

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL
DEPRESYONA VE ÖRGÜT TEMELLİ BENLİK SAYGISINA
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Adem DOĞAN

**Enstitü Anabilim Dalı: Psikoloji
Enstitü Bilim Dalı: Psikoloji**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Selçuk ASLAN

TEMMUZ-2021

T.C.
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL
DEPRESYONA VE ÖRGÜT TEMELLİ BENLİK SAYGISINA
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Adem DOĞAN

Enstitü Anabilim Dalı: Psikoloji
Enstitü Bilim Dalı: Psikoloji

“Bu tez 06 /07 /2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Selçuk ASLAN	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi İsak PARDO	Başarılı	
Doç. Dr. Zafer DURDU	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılma aşamasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Adem DOĞAN

06/07/2021



TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın tüm sürecinde bana yol gösteren, yardımlarını ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Selçuk ASLAN' a teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca yardımlarını ve desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Ferhat DİNÇER' e teşekkür ederim.

Yaşamım boyunca varlığından güç bulduğum, her zaman olduğu gibi tez çalışma sürecimin de her aşamasında bana sonsuz destekte bulunan değerli eşim Handan TÜYSÜZ DOĞAN' a çok teşekkür ederim.

Adem DOĞAN

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
1.1. Toksik Liderlik.....	7
1.1.1. Liderlik ve Toksik Liderlik Kavramı.....	7
1.1.2. Kuramsal Yaklaşımlar.....	10
1.1.3. Toksik Liderliği Etkileyen Etmenler	17
1.1.4. Yurtiçi ve Yurtdışı Araştırma Bulguları.....	21
1.2. Örgütsel Depresyon.....	25
1.2.1. Örgütsel Depresyon Kavramı.....	25
1.2.2. Örgütsel Depresyonu Etkileyen Faktörler.....	26
1.2.3. Kuramsal Yaklaşımlar.....	28
1.2.4. Yurtiçi ve Yurtdışı Araştırma Bulguları.....	29
1.3. Örgüt Temelli Benlik Saygısı.....	32
1.3.1. Örgüt Temelli Benlik Saygısı Kavramı.....	32
1.3.2. Örgüt Temelli Benlik Saygısını Etkileyen Faktörler.....	34
1.3.3. Kuramsal Yaklaşımlar.....	35
1.3.4. Yurtiçi ve Yurtdışı Araştırma Bulguları.....	37
1.4. Toksik Liderlik Örgütsel Depresyon ve Örgüt Temelli Benlik Saygısı İlişkisi	40
BÖLÜM 2: YÖNTEM.....	45
2.1. Araştırma Modeli.....	45
2.2. Evren ve Örneklem.....	45
2.3. Veri Toplama Araçları.....	45
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	45
2.3.2. Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ).....	46
2.3.3. Örgütsel Depresyon Ölçeği (ÖDÖ).....	46
2.3.4. Örgüt Temelli Benlik Saygısı Ölçeği (ÖTBSÖ).....	47
2.4. Verilerin Toplanması.....	48
2.5. Verilerin Analizi.....	48
BÖLÜM 3: BULGULAR.....	49
3.1. Betimsel İstatistikler.....	49
3.2. Korelasyon Çözümlemesi Bulguları.....	53
3.3. Gruplar Arası Karşılaştırmalar.....	55
3.4. Regresyon Analizi Bulguları.....	69
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	72
KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	101
EK 1. Kişisel Bilgi Formu.....	101
EK 2. Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ).....	102
EK 3. Örgütsel Depresyon Ölçeği (ÖDÖ).....	103
EK 4. Örgüt Temelli Benlik Saygısı Ölçeği (ÖTBSÖ).....	104

KISALTMALAR

TL	: Toksik Liderlik
ÖD	: Örgütsel Depresyon
ÖTBS	: Örgüt Temelli Benlik Saygısı
TDK	: Türk Dil Kurumu



