konuşmaları yapmak gibi kurumlara zarar veren eylemlerden oluşmaktadır. Kişisel internet kullanımının bu türü Lim (2002) tarafından sanal kaytarma, Friedman (2000) tarafından ise siber tembellik olarak adlandırılmaktadır.

Kişisel internet kullanımının üçüncü türü ise en düşük yaygınlığa sahip olan türüdür. Bu türde işyerinde kişisel internet kullanımının nadiren de olsa işletmelere

rekabet avantajı kazandırabileceğinden bahsedilmektedir. Çalışanların daha verimli olabilmeleri adına işyerlerinde daha rahat hissetmeleri istenmektedir. Bu durumda ev ve işyeri arasındaki fark azaltılmaya çalışılmıştır (Simmers, Anandarajan ve D'ovidio, 2008: 2). Kişisel internet kullanımı, çalışanların işyerlerinde daha rahat hissetmelerini sağlayarak iş streslerini düşürebilir ve yaratıcılıklarını arttırabilir. Stanton (2002)'a göre işyerinde kişisel internet kullanımına zaman ayıran bazı çalışanlar daha memnun ve üretken olmaktadır.

Ülkemizde sanal kaytarma kavramı ilk defa Özkalp, Aydın ve Tekeli (2012: 18-33)'nin yaptığı bir çalışmada kullanılmıştır. İlgili araştırmada internetin işyerlerinde sağladığı kolaylıklar sebebiyle büyük bir gelişme olduğu, ancak çalışanların bu teknolojiyi işten kaytarmak için kullanarak çalıştıkları şirketlere büyük zararlar verdiğinden bahsedilmiştir. İnternetin yaygınlaşmasından önce çalışanlar işten kaytarmak için birçok farklı aktivitede bulunmaktadır. Ancak internetin işyerlerinde kolayca erişilebilir hale gelmesiyle çalışanlar için işten kaytarmak artık daha kolay hale gelmiştir.

Örücü ve Yıldız (2014: 99) yaptıkları araştırmada sanal kaytarmayı iş için kullanılması gereken internet sistemlerinin kişisel sebepler için kullanılması şeklinde tanımlamışlardır. İşyerinde internet kullanımı çalışanlara birçok fayda sağlarken işlerin daha hızlı şekilde tamamlanmasına yardımcı olmaktadır (Yıldız, Yıldız ve İyigün, 2015: 480). Ancak internet çeşitli faydalar sağlayabileceği gibi amacına uygun olarak kullanılmadığı zaman çeşitli zararlara sebep olabilmektedir (Lieberman ve diğerleri, 2011: 2192; Keklik ve diğerleri, 2015: 130). İşyerinde çalışanlar tarafından yapılan kişisel amaçlı internet kullanımı sebebiyle işletmelerde maddi kayıplarda görülmektedir.

2. SANAL KAYTARMANIN SINIFLANDIRILMASI

Sanal kaytarma kavramı yıllar boyunca birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve hakkında çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Uzmanlar bu sınıflandırmaları yaparken farklı kriterler kullanmışlardır. Teknolojinin her geçen yıl gelişmesiyle yeni sınıflandırmalar ortaya çıkmış ve sanal kaytarma aktivitelerinin kapsamı genişletilmiştir (Weatherbee, 2010: 37). Bazı araştırmacılar sanal kaytarma kavramını faaliyetlerine göre sınıflandırırken, bazıları da neden olduğu etkilere veya önem derecelerine göre

sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmalar yapılan detaylı literatür taraması sonrasında aşağıdaki bölümde anlatılmıştır.

2.1. Lim Tarafından Kullanılan İki Maddeli Sınıflandırma

Sanal kaytarma kavramı literatürde ilk defa Lim (2002) tarafından kullanılmıştır. Lim tarafından yapılan tanıma göre sanal kaytarma, çalışanların şirketin internetini çalışma saatleri içerisinde iş ile alakalı olmayan internet sitelerini ziyaret etmek ve kişisel e-postalarını kontrol etmek amacıyla kullanmalarıdır. Bu durum çalışanların işyerindeki asıl görevlerini tamamlamalarına engel olmaktadır. Lim (2002) ilgili çalışmasında sanal kaytarmayı iki başlık üzerinden incelemiştir.

Gözden Geçirme (Browsing) Faaliyetleri: Sporla ilgili web siteleri, yatırım ile ilgili web siteleri, eğlence içerikli web siteleri, haber siteleri, iş ile ilgili olmayan web siteleri, iş ile ilgili olmayan içerikleri indirmek, kişisel alışverişler, yetişkin içerikli web siteleri.

E-posta (E-mailing) Faaliyetleri: İş ile ilgili olmayan e-postaları kontrol etmek, iş ile ilgili olmayan e-posta göndermek, iş ile ilgili olmayan e-postaları almak.

2.2. Anandarajan, Devine ve Simmers Tarafından Kullanılan Dört Maddeli Sınıflandırma

Kişisel internet kullanımı Anandarajan, Devine ve Simmers (2004: 63) tarafından şu şekilde açıklanmıştır; çalışma saatleri esnasında işletmenin kaynaklarını kullanarak internet üzerinde iş dışı faaliyetlerde bulunmak. Bu faaliyetler genel olarak iş dışı bilgi araştırmak, oyun oynamak ve sohbet odalarında vakit geçirmek olarak gösterilebilir. İşyerinde kişisel internet kullanımı zaman zaman olumsuz bir durum olarak gösterilse bile çeşitli faydaları da bulunabilir. Anandarajan, Devine ve Simmers (2004) yaptığı çalışmada işyerinde kişisel internet kullanımını çok boyutlu yönlerden incelemişlerdir. Bunun sonucunda dört ana başlık ortaya çıkmıştır. Dinlenmeyi sağlayan faaliyetler ile öğretici faaliyetler kişisel internet kullanımının fırsatları olarak görülürken, yıkıcı faaliyetler ile belirsiz faaliyetler işletmeye karşı bir tehdit olarak görülmüştür.

Dinlenmeyi Sağlayan Faaliyetler (Recreational PWU): Online alışveriş yapmak, amaçsızca internette gezinmek, tatil planı yapmak, yeni ilgi alanları keşfetmek, çeşitli sosyal aktiviteler hakkında bilgi edinmek.

Öğretici Faaliyetler (Personal Learning PWU): Makale indirmek, işletme hakkında haberleri takip etmek, işletmenin hisse senedi fiyatlarını takip etmek, şirketin içinde bulunduğu pazar hakkında araştırma yapmak, şirketin web sayfasında gezinmek, online eğitimleri araştırmak, güncel olaylar hakkında haberleri okumak.

Yıkıcı Faaliyetler (Disruptive PWU): Kişisel sohbet odalarında vakit geçirmek, kişisel web sayfası üzerinde çalışmak, müzik indirmek, internet üzerinden radyo dinlemek, açık arttırma sayfalarında alım/satım yapmak, yetişkin sitelerinde gezinmek, online oyunlar oynamak, magazin dergileri okumak, fotoğraf indirmek.

Belirsiz Faaliyetler (Ambiguous PWU): Sohbet odalarında şirket hakkında tartışmalar yapmak, hükümetin web sitesinde vakit geçirmek, sohbet odalarında diğer şirketler hakkında bilgi edinmek.

2.3. Mahatanankoon, Igbaria ve Anandarajan Tarafından Kullanılan Üç Maddeli Sınıflandırma

Mahatanankoon, Igbaria ve Anandarajan (2002: 2) çalışanların işyerinde kişisel internet kullanımlarını (PWU) şu şekilde tanımlamışlardır; çalışanların kişisel ilgileri doğrultusunda işyerinde internet ve e-posta kullanmaları. Bu çalışmada kişisel internet kullanımı davranışları üç bölüme ayrılmıştır.

Kişisel İletişim ve Bilgi Arayışı (PCS): Çalışanların e-postaları kişisel iletişim için kullanmaları, internet arama motorlarında kişisel ilgi alanlarını araştırmaları, internet üzerinden eğlence içerikli görüntülemeleri.

Kişisel E-Ticaret (PEC): İnternet üzerinden kişisel yatırım ve bankacılık işlemleri yapmak, kişisel işlerini yapmak, e-ticaret yapmak, kişisel tatillerini ve seyahatlerini planlamak.

Kişisel Dinlendirici Aktiviteler (PRA): Çevrimiçi sohbet yapmak, iş ile alakalı olmayan sohbet veya haber gruplarına katılmak, online oyunlar oynamak.

2.4. Mastrangelo, Everton ve Jolton Tarafından Kullanılan İki Maddeli Sınıflandırma

Mastrangelo, Everton ve Jolton (2006) işyerindeki bilgisayarların kişisel amaçlar için kullanımlarının yıkıcı ve dikkat dağıtıcı etkilerini araştırmışlardır. Bu araştırma iki başlık altında toplanmaktadır.

Verimsiz Bilgisayar Kullanımı (Non-Productive Computer Use): Verimsiz bilgisayar kullanımı sosyalleşme faaliyetleri ve kişisel amaçlara yönelik faaliyetlerden oluşur. Sosyalleşme faaliyetlerinde e-posta alımı/gönderimi ve online sohbetler bulunur. Kişisel amaçlara yönelik faaliyetler ise online alışveriş ve online bankacılık gibi aktivitelerdir.

Zarar Veren Bilgisayar Kullanımı (Counterproductive Computer Use): Verimsiz bilgisayar kullanımına kıyasla daha zararlı olan bu bölümün kapsamına giren faaliyetler şu şekildedir; işyerinde kumar oynamak, yetişkin içerikli dosyalar indirmek, iş arkadaşlarıyla flört etmek ve şirket gizliliğini ihlal edici faaliyetlerde bulunmak.

2.5. Blau, Yang ve Ward-Cook Tarafından Kullanılan Üç Maddeli Sınıflandırma

Blau, Yang ve Ward-Cook (2004) sanal kaytarma üzerine yaptıkları araştırmada temel olarak Lim (2002)'in çalışmasını kullanmışlardır. Lim (2002) tarafından yapılan iki maddeli sınıflandırmayı geliştirerek üçüncü bir madde eklemişlerdir.

Gözden Geçirme (Browsing) Faaliyetleri: Lim (2002)'in çalışması temel alınarak kullanılan bu bölümde sporla ilgili web siteleri, online alışveriş, yatırım ile ilgili web siteleri, eğlence içerikli web siteleri, haber siteleri gibi faaliyetler bulunmaktadır.

İş İle İlgili Olmayan E-posta (Non-work-related E-mail) Faaliyetleri: Lim (2002) tarafından bahsedilen ikinci faaliyet iş ile ilgili olmayan e-posta faaliyetleridir. İş ile ilgili olmayan e-posta kontrolü, iş ile ilgili olmayan e-posta gönderimi ve alımı bu faaliyetlere örnek olarak gösterilmektedir.

İnteraktif Sanal Kaytarma (Interactive Cyberloafing) Faaliyetleri: Blau, Yang ve Ward-Cook (2004: 13) tarafından geliştirilen bu sınıflandırma ile Lim (2002)'in çalışmasının kapsamını genişletmiştir. Bu bölümde bulunan faaliyetler diğer iki

bölümdeki faaliyetlere göre daha çok vakit alan ve çalışanları işten uzaklaştıran faaliyetlerdir. Online oyunlar oynamak, iş ile ilgisi olmayan bilgiler indirmek, online oyun indirmek, online sohbet odalarında vakit geçirmek, diğer insanlarla anlık sohbetler etmek, iş ile ilgisi olmayan mesajlar atmak, interneti iş sırasında ek gelir elde etmek için kullanmak gibi faaliyetler interaktif sanal kaytarma faaliyetleridir.

2.6. Blanchard ve Henle Tarafından Kullanılan İki Maddeli Sınıflandırma

Robinson ve Bennett (1995)'in yaptığı çalışmadan etkilenen Blanchard ve Henle (2008), sanal kaytarmayı iki başlık üzerinden incelemiştir. Bu başlıklardan ilki olan önemsiz sanal kaytarma, çalışanlar arasında daha yaygın olarak görülmektedir. Diğer başlık olan ciddi sanal kaytarma faaliyetleri ise çalışanlar arasında daha nadir olarak görülmesine rağmen daha zararlı bir sanal kaytarma türüdür (Blanchard ve Henle, 2008: 1070).

Önemsiz (Minor) Sanal Kaytarma Faaliyetleri: İş ile ilgili olmayan e-posta faaliyetleri, haber sitelerini ziyaret etmek, finans sitelerini ziyaret etmek, online alışveriş yapmak, spor sitelerini ziyaret etmek, online müzayedelere katılmak.

Önemli (Serious) Sanal Kaytarma Faaliyetleri: Yetişkin içerikli sitelere girmek, sohbet odalarına katılmak, kişisel web sayfası düzenlemek, kumar oynamak, müzik indirmek, sanal topluluklara katılmak.

2.7. Yıldız ve Yıldız Tarafından Kullanılan Sınıflandırma: “Sosyal Sanal Kaytarma”

İlk kez Robinson ve Bennett (1995) tarafından üretime karşı sapkınlık davranışları adı altında ortaya çıkan bu kavram, teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte yeni kimlikler edinmiştir. İnternetin işyerlerinde kullanılmaya başlamasıyla birlikte sanal kaytarma kavramı Lim (2002) tarafından ortaya atılmış ve ilgili alanda araştırmalar hız kazanmıştır. Örüçü ve Yıldız (2014: 99)'a göre sanal kaytarma iş için kullanılması gereken bilgisayar ve internet teknolojilerinin kişisel sebeplerle kullanılması olarak tanımlanmıştır. İnternetin giderek gelişmesiyle birlikte günlük hayatta yapılabilecek birçok iş dışı faaliyet internet üzerinden yapılabilir hale gelmiştir. Bu gelişmeler sanal kaytarma kavramına çeşitli alt başlıklar eklenmesine neden olmuştur.

Tozkoparan ve Kuzu (2019: 90) yaptıkları çalışmada siber aylıklık davranışlarını dört boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlardan bir tanesi sosyal boyut olarak gösterilmiş ve sosyal siber aylıklık olarak adlandırılmıştır. Mobil cihazlar sayesinde internete erişimin daha kolay hale gelmesi süreci daha karmaşık bir hale getirmiş (Yıldız ve Yıldız, 2016), bu da sosyal sanal kaytarma faaliyetlerini kolaylaştırmıştır.

Sosyal sanal kaytarma özellikle son yıllarda ortaya çıkan çok önemli bir kavram olmasına rağmen hakkında yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Web of Science üzerinden sosyal sanal kaytarmayla alakalı yayınlanan yalnızca dört çalışmaya rastlanılmıştır. Bu çalışmalardan iki tanesi 2020 yılında yayınlanırken iki tanesi 2021 yılında yapılan çalışmalardır (Wu ve diğerleri, 2020a; Wu ve diğerleri, 2020b; Hu, Chen ve Ye, 2021; Yıldız ve Yıldız, 2021). Sosyal sanal kaytarma kavramı üzerinden Türkiye’de yapılan ilk çalışma Yıldız ve Yıldız (2021)’in çalışmasıdır.

Yıldız ve Yıldız (2021) tarafından yapılan bu çalışmanın amacı sosyal sanal kaytarma ölçeğinin Türkçe’ye adaptasyonunu sağlayarak, bu ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini araştırmaktır. Türkiye’de bulunan sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre, adaptasyonu yapılan Türkçe sosyal sanal kaytarma ölçeğinin sağlık çalışanlarının sosyal sanal kaytarma davranışlarını değerlendirmeye uygun olduğu belirlenmiştir. Ancak araştırma sonucunda elde edilen değerlerin diğer çalışmalarda elde edilen değerlerden biraz daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin ise Türkiye’de doktor ve hemşire başına düşen hasta sayısının diğer OECD ülkelerine göre daha yüksek olması olarak düşünülmektedir. Kişi başına düşen hasta sayısının yüksek olması sebebiyle Türkiye’deki sağlık çalışanları daha fazla iş yüküne sahiptir ve zihinsel yorgunluklarını azaltmak için sosyal sanal kaytarma davranışlarına daha fazla yönelmektedir (Yıldız ve Yıldız, 2021: 1292).

Kewin (2012) yaptığı çalışma ile sanal kaytarma davranışları ve görev performansı arasındaki ilişkiyi çeşitli modeller üzerinden incelemiştir. Bunu yapmak için bazı araştırmacıların sanal kaytarma sınıflandırmalarını kullanarak bu davranışlar ile görev performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş, çıkan sonuçlar doğrultusunda hangi sanal kaytarma davranışının görev performansını daha olumsuz etkilediğini belirlemeye çalışmıştır.

Aralarındaki ilişkiyi incelemek üzere kullandığı ilk sınıflandırma Lim ve Chen (2012)'in yaptığı sınıflandırmadır. Lim ve Chen (2012)'e göre sosyal davranışlar doğaları gereği üretkenliğe daha fazla zarar veren davranışlardır. Çünkü sosyal sanal kaytarma davranışları diğer sanal kaytarma faaliyetlerine göre daha fazla enerji, zaman ve kaynak harcanmasına sebep olan davranışlardır. Sosyal sanal kaytarma davranışları internette gezinme gibi sosyal olmayan davranışlara kıyasla çalışanları işten daha fazla uzaklaştırır. Dolayısıyla çalışanların işe geri dönüp tekrar odaklanabilmesi daha zor olacaktır.

Kewin (2012) tarafından kullanılan ikinci sınıflandırma ise Blau, Yang ve Ward-Cook (2004) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Lim ve Chen (2012) tarafından yapılan sınıflandırma ile Blau, Yang ve Ward-Cook (2004: 13)'un yaptığı sınıflandırmada benzer düşünceler öne sürülmüştür. İnteraktif sanal kaytarma faaliyetleri arasında online sohbet odalarında vakit geçirmek şeklinde sosyal davranışlar ve online oyunlar gibi daha çok vakit alan faaliyetler bulunmaktadır. Dolayısıyla sanal kaytarma faaliyetleri arasında çalışanları işten daha fazla uzaklaştıran ve daha çok vakit geçirmelerine sebep olan bu faaliyetlerin görev performansını daha çok düşürdüğü düşünülmektedir.

Kewin (2012: 35-36) ilgili çalışmasında gerekli araştırmalarını yaparak sosyal sanal kaytarma-görev performansı ve interaktif sanal kaytarma-görev performansı arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için elde ettiği veriler ışığında serpmeye diyagramlarını hazırlamıştır. Diyagramların incelenmesi sonucunda çalışmanın başında iddia edildiği gibi sosyal sanal kaytarma faaliyetleri ve interaktif sanal kaytarma faaliyetlerinin internette gezinme faaliyetlerinden kayda değer bir farkı olmadığı görülmüştür.

Andreassen, Torsheim ve Pallasen (2014) yaptıkları araştırma ile işyerinde sosyal paylaşım sitesi kullanımının öz değerlendirme performansını azaltıp azaltmadığı sorusuna cevap aramışlardır. Sanal kaytarma kavramı teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla kullanımı artan bir kavramdır ve birçok boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlardan bir tanesi özellikle son yıllarda literatürde çokça bahsedilen sosyal sanal kaytarma (Social Cyberloafing) kavramıdır. Çalışanların işyerinde kişisel amaçlarla sosyal paylaşım sitelerinde vakit geçirmesi sonucunda bu kavram ortaya çıkmıştır.