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Özellikler Teorisi'ne Göre Liderlerin Sahip Oldukları	11
Tablo 2: Toksik Liderlik Tanımları	16
Tablo 3: Toksik (Toksik) Üçgen: Toksik Liderliğin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Üç Alan.....	17
Tablo 4: Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Öğrenim Durumu, Görev Değişkenleri İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	49
Tablo 5: Görev Süresi, Şirketteki Çalışma Süresi, Toplam Çalışma Süresi Değişkenleri İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	50
Tablo 6: Göreviniz, Görev Süresi, Şirketteki Çalışma Süresi, Toplam Çalışma Süresi Değişkenleri için Frekans ve Yüzde Değerleri	51
Tablo 7: Örgütsel Depresyon Ölçeği Puanları İçin Betimleyici İstatistik Değerler	51
Tablo 8: Liderlik Ölçeği Puanları için Betimleyici İstatistik Değerleri	52
Tablo 9: Örgüt Temelli Benlik Saygısı Ölçeği Puanları için Betimleyici İstatistik Değerleri	52
Tablo 10: Sosyo-Demografik Değişkenlerle Bağımlı Değişkenler Arasında İlişkiler	53
Tablo 11: Bağımlı Değişkenler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları	54
Tablo 12: Katılımcıların Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Toksik Liderlik ve Alt Boyutları Düzeylerinin Cinsiyet Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları .56	
Tablo 13: Katılımcıların Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı, Toksik Liderlik ve Alt Boyutları Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	57
Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik saygısı, Toksik Liderlik ve Alt Boyutları Düzeylerinin Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	58
Tablo 15: Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	59

Tablo 16: Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	60
Tablo 17: Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik saygı Düzeylerinin Şirket İçi Statüye Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	61
Tablo 18: Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Şirket İçi Statüde Çalıştığı Yıla Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	62
Tablo 19: Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Gelir Memnuniyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) LSD Tamhane Test Sonuçları	63
Tablo 20: Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Çalışma Arkadaşlarıyla İlişki Memnuniyeti Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) LSD, Tamhane Test Sonuçları.....	64
Tablo 21: Toksik Liderlik Düzeylerinin Çalışma Arkadaşlarıyla İlişki Memnuniyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Lsd, Tamhane Test Sonuçları	65
Tablo 22: Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Ayrılma Nedenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) LSD, Tamhane Test Sonuçları	66
Tablo 23: Toksik Liderlik Alt Boyut Düzeylerinin Ayrılma Nedenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) LSD, Tamhane Test Sonuçları.....	67
Tablo 24: Katılımcıların Toksik Liderlik Düzeyinin Örgütsel Depresyon Düzeyini Yordama Düzeyine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	69
Tablo 25: Katılımcıların Toksik Liderlik Düzeyinin Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeyini Yordama Düzeyine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	69

Tablo 26: Katılımcıların Örgütsel Depresyon Düzeyinin Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeyini Yordama Düzeyine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	70
Tablo 27: Katılımcıların Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Örgüt Depresyonu Düzeyini Yordama Düzeyine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	71



Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Depresyona ve Örgüt Temelli Benlik Saygısına Etkisi	
Tezin Yazarı: Adem Doğan	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Selçuk ASLAN
Kabul Tarihi: 06 /07 / 2021	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım)+100(tez)+4(ekler)
Anabilimdalı: Psikoloji	Bilimdalı: Psikoloji
Bu çalışmanın amacı; gıda perakende sektöründe çalışanların algılanan toksik liderlik davranışları ile örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda ele alınan demografik değişkenlerle (Yaş, eğitim durumu, şirket içi statü, aylık gelir, gelir memnuniyeti vb.) bağımlı değişkenler (Toksik liderlik algısı, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı) arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılacak, demografik değişkenler (Eğitim durumu, şirket içi statü, yaş, cinsiyet, medeni durum, statüdeki görev yılı, gelir memnuniyeti, vb.) temelinde oluşturulan gruplar arasında bağımlı değişken düzeyleri bakımından anlamlı fark olup olmadığı incelenecektir. Ayrıca algılanan toksik liderlik düzeylerinin örgütsel depresyona ve örgüt temelli benlik saygısı üzerindeki etkisi ile, örgütsel depresyonun örgüt temelli benlik saygısını yordayıcı etkisi incelenecektir. Araştırmada, amaca uygun olarak ilişikisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul geneli gıda perakende sektöründe market çalışanları, örneklemini ise uygun örnekleme yöntemi ile belirlenen tesadüfi olarak seçilen 370 kadın ve erkekten oluşan karma market çalışanları oluşurmaktadır. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Form ile katılımcıların algıladıkları toksik liderlik düzeylerini ölçmek için geliştirilmesi Schmidt, Türkçeye uyarlaması Çelebi, Güner ve Yıldız çalışması ile yapılan Toksik Liderlik Ölçeği, örgütsel depresyon düzeyini ölçmek için Sezer tarafından geliştirilen Örgütsel Depresyon Ölçeği ve şirket içinde benlik saygılarını ölçmek için Pierce ve vd tarafında geliştirilen Erden tarafından Türkçeye uyarlanan Örgüt Temelli Benlik Saygısı Ölçeği veri toplamak için kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler neticesinde elde edilen bulgulara göre market çalışanlarının toksik liderlik ile örgütsel depresyon düzeyleri arasında ve depresyon ile benlik saygısı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, toksik liderlik ile benlik saygısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Gruplar arası karşılaştırma sonuçlarına göre market çalışanlarının benlik saygısı düzeyleri medeni duruma göre evli olanların lehine olarak farklılaşmıştır. Gelir memnuniyeti ve ilişki memnuniyeti arttıkça benlik saygısı artmakta, örgütsel depresyon seviyesi azalmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyeti arttıkça algılanan toksik liderlik davranışı azalmaktadır. İşten ayrılma değişkenine göre yöneticiden kaynaklı işten ayrılma nedeninin diğer işten ayrılma nedenlerinden daha yüksek örgütsel depresyon düzeyi ve toksik liderlik davranışı algıladıkları görölmektedir. Doğrusal basit regresyon analizi sonucunda toksik liderlik algısının örgütsel depresyonu anlamlı olarak yordadığı ve örgütsel depresyonun örgüt temelli benlik saygısını yordadığı bulunmuştur. Elde edilen veriler ilgili alanyazın çerçevesinde tartışılmıştır.	
Anahtar Kelimeler: Liderlik, Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı,	

Niğantaşı University, Graduate Education Institute Abstract of Master's Thesis

The Title of Thesis: The Effect of Toxic Leadership Behaviors on Organizational Depression and Organization Based Self-Esteem

Author: Adem Doğan

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Selçuk ASLAN

Date: 06 /07/2021

Nu. of Pages: viii (pre text)+100(main body)+4(appendices)

Department: Psychology

Subfield: Psychology

The aim of this study; The aim of this study is to examine the relationship between perceived toxic leadership behaviors of employees in the food retail industry, organizational depression and organizational-based self-esteem. For this purpose, it will be investigated whether there is a significant relationship between the demographic variables (age, education status, in-company status, monthly income, income satisfaction, etc.) and dependent variables (toxic leadership perception, organizational depression and organization-based self-esteem). It will be examined whether there is a significant difference between the groups formed on the basis of gender, marital status, age, education level, in-company status, years of employment in the status, income satisfaction, etc., in terms of dependent variable levels. In addition, the effect of perceived toxic leadership levels on organizational depression and organizational-based self-esteem, and the predictive effect of organizational depression on organizational-based self-esteem will be examined.

In the research, relational screening method was used in accordance with the purpose. The universe of the research consists of market employees in the food retail sector in Istanbul, and the sample consists of mixed market employees consisting of 370 men and women selected randomly, determined by convenient sampling method. The Personal Information Form developed by the researcher to collect data in the study, the Toxic Leadership Scale developed by Schmidt and adapted to Turkish by Çelebi, Güner and Yıldız to measure the perceived toxic leadership levels of the participants, the Organizational Depression Scale developed by Sezer to measure the level of organizational depression and the internal The Organization-Based Self-Esteem Scale developed by Pierce et al. and adapted into Turkish by Erden was used to measure self-esteem. The obtained data were analyzed with the SPSS program.