Çevrimiçi sosyal paylaşım siteleri diğer internet sitelerinden daha farklıdır ve dünya çapında birçok kullanıcıdan oluşur. 2021 yılının ikinci çeyreğinde açıklanan

verilere göre dünyanın en büyük sosyal paylaşım platformu olan Facebook 2.89 milyar kullanıcıya sahiptir (Statista, 2021). Sosyal sanal kaytarma kavramı hakkında yapılan çalışmalar henüz pek yaygın olmadığı için sosyal paylaşım siteleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli sayıda güvenilir kaynak bulunmamaktadır. Dolayısıyla Andreassen, Torsheim ve Pallasen (2014: 3) yaptıkları çalışmanın örgütler ve çalışanlar açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yaptıkları çalışmanın sonucunda ortaya çıkan veriler işyerinde kişisel amaçlarla sosyal paylaşım siteleri kullanımının, çalışanların öz denetimlerine göre iş performanslarını olumsuz bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

2021 yılının Ekim ayında yapılan bir araştırmaya göre dünya nüfusunun yaklaşık olarak %56,8'i sosyal medya kullanmaktadır. Bu oran yaklaşık olarak 4.48 milyara karşılık gelmektedir (Dean, 2021). Sosyal medya kullanımının dünya üzerinde bu kadar yaygın olması, işyerlerinde yeni bir işten kaytarma faaliyeti oluşmasına sebep olmuştur. Sanal kaytarma olarak ilk defa Lim (2002) tarafından kullanılan bu kavram son yıllarda birçok araştırmaya konu olmuş ve işletmelerde üretkenliği hangi ölçüde düşürdüğüne dair incelemeler yapılmıştır.

Araştırmacılar, Lim (2002) tarafından ilgili kavram ortaya atıldığından beri işyerinde yapılan sanal kaytarma davranışlarının olumsuz etkilerine daha fazla odaklanmışlardır. Ancak bilim insanları son yıllarda sanal kaytarmanın karanlık taraflarına karşılık olarak çeşitli aydınlık tarafları da bulunabileceğini öne sürmüşlerdir (Wu ve diğerleri, 2020a: 56). Li ve Chung (2006: 1070) yaptıkları çalışmada internetin anahtar fonksiyonunun sosyal fonksiyon olduğunu belirtmişlerdir. Wu ve diğerleri (2020a)'de tıpkı Li ve Chung (2006) gibi internetin sosyalleşme faaliyetleri üzerinde durarak sosyal sanal kaytarma kavramının aydınlık ve karanlık taraflarını inceleyerek, Çin'deki çalışanların ruh sağlığı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.

Geniş kapsamlı yapılan literatür taraması sonucunda araştırmada iki düşünce öne sürülmektedir; sosyal sanal kaytarmanın kaynakları tamamlayarak işin iyileşmesine katkıda bulunabileceği, ancak bununla beraber daha fazla çaba harcanacağı için kaynakların tükenmesine neden olabileceği. İlk düşünce sosyal sanal kaytarma kavramının aydınlık tarafı, ikinci düşünce ise sosyal sanal kaytarmanın karanlık tarafı olarak adlandırılmaktadır (Wu ve diğerleri, 2020a: 57).

İlgili çalışmada sosyal sanal kaytarma kavramının aydınlık yönünü çaba-kurtarma modeli (Meijman ve Mulder, 1998) ile açıklamışlardır. Çaba-kurtarma modeline (ERM) göre sosyal sanal kaytarma bir çeşit kaynakları geri kazanma mekanizmasıdır. Çalışanlar işlerini yaparken zihinleri zamanla yorulmaya başlar. Bununla birlikte zihinsel tükenmişlik başlar ve verimleri düşer. Bu durum oluştuğunda çalışanlar kısa molalar vererek sosyal sanal kaytarma faaliyetlerine başvurabilirler. Sosyal sanal kaytarma faaliyetleri sayesinde yorulan zihinleri tekrar toparlanmaya başlar ve bir nevi zihinsel yenilenme gerçekleşir. Dolayısıyla verimleri tekrar yükselir ve işlerini daha iyi yapabilirler.

Wu ve diğerleri (2020a)'nin yaptığı bu çalışmanın sonucunda, sosyal sanal kaytarmanın hem bir mola vazifesi görerek zihinsel sağlığa faydası olduğu belirlenirken hem de çalışanların tükenmesine neden olarak zihinsel yorgunluğa sebep olabileceği belirlenmiştir. Dolayısıyla işverenlerin sosyal sanal kaytarma faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz etkileri arasındaki dengeyi dikkatli bir şekilde kurması ve çalışanlarını bu doğrultuda yönlendirmesi yararlı olacaktır.

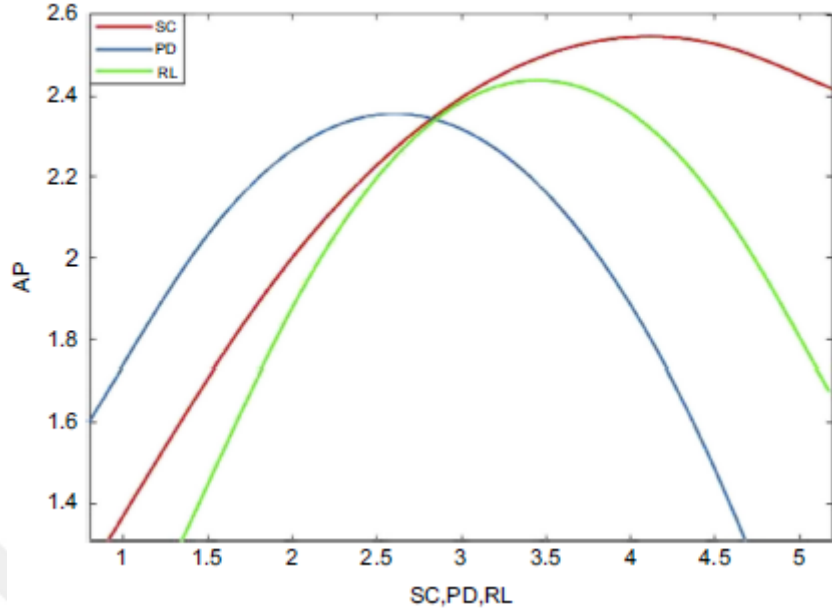
İnternetin her geçen gün yaygınlaşması ve erişiminin daha kolay hale gelmesi sadece çalışanları değil, aynı zamanda öğrencileri de etkilemiştir. 2018 yılında Amerika'da 18-24 yaş aralığında bulunan üniversite öğrencilerine yönelik olarak yapılan bir araştırmada YouTube %94'lük kullanım oranıyla birinci sırada yer almaktadır. Ardından %80 ile Facebook ve %78 ile Snapchat uygulaması gelmektedir (Smith ve Anderson, 2018).

Wu ve diğerleri (2020b) yaptıkları araştırma ile sınıf dışında yapılan sosyal sanal kaytarma faaliyetlerinin akademik performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Heflin, Shewmaker ve Nguyen (2017: 97) tarafından yapılan çalışmada ise öğrencilerin sınıfta ders sırasında mobil cihaz kullanımının öğrenim seviyesini düşürdüğü ve akademik performansın azalmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Geçmişte yapılan birçok araştırmaya göre sınıfta yapılan sanal kaytarma faaliyetlerinin öğrencileri olumsuz etkilediği görülmüştür (Wu ve diğerleri, 2020b: 582). Bu olumsuz etkilerin sebepleri ise sosyal sanal kaytarma davranışlarının öğrencileri dersten uzaklaştırması ve dikkatlerini dağıtması olarak gösterilmektedir.

Sosyal sanal kaytarma faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde görülen bazı olumlu yönlerinin (Wu ve diğerkleri, 2020a), öğrenciler üzerinde de grlebileceğik düşünülmektedir (Wu ve diğerkleri, 2020b). Sanal kaytarma ile ilgili olarak yapılan çalışmaların biroğuk, ilgili kavramın olumsuz yönlerine odaklanmıştır. Wu, Mei ve Ugrin (2018: 2), ğrencilerin sınıf içerisindeki sanal kaytarma davranışlarının akademik performansları olumsuz etkilediğikni belirlemişlerdir.

Ancak Wu ve diğerkleri (2020b)'nin yaptıkđ çalışmada öğrencilerin sınıf dışında yaptıkđ sosyal sanal kaytarma faaliyetlerinin olumlu taraflarına dikkat çekilmektedir. Sınıf içinde yapılan sanal kaytarma davranışları öğrencileri akademik performanslarıyla ters yönde doğrusal bir ilişkiye sahipken (Wu, Mei ve Ugrin, 2018: 2), sınıf dışındaki sosyal sanal kaytarma davranışları akademik performans ile daha kompleks bir ilişkiye sahiptir ve eğrilerden oluşan (ters U-biçimli) bir grafik ile gösterilmektedir (Wu ve diğerkleri, 2020b: 590).

şekil 3'te akademik performansın (AP) sosyal sanal kaytarma (SC), psikolojik soyutlama (PD) ve dinlenme (RL) ile ilişkisinin gsterildiğik bir grafik verilmiştir. Bu grafik öğrencilerin sınıf dışında sosyal sanal kaytarma davranışlarının akademik performans üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla anket yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Sosyal sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunan öğrencilerin belirli bir noktaya kadar akademik performanslarını geliştirdiğik, psikolojik olarak rahatladıkđ ve dinlendiğik görülmektedir. Dolayısıyla sosyal sanal kaytarma faaliyetleri belirli ölçülerde yapıldıkđ takdirde bireyde olumlu etkiler gösterebilir. Ancak şekil 3'te grldğuk üzere sosyal medyanın aşırık düzeyde kullanımı, öğrencilerin zihinsel anlamda yorulmalarına sebep olarak akademik performanslarını düşürecektir.



Şekil 3. U-Biçimli Akademik Performans-Sosyal Sanal Kaytarma Eğrisi

Kaynak: J. Wu, W. Mei, J. Ugrin, L. Liu, F. Wang, “Curvilinear Performance Effects of Social Cyberloafing Out of Class: The Mediating Role As a Recovery Experience”, Information Technology & People, Volume 34, Issue 2, 2020, p. 590’dan alınmıştır.

İşyerinde sosyal medya kullanımı işverenler açısından oldukça dikkat edilmesi gereken bir durumdur (Hu, Chen ve Ye, 2021: 1). İngiltere’de 1300 çalışan üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, çalışanlar işyerinde bir haftada 13 saatini sosyal medya kullanımına ayırmaktadır (Smith, 2019). İşyerinde yapılan sosyal sanal kaytarma davranışlarının çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Wu ve diğerleri (2020a) çalışanların işyerinde kendilerini zihinsel olarak toparlayabilmek için sosyal sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunduklarını belirtmişlerdir. Ancak Hu, Chen ve Ye (2021) çalışanları sosyal sanal kaytarma faaliyetlerine yönlendiren farklı bir neden üzerinde durmuşlardır: İşyerinde dışlanma.

Aidiyet duygusu insanların temel ihtiyaçlarından biridir. Sosyal medya platformları ise insanlarla ilişki kurabilmenin etkili ve kolay bir yoludur. Dolayısıyla işyerinde dışlanma yaşayan çalışanlar aidiyet ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sosyal sanal kaytarma faaliyetlerine başvurabilirler. İşyerinde algılanan dışlanma, çalışanların duygusal olarak tükenmelerine sebep olmaktadır, duygusal tükenme ise çalışanları sosyal sanal kaytarma faaliyetlerine yönlendirmektedir (Koay, 2018: 1123).

Duygusal tükenme dışlanma sonucu ortaya çıkan etkilerden yalnızca bir tanesidir. İşyerinde dışlanma sonucunda yalnızlık hissi ve kendini yaptığı işe ait hissetmeme gibi etkilerde ortaya çıkabilir. Bunun sonucunda kişi zihinsel olarak olumsuz etkilenir ve işyerindeki verimi düşmeye başlar. Verimin düşmesiyle üretkenliği azalır. Bu da sosyal sanal kaytarma faaliyetlerinin üretkenlik karşısı iş davranışlarından biri olduğuna dair kanıt olarak gösterilebilir. Hu, Chen ve Ye (2021: 6) yaptıkları çalışmanın sonucunda işyerinde dışlanmanın çalışanlarda yalnızlık hissi oluşturduğunu, çalışanların bu yalnızlık hissini giderebilmek için sosyal sanal kaytarma davranışlarında bulunduğunu gözlemlemişlerdir.

3. SANAL KAYTARMA NEDENLERİ

Sosyal medya kullanımı her geçen yıl artmaya devam etmektedir ve 2021 yılında %13,13'lük artış göstermiştir (Dean, 2021). Mobil cihazların gelişimiyle birlikte sosyal medya uygulamalarına erişim güncel dönemde çok daha kolay hale gelmiştir. Bu durumda sosyal medya kullanımı yalnızca boş zamanlarda değil, iş sırasında da yapılabilmektedir. Çalışanların işyerinde sosyal medya kullanımı işverenler açısından istenmeyen bir durumdur ve kaynakların boşa harcanması olarak görülmektedir. Dolayısıyla Yıldız ve Yıldız (2014; 2015) yaptıkları çalışmalar ile sanal kaytarma davranışlarını hukuki açıdan inceleyerek literatüre katkıda bulunmuşlardır. İşletmeler bu sorunların önüne geçebilmek amacıyla işyerinde sanal kaytarma davranışlarının sebeplerini araştırmaya başlamışlardır.

Koay ve Soh (2018: 4), çalışanları sanal kaytarma davranışlarına teşvik eden nedenleri araştırmışlardır. Çalışanlar yaptığı işten sıkıldıkları zaman eğlence arayışına girebilirler. Bu da onları sanal kaytarma davranışlarına itebilir. Bu sebeple yapılan sanal kaytarmanın amacı iş stresini azaltmak ve rahatlamaktır. Bir diğer sebebin ise alışkanlık olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar kimi zaman yaptıkları sanal kaytarma davranışlarının farkına varamayabilirler. Aynı zamanda çalışma ortamı da çalışanlar için bu konuda önemli bir etkidir.

İnsanlar toplum içinde birbirlerinin davranışlarını taklit etmeye eğilimlidirler. Çalışma ortamında sanal kaytarma davranışları gösteren bir çalışanın diğer iş arkadaşları tarafından gözlenmesiyle, çoğunluk bu eylemi kabul edilebilir olarak görür ve taklit

etmeye başlayabilir. Bir başka sebep ise çalışanların işyerinde algıladıkları adaletsizliklerdir. Böyle bir duruma maruz kaldığını düşünen çalışan intikam almak amacıyla işinde gösterdiği gayreti azaltarak sanal kaytarma davranışlarına eğilim gösterebilir.

Bununla beraber öz denetimi yüksek olan çalışanların daha az sanal kaytarma davranışlarında bulunduğu gözlenmiştir. Çünkü öz denetimi yüksek olan insanlar davranışlarını kontrol etmekte daha başarılıdır. Çalışanların sanal kaytarma davranışlarını kontrol altına almalarında organizasyonlarında önemli bir rolü vardır. İşletmelerde yapılan performans ölçümleri, konuyla ilgili uygulamaya koyulan disiplin kuralları, benimsenen internet kullanım politikaları gibi uygulamalar işyerinde sanal kaytarma davranışlarının azaltılmasına yardımcı olabilir (Koay ve Soh, 2018: 5).

Yaşar ve Yurdagül (2013) ise sosyal kaytarma davranışlarının nedenlerini belirleyebilmek amacıyla üniversite öğrencileri arasında bir araştırma yapmıştır. 215 öğrenci üzerinde yapılan araştırmada olası nedenleri ölçebilmek için van Doorn (2011) tarafından oluşturulan 12 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. 12 maddeden 3 tanesi toparlanma, 3 tanesi sapkınlık, 3 tanesi gelişme ve 3 tanesi bağımlılıkla alakalıdır. Araştırmanın sonucunda bağımlılık haricindeki diğer maddelerin sanal kaytarma nedenleri arasında istatistiksel olarak önemsiz olduğu belirlenmiştir. İnternet bağımlılığı ise öğrencileri sanal kaytarmaya iten en büyük neden olarak görülmüştür. Aynı zamanda internet bağımlılığının artmasıyla sanal kaytarma davranışları da artmaktadır (Yaşar ve Yurdagül, 2013: 603).

Sonuç olarak sanal kaytarma davranışlarının nedenleri incelendiğinde çalışanlar ve öğrenciler açısından farklı sebepler olduğu görülmektedir. Çalışanlar işyerinde sanal kaytarma davranışlarını zihinsel olarak rahatlamak ve motivasyonlarını yükseltmek amacıyla yapmaktadır. Ancak öğrencilerde bu durum daha çok online oyun oynamanın daha sık görüldüğü internet bağımlılığı ile alakalıdır (Özler ve Polat, 2012: 3). Sosyal medyada yapılacak paylaşımları ve gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMo) da sanal kaytarma davranışlarına yol açan önemli sebeplerden bir tanesidir.

4. SANAL KAYTARMANIN SONUÇLARI

Sanal kaytarma davranışları yapılma amacına veya türlerine bağlı olarak farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Beugré ve Kim (2006: 834) sanal kaytarma davranışlarının iki farklı sonucu olduğu varsayımında bulunmuştur: Yıkıcı ve yapıcı sonuçlar.

Sanal kaytarmanın yıkıcı sonuçları işletmeler için çeşitli olumsuzluklara sebep olmaktadır. Aşırı düzeyde sosyal medya kullanmak, yetişkin içerikli sitelere girmek, iş amaçlı kullanılması gereken internet bağlantısını iş dışı amaçlarla kullanarak internete aşırı yüklenmek internetin istenmeyen özellikleridir (Simmers, 2002: 71). Sanal kaytarmanın bu amaçlarla kullanılması çalışanları işten uzaklaştırarak üretkenlik kaybı yaşanmasına neden olacaktır (Beugré ve Kim, 2006: 834). Sanal kaytarmanın yıkıcı sonuçlarından bahseden bazı araştırmacılar aşağıda anlatılmıştır.

Lim (2002)'e göre sanal kaytarma üretkenliği azaltarak işyerinde zamanın boşa harcanmasına neden olur. Anandarajan, Devine ve Simmers (2004) yaptıkları sınıflandırmalarda yıkıcı ve belirsiz sanal kaytarma faaliyetlerinin işletmenin kaynaklarının boşa harcanmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Wu ve diğerleri (2020a) sosyal sanal kaytarmanın karanlık bir yönü olduğunu, çalışanların sanal kaytarma davranışlarının onları zamanla zihinsel olarak tüketebileceğinden bahsetmişlerdir. Hu, Chen ve Ye (2021) işyerinde dışlanma yaşayan çalışanların sosyal sanal kaytarma faaliyetlerine yöneldiğini, bunun sonucunda da işten giderek uzaklaştıkları ve verimlerinin azaldığı sonucuna varmışlardır.

Sanal kaytarma faaliyetleri üretkenlik karşıtı davranışlar olarak görülmesine rağmen, belirli şartlar altında yapıcı sonuçlar doğurabilir (Beugré ve Kim, 2006: 835). Bu yapıcı sonuçların elde edilebilmesi yüksek irade gücüyle ve çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerinde kontrollerinin olmasıyla mümkün olabilir (Vitak, Crouse ve Larose, 2011: 1759). Stanton (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre interneti daha sık kullanan çalışanların iş tatminlerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Sanal kaytarmanın bazı yapıcı sonuçları aşağıda anlatılmıştır.

Anandarajan, Devine ve Simmers (2004) yaptıkları çalışmayla sanal kaytarmayı farklı açılardan incelemişlerdir. Bu araştırmaya göre yıkıcı sonuçların yanında çalışanlara fayda sağlayabilecek aktivitelerde bulunmaktadır. Bunlar öğretici ve dinlendirici

aktivitelerdir. Wu ve diğlerleri (2020a: 56) sosyal sanal kaytarmanın aydınlık yönünün çalışanların dinlenmelerini sağlayarak motivasyonlarını arttırmaya yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Wu ve diğlerleri (2020b: 589)'nin öğrenciler üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre, öğrencilerin belirli bir ölçüde sosyal sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunması psikolojik olarak rahatlamalarını sağlayarak akademik performanslarının gelişmesine katkıda bulunmuştur.

5. SANAL KAYTARMA HAKKINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Sanal kaytarma kavramı bilişim çağındaki işletmeler için oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Dolayısıyla uzmanlar bu konu hakkında araştırmalar yapmaya başlamış ve çalışanları sanal kaytarma davranışlarına iten sebepleri, farklı kavramlarla olan ilişkilerini ve olası sonuçlarını incelemişlerdir. Sanal kaytarma kavramıyla ilgili ülkemizde ve yurt dışında yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda sıralı bir şekilde verilmiştir.

Örücü ve Yıldız (2014: 103) üniversite çalışanlarının demografik özelliklerinin sanal kaytarma faaliyetleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada sanal kaytarmanın boyutları önemli ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri olarak ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri ile cinsiyet ve medeni durum arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ancak önemli sanal kaytarma faaliyetleri bekâr çalışanlar arasında daha fazla görülmektedir. Eğitim düzeyi ve statü kriterleri sanal kaytarmanın her iki alt boyutunu da etkilemektedir. Eğitim düzeyi ve statüsü daha yüksek olan çalışanlar önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerine daha fazla yönelmektedir. Yaş kriterine göre genç çalışanların her iki sanal kaytarma faaliyetini daha yüksek oranda yaptığı görülmektedir. Çalışanların gelir düzeylerine göre yapılan incelemede ise, yüksek gelirli çalışanların önemsiz sanal kaytarma faaliyetini daha fazla yaptığı belirlenmiştir. Son olarak iki alt boyutun birbiri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuca göre önemli sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunan çalışanların önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinde de bulunduğu görülmüştür.

Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu (2017) tarafından yapılan çalışmada iş tatmininin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma bir üniversitede

bulunan akademik ve idari personel üzerinde yapılmıştır. Çalışmada kullanılan sanal kaytarma ölçeği Blanchard ve Henle (2008) tarafından oluşturulan iki boyutlu ölçektir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre çalışanların genel iş tatminlerinin artmasıyla sanal kaytarma davranışlarının azaldığı görülmüştür. İş tatmininin alt boyutları incelendiğinde ise içsel tatmin arttığı zaman sanal kaytarma davranışlarının azaldığı, dışsal tatminin arttığı durumda ise sanal kaytarma davranışlarının arttığı gözlenmiştir. İş tatmininin alt boyutları ile sanal kaytarma davranışlarının alt boyutları arasında da bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre içsel tatminin artmasıyla ciddi ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarında azalma gözlenmiştir. Dışsal tatminin arttığı zaman ise ciddi ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarında az da olsa artma söz konusu olmuştur.

Erkutlu ve Özdemir (2018: 120-124) yaptıkları çalışmada otantik liderlik ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel sinizmin bu ilişkide herhangi bir aracılık rolü olup olmadığını incelemişlerdir. Otantik liderlik, yönetimin çalışanlara karşı daha içten ve samimi davranışlarda bulunarak onlardan daha etkili hizmet almayı amaçladıkları bir liderlik türüdür. Dolayısıyla çalışmada elde edilmesi beklenen sonuç otantik liderliğin sanal kaytarma davranışlarını azaltmasıdır. Ancak elde edilen sonuçlara göre otantik liderlik ile sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel sinizm ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde ise örgütsel sinizm davranışlarının sanal kaytarma faaliyetlerini arttırdığı görülmüştür. Ancak çalışmada bulunan bazı kısıtlamalar sebebiyle sonuçların etkilendiği düşünülmektedir. Çalışanların yöneticileri ile aralarındaki ilişkiler, yöneticileri hakkında olumsuz yorumda bulunma konusundaki çekinceleri gibi etkenler sebebiyle gerçek düşüncelerini belirtmedikleri düşünülmektedir.

Özkalp ve Yıldız (2018: 70) sanal kaytarmanın olumsuz özelliklerinin yanında olumlu yönlerinin de olabileceğini belirtmişlerdir. İşyerinde yapılan sanal kaytarma davranışları çalışanın çok vaktini almıyorsa ve şirket ile ilgili bilgilerin sızmasına neden olmuyorsa yararlı olarak görülebilir. Çünkü sanal kaytarma çalışanların streslerini azaltarak motivasyonlarını arttırabilir. Farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırmada sanal kaytarma davranışlarının iş stresine etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda çalışanların kişisel gelişimine katkıda bulunan sanal kaytarma davranışlarının artmasıyla iş stresinin azaldığı görülmüştür. Bu sonuç sanal kaytarmanın olumlu bir yönü

olduğunu kanıtlar niteliktedir. Ancak sapkın sanal kaytarma davranışlarında bulunmanın iş stresini arttırdığı belirlenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen veriler ışığında sanal kaytarmanın yapılma amacının çıkan sonucu etkilediği söylenebilir.

Tozkoparan ve Kuzu (2019) yaptıkları çalışmada öğrencilerin gelişmeleri kaçırma korkularının (FoMo) siber aylaklık davranışları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışma farklı üniversitelerde bulunan öğretmen adayları üzerinde yapılmıştır. Araştırmada siber aylaklık davranışları dört farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar bireysel siber aylaklık, arama siber aylaklık, sosyal siber aylaklık ve haber siber aylaklıktır (Yaşar, 2013: 18). Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre bireysel, arama ve haber siber aylaklıkların gelişmeleri kaçırma korkusu üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak gelişmeleri kaçırma korkusu yüksek olan öğrencilerin sosyal siber aylaklıklarının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, gelişmeleri kaçırmak istemeyen öğretmen adaylarının sosyal medyayı daha sık kontrol edeceği, dolayısıyla daha fazla sosyal siber aylaklık davranışında bulunacağı anlamına gelmektedir.

Turan, Özer ve Atan (2020) sanal kaytarma seviyesi ile sosyal medya bağımlılığı arasındaki ilişkiyi hemşirelik öğrencileri üzerinde incelemiştir. Üç farklı üniversitede hemşirelik öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada sosyal medya bağımlılığı ile sanal kaytarma seviyeleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani öğrencilerin sosyal medya bağımlılıkları arttıkça sanal kaytarma düzeyinin de arttığı görülmüştür. Öğrencilerin sosyal medya bağımlılıklarının artmasının sebeplerinden biri gelişmeleri kaçırma korkusu olarak gösterilebilir (Turan, Özer ve Atan, 2020: 6). Sosyal medyada yapılan paylaşımları kaçırmak istemeyen öğrenciler devamlı olarak siteye girerek sayfayı yenileme ihtiyacı hissetmektedir. Bunun yanında paylaştığı bir gönderiye yapılan beğeni veya yorumları kontrol etmek için yine sık sık sosyal medyaya girme düşüncesi oluşmaktadır (Sağbaş, Ballı ve Şen, 2016: 158). Bütün bu durumlar sonucunda öğrenciler sosyal medyayı daha sık kontrol etmek için birden fazla sebep oluşturmakta, bu sebeplerde sanal kaytarma davranışlarını arttırmaktadır.

Lim ve Teo (2005) Singapur'da internete erişimi olan çalışanlar üzerinde sanal kaytarmanın ne kadar yaygın olduğunu, gerekçelerini ve algılanan ciddiyetini araştırmışlardır. Çalışmada kullanılan sanal kaytarma ölçeği Lim (2002) tarafından oluşturulan iki boyutlu ölçektir. Araştırmanın sonucuna göre ilk boyut olan gözden

geçirme (browsing) faaliyetlerinin en yaygın sanal kaytarma faaliyeti olduğu görülmüştür. Gözden geçirme faaliyetlerinde en çok kullanılan sitelerin iş ile alakalı olmayan web siteleri olduğu belirlenmiştir. En az kullanılan gözden geçirme faaliyeti ise yetişkin içerikli web siteleridir. İkinci boyut olan e-posta (e-mailing) aktiviteleri ise gözden geçirme faaliyetlerine göre daha düşük kullanım oranına sahiptir. E-posta faaliyetleri içerisinde iş ile ilgili olmayan e-posta alımı en yüksek orana sahipken, iş ile ilgili olmayan e-posta gönderimi en düşük orana sahiptir (Lim ve Teo, 2005: 1086-1087).

Çalışanların işyerinde yaptıkları sanal kaytarma davranışları işletmeler açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İşletmeler bunu önleyebilmek adına çeşitli kurallar koyarak önlemler almaktadır. Ancak sanal kaytarma davranışları üzerinde etkili olan başka durumlarda bulunmaktadır.

Caydırıcı önlemlerin yanında sanal kaytarma üzerinde etkili olan bir başka neden ise sosyal normlardır. Askew ve diğerleri (2018) tarafından yapılan araştırmada sosyal normların işyerinde sanal kaytarma davranışlarını nasıl etkilediği incelenmiştir. İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır ve bu durum çevresini inceleyerek taklit etmesine sebep olabilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar için işyerinde iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin tutumları önemlidir. Herhangi bir çalışanın veya yöneticinin sanal kaytarma davranışlarında bulunması, diğer çalışanlara bunun olağan bir durum olduğu mesajını verebilir. Bu şekilde bir algının oluştuğu bir ortamda sanal kaytarma davranışlarının artması beklenebilir.

Askew ve diğerleri (2018)'nin yaptıkları çalışma bunu kanıtlar niteliktedir. Yöneticilerin ve çalışanların sanal kaytarma algıları, o işyerinde sanal kaytarma hakkında genel tutumu belirleyecektir. Sanal kaytarma davranışlarının olumsuz bir durum oluşturmadığını düşünen veya bunu olağan bir şey olarak gören bir çalışan, diğer çalışanların sanal kaytarma davranışlarında bulunmasına öncülük edecektir. Dolayısıyla işletmeyi sanal kaytarmanın olumsuz etkilerinden korumak isteyen yöneticilerin, koyulan kuralların yanında bütün çalışanların bilinçlendirilmesini sağlaması gerekmektedir. Bunun yanında kendisi de bu konu hakkında örnek oluşturmalı ve kurallardan ödün vermemelidir.

Usman ve diğerkleri (2019) lider-üye arasındaki ılımlı etkileşimin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Lider-üye etkileşimi teorisi (LMX Theory) Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilmiştir. Bu teorinin amacı liderliğin üyeler ve organizasyonlar üzerindeki etkilerini incelemektir. Liderliğe yönelik ilişki tabanlı bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre liderler her çalışanına aynı şekilde davranamaz. Kimi çalışanlar ile daha güçlü, güvene dayalı ilişkiler kurulurken, diğerk çalışanlar ile daha olumsuz ilişkiler kurulur. Liderlerin çalışanlarına yönelik tutumları, çalışanların işyerindeki davranışlarını belirler. Dolayısıyla yapılan çalışmada lider-üye etkileşiminin çalışanların sanal kaytarma davranışları üzerinde etkisi olabileceği öne sürölmektedir.

Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre lider-üye etkileşimi yüksek olduğu zaman çalışanlar daha verimli olmaktadır. Lider-üye etkileşimi gelişmiş bir düzeyde olduğunda çalışanlar kendilerine daha çok güvenmekte ve daha rahat kararlar almaktadır. Liderleriyle ilişkileri güçlü olduğu zaman çalışanlar daha fazla sorumluluk alarak anlamlı çalışmaya (meaningful work) yönelmektedir ve bu durum sanal kaytarma davranışlarının azalmasına neden olmaktadır.

Zhu ve diğerkleri (2021) sorumlu liderliğin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu etkileri inceleyebilmek için yükümlölük hissi, iş stresi gibi kavramlardan yararlanılmıştır. Sorumlu liderlik (responsible leadership) kavramı son yıllarda ortaya çıkmış çok önemli bir yönetim tarzı olarak görölmüşür. Sorumlu liderliğin en önemli iki özelliğı karşılaştıkları durumlar hakkında bütün paydaşlarıyla ortak ve etik kararlar almaktır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, çalışanların hissettikleri yükümlölük ile sorumlu liderlik pozitif bir ilişki içerisinde, bu da sanal kaytarmanın azalması anlamına gelmektedir. Çalışanların iş stresleri ile sorumlu liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde ise anlamlı bir ilişki bulunmuş ve bu durumun sanal kaytarma davranışlarını arttırdığı görölmüşür. Yapılan araştırmada vicdanlı olmanın sorumlu liderlik ile çalışanların hissettiğı yükümlölük üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Daha az vicdanlı olan grup üzerinde bu etkinin daha güçlü gözlenmiştir (Zhu ve diğerkleri, 2021: 608-609).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN TOKSİK LİDERLİK VE SOSYAL SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

1. ALGILANAN TOKSİK LİDERLİĞİN VE SOSYAL SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Algılanan toksik liderlik ve sosyal sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek adına yapılan literatür araştırması sonucunda yazında doğrudan herhangi bir çalışmaya rastlanmaması, ilgili konuda bir araştırma yapılmasına olanak sağlamıştır. Bu yüzden ilgili kavramlar içerisinde bulundukları ve daha geniş kapsama sahip olan türleri üzerinden ele alınmış ve bu doğrultuda yazında çeşitli çalışmalara rastlanmıştır. Toksik liderlik kavramının bağlı olduğu liderlik kavramı çok geniş boyutlara sahip olmakla birlikte, hakkında birçok farklı tanım yapılmış ve farklı biçimlerde ele alınmıştır (Lussier ve Achua, 2010: 5). Sanal kaytarmanın son yıllarda ortaya çıkan bir türü olan sosyal sanal kaytarma davranışları ise hakkında yeterli çalışma bulunmayan yeni bir kavramdır (Hu ve diğerleri, 2021), ancak sanal kaytarma davranışlarının tamamını bünyesinde barındıran üretkenlik karşıtı iş davranışları hakkında literatürde çeşitli çalışmalar mevcuttur. Sapkın, anti sosyal, işlevsiz vb. davranışlar ile benzer anlamda kullanılan üretkenlik karşıtı iş davranışları (Furnham ve Taylor, 2004: 83), organizasyonlar ve çalışanların yönelik olumsuz etkileri bulunan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir (Hartel, Zerbe ve Ashkanasy, 2005: 69).

Liderlik kavramı hakkında yapılan çalışmaların bir kısmında algılanan liderliğin pozitif çıktıları ele alınmış (İnce, 2018), kalan bölümünde ise negatif liderlik modellerinden bahsedilmiştir (Çetinkaya, 2017; Bahadır, 2018). Literatürde liderlik tarzlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisinin incelendiği (Doğan ve Deniz, 2017; Kanten ve Ülker, 2014) ve aralarında doğrusal bir etkileşim saptandığı çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Doğan ve Deniz, 2017: 1014). Bununla beraber toksik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisinin doğrudan (Akca ve Tuzcuoğlu, 2020; Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt, 2020) ve dolaylı olarak (Güllü, 2018; Erkutlu,

Kayacan ve Özdemir, 2019; Özdemir ve İpek, 2021) incelendiği çeşitli araştırmalar mevcuttur. Yukarıda bahsedilen benzer konulardaki çalışmalar yazında şu şekilde ele alınmıştır:

Doğan ve Deniz (2017) tarafından yapılan araştırmada algılanan liderlik tarzlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada enstrümantal liderlik, katılımcı liderlik ve destekleyici liderlik tarzları kullanılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda liderliğin pozitif etkiler içeren bu üç boyutunun da üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığı görülmüştür. Katılımcı liderliğin diğer liderlik tarzlarına göre azaltıcı etkisinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Doğan ve Deniz, 2017: 1023).

Yönetim tarzlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği bir başka çalışma ise Kanten ve Ülker (2014) tarafından yapılan araştırmadır. Bu araştırmada aracı role sahip kavram ise işe yabancılaşma olarak belirlenmiştir. Çalışmada kullanılan yönetim tarzları ise demokratik ve otokratik yönetimlerdir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanlar tarafından demokratik yönetim tarzı olduğu düşünülen işyerlerinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaldığı görülmüştür. Otokratik bir yönetim tarzı bulunan işyerlerinde ise üretkenlik karşıtı iş davranışları etkilenmemiş ancak işe yabancılaşmanın pozitif yönde etkilendiği belirlenmiştir (Kanten ve Ülker, 2014: 33).

Liderlik tarzlarından biri olan toksik liderliğin doğrudan üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi teorik olarak Akca ve Tuzcuoğlu (2020)'nin yaptığı araştırma ile incelenmiştir. Toksik liderin davranışları, kendisine duyulan güvende ciddi bir azalmaya neden olarak lider-üye etkileşimini olumsuz yönde etkilemektedir (Pelletier, 2012). Bu bağlamda toksik liderliğin var olduğu bir ortamda çalışanların işten ayrılma ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarında artış gözleneceği düşünülmektedir (Gallus ve diğerleri, 2013).

Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt (2020) tarafından yapılan araştırmada toksik liderliğin ÜKİD üzerindeki etkisi kariyerizmin aracı rolü kullanılarak incelenmiştir. Bu çalışma literatürde toksik liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Yapılan literatür taramaları

sonucunda bazı olumlu liderlik tarzları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif ilişki bulunduğu görülmüştür (Kessler ve diğerleri, 2013; Hepworth ve Towler, 2004). Elde edilen bu veriler doğrultusunda toksik liderlik ile ÜKİD arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir. Araştırmanın sonuçları incelendiği zaman toksik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde beklenildiği gibi pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür (Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt, 2020: 759).

Özdemir ve İpek (2021) tarafından yapılan çalışmada ise yöneticilerin algılanan mizahının ÜKİD üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmanın toksik liderlik ile sosyal sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik dolaylı yönde bir çalışma olduğu söylenebilir. Çalışma sonucunda elde edilen sonuç şu şekildedir: Algılanan yönetici mizahı çalışanlar üzerinde olumsuz duygular oluşmasına neden olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilemiştir (Özdemir ve İpek, 2021: 2296). Bu bilgiler ışığında çalışanların, alaycı mizaha sahip olduğunu düşündükleri yöneticileri toksik bir lider olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Çünkü alaycı mizah aynı zamanda saldırgan mizah olarak da adlandırılabilir (Dinç ve Cemaloğlu, 2018: 3) ve toksik liderin özelliklerinden birisi de takipçilerine karşı saldırgan tavırlar göstermesidir.

Çalışmasında lider-üye etkileşiminin ÜKİD ve yaşam kalitesi üzerindeki etkisini araştıran Güllü (2018), aracılık rolü olarak örgüt sağlığını kullanmıştır. Bağımsız değişken olarak lider-üye etkileşimi, bağımlı değişkenler olarak ise ÜKİD ve çalışma yaşam kalitesinin seçildiği çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Lider-üye etkileşimi yüksek, ÜKİD seviyesi düşük, çalışma yaşam kalitesi ile örgüt sağlığı ise ortalama değerlerin üzerine çıkmıştır. Buna göre lider-üye etkileşiminin iyi olduğu bir ortamda çalışanların işlerine daha fazla bağlı olduğu ve daha çalışkan olduklarını söyleyebilmek mümkündür. İşlerine bağlı olan çalışanlar ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarından kaçınmaktadır (Güllü, 2018: 319).

Erkutlu, Kayacan ve Özdemir (2019) tarafından yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının psikolojik güvenlikleri ve ÜKİD arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda yöneticilerin, çalışanların psikolojik güvenlik algılarını arttırabilmek için çeşitli sorumlulukları olduğu ortaya koyulmuştur. Buna göre yöneticiler çalışanlarına eşit davranmalı, aralarında adaletsizliğe ve kıskançlıklara neden olabilecek

kararlardan kaçınmalıdır. Yapılan görev dağılımında adaletli davranılmalı ve çalışanların görev ve sorumlulukları, rol belirsizliğine neden olmayacak şekilde net olmalıdır. Bu sayede sağlık çalışanlarına kendilerini güvende hissettirilerek örgüte bağlılıkları sürdürülebilir (Erkutlu, Kayacan ve Özdemir, 2019: 176-177).

2. SOSYAL BİLİŞSEL TEORİ BAĞLAMINDA TOKSİK LİDERLİĞİN SOSYAL SANAL KAYTARMAYA ETKİSİ

Sosyal bilişsel teori ilk olarak sosyal öğrenme kuramı adı altında Amerikalı bir psikolog olan Rotter tarafından 20. yüzyılın ortalarında keşfedilmeye başlanmıştır (Bayrakçı, 2007: 200). Rotter (1954) yayınladığı ‘Social Learning and Clinical Psychology’ isimli kitabında öğrenme teorisi ile kişilik teorisini birleştirmiştir. Rotter’a göre insan davranışları çevreye göre şekillenir. Çünkü çevre kişiliği, kişilik ise davranışları yönlendiren unsurlardır. Ancak aynı çevrede bulunan her insanın aynı davranışları sergilemesi beklenemez. Çünkü bireylerin çevrelerindeki uyaranlara karşı verdikleri tepkiler algılarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Algılamalar ise insanların yaşam deneyimlerine göre şekillenmektedir (Mearns, 2004).