According to the findings obtained as a result of the statistical analyzes, a positive and significant relationship was found between the levels of toxic leadership and organizational depression, and between depression and self-esteem, and no significant relationship was found between toxic leadership and self-esteem. According to the results of the comparison between the groups, the self-esteem levels of the market employees differed in favor of the married ones according to the marital status. As income satisfaction and relationship satisfaction increase, self-esteem increases and the level of organizational depression decreases. As relationship satisfaction with colleagues increases, perceived toxic leadership behavior decreases. According to the variable of leaving the job, it is seen that the reason for leaving the job due to the manager is higher than the other reasons for leaving the job, and they perceive the level of organizational depression and toxic leadership behavior. As a result of linear simple regression analysis, it was found that toxic leadership perception significantly predicted organizational depression and organizational depression predicted organization-based self-esteem. The data obtained were discussed within the framework of the relevant literature.

Keywords: Leadership, Toxic Leadership, Organizational Depression, Organization Based Self-Esteem,

GİRİŞ

Liderlik, bir organizasyonun başarısına katkıda bulunan en kritik unsurlardan biridir (Landis, Hill ve Harvey, 2014). Liderlik ekip, lider ve organizasyon tarafından verilen hedeflere veya vizyona ulaşmak, etkili bir ekip oluşturmak ve sürdürmek için kişinin yetkinliklerini kullanım yeteneği olarak tanımlanabilir. Liderlik ve yönetim kavramları bazen aynı kavramlarmış gibi kullanılsa da aralarında temel bir fark vardır. Barker (1997) bu farkın liderlerin ve yöneticilerin örgütler ve toplum içindeki ilgili işlevlerinde yattığı belirtmektedir. Yöneticiler istikrar yaratırken liderler değişim yaratmaktadır. Bir organizasyon içindeki liderlik, psikolojik olarak sağlıklı bir işyeri kurmaya yardım etmede hayati rol oynamaktadır. Liderlik pozisyonunda yer alanların kişilerarası iletişim tarzının, organizasyonun iklimine ve etkinliğine katkıda bulunan bir faktör olması nedeniyle organizasyonun başarısında önemli bir rolü vardır (Burke, 2017; Reed ve Olsen, 2010). Kurumlar, son dönemde çalışanların örgütsel sağlıklarını ve performanslarını artırmak üzere, çalışanlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurmaya ve personelin örgüte bağlılığına zemin hazırlayan insan odaklı yönetim anlayışı benimsemeye, bu temelde yapıcı liderlik özellikleri uygulamalarına önem vermeye başlamıştır. Bununla birlikte, liderliğin toksik bir çalışma ortamının yaratılmasına yol açabilecek karanlık bir tarafı da bulunmaktadır. Toksik liderlik, organizasyonun bir bütün olarak etkililiğini ve çalışanların refahını, memnuniyetini, örgütsel sağlığını ve benlik saygılarını sabote ederek, zayıflatarak örgütün kaynaklarını ve hedeflerini olumsuz etkilemektedir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Olumlu bir kurum kültürü oluşturmak isteyen kurumların önündeki engellerin bir boyutu da toksik iletişim ve toksik liderliktir.

Toksik liderlik, liderliğin yıkıcı tarzlarından birisi olarak dikkat çekmektedir. Toksik, sözcük anlamı itibarıyla zehir/zehirlenme gibi anlamlara gelmektedir. Lider ile toksik kavramlarının örtüşmesi halinde örgüt bakımından zararlı birtakım sonuçların ortaya çıkacağı mutlaklıdır. Toksik liderlik, örgüte ve örgütteki çalışanlara olumsuz biçimde etki eden genellikle çalışanlarda bir performans kaybına sebebiyet veren olumsuz davranışların bulunduğu liderlik biçimidir (Williams, 2004). Toksik liderler sergiledikleri hareketlerde, çevresindeki insanları düşünmemekte ve bencilce davranmaktadırlar. Toksik liderlerin hareketleri, başkalarına zarar verebilmekte, örgüt çalışanlarında yaygın olarak olumsuz duyguların oluşmasına neden olabilmektedir. Örgütün tümüne yayılmış hareketsizlik, bir alana takılı kalma, gelecek planlaması yapamama, çalışanların gelecek kaygısının olması, örgütte yenilik yapılamaması gibi olumsuz duygu, düşünce ve davranışlar alanyazında örgütsel depresyon kavramıyla ele alınmaktadır (Bilchik, 2000:35).