Vygotsky ve Cole (1978) tarafından ortaya atılan sosyokültürel insan öğrenimi kuramı ise sosyal bilişsel teori ile benzer özelliklere sahiptir. Vygotsky ve Cole’a göre öğrenmenin iki boyutu vardır. İlk boyut çevredeki insanlarla etkileşimden, ikinci boyut ise bireyin zihin yapısından oluşur. Sosyokültürel teoride öğrenmenin sosyal bir süreç olduğu, algının gelişiminde sosyal etkileşimin rol oynadığı ve toplumun insan zekâsını etkilediği düşüncesi savunulmaktadır (Vygotsky ve Cole, 1978: 132).

Sosyal öğrenme kuramından ilk bahseden kişi Rotter (1954) olmasına rağmen kurama en büyük katkı Bandura (1977) tarafından yapılmıştır. Sosyal öğrenme kuramı başlangıçta yalnızca gözlem ve taklitlere dayanmaktadır. Ancak bu kavramlar insanların öğrenme süreçlerini açıklayabilmek için yetersiz kaldığı zaman Bandura (1977) tarafından düşünme, dil, olayların sonuçlarını değerlendirme gibi bilişsel süreçleri de içine alan yeni kavramlar ortaya atılmıştır (Malone, 2002). İçinde çeşitli bilişsel (algısal) öğeler eklenerek sosyal öğrenme kuramı sosyal bilişsel teori adını almıştır.

İnsanlar toplum içinde diğer bireylerin davranışlarını gözlemleyerek öğrenmeye (Observational Learning) çalışırlar (Demirbaş ve Yağbasan, 2005: 367). Sosyal öğrenme

olarak adlandırılan bu davranış “toplum içerisinde gözlem yaparak öğrenme” olarak da isimlendirilebilir. Birey bu gözlemleri sonucu hangi davranışların pekiştirildiğini, hangi davranışların cezalandırıldığını öğrenir ve bu davranışları taklit eder. Ancak sosyal bilişsel teori, gözlem yapılarak öğrenilen davranışların taklit edilmesinden ibaret değildir (Bayrakçı, 2007: 199). İnsanlar sosyal öğrenmeyi deneme yanılma yöntemine gerek duymadan, gözlemlediği çeşitli davranış kalıplarını doğrudan taklit etmeyle yapabildiği gibi, gözlemlerinden kendilerine göre sonuçlar çıkartarak ve bu sonuçlara göre kendi davranışlarını geliştirerek de yapabilirler. Dolayısıyla sosyal bilişsel teorinin çevresel, bilişsel ve davranışsal faktörlerin birbiri ile etkileşimi sonucu ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Ergün, 2004).

Sosyal bilişsel teori insanların hayatlarında kendi kararlarını alabileceğini, yalnızca çevresini izleyerek onları taklit eden bir varlık olmadıklarını savunur. Dolayısıyla bilişsel faktörler yalnızca gözlem yapma aktivitelerinde değil, karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır. Bu durumda insanların hayatlarında yalnızca reaktif olarak hareket etmediği, kendi düşünceleri doğrultusunda proaktif yaklaşımlarda bulunduğu söylenebilir. Özetle insanlar düşünebilen, değişen koşullara uyum sağlayabilen, planlar yapabilen, çevresinde yaşanan olayları kendince algılayarak buna uygun davranışlar geliştirebilen bir varlıktır (Bandura, 1999). Bu düşüncelerden hareketle sosyal bilişsel teorinin dört genel prensibi aşağıda açıklanmıştır (Bandura, 1989).

İnsanlar çevresindeki kişilerin çeşitli olaylar karşısındaki davranışlarını ve bu davranışların neden olduğu sonuçları gözlem yaparak öğrenebilirler. İkinci prensibe göre kuramcılarının bazıları öğrenme sonucunda davranışlarda kalıcı değişimler meydana geldiğini ve bu değişimin zorunlu olarak gerçekleştiğini savunmaktadır. Ancak sosyal bilişsel teoriye göre öğrenme sonucunda davranışlarda bir değişim ortaya çıkması zorunlu değildir. Üçüncü prensibe göre öğrenme sürecinde en kritik noktalardan birisi algıdır. Sosyal bilişsel teori insanların öğrenme süreçlerine algısal (bilişsel) şekilde yaklaşmıştır. Son prensibe göre ise sosyal bilişsel teori temelde bir davranış kuramı olarak görünse bile davranışçı ve algısal öğrenme kuramları arasında bir geçiş görevi gördüğü söylenebilir (Rutledge, 2000: 26).

Sonuç olarak sosyal bilişsel teori insan davranışlarının bireysel gözlemler sonucunda ortaya çıktığını savunmaktadır. Yapılan gözlemler sonucunda bireyler

kendilerine göre olumlu veya olumsuz çıkarımlarda bulunarak buna uygun davranışlar geliştirebilirler. Ancak her birey aynı gözlem yeteneğine veya aynı algı kapasitesine sahip değildir. Dolayısıyla yapılan gözlemler insanların algılarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Farklı algıya sahip iki birey aynı olaya değişik yönlerden bakarak kendilerine göre çıkarımlar yapabilir. Bu çıkarımlar her iki birey açısından farklı olacağı için sonuçta ortaya çıkacak davranışlarda farklı olacaktır. Sosyal bilişsel teoriye göre bireyin gözlemleri sonucunda algılayabileceği özellik, ilgili çalışmada toksik liderlik kavramı olarak ele alınacaktır. Çalışanların bu algılaması sonrasında sergilemesi beklenen davranış ise sosyal sanal kaytarma davranışlarıdır. Bu kapsamda sosyal bilişsel teoriye göre çalışanların işyerinde liderlerinden algıladığı toksik özelliklerin, onların motivasyonlarını düşürerek sosyal sanal kaytarma davranışlarına yönelmelerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

İlgili çalışmada toksik liderliğin sosyal sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi elde edilecek analiz sonuçlarına bağlı olarak yorumlanacaktır. Bu bağlamda çalışmanın ana hipotezi aşağıdaki cümle ile belirlenmiştir.

H_1 : Algılanan toksik liderliğin sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. ARAŞTIRMADA BELİRLENEN AMAÇ VE KONU

İlgili araştırmanın amacı, işyerinde algılanan toksik liderlik ile sosyal sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin sosyal bilişsel teori bağlamında incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada yanıt bulunması istenen sorular aşağıda belirtilmiştir:

- a. Toksik liderlik algısı sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde etkili midir?
- b. Toksik liderlik algısının değer bilmezlik alt boyutu sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde etkili midir?
- c. Toksik liderlik algısının otoriter liderlik alt boyutu sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde etkili midir?
- d. Toksik liderlik algısının çıkarıcılık alt boyutu sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde etkili midir?
- e. Toksik liderlik algısının bencillik alt boyutu sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde etkili midir?
- f. Toksik liderlik algısının olumsuz ruhsal durum alt boyutu sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde etkili midir?

İlgili araştırmanın konusuna değinmek gerekirse şunlar söylenebilir; işletmelerin uluslararası hale gelmesiyle bünyelerinde barındırdıkları çalışan sayıları oldukça artmaktadır. Artan çalışan sayısı beraberinde koordinasyon ve yönetim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde bulunan liderlerin hem işletmelerin amaçlarını gerçekleştirecek doğrultuda karar vermeleri hem de çalışanları bu doğrultuda yönlendirmeleri gerekmektedir. Bu açıklamalardan hareketle bir liderin çalışanlar üzerindeki etkisinin oldukça fazla olduğu söylenebilir. Ancak bu etki kimi zaman çalışanlara olumsuz şekilde yansıyabilmektedir. Yansıyan bu olumsuz etkiler ise çalışanların işten uzaklaşmasına, hatta soğumasına yol açabilir. İşten uzaklaşan çalışanlar ise teknoloji çağı olarak adlandırılan bu çağda hayatın her alanında bulunan internetin sayesinde, mesai saatleri içerisinde zamanlarını sosyal medyada vakit geçirmeye ayırabilirler. Bu durum işlerin aksamasına yol açarak işletmeler açısından oldukça olumsuz sonuçlar ortaya çıkmasına neden olabilir. İşletmelere, yöneticilere ve çalışanlara

ilgili konuda yol gösterebilmek için toksik liderliğin sosyal sanal kaytarma üzerindeki etkisi sosyal bilişsel teori bağlamında incelenecektir.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE ELDE EDİLEN KATKILAR

İlgili araştırmada incelenen ilk değişken olan toksik liderlik kavramının literatürde uzun yıllardır üzerinde durulan bir kavram olduğu görülmüştür. Genel olarak liderlik kavramı tarih boyunca var olan ve hakkında çeşitli tanımlamalar geliştirilen en eski kavramlardan biridir. Araştırmadaki ikinci kavram olan sosyal sanal kaytarma kavramı ise son yıllarda teknolojinin gelişmesi ve internetin yaygınlaşması ile birlikte ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla uluslararası literatürde hakkında çok fazla çalışma bulunmayan sosyal sanal kaytarma kavramı, keşfedilmeyi bekleyen bir maden olarak kabul edilebilir. Ülkemizde sosyal sanal kaytarma ilgili olan ilk çalışma Yıldız ve Yıldız (2021) tarafından Türkçe adaptasyonu yapılan “sosyal sanal kaytarma ölçeği”nin bu alanda yapılacak olan çalışmalara rehberlik edeceği düşünülmektedir. Araştırmadaki toksik liderlik kavramının geçmişe dayanması, sosyal sanal kaytarma kavramının ise güncel dönemde ortaya çıkmış olması, “eskiyle yeninin bir araya gelmesi” olarak yorumlanabilir. Bu iki kavramda işletmeler için yüksek derecede önem arz eden konulardır. Çünkü her iki kavram da çalışan performanslarını doğrudan etkileyebilecek güce sahiptir. Bu doğrultuda araştırma, son dönemlerde giderek önem kazanan lojistik sektörü üzerinde ele alınmıştır. Bu hedef doğrultusunda yapılacak olan araştırmanın ve elde edilecek olan sonuçların;

- a. Toksik liderlik algısının sosyal sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinin sosyal bilişsel teori bağlamında incelenerek ilgili konuda yöneticilerin çalışanlarına huzurlu ve rahat bir ortam sağlamaları konusunda teşvik etmesi,
- b. Çalışanların performansını ve verimini arttırabilmek için son derece önemli olan kavramların belirlenerek (toksik liderlik ve sosyal sanal kaytarma) bu sorunun ve davranışın nasıl azaltılabileceğinin tespit edilmesi,
- c. Bu doğrultuda ortaya çıkacak olan sonuçların Marmara Bölgesi’nde faaliyet göstermekte olan lojistik sektörü yöneticileri ve çalışanlarına bütüncül, tarafsız ve sistemli bilgiler sağlaması,
- d. Bunlarla beraber ilgili araştırmada ele alınan değişkenlerin gelecekte yapılacak olan çalışmalara bir katkı sağlaması beklenmektedir.

3. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ VARSAYIMLAR VE SINIRLAR

İlgili araştırmanın yapılabilmesi için kabul edilen varsayımlar aşağıda belirtilmiştir.

- a. İlgili araştırmada bağımsız değişkeni etkileyeceği düşünülen bağımlı değişkenin dışında, bağımsız değişkeni etkileyebilecek başka değişkenlerinde bulunduğu ve bunların hepsinin ilgili çalışmada incelenemeyeceği,
- b. Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkisinin, elde edilmek istenen ilişkileri açıkladığı,
- c. İlgili çalışmada kullanılan ölçeklerin ölçülmesi beklenen özellikleri doğru bir şekilde ölçtüğü,
- d. Katılımcıların anket maddelerini doğru bir şekilde anlayarak samimi cevaplar verdiği,
- e. Belirlenen örneklemin değişkenleri ölçme konusunda yeterli ve uygun olduğu,
- f. Literatür taraması sonucunda ulaşılan bilgilerin, araştırmada bulunan değişkenleri açıklamak hususunda yeterli olduğu varsayılmıştır.

4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

İlgili araştırmada ileri sürülen hipotezler ve bu doğrultuda belirlenen model aşağıda gösterilmiştir.

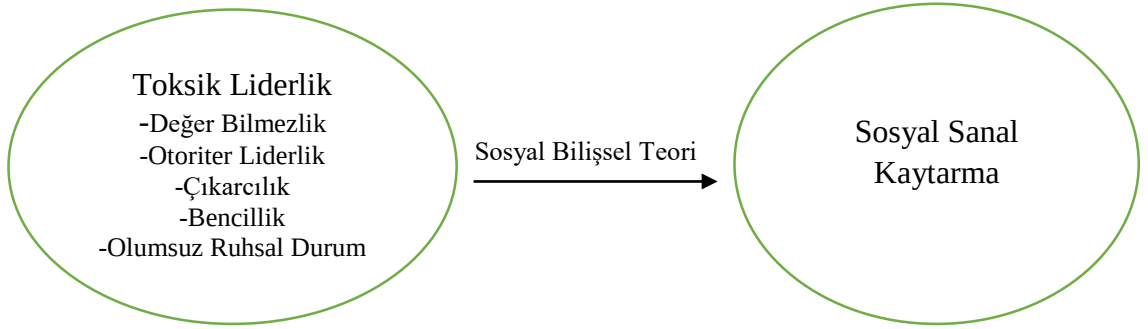
H_{1a}: Algılanan toksik liderliğin değer bilmezlik alt boyutunun sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1b}: Algılanan toksik liderliğin otoriter liderlik alt boyutunun sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1c}: Algılanan toksik liderliğin çıkarıcılık alt boyutunun sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1d}: Algılanan toksik liderliğin bencillik alt boyutunun sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1e}: Algılanan toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum alt boyutunun sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.



Şekil 4. Araştırma Modeli

5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni; Marmara Bölgesi'nin İstanbul, Çanakkale, Bursa, Kocaeli, Yalova ve Balıkesir illerinde bulunan ve lojistik sektöründe hizmet veren limanlar, nakliye işletmeleri ve freight forwarder firmaları oluşturmaktadır. Lojistik sektörü özellikle geçmiş yıllarda yaşanan pandemi sürecinden sonra oldukça önem kazanmış ve artan bir ivmeyle büyümeye başlamıştır. Bu gelişim ve büyüme sektörde bulunan işletmelerin arasındaki rekabeti de arttırmış ve dolayısıyla çalışanların işyerinde yüksek verimli bir şekilde çalışabilmesi önem kazanmıştır. Dolayısıyla lojistik sektöründe bulunan çalışanları sosyal sanal kaytarma davranışlarına iterek işten uzaklaşmalarına neden olabilecek nedenlerin araştırılması ihtiyacı doğmuştur.

Araştırmada belirlenen örneklem kolayda örnekleme yöntemidir. Kolayda örnekleme yönteminde elde edilecek veriler evrenin içerisinde araştırmacının kararları doğrultusunda belirlenmekte ve bu nedenle de tesadüfi bir özellik taşımamaktadır (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015: 20). Örneklemin büyüklüğü seçilirken Hair ve diğerleri (2010) tarafından yayımlanan çalışma referans alınmıştır. Bu çalışmaya göre örneklemin büyüklüğü gözlenen değişkenlerin en az 5 katı (5:1) olmasını, elde edilecek olan sonuçların daha kabul edilebilir olması için ise 10 katı (10:1) olmasını önermiştir. İlgili araştırmada gözlenen değişken adedi 37'dir ve dolayısıyla 370 (37*10) çalışana ulaşmak hedeflenmiştir. İlgili hedef doğrultusunda lojistik sektöründe bulunan işletmelere ulaşılmıştır. Araştırmanın sonunda elde edilen verisi sayısı toplam 401 olarak gözlenmiştir. Doldurulan formlara yapılan uç değerlerin ayıklanması işlemi sonucunda elde edilen bütün verilerin sağlıklı olduğu belirlenmiş ve analizler 401 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

6. VERİ TOPLAMA ARACI VE TEKNİKLERİ

Araştırmada veriler nicel araştırma yöntemleri kategorisinde bulunan anket tekniği ile toplanmıştır. İlgili araştırmada 2 değişkenin arasındaki ilişkinin belirlenmesi istendiği için 2 farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler “Toksik Liderlik Ölçeği” ve “Sosyal Sanal Kaytarma Ölçeği” olarak belirlenmiştir. Bu ölçeklerin yanında çalışmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki çalışma süreleri gibi değişkenler ankete eklenmiştir. Ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda anlatılmıştır.

Toksik Liderlik Ölçeği: Çalışanların işyerinde toksik liderlik algılarını ölçmek için Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ve Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından Türkçe’ye çevirisi yapılan 30 maddeli ölçekler gerekli uyarlamalar yapılarak kullanılmıştır. Çalışmanın Türkçe’ye çevrilmiş halinin hedef kitlesinde anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek üzere 50 kişilik bir grup üzerinde gerekli testler uygulanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında 2 maddede bulunan “halk” ve “okul” ibaresi kaldırılarak “çalışan” ve “işyeri” ifadeleri eklenmiştir. Bununla beraber 3 maddenin keşfedici faktör analizi testinde farklı alt boyutlarda çıktığı, dolayısıyla yeterince anlaşılamadığı görülmüştür. İlgili maddeler (11, 12 ve 25. sorular) gerekli düzenlemeler yapılarak çalışmaya eklenmiş ve 401 kişi üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda problemin ortadan kalktığı görülmüştür. Ölçekte *değer bilmezlik, otoriter liderlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum* olmak üzere toplam 30 madde ve 5 alt boyut bulunmaktadır. İlgili ölçekte 5’li Likert tipi ifadeler kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum).

Araştırmanın yapılan pilot testlerinde, geliştirilen orijinal ölçeğin Amerika kökenli olduğu (University of Maryland, College Park), dolayısıyla farklı bir kültür göz önüne alınarak oluşturulması sebebiyle, aynı zamanda Türkçe’ye adaptasyonu yapılan çalışmada ise orijinalinden ve ilgili araştırmadan farklı olarak 4 alt boyut kullanılması sebebiyle, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri 50 kişilik bir hedef kitlesinde sınanmıştır. Çalışmanın sonucunda Çelebi, Güner ve Yıldız (2015)’in adaptasyonunu yaptığı dört alt boyutlu ölçekten farklı olarak, Schmidt (2008)’in çalışmasına uygun şekilde 5 alt boyut bulunduğu görülmüştür. Kullanılan örneklem Marmara Bölgesi’nde farklı illerde bulunan lojistik sektörü çalışanlarından oluşmuştur.

Araştırmanın sonunda toplanan veriler IBM SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen verilere öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Geçerliliği belirlemek için yapılan keşfedici faktör analizi testi “Varimax” eksen döndürme tekniğiyle kontrol edilmiştir. Örneklemen yeterli olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan KMO ve Barlett’s küresellik testinin sonuçlarına göre elde edilen değer 0,933 ve 0,000 olarak bulunmuş ve örneklemen yeterli olduğu belirlenmiştir. Elde edilen verilerin faktör analizlerinin yapılabilmesi için KMO değerinin 0,60’dan büyük çıkması gerekmektedir (Gürbüz, Şahin, 2017: 325).

Faktör analizleri sonucunda alt boyutlara ve ölçeğin geneline ait olan yük değerleri, Cronbach’s Alpha güvenilirlik testi sonuçları ve faktör ortak varyansları “Bulgular ve Yorumlar” bölümünde gösterilecektir.

Sosyal Sanal Kaytarma Ölçeği: Çalışanların mesai saatleri içerisinde işyerinde yaptıkları sosyal sanal kaytarma davranışlarını ölçmek için Yıldız ve Yıldız (2021) tarafından Türkçe’ye adaptasyonu yapılan 7 maddelik ve tek alt boyutlu olan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonucu Cronbach’s Alpha değeri 0,87 olarak belirlenmiştir. Ölçekte 5’li Likert tipi ifadeler kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum).

7. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırma kapsamında verilerin elde edilebilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Toksik liderlik algısı, sosyal sanal kaytarma davranışları ve demografik özellikler katılımcıların ilgili maddelere verdiği yanıtlar ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Enstitüsü Etik kurulunun 01/04/2022 tarihli ve 2022/4 numaralı kararı ile etik uygunluk raporu alınmış ve veriler toplanılmaya başlanmıştır. Hedef kitlesini geniş tutmak ve daha fazla insana ulaşabilmek amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu “Google Forms” üzerinden katılımcılara ulaştırılmıştır. Veriler ortalama 1 aylık (Nisan 2023-Mayıs 2023) bir süreç içerisinde toplanmıştır.

8. VERİLERİN ANALİZİ

Toplanan verilerin sonucunda gerekli olan örneklem sayısına ulaşılmış ve öncelikle ölçeklerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmak için basıklık (kurtosis) ve

Çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiştir. Daha sonra ölçekler ve alt boyutları üzerinde keşfedici faktör analizi (Varimax döndürme tekniği ile) ve güvenilirlik testleri yapılmış ve değerler incelenmiştir. İlgili testler IBM SPSS 22.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde bir etkinin bulunup bulunmadığını belirlemek amacı ile bağımsız t-testi yapılmıştır. Yaş, ğrenim durumu ve meslekte çalışma sürelerinin sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığı ise tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) ile test edilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik testlerinde uygun değerlerin sağlandığı görüldükten sonra araştırmada belirlenen hipotezleri test etmek için korelasyon (Pearson) ve regresyon analizleri yapılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE İLGİLİ BİLGİLER

Araştırmada elde edilen demografik veriler incelendiği zaman cinsiyet açısından çoğunluğun erkek katılımcılara (%62,1) ait olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise çoğunluğu bekâr katılımcılar (%54,9) oluşturmaktadır. Yaş bağlamında bakıldığında ise birinci sırada (%49,1) ile 18-31 yaş arası katılımcıların olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyinde olan dağılımında lisans eğitime sahip olan çalışanlar (%59,9) çoğunluğu oluşturmaktadır. Meslekteki toplam çalışma süresinde ise 1-10 yıl çalışma deneyimine sahip katılımcılar (%52,9) çoğunluğa sahiptir.

Tablo 5.1. Cinsiyet

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	152	37,9
Erkek	249	62,1
Toplam	401	100

Katılımcıların %37,9'u kadın, %62,1'i erkektir.

Tablo 5.2. Medeni Durum

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Bekâr	220	54,9
Evli	181	45,1
Toplam	401	100

Katılımcıların %54,9'u bekâr, %45,1'i evlidir.

Tablo 5.3. Yaş

Yaş	Sayı	Yüzde
18-31 Yaş	197	49,1
32-45 Yaş	162	40,4
46 ve Üzeri Yaş	42	10,5
Toplam	401	100

Katılımcıların %49,1'i 18-35 yaş aralığında, %40,4'ü 32-45 yaş aralığında ve %10,5'i 46 ve üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 5.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
Lise ve altı	31	7,7
Önlisans	55	13,7
Lisans	240	59,9
Lisansüstü	75	18,7
Toplam	401	100

Katılımcıların %7,7'si lise ve altı eğitime, %13,7'si önlisans eğitimine, %59,9'u lisans eğitime, %18,7'si ise lisansüstü eğitime sahiptir.

Tablo 5.5. Meslekteki Toplam Çalışma Süresi

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
1-10 Yıl	212	52,9
11-20 Yıl	147	36,7
21 ve Üstü Yıl	42	10,5
Toplam	401	100

Katılımcıların %52,9'unun mesleklerindeki toplam çalışma süreleri 1-10 yıl arasında değişmektedir. %36,7'si 11-20 yıl aralığında çalışma süresine sahipken, %10,5'lik bir kısmı ise 21 ve üstü yıl aralığında çalışmaktadır.

2. DEĞİŞKENLERİN BASIKLIK VE ÇARPIKLIK DEĞERLERİ

Korelasyon ve regresyon analizlerinin yapılabilmesi için öncelikle değişkenlerin normal dağılımlarına bakılması gerekmektedir. Tabachnick ve Fidell (2012) tarafından yapılan araştırmada değişkenlerin normal dağılıma sahip olabilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olması gerekmektedir.

Tablo 5.6. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Değişkenler	N	Min.	Max.	Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık
1. Değer Bilmezlik	401	1,00	5,00	2,82	1,11	0,13	-1,33
2. Otoriter Liderlik	401	1,00	5,00	2,81	1,09	0,31	-1,13
3. Çıkarıcılık	401	1,00	5,00	2,77	1,09	0,27	-1,18
4. Bencillik	401	1,00	5,00	3,04	1,11	0,96	-1,29
5. Olumsuz Ruhsal Durum	401	1,00	5,00	3,05	1,14	-0,58	-1,17
6. Toksik Liderlik	401	1,00	5,00	2,90	0,82	0,27	-0,67
7. Sosyal Sanal Kaytarma	401	1,00	5,00	3,14	1,11	-0,14	-1,11

Yukarıda bulunan Tablo 5.6.'da basıklık ve çarpıklık değerleri görülmektedir. Elde edilen değerler Tabachnick ve Fidell (2012)'in araştırmalarında belirlediği $\pm 1,5$ referans aralığında olduğu için değişkenlerin normal bir dağılım sergilediği öne sürülebilir. Bu veriler doğrultusunda değişkenler arasında korelasyon ve regresyon testlerinin yapılabileceği tespit edilmiştir.

3. YAPI GEÇERLİLİĞİ SONUÇLARI

İlgili çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerini tespit etmek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizinde kullanılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin yeterli olabilmesi için 0,60'ın üzerinde olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012: 620).

Korelasyon matrisinde bulunan ilişkilerin faktör analizini yapabilmek için yeterli olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan test ise Barlett's Küresellik Testi'dir. Bu testin anlamlı bir sonuç verebilmesi için alması gereken değer ise ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317).

Tablo 5.7. Toksik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yük.	Açıklanan Varyans
1. Çıkarıcılık	Ç14	0,777	15,099
	Ç16	0,766	
	Ç13	0,761	
	Ç17	0,760	
	Ç15	0,756	
	Ç18	0,665	
	Ç12	0,655	
2. Bencillik	B23	0,835	14,940
	B22	0,815	
	B24	0,783	
	B21	0,764	
	B20	0,755	
	B19	0,710	
3. Olumsuz Ruhsal Durum	ORD28	0,842	14,306
	ORD26	0,838	
	ORD29	0,817	
	ORD30	0,759	
	ORD27	0,758	
	ORD25	0,621	
4. Değer Bilmezlik	DB3	0,791	13,168
	DB2	0,776	
	DB6	0,740	
	DB1	0,733	
	DB5	0,726	
	DB4	0,685	
5. Otoriter Liderlik	OL9	0,783	10,674
	OL10	0,779	
	OL8	0,770	
	OL7	0,759	
	OL11	0,579	
Değerlendirme Kriterleri	KMO Örneklem Yeterliliği: 0,933 Yaklaşık Ki-Kare: 7946,017 dF(Serbestlik Derecesi): 435 Barlett’s Küresellik Testi: 0,000 Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon Metodu: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 68,186		

Tabachnick ve Fidell (2012)'e göre minimum 0,60 olması gereken örneklem yeterliliği ilgili araştırmada elde edilen verilere göre 0,933 olarak görülmüştür. Dolayısıyla örneklem büyüklüğünün yeterince yüksek olduğu varsayılabilir (Kaiser, 1970: 1974).

Toksik liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirleyebilmek için Varimax döndürme tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan faktör yüklerinde ise minimum 0,50 faktör yükünün tatmin edici olduğu belirlenmiştir (Hair ve diğerleri, 2010). Çalışmada elde edilen sonuçlara göre toksik liderlik ölçeğinin alt boyutlarında bulunan maddeler içerisinde en düşük değer 0,579 (OL11) olarak görülürken, en yüksek değer ise 0,842 (ORD28) olarak belirlenmiştir. Buna göre ilgili ölçekte bulunan bütün maddelerin tatmin edici olduğu söylenebilir. Barlett's Küresellik Test sonucunun da anlamlı çıktığı görülmektedir ($p<0,05$). Toksik liderlik ölçeğinin 5 alt boyutunun toplam varyansın %68,186'sını açıkladığı görülmüştür. Çıkan değerler sonucunda analizden çıkarılması gereken herhangi bir madde bulunmamaktadır.

Tablo 5.8. Sosyal Sanal Kaytarma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yük.	Açıklanan Varyans
1. Sosyal Sanal Kaytarma	SSK36	0,866	71,519
	SSK32	0,861	
	SSK33	0,854	
	SSK34	0,852	
	SSK37	0,849	
	SSK31	0,843	
	SSK35	0,792	
Değerlendirme Kriteri	KMO Örneklem Yeterliliği: 0,898 Yaklaşık Ki-Kare: 2176,226 dF(Serbestlik Derecesi): 21 Barlett's Küresellik Testi: 0,000 Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi Rotasyon Metodu: Varimax Açıklanan Varyans Toplamı: 71,519		

Sosyal sanal kaytarma ölçeği tek boyuta sahip bir ölçek olduğu için faktör analizine gerek bulunmamakla beraber, ilgili ölçek farklı bir sektör üzerinde kullanıldığı için analiz tekrar yapılmıştır. Faktör yüklerinin 0,792 ile 0,866 arasında olduğu, KMO değerinin ise 0,898 olduğu belirlenmiştir. Barlett's Küresellik Test sonucu da elde edilen değere göre anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$). Dolayısıyla örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Tek boyutlu olan bu yapının toplam varyansın %71,519'unu açıkladığı görülmüştür.

4. GÜVENİLİRLİK SONUÇLARI

Güvenilirlik analizlerinde yapılan içsel tutarlılık katsayı ölçümlerinde en yüksek oranda tercih edilen analiz Cronbach's Alpha katsayısıdır (Kaya ve diğerleri, 2020). İlgili analizde alfa değeri 0 ile 1 aralığında bir değer alabilir. Ancak güvenilirliğin sağlanabilmesi için alfa değerinin en az 0,70 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 333). 0,80'in üzerinde bir güvenilirlik katsayısına sahip olan ölçek ise yüksek güvenilirliğe sahip olarak nitelendirilebilir. İlgili çalışmanın sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5.9. Ölçeklerin ve Alt Boyutların Güvenirlik Sonuçları

Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
1. Değer Bilmezlik	6	0,889
2. Otoriter Liderlik	5	0,847
3. Çıkarıcılık	7	0,912
4. Bencillik	6	0,912
5. Olumsuz Ruhsal Durum	6	0,915
6. Toksik Liderlik	30	0,939
7. Sosyal Sanal Kaytarma	7	0,933

Tablo 5.9.'da görülen sonuçlara göre ölçeklerin güvenilirlik değerleri 0,847 ile 0,939 arasındadır. Analiz sonucunda elde edilen bütün Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde çıktığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

5. TOKSİK LİDERLİK VE DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE SOSYAL SANAL KAYTARMA ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Korelasyon analizi değişkenlerin birbirleri arasında herhangi bir ilişkiye sahip olup olmadığını, eğer ilişki varsa şiddetini ve yönünü belirlemeyi sağlayan bir analiz yöntemidir. İlgili analizde korelasyon katsayıları “Pearson” yöntemiyle incelenmiştir. Tablo 5.10.’da görüldüğü üzere cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve meslekte toplam çalışma sürelerinin sosyal sanal kaytarma ile anlamlı bir ilişkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen Pearson değerlerine göre (sırasıyla $r = -,335$, $***p < ,001$, $r = -,334$, $***p < ,001$, $r = -,315$, $***p < ,001$, $r = ,129$, $*p < ,05$, $r = -,310$, $***p < ,001$) sosyal sanal kaytarma ile cinsiyet, medeni durum, yaş ve toplam çalışma süreleri arasında anlamlı ve negatif düzeyde bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Yalnızca eğitim düzeyleri ile sosyal sanal kaytarma değişkeni arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik, otoriter liderlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum değişkenlerinin tamamı ile sosyal sanal kaytarma davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir (sırasıyla $r = ,141$, $**p < ,01$, $r = ,190$, $***p < ,001$, $r = ,134$, $**p < ,01$, $r = ,219$, $***p < ,001$, $r = ,126$, $*p < ,05$). Değer bilmezlik, otoriter liderlik, çıkarıcılık ve bencillik alt boyutları ile sosyal sanal kaytarma arasında görülen ilişki daha anlamlı iken ($***p < ,001$, $**p < ,01$), olumsuz ruhsal durum ile sosyal sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişki zayıf olarak belirlenmiştir ($*p < ,05$). Alt boyutlar ile sosyal sanal kaytarma davranışları arasındaki anlam ilişkisi yüksekte düşüğe doğru şu şekilde sıralanabilir; bencillik, otoriter liderlik, değer bilmezlik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum.

Tablo 5.10. Değişkenlerin Birbirleri İle Arasındaki İlişkilerin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler			Demografik Değişkenler					Toksik Liderlik					Sosyal Sanal Kaytarma
	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Cinsiyet	1,62	,48	1										
2. Medeni Durum	1,45	,49	,089	1									
3. Yaş	1,61	,66	,079	,510**	1								
4. Eğitim	2,90	,79	-,24**	,019	-,015	1							
5. Çalışma Süresi	1,58	,67	,103**	,474**	,960**	-,065	1						
6. Değer Bilmezlik	2,82	1,11	-,060	-,020	-,054	-,019	-,050	1					
7. Otoriter Liderlik	2,81	1,09	-,081	-,097	-,128*	,034	-,148**	,456**	1				
8. Çıkarıcılık	2,77	1,09	-,038	-,043	-,039	-,010	-,049	,404**	,381**	1			
9. Bencillik	3,04	1,11	-,027	-,054	-,090	,068	-,082	,311**	,371**	,599**	1		
10. Olumsuz Ruhsal Durum	3,05	1,14	-,066	-,071	-,135**	-,092	-,137**	,526**	,390**	,424**	,388**	1	
11. Sosyal Sanal Kaytarma	3,14	1,11	-,335***	-,334***	-,315***	,129*	-,310***	,141**	,190***	,134**	,219***	,126*	1
*p<,05, **p<,01, ***p<,001 n=401													

6. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZLERİ

İlgili bölümde toksik liderliğin 5 alt boyutunun ve demografik özelliklerin sosyal sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılacak ve elde edilen sonuçlar yorumlanacaktır.

6.1. H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}, H_{1e} Hipotezlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Toksik liderliğin alt boyutlarının demografik özellikler ile birlikte sosyal sanal kaytarma üzerindeki etkilerini inceleyebilmek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5.11. Hipotezlere İlişkin ANOVA^a Testi Sonuçları

Model		Kareler Top.	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	p
1	Regresyon	116,499	4	29,125	30,188	,000 ^{b***}
	Kalıntılar	382,056	396	,965		
	Toplam	498,555	400			
2	Regresyon	136,046	9	15,116	16,304	,000 ^{c***}
	Kalıntılar	362,509	391	,927		
	Toplam	498,555	400			

a. Sosyal Sanal Kaytarma

b. Eğitim, Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş

c. Eğitim, Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Çıkarıcılık, Otoriter Liderlik, Olumsuz Ruhsal Durum, Değer Bilmezlik, Bencillik

Tablo 5.11’de yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen ANOVA testine ait sonuçlar gösterilmektedir. İlgili tabloda 2 modelin anlamlılığı incelendiğinde çıkan sonuçlar doğrultusunda modellerin anlamlı olduğu görülmektedir (**p<,001).

Tablo 5.12. Hipotezlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Sosyal Sanal Kaytarma		
Bağımsız Değişkenler ^a	Model 1	Model 2
Cinsiyet	-,287***	-,283***
Medeni Durum	-,217***	-,215***
Yaş	-,181***	-,163**
Eğitim Düzeyi	,061	,046
Değer Bilmezlik		,063
Otoriter Liderlik		,055
Çıkarıcılık		-,026
Bencilik		,172**
Olumsuz Ruhsal Durum		-,036
R ²	,234	,273
Düzeltilmiş R ²	,226	,256
ΔR ²	,234	,039
VIF (Aralık)	1,064-1,358	1,083-1,764

a. Standardize edilmiş katsayılar kullanılmıştır. Tablodaki değerler β katsayılarını göstermektedir.

*p<,05; **p<,01; ***p<,001

Tablo 5.12’de değişkenler arasındaki açıklayıcılığı ifade eden R² değerleri gösterilmektedir. Tabloda görülen düzeltilmiş R² değeri (,256) ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılık gücünü göstermektedir. Dolayısıyla bağımsız değişkenlerin sosyal sanal kaytarma üzerindeki açıklayıcılık gücünün %25,6 olduğu tespit edilmiştir. Test edilen modellerde ise çoklu doğrusal bağlantıda sorun olup olmadığını belirlemek amacı ile VIF (Variance Inflation Factor) değerleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, demografik değişkenlerden yaş ve çalışma sürelerinde elde edilen değerler 10’un üzerinde olduğu için çoklu doğrusal bağlantı sorununa rastlanmıştır. Ancak diğer bağımsız değişkenlerin tamamında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı (VIF<10) belirlenmiştir (Albayrak, 2005: 110). Bu nedenle yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin kategorilerine dahil olan veriler incelendiğinde, her iki kategorinin alt üç kategorisinin neredeyse birbirlerinin aynısı olması (çok yüksek korelasyona sahip olması) nedeniyle çalışma süresi değişkeni modelden çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda hiçbir değişkenin VIF değerleri ile ilgili bir sorunla karşılaşılmamıştır.

Tablo 5.12. bağımsız değişkenlerin sosyal sanal kaytarma üzerindeki etkilerini ayrı ayrı inceleyebilmek amacıyla yapılmıştır. Bu hedef doğrultusunda Tablo 5.12.

incelendiğinde cinsiyet ve medeni durum (*** $p < ,001$) ve yaşı ($**p < ,01$) sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bencillik alt boyutunun ($**p < ,01$) sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde ise pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Ancak toksik liderliğin diğer alt boyutları olan değer bilmezlik, otoriter liderlik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durumun sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H_{1d} hipotezi desteklenirken H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} ve H_{1e} hipotezlerinin desteklenmediği belirlenmiştir**. Toksik liderliğin 5 alt boyutundan yalnızca bir tanesinin desteklenmesi sebebiyle, toksik liderliğin sosyal sanal kaytarma üzerindeki etkisinin yorumlanacağı H₁ hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir. Hipotezlerin sonuçları özetlenmiş bir şekilde aşağıdaki Tablo 5.13. üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 5.13. Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	Anlamlılık Durumu	Desteklenme Durumu
H_{1a}: Değer bilmezlik sosyal sanal kaytarmayı olumlu etkiler.	$p = ,246$	Desteklenmedi
H_{1b}: Otoriter liderlik sosyal sanal kaytarmayı olumlu etkiler.	$p = ,283$	Desteklenmedi
H_{1c}: Çıkarıcılık sosyal sanal kaytarmayı olumlu etkiler.	$p = ,648$	Desteklenmedi
H_{1d}: Bencillik sosyal sanal kaytarmayı olumlu etkiler.	$p = ,002^{**}$	Desteklendi
H_{1e}: Olumsuz ruhsal durum sosyal sanal kaytarmayı olumlu etkiler.	$p = ,507$	Desteklenmedi

6.2. Ek Analizler

İlgili bölümde demografik değişkenlerin t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilecek ve yorumlanacaktır.

Tablo 5.14. Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	Ser. Der.	Sig. (çift yönlü)
Sosyal Sanal Kaytarma	Kadın	152	3,62	1,00	336,3	,000
	Erkek	249	2,85	1,07		

Tablo 5.14.'de bulunan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre sosyal sanal kaytarma davranışları ile lojistik sektörü çalışanlarının cinsiyet durumları arasında istatistiksel açıdan anlam bulunduğu görülmüştür. Bu tabloya göre kadın çalışanların

erkek çalışanlara göre daha fazla sosyal sanal kaytarma davranışında bulunduğu görülmektedir.

Tablo 5.15. Medeni Duruma İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu

Bağımlı Değişken	Medeni Durum	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	Ser. Der.	Sig. (çift yönlü)
Sosyal Sanal Kaytarma	Bekâr	220	3,48	1,00	365,89	,000
	Evli	181	2,73	1,11		

Tablo 5.15.'de bulunan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre sosyal sanal kaytarma davranışları ile lojistik sektörü çalışanlarının medeni durumları arasında istatistiksel açıdan anlam bulunduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre bekâr çalışanların evli çalışanlara kıyasla daha fazla sosyal sanal kaytarma davranışında bulunduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.16. Yaşa İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Tablosu

Bağımlı Değişken		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p Değeri (Sig.)
Sosyal Sanal Kaytarma	Gruplararası	50,1	2	25,05	22,23	,000
	Gruplariçi	448,45	398	1,12		
	Toplam	498,55	400			

Çalışanların yaşlarının sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir.

Tablo 5.17. Scheffe Testi Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Meslek Süresi	(J) Meslek Süresi	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Sosyal Sanal Kaytarma	18-31 yaş	32-45 yaş	,46*	,11	,000
		46 ve üzeri yaş	1,11*	,18	,000
	32-45 yaş	18-31 yaş	-,46*	,11	,000
		46 ve üzeri yaş	,64	,18	,002
	46 ve üzeri yaş	18-31 yaş	-1,11*	,18	,000
		32-45 yaş	-,64	,18	,002

***p<,001

Tablo 5.17.'de sonuçları gösterilen ilgili testin amacı grupların arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını, eğer anlamlı farklılıklar varsa hangi gruplar arasında olduğunu belirlemektir. Scheffe testinin sonucuna göre 18-31 yaş aralığında bulunan çalışanlar, 32-45 yaş aralığı ve 46 ve üzeri yaşlarda bulunanlara göre daha yüksek seviyede sosyal sanal kaytarma davranışlarına başvurmaktadır. 32-45 yaş aralığında bulunan çalışanlar ise 18-31 yaş grubunda bulunanlara göre daha az, 46 ve üzeri yaş grubunda bulunanlara göre ise daha fazla sosyal sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır. 46 ve üzeri yaş grubunda bulunan çalışanlar ise, hem 18-31 yaş aralığında hem de 32-45 yaş aralığında bulunanlara göre daha düşük seviyede sosyal sanal kaytarma davranışlarında bulunmaktadır. Tablo 5.17.'de görüldüğü üzere yaş gruplarının sosyal sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi %95 güven aralığında bütün yaş grupları ($p=,000$) açısından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 5.18. Eğitim Düzeyine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Tablosu

Bağımlı Değişken		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p Değeri (Sig.)
Sosyal Sanal Kaytarma	Gruplararası	26,43	3	8,81	7,41	,000
	Gruplariçi	472,11	397	1,18		
	Toplam	498,55	400			

Çalışanların öğrenim durumlarının sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir.

Tablo 5.19. Scheffe Testi Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Meslek Süresi	(J) Meslek Süresi	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
Sosyal Sanal Kaytarma	Lise ve altı	Önlisans	-,88*	,24	,005
		Lisans	-,97*	,20	,000
		Lisansüstü	-,78*	,23	,011
	Önlisans	Lise ve altı	,88*	,24	,005
		Lisans	-,08	,16	,965
		Lisansüstü	,10	,19	,959
	Lisans	Lise ve altı	,97*	,20	,000
		Önlisans	,08	,16	,965
		Lisansüstü	,19	,14	,621
	Lisansüstü	Lise ve altı	,78*	,23	,011
		Önlisans	-,10	,19	,959
		Lisans	-,19	,14	,621

***p<,001

Tablo 5.19.'da gösterilen Scheffe testinin sonuçlarına göre lise ve altı eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar ile önlisans, lisans ve lisansüstü çalışanlarının tamamı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre lise ve altı eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar, diğer eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha düşük seviyede sosyal sanal kaytarma davranışlarına başvurdıkları belirlenmiştir. Önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeylerine sahip olan çalışanlardan elde edilen sonuçlara göre ise yalnızca lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Tablo 5.19.'da görüldüğü gibi eğitim düzeylerinin sosyal sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi %95 güven aralığında bütün eğitim düzeyleri (p=0,000) açısından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 5.20. Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) Tablosu

Bağımlı Değişken		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p Değeri (Sig.)
Sosyal Sanal Kaytarma	Gruplararası	48,49	2	24,24	21,44	,000
	Gruplariçi	450,06	398	1,13		
	Toplam	498,55	400			

Çalışanların meslekte çalışma sürelerinin sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü

varyans analizi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğu görölmektedir.

Tablo 5.21. Scheffe Testi Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Meslek Süresi	(J) Meslek Süresi	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	Sig
Sosyal Sanal Kaytarma	1-10 yıl	11-20 yıl	,45*	,11	,000
		21 ve üstü yıl	1,08*	,17	,000
	11-20 yıl	1-10 yıl	-,45*	,11	,000
		21 ve üstü yıl	,63*	,18	,003
	21 ve üstü yıl	1-10 yıl	-1,08*	,17	,000
		11-20 yıl	-,63*	,18	,003

***p<,001

Tablo 5.21.'den elde edilen Scheffe testinin verilerine göre meslekte toplam çalışma süreleri incelenmiş ve boyutların tamamının birbiri ile anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görölmüştür. Meslekte 1-10 yıl çalışma süresi olan çalışanlar 11-20 yıl ve 21 ve üstü yıl çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek düzeyde sosyal sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır. 11-20 yıl arası çalışanlar ise 1-10 yıl çalışanlara göre daha düşük, 21 ve üstü yıl çalışma süresi olanlara göre daha yüksek düzeyde sosyal sanal kaytarma davranışında bulunmaktadır. 21 ve üstü yıl çalışma süresine sahip olanların ise kendilerinden daha az çalışma süresi bulunanlara göre daha düşük sosyal sanal kaytarma davranışında bulundukları görölmüştür. Elde edilen bu sonuçlara göre çalışma süresi arttıkça sosyal sanal kaytarma davranışının azaldığı yorumu yapılabilir. Tablo 5.21.'de elde edilen verilere göre toplam çalışma sürelerinin sosyal sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi %95 güven aralığında bütün eğitim düzeyleri (p=0,000) açısından anlamlı farklılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. SONUÇ

Teknolojinin gelişiminin neden olduğu en önemli sonuçlardan biri dünya üzerinde bulunan sınırları ortadan kaldırmaya başlamasıdır. Ancak sınırların ortadan kalkması sadece dijital boyut üzerinden düşünülmemelidir. Dünyanın her yerine ürün ve hizmet taşınmasının önemi özellikle pandemi döneminde daha iyi anlaşılmıştır. Üretilen ürünlerin ve sağlanmak istenilen hizmetlerin üretim ve ortaya çıkış aşamasından son tüketiciye ulaşmasına ve depolanmasına kadar olan geniş süreç lojistik faaliyetleri olarak adlandırılabilir (Özgüner, 2017: 10). Ticaretin internet üzerinden yapılmaya başlanması (E-Ticaret) sonrasında sektör bu tarafa doğru yönelmiş ve dijital tedarik zinciri, çevrimiçi alışveriş gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Lin ve Jones, 2008: 589). İnsanların evlerinde otururken dünyanın farklı bir bölgesinden alışveriş yapabilmesini mümkün kılan en önemli sektör lojistik sektördür. Lojistik hizmetlerinin bu kadar kritik bir öneme sahip olması ise bazı ihtiyaçları beraberinde getirmiş ve sektördeki rekabeti daha zor bir hale getirmiştir. Lojistik işletmelerinin performanslarının geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetlerinin artırılması rekabetin yükseldiği bu ortamda çok daha önemli hale gelmiştir. Bu araştırmada lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performanslarını etkileyebileceği düşünülen bir kavram olan sosyal sanal kaytarma bağımlı değişkeninin toksik liderlik bağımsız değişkeni ile arasındaki ilişki incelenecektir. İnceleme sonrasında elde edilen sonuçlar ve görülen olumsuzlukları gidermek amacıyla geliştirilen çözüm önerileri bu bölümde anlatılacaktır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar hipotezler açısından incelendiğinde, bir hipotezin desteklendiği kalan dört hipotezin ise desteklenmediği görülmektedir. Dördüncü hipotezde toksik liderliğin bencillik alt boyutunun sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ileri sürülmüştür. Elde edilen sonuçlar (** $p < ,01$) bu hipotezi destekler niteliktedir. Özetle işyerinde çalışanlar toksik bir lider tarafından bencil davranışlara ne kadar maruz kalırsa, sosyal sanal kaytarma davranışları bir o kadar bu durumdan pozitif olarak etkilenmektedir. Sosyal sanal kaytarma üzerinde anlamlı etkiye sahip olan tek alt boyut “bencillik” olarak belirlenmiştir (** $p < ,01$). Bununla birlikte diğer hipotezlerin desteklenmemesi sonucunda toksik

liderliğin (H₁ hipotezi) yalnızca bencillik alt boyutu kapsamında sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde kısmi bir etkisinin olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

Bencillik: Bencillik kavram olarak kişinin başkasının ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate almaması olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla bu karakter biçimi bireyciliğin en üst noktalarından biri olarak kabul edilebilir (Kesikoğlu, 2016: 5). İşyerinde bencil davranışlar sergileyen bir lider çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilir. Kendilerini değersiz hisseden çalışanların verimi azalma eğiliminde olabilir ve bu durum işten uzaklaşmalarına neden olabilir. Dolayısıyla işten uzaklaşan çalışanların odak noktası başka yerlere kayacaktır, araştırmada elde edilen sonuçlara göre sosyal sanal kaytarma davranışları işten uzaklaşan çalışanların sığındığı bir liman haline gelmiştir. İlgili araştırmada bencillik alt boyutu sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı bir farklılık (**p<,01) meydana getirmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde bencillik alt boyutunun işten ayrılmayı negatif yönde etkilediği görülmüştür. Yani bencillik arttıkça işten ayrılma düşüncesi artmaktadır (Yalçınsoy ve Işık, 2018: 1023).

Otoriter Liderlik: Otoriter bir lider katı kuralları olan, çalışanların ihtiyaç duyduğu veya onlara fayda sağlayabilecek durumlarda bile esneklik sağlamayan bir liderlik türü olarak görülebilir. Ancak otoriter liderliğin toksik liderliğin bir türü olması her sektör ve çalışan için geçerli olmayabilir. Katı kuralları ve yüksek disiplini kabul eden çalışanlar bu liderlik türünü toksik olarak kabul etmeyebilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 452). İlgili araştırmada otoriter liderliğin sosyal sanal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Demirtaş ve Küçük (2019: 50) tarafından yapılan araştırmada toksik liderliğin otoriter liderlik alt boyutunun örgütsel sessizliğin dört alt boyutu (duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici, izolasyon) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Değer Bilmezlik: Çalışanlarını işyerinde sürekli olarak küçük düşüren, onlarla alay eden ve yaptıkları işleri beğenmeyen toksik liderlerin davranışları bu alt boyut üzerinde incelenmektedir. Küçük düşürülmekten çekinen çalışanlar hata yapmaktan çekindikleri için olabildiğince az iş yapma eğilimi gösterebilirler. Zamanla özgüvenleri azalır ve kendilerini değersiz hissetmeye başlayabilirler. İşyerinde kendini değersiz olarak gören çalışanlar ise buldukları her fırsatta kendilerine değer veren kişilerle konuşmak isteyebilirler. Bu durum sosyal sanal kaytarma davranışlarına yönelmelerine

neden olabilir ancak çalışmada elde edilen sonuçlar durumun aksi yönde olduğunu göstermektedir. Tepe ve Yılmaz (2020: 3369) tarafından yapılan araştırmada toksik liderliğin değer bilmezlik boyutunun beklenenin aksine okul iklimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Çıkarcılık: Çıkarcılık alt boyutu toksik bir liderin yalnızca kendisine fayda sağlayabilecek davranışlarda bulunması ile ilgilidir. Kendisine fayda sağlayacak olan bu kararlar zaman zaman işletmenin ve/veya çalışanların zararına olabilir. Liderlerinin sürekli olarak kendi çıkarları doğrultusunda karar aldığını gören çalışanlar, işlerinde ne kadar emek verirlerse versinler hak ettikleri değeri göremeyeceklerini düşünebilirler. Bu düşünce çalışanların zamanla işten uzaklaşmasına ve işlerini yaparken isteksiz olmalarına neden olabilir. Ancak ilgili araştırmada elde edilen sonuçlar çıkarcılık alt boyutunun sosyal sanal kaytarma davranışları üzerinde bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Literatürde Yalçınsoy ve Işık (2018: 1023) tarafından yapılan araştırmada toksik liderliğin çıkarcılık alt boyutunun oluşturulan hipotezlerin aksine örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Toksik liderliğin çıkarcılık alt boyutunun anlamlı etki sağlamadığı bir diğer çalışma ise Tepe ve Yılmaz (2020) tarafından yapılan çalışmadır. İlgili araştırmada çıkarcılığın okul iklimi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

Olumsuz Ruhsal Durum: Olumsuz ruhsal durum yöneticinin işyerinde tutarsız davranışlarda bulunmasıyla ve olumsuz düşüncelerini çalışanlarına aktarmasıyla ilgilidir. Bu davranışlar çalışanlar üzerinde her an bir sorun çıkabileceği düşüncesini oluşturacaktır. Dolayısıyla zaman geçtikçe çalışanların kaygı düzeyi artacak ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda şüphe duymaya başlayacaklardır. Zihinleri bu düşüncelerle meşgul olan çalışanların verimi düşme eğilimi gösterebilir. İşlerinden uzaklaşan çalışanlar bu boşluğu doldurmak için sosyal sanal kaytarma davranışlarına başvurabilir. Ancak ilgili araştırmada elde edilen sonuç bu alt boyutun sosyal sanal kaytarma üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı yönündedir. Yalçınsoy ve Işık (2018: 1023) tarafından yapılan araştırmada olumsuz ruhsal durum alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla ilgili çalışmada elde edilen hipotezlerin desteklenmediği görülmektedir.

Koay (2018: 1123) ve Hu, Chen ve Ye (2021: 6) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların işyerinde dışlanma algıları duygusal olarak tükenmelerine neden olmaktadır. Bu durum çalışanları sosyal sanal kaytarma faaliyetlerine yöneltmektedir. Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu (2017) yaptıkları araştırma ile iş tatmininin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların iş tatminleri azaldığında sanal kaytarma davranışlarının arttığı görülmüştür. İşyerinde var olan toksik bir lider ise çalışanların iş tatminlerini azaltacağı için sanal kaytarma davranışlarının artmasına neden olacaktır. Dolayısıyla iki çalışmada elde edilen sonuçlar benzer niteliktedir. Özkalp ve Yıldız (2018) sanal kaytarma kavramının iş stresi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler ise sanal kaytarma davranışlarının iş stresini azalttığını kanıtlamaktadır. Toksik lider bulunduğu işletmede davranışlarıyla çalışanları üzerinde iş stresini arttırabileceği için çalışanların sosyal sanal kaytarma davranışlarına yönelebileceği söylenebilir. Usman ve diğerleri (2019) yaptıkları araştırmada lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma üzerindeki etkisini incelemiştir. Çıkan sonuçlara göre lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda çalışanlar daha rahat davranışlar sergileyebilmektedir. Bu durum onları daha çok çalışmaya yönelterek sanal kaytarma davranışlarının azalmasını sağlamaktadır. Doğan ve Deniz (2017) algılanan liderlik tarzlarının üretkenlik karşısı iş davranışları üzerindeki etkisini inceleyebilmek için bir araştırma yapmışlardır. İlgili araştırmada liderliğin pozitif etkilere sahip üç farklı türü (enstrümantal liderlik, katılımcı liderlik ve destekleyici liderlik) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar üç liderlik türünün de sanal kaytarma davranışlarını azalttığını göstermiştir. Kanten ve Ülker (2014)'de yaptıkları benzer bir araştırmada yönetim tarzlarının üretkenlik karşısı iş davranışları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemiştir. Aracı rol olarak işe yabancılaşma kavramının kullanıldığı bu çalışmada demokratik yönetim tarzının benimsendiği işletmelerde üretkenlik karşısı iş davranışlarının azaldığı belirlenmiştir. Ancak otokratik yönetim tarzıyla yönetilen işletmelerde üretkenlik karşısı iş davranışları etkilenmemiş, işe yabancılaşmanın ise arttığı gözlenmiştir. Literatürde toksik liderliğin üretkenlik karşısı iş davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği iki çalışma bulunmaktadır. Akca ve Tuzcuoğlu (2020) ilgili konuyu teorik olarak incelemiştir ve elde edilen sonuçlar toksik liderliğin üretkenlik karşısı iş davranışlarını arttırabileceği yönündedir. Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt (2020) ise ilgili konuyu kariyerizmin aracı rolünü kullanarak incelemiştir. Elde edilen sonuçlar

toksik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırdığını göstermektedir. Bu çalışma literatürde toksik liderlik ile sosyal sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi gösterebilecek en benzer konuya sahip olan çalışmadır.

Tablo 5.14.'de cinsiyetin sosyal sanal kaytarma davranışları bağlamında bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kadınların erkeklere oranla daha fazla sosyal sanal kaytarma davranışında bulunduğu görülmektedir. Literatürde benzer sonuca sahip pek fazla çalışma bulunmamaktadır. Özkalp, Tekeli ve Aydın (2012: 32) tarafından yapılan araştırmada kadın çalışanların sanal kaytarma davranışlarına daha fazla başvurduğu (chat yapma) görülmektedir. Ancak yapılan birçok araştırmaya göre (Andreassen ve diğerleri, 2014; Lim ve Chen, 2012; Candan ve İnce, 2016) erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla sanal kaytarma davranışında bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumun sebebinin araştırma yapılan sektör ve bölge farklılıklarına bağlı olduğu varsayımında bulunulabilir.

Tablo 5.15.'de bekâr çalışanların evli çalışanlara oranla daha fazla sosyal sanal kaytarma davranışlarına başvurduğu belirlenmiştir. Literatür araştırması sonucunda farklı çalışmalarda benzer sonuçların alındığı görülmüştür (Örücü ve Yıldız, 2014: 110, Sadıç, 2019: 15). Evli çalışanların bekâr çalışanlara göre sorumluluklarının daha fazla olması, bekâr çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla boş zamanının olması yapılan araştırmalarda bu şekilde sonuçlar alınmasını destekler niteliktedir.

Tablo 5.16. ve Tablo 5.20. incelendiğinde çalışanların yaşları ve meslekte toplam çalışma süreleri arttığında sosyal sanal kaytarma davranışlarının azaldığını söyleyebilmek mümkündür. Bu sonucu destekler nitelikte birçok farklı çalışma bulunmaktadır (Morahan ve Martin, 2001; Ugrin ve diğerleri, 2007; Vitak ve diğerleri, 2011; Örücü ve Yıldız, 2014; Candan ve İnce, 2016). Sonuçlar yaş bağlamında incelendiğinde çalışanların yaşı ilerledikçe daha olgun bir yapıya sahip olduğunu, dolayısıyla sosyal sanal kaytarma davranışlarının azaldığı söylenebilir. Meslekte toplam çalışma süresi arttığında ise çalışanların işlerine daha bağlı ve sorumluluk sahibi olduğu, buna bağlı olarak sosyal sanal kaytarma davranışlarının azaldığı tahmin edilmektedir.

Tablo 5.18.'de görülen bir başka değişken ise eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyinin sosyal sanal kaytarma üzerindeki etkisi incelendiğinde, eğitim düzeyi arttıkça sosyal

sanal kaytarma davranışlarının da arttığı görülmektedir. Finans ve İşletme alanında çalışan bireylerin interneti daha fazla kullandığı tespit edilmiştir (Candan ve İnce, 2016: 233). Literatürde eğitim düzeyi arttığında çalışanların önemsiz sanal kaytarma davranışının arttığı birçok çalışma bulunmaktadır (Garrett ve Dangizer, 2008; Kaplan ve Çetinkaya, 2014; Örucü ve Yıldız, 2014: 111).

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre bencillik alt boyutunun sosyal sanal kaytarma davranışlarını etkilediği belirlenmiş olsa bile, diğer boyutlar bağlamında anlamsız sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla sosyal sanal kaytarmayı etkileyen farklı değişkenlerin ve anlamsız çıkan bu alt boyutların incelendiği araştırma tasarımlarının gelecekte literatüre daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilecektir.

2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

İşletmelerin başarısını etkileyebilecek birçok kriter bulunmasına karşın iyi bir lidere sahip olması en önemli konulardan biridir. Kaptanı olmayan bir geminin, ne kadar yüksek teknolojiye veya sağlam bir mürettebata sahip olursa olsun sağlıklı bir şekilde yol alabilmesini düşünmek pek mümkün değildir. Dolayısıyla başarılı olmak isteyen bir işletme, yöneticilerinin sadece bilgisine değil, aynı zamanda karakterine ve çalışanlarına karşı olan davranışlarına da önem vermelidir. Bu doğrultuda alınabilecek önlemlerden bir tanesi yöneticilere düzenli olarak eğitim vermek ve performanslarını ölçmeye yönelik çalışmalarda bulunmaktır. Bir başka çözüm önerisi ise yöneticilerin ve çalışanların arasındaki ilişkileri kuvvetlendirebilmek için iş dışı aktiviteler düzenlemektir. Bu tarz adımlar daha huzurlu bir iş ortamının oluşmasına katkı sağlayarak sosyal sanal kaytarma davranışlarının azalmasını sağlayabilir.

Araştırmada kullanılan açık uçlu soru (38. Soru) çalışanların işyerinde sosyal sanal kaytarma davranışlarında bulunma nedenlerini ve çözüm önerilerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. İlgili soruya verilen cevapların büyük bölümünü mesai saatlerinin fazla olması, çalışanların sosyal medya bağımlılığı, yöneticilerin çalışanlar ile sağlıklı bir bağ kuramadığı için onları yönlendirememesi, iş nedeniyle yaşanan stres,

Çalışma arkadaşları ve/veya yöneticileri ile yaşadıkları olumsuzluklar ve işten uzaklaşma ihtiyaı oluşturmaktadır. Katılımcıların sunduğu çözüm önerilerinde ise en fazla rastlanılan yanıtın uzaktan çalışma olduğu belirlenmiştir. Özellikle toksik bir liderin var olduğu işletmelerde bu çözüm nerisi çalışanların daha huzurlu ve rahat bir ortamda çalışmalarını sağlayacağı için fayda sağlayabilir. Ancak ne yazık ki her işletme veya iş kolu bu imkna sahip değildir. Dolayısıyla bu sorunun çözümünde bütün işletmeleri kapsayabilecek, detaylı bir bakış açısına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

2.2. Araştırmacılar İçin neriler

Araştırma Marmara Bölgesi'nde bulunan lojistik işletmeleri çalışanlarına yönelik olarak yapılmıştır. Sonuçların daha sağlıklı olarak görülebilmesi için farklı bölgeler ve/veya sektörlerde uygulanmasında yarar vardır. Araştırma konusu ve elde edilen sonuçlar kapsamında bu çalışma şengüllendi, şehitoğlu ve Kurt (2020) tarafından yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir. Araştırmalardan biri bankacılık sektöründe görülürken, ilgili çalışma ise lojistik sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır. Her iki çalışmanın da özel sektörde yapılmasından kaynaklı olarak, kamu sektörü üzerinde araştırmanın genişletilmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sosyal sanal kaytarma literatüre giren yeni kavramlardan bir tanesidir ve hakkında çok fazla uluslararası veya yerel çalışma bulunmamaktadır. İlgili araştırmada kullanılan bağımsız değişkenin sosyal sanal kaytarma kavramını açıklayıcılık gücünün de düşük olduğu hesaba katıldığında, farklı değişkenler ile ilişkisinin incelenmesi kavram hakkında daha fazla bilgi sahibi olunmasını sağlayarak alanyazına önemli katkılar sağlayabilir. Bu doğrultuda gelecekte yapılması düşünülen araştırmalar için çeşitli öneriler geliştirilebilir. İşyerinde adaletsiz bir ortamda çalışmak durumunda kalan bireylerin işten soğuması ve uzaklaşması mümkündür. Dolayısıyla ileride yapılacak olan çalışmalarda örgütsel adalet algısının sosyal sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi incelenebilir.

KAYNAKÇA

- AKBABA, A.; E. ERENLER (2008) "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, ss. 21-36.
- AKCA, İ.; F. TUZCUOĞLU (2020) "Toksik Liderliğin Üretkenlik Karşısı İş Davranışları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Model Önerisi", **Journal of Life Economics**, Cilt 7, Sayı 3, ss. 257-268.
- ALBAYRAK, A. S. (2005) "Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 105-126.
- ANANDARAJAN, M.; P. DEVINE, C. A. SIMMERS (2004) "A Multidimensional Scaling Approach to Personal Web Usage in The Workplace", **Personal Web Usage in The Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management**, pp. 61-79. Hershey, PA, Information Science Publishing.
- ANDREASSEN, C. S.; T. TORSHEIM, S. PALLASEN (2014) "Use of Online Social Network Sites for Personal Purposes at Work: Does It Impair Self-Reported Performance?", **Comprehensive Psychology**, Volume 3, Issue 18, pp. 1-11.
- APPELBAUM, S.; D. ROY-GIRARD (2007) "Toxins in The Workplace: Affect on Organizations and Employees", **Corporate Governance International Journal of Business in Society**, Volume 7, Issue 1, pp. 17-28.
- ASKEW, K. (2012) **The Relationship Between Cyberloafing and Task Performance and an Examination of The Theory of Planned Behavior as a Model of Cyberloafing**, ProQuest Dissertations Publishing, University of South Florida.
- ASKEW, K. L.; A. ILIE, J. A. BAUER, D. V. SIMONET, J. E. BUCKNER, T. A. ROBERTSON (2018) "Disentangling How Coworkers and Supervisors Influence Employee Cyberloafing: What Normative Information are Employees Attending To?", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Volume 26, Issue 4, pp. 526-544.
- BAHADIR, E. (2018) "Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, S.B.E.**, Rize.
- BANDURA, A. (1989) "Social Cognitive Theory", **Annals of Child Development**, Ed.: R. VASTA, Volume 6, pp. 1-60. Greenwich, CT: JAI Press.
- BANDURA, A. (1999) "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective", **Asian Journal of Social Psychology**, Volume 2, Issue 1, pp. 21-41.

- BANDURA, A.; R. H. WALTERS (1977) **Social Learning Theory**, Volume 1, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- BASS, B. M.; R. M. STOGDILL (1990) **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (Third Edition)**, New York, Free Press.
- BAUMEISTER, R. F.; E. BRATSLAVSKY, M. MURAVEN, D. M. TICE (1998) "Ego Depletion: Is The Active Self a Limited Resource?", **Journal of Personality and Social Psychology**, Volume 74, Issue 5, pp. 1252-1265.
- BAYRAKÇI, M. (2007) "Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması", **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 14, ss. 198-210.
- BEUGRÉ, C. D.; D. KIM (2006) "Cyberloafing: Vice or Virtue", **Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management**, pp. 834-835, Hershey, PA, Idea Group Publishing.
- BLANCHARD, A. L.; C. A. HENLE (2008) "Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control", **Computers in Human Behavior**, Volume 24, Issue 3, pp. 1067-1084.
- BLAU, G.; Y. YANG, K. WARD-COOK (2006) "Testing a Measure of Cyberloafing", **Journal of Allied Health**, Volume 35, Issue 1, pp. 9-17.
- BOZKURT, S.; Ö. ÇOBAN, M. H. ÇOLAKOĞLU (2018) "Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi**, Cilt 35, Sayı 3, ss. 704-719.
- BURNS, J. M. (1978) **Leadership**, New York, Harper & Row.
- CANDAN, H.; M. İNCE (2016) "Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 229-235.
- CAPLAN, S. E. (2002) "Problematic Internet Use and Psychosocial Well-Being Development of a Theory-Based Cognitive-Behavioral Measurement Instrument", **Computers in Human Behavior**, Volume 18, Issue 5, pp. 553-575.
- CONGER, J. A. (1990) "The Dark Side of Leadership", **Organizational Dynamics**, Volume 19, Issue 2, pp. 44-55.
- ÇAVUŞOĞLU, S.; B. T. PALAMUTÇUOĞLU (2017) "İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 9, Sayı 19, ss. 430-444.

- ÇELEBİ, N.; H. GÜNER, V. YILDIZ (2015) “Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **Bartın University Journal of Faculty of Education**, Cilt 4, Sayı 1, ss. 249-268.
- ÇETİNKAYA, H. (2017) “Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi, E.B.E.**, Denizli.
- ÇOROĞLU, Ç. (2003) **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- DAGLESS, J. W. (2018) “Toxic Leadership in The Military”, **The Leadership Hubris Epidemic**, pp. 93-135, Palgrave Macmillan, Cham.
- DEAN, B. (2021) **Social Network Usage & Growth Statistics: How Many People Use Social Media in 2021?**, “Çevrimiçi” <https://backlinko.com/social-media-users/#how-many-people-use-social-media>, Erişim Tarihi: 28/11/2021.
- DEMİR, B. (2019) “Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, **Beykent Üniversitesi, S.B.E.**, İstanbul.
- DEMİRBAŞ, M.; R. YAĞBASAN (2005) “Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Bilimsel Tutumlarının Kalıcılığına Olan Etkisinin İncelenmesi”, **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, ss. 363-382.
- DEMİRTAŞ, Z.; Ö. KÜÇÜK (2019) “Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişki”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, ss. 41-58.
- DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI (2009) **Bilgi Toplumu İstatistikleri**, “Çevrimiçi” http://www.bilgitoplumu.gov.tr/Documents/1/BT_Strateji/Haberler/090500_BilgiToplumuIstatistikleri.pdf, Erişim Tarihi: 08/11/2021.
- DİNÇ, Ü. G.; N. CEMALOĞLU (2018) “İlkokul Yöneticilerinin Mizah Kullanma Tarzları ile Öğretmenlerin Stres Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Turkish Journal of Educational Studies**, Volume 5, Issue 2, pp. 1-37.
- DOĞAN, A.; N. DENİZ (2017) “Algılanan Liderlik Tarzlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü”, **Journal of International Social Research**, Volume 10, Issue 52, pp. 1014-1024.
- DUFFY, M. K.; D. C. GANSTER, M. PAGON (2002) “Social Undermining in The Workplace”, **Academy of Management Journal**, Volume 45, Issue 2, pp. 331-351.

- EINARSEN, S.; M. S. AASLAND, A. SKOGSTAD (2007) “Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model”, **The Leadership Quarterly**, Volume 18, Issue 3, pp. 207-216.
- ERDOĞAN, N. S. (2020) “Algılanan Toksik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Etkileşimi: Medya Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Bahçeşehir Üniversitesi, S.B.E.**, İstanbul.
- EREN, E. (2015) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 16. bs., İstanbul, Beta Yayınları.
- ERGÜN, M. (2004) “Sınıfta Motivasyon”, **Sınıf Yönetimi**, Ed.: E. KARİP, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- ERİŞ, Y.; K. ARUN (2020) “Liderin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, ss. 1861-1877.
- ERKUTLU, H. V.; H. Ö. ÖZDEMİR (2018) “Otantik Liderlik ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü”, **Social Sciences**, Cilt 13, Sayı 2, ss. 119-125.
- ERKUTLU, H. V.; M. KAYACAN, H. Ö. ÖZDEMİR (2019) “Sağlık Çalışanlarında Psikolojik Güvenlik ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasında Bir Çalışma”, **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, ss. 166-179.
- FRIEDMAN, W. H. (2000) “Is The Answer to Internet Addiction Internet Interdiction?”, **AMCIS 2000 Proceedings**, Volume 226, pp. 1562-1567.
- FROST, P. J. (2004) “Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and Their Organization”, **Organizational Dynamics**, Volume 33, Issue 2, pp. 111-127.
- GALLUS, J. A.; B. M. WALSH, M. VAN DRIEL, M. C. GOUCE, E. ANTOLIC (2013) “Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of The Impact of Toxic Leadership on US Military Units and Service Members”, **Military Psychology**, Volume 25, Issue 6, pp. 588-601.
- GARRETT, R. K.; J. N. DANZIGER (2008) “On Cyberslacking: Workplace Status and Personal Internet Use at Work”, **CyberPsychology & Behavior**, Vol 11, pp. 287-292.
- GENÇ, N. (2004) **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- GINNETT, R. C. (2019) “Crews as Groups: Their Formation and Their Leadership”, **Crew Resource Management (Third Edition)**, pp. 73-102, Academic Press.
- GLAD, B. (2002) “Why Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power”, **Political Psychology**, Volume 23, Issue 1, pp. 1-37.

- GOLDMAN, A. (2006) "Personality Disorders in Leaders: Implications of the DSM IV-TR in Assessing Dysfunctional Organizations", **Journal of Managerial Psychology**, Volume 21, Issue 5, pp. 392-414.
- GRAEN, G. B.; M. UHL-BIEN (1995) "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", **The Leadership Quarterly**, Volume 6, Issue 2, pp. 219-247.
- GRIFFITHS, M. (2000) "Does Internet and Computer 'Addiction' Exist? Some Case Study Evidence", **CyberPsychology & Behavior**, Volume 3, Issue 2, pp. 211-218.
- GÜLLÜ, S. (2018) "Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Üzerine Etkisinde Örgüt Sağlığının Aracılık Rolü: Spor İşletmeleri Örneği", Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi, S.B.E.**, İstanbul.
- GÜRBÜZ, S.; F. ŞAHİN (2017) **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem, Analiz**, 4. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- HAIR, J. F.; W. C. BLACK, B. J. BABIN, R. E. ANDERSON (2010) **Multivariate Data Analysis**, 7th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HASLAM, S. A.; S. D. REICHER, M. J. PLATOW (2020) **The New Psychology of Leadership: Identify, Influence and Power (Second Edition)**, Routledge.
- HAŞILOĞLU, S. B.; T. BARAN, O. AYDIN (2015) "Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri", **Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 19-28.
- HEFLIN, H.; J. SHEWMAKER, J. NGUYEN (2017) "Impact of Mobile Technology on Student Attitudes, Engagement and Learning", **Computers & Education**, Volume 107, pp. 91-99.
- HENLE, C. A.; A. L. BLANCHARD (2008) "The Interaction of Work Stressors and Organizational Sanctions on Cyberloafing", **Journal of Managerial Issues**, Volume 20, Issues 3, pp. 383-400.
- HENLEY, K. (2003) "Detoxifying a Toxic Leader", **Innovative Leader**, Volume 12, Issue 6.
- HEPWORTH, W.; A. TOWLER (2004) "The Effects of Individual Differences and Charismatic Leadership on Workplace Aggression", **Journal of Occupational Health Psychology**, Volume 9, Issue 2, pp. 176-185.

- HITCHCOCK, M. J. (2015) **The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff**, ProQuest Dissertations Publishing, University of San Diego.
- HU, Y.; Y. CHEN, M. YE (2021) “Eager to Belong: Social Cyberloafing as a Coping Response to Workplace Ostracism”, **Current Psychology**, pp. 1-10.
- HUMA, Z-E.; S. HUSSAIN, R. THURASAMY, M. I. MALIK (2017) “Determinants of Cyberloafing: A Comparative Study of a Public and Private Sector Organization”, **Internet Research**, Volume 27, Issue 1, pp. 97-117.
- İNCE, M. (2018) “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Uygulama: Kars Belediyesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Ardahan Üniversitesi, S.B.E.**, Ardahan.
- İYİGÜN, N. Ö.; B. YILDIZ, H. YILDIZ (2014) “Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Psikolojik Sözleşme Algısıyla Açıklanabilir Mi?”, **2. Ulusal Örgütsel Davranış Kongresi**, 6-8 Kasım, Kayseri.
- JIANG, J. (2014) “The Study of The Relationship Between Leadership Style and Project Success”, **American Journal of Trade and Policy**, Volume 1, Issue 1, pp. 51-55.
- KAISER, H. F. (1970) “A Second Generation Little Jiffy”, **Psychometrika**, Volume 35, Issue, 4, pp. 401-415.
- KANTEN, P.; F. ÜLKER (2014) “Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 32, ss. 16-40.
- KAPLAN, M.; A. Ş. ÇETİNKAYA (2014) “Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, ss. 26-34.
- KAYA, B.; A. M. ABUBAKAR, E. BEHRAVESH, H. YILDIZ, I. S. MERT (2020) “Antecedents of Innovative Performance: Findings from PLS-SEM and Fuzzy Sets (fsQCA)”, **Journal of Business Research**, Vol 114, pp. 278-289.
- KEKLİK, B.; R. KILIÇ, H. YILDIZ (2014) “Sanal Kaytarma Davranışları İşyerinde Verimlilik Kaybına Mı Neden Oluyor Yoksa Örgütsel Kapasitesini Mi Artırıyor?”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs, Konya.
- KEKLİK, B.; R. KILIÇ, H. YILDIZ, B. YILDIZ (2015) “Sanal Kaytarma Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, **Business & Economics Research Journal**, Cilt 6, Sayı 3, ss. 129-144.

- KELLERMAN, B. (2004) **Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters**, Harvard Business Review Press.
- KESİKOĞLU, S. (2016) “Felsefede Bencilik Kavramı ve Sosyal Darwinizm Eleştirisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi, S.B.E.**, Ankara.
- KESSLER, S. R.; K. BRUURSEMA, B. RODOPMAN, P. E. SPECTOR (2013) “Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive Work Behavior: An Examination of The Stressor-Strain Process”, **Negotiation and Conflict Management Research**, Volume 6, Issue 3, pp. 180-190.
- KETS DE VRIES, M. F. (1997) “Leaders Who Self-Destruct: The Causes and Cures”, **Leadership: Understanding The Dynamics of Power and Influence in Organizations**, Ed.: R. P. VECCHIO, pp. 233-245, University of Notre Dame Press.
- KILIÇ, S. (2013) “Örnekleme Yöntemleri”, **Journal of Mood Disorders**, Cilt 3, Sayı 1, ss. 44-46
- KOAY, K-Y. (2018) “Workplace Ostracism and Cyberloafing: A Moderated-Mediation Model”, **Internet Research**, Volume 28, Issue 4, pp. 1122-1141.
- KOAY, K-Y.; P. C-H. SOH (2018) “Should Cyberloafing Be Allowed in The Workplace?”, **Human Resource Management International Digest**, Volume 26, Issue 7, pp. 4-6.
- KOÇEL, T. (2015) **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları.
- LEYMANN, H.; A. GUSTAFSSON (1996) “Mobbing at Work and The Development of Post-Traumatic Stress Disorders”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Volume 5, Issue 2, pp. 251-275.
- LI, S-M.; T-M. CHUNG (2006) “Internet Function and Internet Addictive Behavior”, **Computers in Human Behavior**, Volume 22, Issue 6, pp. 2192-2199.
- LIM, V. K. (2002) “The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume 23, Issue 5, pp. 675-694.
- LIM, V. K. G.; T. S. H. TEO (2005) “Prevalence, Perceived Seriousness, Justification and Regulation on Cyberloafing in Singapore: An Exploratory Study”, **Information & Management**, Volume 42, Issue 8, pp. 1081-1093.
- LIM, V. K.; D. J. CHEN (2012) “Cyberloafing at The Workplace: Gain or Drain on Work?”, **Behavior & Information Technology**, Volume 31, Issue 4, pp. 343-353.
- LIN, B.; C. A. JONES (2008) “**Digital Supply Chain Management and Implementation: A Research Review**”, Swdsi. Org, pp. 589-592.

- LIPMAN-BLUMEN, J. (2005a) "The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches", **Ivey Business Journal**, Volume 69, Issue 3, pp. 1-8.
- LIPMAN-BLUMEN, J. (2005b) **The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians-and How We Can Survive Them**, UK, Oxford University Press.
- LUBIT, R. (2004) "The Tyranny of Toxic Managers: Applying Emotional Intelligence to Deal with Difficult Personalities", **Ivey Business Journal**, Volume 68, Issue 4, pp. 1-7.
- MAHATANANKOON, P. M.; W. EVERTON, J. A. JOLTON (2006) "Personal Use of Work Computers: Distraction versus Destruction", **CyberPsychology & Behavior**, Volume 9, Issue 6, pp. 730-741.
- MALONE, Y. (2002) "Social Cognitive Theory and Choice Theory: A Compatibility Analysis", **International Journal of Reality Therapy**, Volume 22, Issue 1, pp. 10-13.
- MASLOW, A. H. (1971) **The Farther Reaches of Human Nature**, Volume 19711, New York, Viking Press.
- MCINTOSH, G. L.; S. D. RIMA (1997) **Overcoming The Darkside of Leadership**, Grand Rapids, MI: Baker Books.
- MEARNS, J. (2004) **The Social Learning Theory of Julian B.Rotter** "Çevrimiçi" <http://psych.fullerton.edu/jmearns/rotter.htm>, Erişim Tarihi: 12/04/2022.
- MEIJMAN, T. F.; G. MULDER (1998) "Psychological Aspects of Workload", **Handbook of Work and Organizational Psychology (Second Edition)**, pp. 5-33, Hove, UK, Psychology Press.
- MILOSEVIC, I.; S. MARIC, D. LONCAR (2019) "Defeating The Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and The Role of Followers", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Volume 27, Issue 2, pp. 1-21.
- OKAN, T.; S. SARI, T. İ. NAS (2014) "Yönetim Kurulu Yapısı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt 25, Sayı 77, ss. 39-78.
- ÖRÜCÜ, E.; H. YILDIZ (2014) "İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma", **Ege Akademik Bakış**, Cilt 14, Sayı 1, ss. 99-114.
- ÖRÜCÜ, E.; M. ÖZÜDOĞRU (2018) "Örgütsel Güven ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 3, ss. 66-80.

- ÖZDEMİR, B.; M. İPEK (2021) “Algılanan Yönetici Mizahının Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 10, Sayı 4, ss. 2289-2300.
- ÖZGÜNER, Z. (2017) “Lojistik Faaliyetlerinin Süreçsel Etkinliğinde Rol Oynayan Değişkenlerin İşletme Performansına Etkisinde Lojistik Performansın Aracılık (Mediator) Rolü”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Hasan Kalyoncu Üniversitesi**, Gaziantep.
- ÖZKALP, E.; H. YILDIZ (2018) “Olumlu ve Olumsuz Sanal Kaytarma Davranışlarının İşteki Stres Üzerindeki Etkisi”, **İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, ss. 57-74.
- ÖZKALP, E.; U. AYDIN, S. TEKELİ (2012) “Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgı: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri”, **Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi**, Mart, Cilt 26, Sayı 2, ss. 18-33.
- ÖZLER, D. E.; G. POLAT (2012) “Cyberloafing Phenomenon in Organizations: Determinants and Impacts”, **International Journal of eBusiness and eGovernment Studies**, Volume 4, Issue 2, pp. 1-15.
- PELLETIER, K. L. (2010) “Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric”, **Leadership**, Volume 6, Issue 4, pp. 373-389.
- PELLETIER, K. L. (2012) “Perceptions of and Reactions to Leader Toxicity: Do Leader-Follower Relationships and Identification with Victim Matter?”, **The Leadership Quarterly**, Volume 23, Issue 3, pp. 412-424.
- REED, G. E. (2004) “Toxic Leadership”, **Military Review**, Volume 84, Issue 4, pp. 67-71.
- REYHANOĞLU, M.; Ö. AKIN (2016) “Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi**, Cilt 5, Sayı 3, ss. 442-459.
- ROBINSON, S. L.; R. J. BENNETT (1995) “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, **Academy of Management Journal**, Volume 38, Issue 2, pp. 555-572.
- ROSENTHAL, S. A.; T. L. PITTINSKY (2006) “Narcissistic Leadership”, **The Leadership Quarterly**, Volume 17, Issue 6, pp. 617-633.
- ROTTER, J. B. (1954) **Social Learning and Clinical Psychology**, Prentice-Hall, Inc.
- RUTLEDGE, K. (2000) “Social Learning Theory-Notes on Ormond’s Psychology of Learning”, **Journal of Psychologist**, New York, Riley Publication.

- SAĞBAŞ, E. A.; S. BALLI, F. ŞEN (2016) “Sosyal Medya ve Gençler Üzerindeki Etkileri”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Uluslararası Gençlik Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı**, Cilt 1, ss. 153-163.
- SAQIB, A.; M. ARIF (2017) “Employee Silence as a Mediator in The Relationship Between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance”, **Journal of Managerial Sciences**, Volume 11, Issue 3, pp. 83-104.
- SCHMIDT, A. A. (2008) **Development and Validation of The Toxic Leadership Scale**, ProQuest Dissertations Publishing, University of Maryland, College Park.
- SCHMIDT, A. A. (2014) **An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and The Impact of Military Deployment**, Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park.
- SEEGER, M. W.; R. R. ULMER, J. M. NOVAK, T. SELLNOW (2005) “Post-Crisis Discourse and Organizational Change, Failure, and Renewal”, **Journal of Organizational Change Management**, Volume 18, Issue 1, pp. 78-95.
- SHAW, J. B.; A. ERICKSON, M. HARVEY (2011) “A Method for Measuring Destructive Leadership and Identifying Types of Destructive Leaders in Organizations”, **The Leadership Quarterly**, Volume 22, Issue 4, pp. 575-590.
- SIMMERS, C. A. (2002) “Aligning Internet Usage with Business Priorities”, **Communications of the ACM**, Volume 45, Issue 1, pp. 71-74.
- SIMMERS, C. A.; M. ANANDARAJAN, R. D’OVIDIO (2008) “Investigation of The Underlying Structure of Personal Web Usage in The Workplace”, **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, Volume 2008, Issue 1, pp. 1-6.
- SKOGSTAD, A.; S. EINARSEN, T. TORSHEIM, M. S. AASLAND, H. HETLAND (2007) “The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Volume 12, Issue 1, pp. 80-92.
- SMITH, A.; M. ANDERSON (2018) **Social Media Use in 2018**, “Çevrimiçi” <https://www.pewresearch.org/internet/2018/03/01/social-media-use-2018-appendix-a-detailed-table/>, Erişim Tarihi: 30/11/2021.
- SMITH, J. (2019) **Employees Spend Thirteen Work Hours a Week on Social Media**, “Çevrimiçi” <https://workplaceinsight.net/uk-employees-spend-13-hours-a-week-on-social-media-in-work-time/>, Erişim Tarihi: 06/12/2021.
- STANTON, J. M. (2002) “Company Profile of The Frequent Internet User”, **Communications of the ACM**, Volume 45, Issue 1, pp. 55-59.
- STATISTA (2021) **Number of Monthly Active Facebook Users Worldwide as of 2nd Quarter 2021** “Çevrimiçi” <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>, Erişim Tarihi: 27/11/2021.

- STEELE, J. P. (2011) "Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in The U.S. Army: A Two Year Review and Recommended Solutions", **Center for Army Leadership**, U.S. Army Combined Arms Center, Fort Leavenworth, KS.
- ŞENGÜLLENDİ, M. F.; Y. ŞEHİTOĞLU, E. KURT (2020) "Toksik Liderlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisinde Kariyerizmin Aracı Etkisi", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 22, ss. 743-765.
- TABACHNICK, B. G.; L. S. FIDELL (2012) **Using Multivariate Statistics**, 6th Edition, Boston: Allyn & Bacon
- TDK (2022) **Türk Dil Kurumu Sözlükleri/Lider**, "Çevrimiçi" <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 27/01/2022.
- TDK (2022) **Türk Dil Kurumu Sözlükleri/Narsisizm**, "Çevrimiçi" <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 17/02/2022.
- TEPE, N.; G. YILMAZ (2020) "Öğretmenlerin Okul İklimi Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları", **OPUS International Journal Of Society**, Cilt 15, Sayı 25, ss. 3360-3381.
- TOZKOPARAN, S. B.; A. KUZU (2019) "Öğretmen Adaylarının Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (FoMo) Düzeyleri ve Siberaylaklık Davranışları Arasındaki İlişki", **Anadolu Journal of Educational Sciences International**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 87-110.
- TURAN, G. B.; Z. ÖZER, G. ATAN (2020) "The Relationship Between Cyberloafing Levels and Social Media Addiction Among Nursing Students", **Perspectives in Psychiatric Care**, Volume 57, Issue 2, pp. 836-843.
- TÜİK (2011) **Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması**, "Çevrimiçi" [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2011-8572](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2011-8572), Erişim Tarihi: 08/11/2021.
- TÜİK (2015) **Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması**, "Çevrimiçi" [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2015-18660](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2015-18660), Erişim Tarihi: 08/11/2021.
- TÜİK (2016) **Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması**, "Çevrimiçi" [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2016-21779](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2016-21779), Erişim Tarihi: 08/11/2021.
- ULMER Jr., W. F. (2012) "Toxic Leadership: What Are We Talking About?", **Army Magazine**, Volume 62, Issue 6, pp. 47-52.

- USMAN, M.; U. JAVED, A. SHOUKAT, N. A. BASHIR (2019) "Does Meaningful Work Reduce Cyberloafing? Important Roles of Affective Commitment and Leader-Member Exchange", **Behavior & Information Technology**, Volume 40, Issue 2, pp. 206-220.
- VAN DOORN, O. N. (2011) "Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework", Master Thesis, Netherlands, **Eindhoven University of Technology**.
- VITAK, J.; J. CROUSE, R. LAROSE (2011) "Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking", **Computers in Human Behavior**, Volume 27, Issue 5, pp. 1751-1759.
- VYGOTSKY, L. S.; M. COLE (1978) **Mind in Society: Development of Higher Psychological Processes**, Harvard University Press.
- WEATHERBEE, T. G. (2010) "Counterproductive Use of Technology at Work: Information & Communications Technologies and Cyberdeviancy", **Human Resource Management Review**, Volume 20, pp. 35-44.
- WHICKER, M. L. (1996) **Toxic Leaders: When Organizations Go Bad**, Westport, Conn.: Quorum Books.
- WILLIAMS, D. F. (2005) "Toxic Leaders in The U.S. Army", **Strategic Research Project**, Carlisle Barracks, US Army War College, pp. 1-27.
- WILSON, D. S. (2014) **Toxic Leaders and The Social Environments That Breed Them**, "Çevrimiçi" <https://www.forbes.com/sites/darwinatwork/2014/01/10/toxic-leaders-and-the-social-environments-that-breed-them/?sh=33e07a2edac5>, Erişim Tarihi: 09/02/2022.
- WILSON-STARKS, K. Y. (2003) **Toxic Leadership, Transleadership, Inc.**, "Çevrimiçi" <https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf>, Erişim Tarihi: 26/01/2022.
- WU, J.; W. MEI, J. C. UGRIN (2018) "Student Cyberloafing in and out of The Classroom in China and The Relationship with Student Performance", **Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking**, Volume 21, Issue 3, pp. 199-204.
- WU, J.; W. MEI, J. C. UGRIN, L. LIU, F. WANG (2020b) "Curvilinear Performance Effects of Social Cyberloafing Out of Class: The Mediating Role as a Recovery Experience", **Information Technology & People**, Volume 34, Issue 2, pp. 581-598.
- WU, J.; W. MEI, L. LIU, J. C. UGRIN (2020a) "The Bright and Dark Sides of Social Cyberloafing: Effects on Employee Mental Health in China", **Journal of Business Research**, Volume 112, pp. 56-64.

- YAĞCI, M.; A. YÜCELER (2016) “Kavramsal Boyutlarıyla Sanal Kaytarma”, **International Journal Social Sciences and Education**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 663-673.
- YALÇINSOY, A.; M. IŞIK (2018) “Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, Cilt 17, Sayı 3, ss. 1016-1025.
- YAŞAR, S. (2013) “Üniversite Öğrencilerinin Denetim Odağı ve Bilgisayar Laboratuvarına Yönelik Tutumlarının Siberaylaklık Davranışlarına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi, F.B.F.**, Ankara.
- YAŞAR, S.; H. YURDUGÜL (2013) “The Investigation of Relation Between Cyberloafing Activities and Cyberloafing Behaviors in Higher Education”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Volume 83, pp. 600-604.
- YILDIZ, B.; H. YILDIZ (2014) “İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs, Konya.
- YILDIZ, B.; H. YILDIZ (2015) “İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 3, ss. 1-17.
- YILDIZ, H. (2015) “Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, **Balıkesir Üniversitesi, S.B.E.**, Balıkesir.
- YILDIZ, H. (2017) “Sosyal Medya Çağında Nispetizm Fenomeni”, **Harvard Business Review Türkiye**, Eylül, ss. 94-98.
- YILDIZ, H.; A. DEVELİ (2018) “Çalışanların Yalan Söyleme Eğiliminin Bir Öncülü Olarak Örgütsel Dışlanma”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı (ICEESS1’18), ss. 141-148.
- YILDIZ, H.; B. YILDIZ (2016) “Sanal Kaytarma Yapmak Kötü Bir Şey Değildir Ama?”, **Harvard Business Review Türkiye**, Eylül, ss. 108-115.
- YILDIZ, H.; B. YILDIZ (2021) “Testing The Validity and Reliability of a Turkish Version of The Social Cyberloafing Scale”, **Perspectives in Psychiatric Care**, pp. 1-12.
- YILDIZ, H.; B. YILDIZ, H. ATEŞ (2015) “Sanal Kaytarma Davranışlarının Sergilenmesinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü Var mıdır?”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi (The JKEM)**, Cilt 10, Sayı 2, ss. 55-66.
- YILDIZ, H.; B. YILDIZ, N. Ö. İYİGÜN (2015) “Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Örgütsel Güven ile Açıklanabilir Mi? Ampirik Bir Araştırma”, **14. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, 7-9 Mayıs, Aksaray.

YILDIZ, H.; B. YILDIZ, N. Ö. İYİĞÜN (2016) “Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 47, ss. 147-165.

ZHU, J.; H. WEI, H. LI, H. OSBURN (2021) “The Paradoxical Effect of Responsible Leadership on Employee Cyberloafing: A Moderated Mediation Model”, **Human Resource Development Quarterly**, Volume 32, Issue 4, pp. 597-624.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Siz değerli katılımcıların içtenlikle vereceği cevaplar araştırmanın başarısını belirleyecektir. Yapılacak araştırma tamamen bilimsel amaçlı olup kimlik bilgileri istenmemektedir. Katkılarınız için teşekkürler.

Araştırmacı
YL. Öğr. Ozan ÖZTÜRK
Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi

Danışman
Doç. Dr. Harun YILDIZ
Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi

1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Tamamen Katılıyorum Seçeneklerinden size uygun olanı tik (X) koyarak cevaplandırınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Bölüm 1-Algılanan Liderlik Ölçeği					
1. Yöneticim çalışanlarıyla alay eder.					
2. Yöneticim çalışanlarının geçmişteki hatalarını onlara hatırlatır.					
3. Yöneticim çalışanlarına işlerinde beceriksiz olduklarını söyler.					
4. Yöneticim işyerindeki diğer insanlara çalışanları hakkında kötü konuşur.					
5. Yöneticim diğer çalışanların yanında astlarını küçümser.					
6. Yöneticim çalışanlarını diğerlerinin önünde küçük düşürür.					
7. Yöneticim özel durumlarda bile işyeri kurallarından taviz vermez.					
8. Yöneticim çalışanlarının önünde emredici bir tavır sergiler.					
9. Yöneticim iş dışında çalışanlarıyla iletişimde olmaya anlayışlı değildir.					
10. Yöneticim çalışanların amaçlarına ulaşırken yeni yollar denemelerine izin vermez.					
11. Yöneticim birimindeki tüm kararların önemli olup olmadığına kendisi karar verir.					
12. Yöneticim sadece ilerlemesine fayda sağlayacak çalışanlara yardım eder.					
13. Yöneticim kendisine ait olmayan başarılar için övgü alır.					
14. Yöneticim kendi biriminde yapılan hataların sorumluluğunu reddeder.					
15. Yöneticim üstlerinin yanında tavrını büyük ölçüde değiştirir.					
16. Yöneticim sadece bir sonraki terfisinin çıkarları doğrultusunda hareket eder.					
17. Yöneticim kendisini utanç verici durumdan kurtarmak için çalışanlarını suçlar.					
18. Yöneticim esas olarak kendi kişisel ilerlemesi için uğraşır.					
19. Yöneticim kendisinin kuralların üzerinde olduğuna inanır.					
20. Yöneticim kendini diğerlerinden daha yetenekli olarak düşünür.					
21. Yöneticim işyerinin en üst makamlarına yükselmeyi kendisine layık görür.					
22. Yöneticim iltifatlar ve kişisel övgülerle ilerleme kaydeder.					
23. Yöneticim bir şeyleri kendisine hak olarak görür.					
24. Yöneticim kendisinin sıra dışı biri olduğuna inanır.					
25. Yöneticim sebepsiz yere çalışanlarına kızar.					
26. Yöneticimin o anki ruh hali iş ortamının havasını belirler.					
27. Yöneticim çalışanlarını kendisinin ruh halini anlamak zorunda bırakır.					
28. Yöneticimin yaşadığı yoğun duygular çalışanlarının duygularını da etkiler.					
29. Yöneticim ruh halini sesine ve ses tonuna yansıtır.					
30. Yöneticim sıklıkla tutarsız bir ruh haline sahiptir.					
Bölüm 2-Sosyal Davranış Ölçeği					
31. İşime ara verme ihtiyacı duyduğumda, mesai saatleri içinde sosyal medyayı (ör. Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp gibi) kullanırım.					
32. Fırsat olduğunda, mesai saatlerinde sosyal medyayı kullanırım.					
33. Mesai saatleri içinde güncel olayları takip etmek için sosyal medyayı kullanmaktan kendimi alamam.					
34. Mesai saatlerinde gündemi takip etmek ve aile üyelerim veya arkadaşlarımdan haberdar olmak için sosyal medyayı kullanırım.					
35. Mesai saatlerinde resim, video paylaşmak ve yorum yazmak için sosyal medyayı kullanırım.					
36. Mesai saatlerinde aile üyelerim veya arkadaşlarımla sohbet etmek için sosyal medyayı kullanırım.					
37. Mesai saatlerinde aile üyelerim veya arkadaşlarımla sosyal medyada paylaştığı içeriklere beğeni gönderir veya yorum yaparım.					

BÖLÜM III ve IV – AÇIK UÇLU SORU VE DEMOGRAFİK BİLGİLER

Bölüm 3-Açık Uçlu Soru Formu

1) Sizi işyerinde sosyal sanal kaytarma davranışına iten nedenleri ve varsa bu davranışı azaltmaya yönelik çözüm önerilerinizi kısaca yazınız.

- | | Bölüm 4 | -Demografik Özellikler | | |
|---|---------------------------------------|------------------------------------|--|-------------------------------------|
| 1) Cinsiyetiniz | ☐ Kadın | ☐ Erkek | | |
| 2) Medeni Durumunuz? | ☐ Bekar | ☐ Evli | | |
| 3) Yaşınız | ☐ 18-31 yaş | ☐ 32-45 yaş | ☐ 46 ve üzeri yaş | |
| 4) Eğitim Düzeyiniz? | ☐ Lise ve altı | ☐ Önlisans | ☐ Lisans | ☐ Lisansüstü |
| 5) Mesleğinizdeki Toplam Çalışma Süreniz? | ☐ 1-10 yıl | ☐ 11-20 yıl | ☐ 21 ve üstü yıl | |