Örgütlerde depresyon yaşanmasında bazı önemli etkenler vardır. Bunlar yönetsel, bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde gruplandırılmaktadır. Örgütsel depresyonun yaşanmasında yönetsel faktörler içerisinde ele alınan ve yıkıcı bir liderlik tarzı olan toksik liderlik önemli düzeyde etkili olmaktadır.

Depresyon kalıcı, olumsuz ruhsal durum, düşük benlik saygısı, neşeli aktivitelere karşı ilgi kaybı gibi belirtileri olan ve süreklilik gösteren ruhsal bir bozukluk olarak ifade edilmektedir (Legrand ve Heuze, 2007; Blumenthal, Smith ve Hoffman 2012). Örgütsel depresyon ise örgütsel hareketsizlik, geleceği planlayamama, gelecek için vizyon eksikliği ve denemekten vazgeçme durumu olarak tanımlanmaktadır. (Bilchik, 2000). Örgütsel depresyon, bir örgütteki iklimi olumsuz etkileyen, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu azaltan, örgütsel amaçlara ulaşmada zorluklar yaratan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün hedeflerine ulaşmasında verimliliğini ve etkililiğini etkileyen en önemli unsur o örgütteki liderler veya yöneticilerdir. Örgütü verimli ve etkili bir işleyişinin olması, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi ve yönlendirilmesi liderler sayesinde mümkün olmaktadır Uçar (2016). Liderlerin toksik yaklaşımları çalışanların benlik saygılarında da olumsuz etkiler yaratmaktadır (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007).

Benlik saygısı bireyin kendisi ile ilgili yapmış olduğu değerlendirmelerden memnuniyet duyması, kendisini olumlu-olumsuz tüm özellikleri ile kabul etmesi, kendisini sevmesi durumlarını içermektedir (Kımtır, 2008: 15). Benlik saygısı bireylerin duygu, düşünce ve davranışları hakkında bilgi vermesi bakımından ve bireylerde davranış değişikliğine yol açarak tüm yaşamı etkilemesinden dolayı büyük önem arz etmektedir (Otluoğlu, 2015: 227). Hızla artan rekabet koşulları ve gelişmeler sonucunda sahip olunan insan kaynağı hem örgütler hem de yöneticiler için çok önemli hale gelmiştir. Benlik saygısı bireylerin iş ortamındaki davranışları üzerinde etkili olduğundan dolayı örgütsel verimlilik çalışmalarında ele alınmaya başlanmıştır (Hughes ve Palmer, 2007: 147). Böylelikle örgüt temelli benlik saygısı kavramı da alanyazında yer edinmiştir. Örgüt temelli benlik saygısı bireyin kendisine örgüt içerisinde atfettiği değer ile alakalıdır (Pierce vd., 1989: 622; Pierce ve Gardner, 2004). Çalışan performansı, çalışan motivasyonu, iş doyumunu, örgütsel sağlık, örgüte bağlı olma gibi birçok durum üzerinde de büyük bir etkiye sahip olmaktadır (Yıldırım vd., 2016; Akalın, 2006: 58).

Bu temelde araştırmada, çalışanlarda liderlerine yönelik toksik liderlik algısı ile örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığı ele alınmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; gıda perakende sektöründe çalışanların algıladıkları toksik liderlik davranışları ile örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda ele alınan demografik değişkenlerle (yaş, eğitim durumu, şirket içi statü, statüdeki görev yılı, aylık gelir, gelir memnuniyeti ve çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyeti) bağımlı değişken olarak ele alınan toksik liderlik algısı, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı araştırılacaktır. Demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, şirket içi statü, statüdeki görev yılı, aylık geliri, gelir memnuniyeti, çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyeti, ayrılma nedeni) temelinde oluşturulan gruplar arasında bağımlı değişken düzeyleri bakımından anlamlı fark olup olmadığı incelenecektir. Ayrıca algılanan toksik liderlik düzeyinin örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı üzerindeki etkisi ile, örgütsel depresyonun örgüt temelli benlik saygısı yordayıcı etkisi incelenecektir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen alt problemler:

1. Ele alınan sosyo-demografik değişkenlerle (yaş, eğitim durumu, şirket içi statü, statüdeki görev yılı, gelir memnuniyeti ve çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyeti) bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. İstanbul'da gıda perakende sektöründe çalışanların örgütsel depresyon düzeyleri, örgüt temelli benlik saygısı düzeyleri, algılanan toksik liderlik ve toksik liderlik alt boyutları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Kadın çalışanlarla erkek çalışanlar arasında bağımlı değişken (algılanan toksik liderlik ve alt boyutları, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı) düzeyleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
4. Bekar çalışanlarla evli çalışanlar arasında bağımlı değişken (algılanan toksik liderlik ve alt boyutları, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı) düzeyleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
5. Yaş temelinde oluşturulan gruplar (18-25 yaşlar, 26-30 yaşlar, 31-40 yaşlar 41 ve üzeri yaşlar) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
6. Eğitim durumu temelinde oluşturulan gruplar (İlköğretim, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

7. Şirket içi statü temelinde oluşturulan gruplar (Personel, müdür yardımcısı, müdür) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
8. Şirket içi statüde çalıştığı yıl temelinde oluşturulan gruplar (0-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10-15 yıl, 16 yıl ve üzeri) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
9. Aylık gelir temelinde oluşturulan gruplar (2.300-3000 TL, 3001-10.000 TL) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
10. Gelir memnuniyeti temelinde oluşturulan gruplar (Hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, katılmıyorum) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
11. Arkadaşlarla ilişki memnuniyeti temelinde oluşturulan gruplar (Ne kötü ne iyi, iyi, çok iyi) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
12. Arkadaşlarla ilişki memnuniyeti temelinde oluşturulan gruplar (Ne kötü ne iyi, iyi, çok iyi) arasında algılanan toksik liderlik alt boyut düzeyleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
13. Ayrılma nedeni temelinde oluşturulan gruplar (Yöneticim, ücret, kariyer fırsatının olmaması, evlilik ve askerlik) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır?
14. Market çalışanlarında algılanan toksik liderlik düzeyinin örgütsel depresyon düzeyi üzerinde yordayıcı bir etkisi var mıdır?
15. Market çalışanlarında toksik liderlik alt boyutlarının örgütsel depresyon düzeyi üzerinde yordayıcı bir etkisi var mıdır?
16. Market çalışanlarında toksik liderlik düzeyinin örgüt temelli benlik saygısı düzeyi üzerinde yordayıcı bir etkisi var mıdır?
17. Market çalışanlarında örgütsel depresyon düzeyinin örgüt temelli benlik saygısı düzeyi üzerinde yordayıcı bir etkisi var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Yapılan araştırma, literatürde fazla değinilmemiş olan yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel depresyonuna ve örgüt temelli benlik saygısını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen verilerin gıda perakende sektöründe market çalışanlarının iş ortamındaki ruhsal sağlıklarını ve iyi oluşlarını artırıcı öneriler ve uygulamalar konusunda farkındalık yaratması, bunun yanı sıra örgütsel sağlığı ve örgüt temelli benlik saygısını artırıcı öneriler getirmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan örgütsel sağlık konularına literatürde yeterli düzeyde ilginin olduğu fakat toksik liderlik ile ilgili çalışmaların sınırlı olması, olan çalışmaların genelde eğitim sektöründe yapılması ve genelde toksik liderlik örgütsel tükenmişlik, örgütsel sessizlik, örgütsel stres, örgütsel sinizm ile ilişkisi ve etkisine bakılmıştır. Toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısıyla birlikte inceleyen çalışmaların olmaması nedeniyle yapılan çalışmanın literatüre katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasında ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Liderlik, toksik liderlik, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı ile ilgili çalışmalar taranarak incelenmiş, bu kavramlara etki eden etmenler ele alınmış ve kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Literatür taraması yapılarak elde edilen bilgiler ışığında Kişisel Bilgi Formu, Toksik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Depresyon ve Örgüt Temelli Benlik Saygısı ölçekleri örneklem grubuna uygulanmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul genelinde gıda perakende sektöründe çalışan market çalışanları, örneklem ise 370 market çalışanı kabul edilerek gerçekleştirilmiştir.

Pearson Korelasyon Testi, T Testi, ANOVA ve basit regresyon testi kullanılarak SPSS programıyla ölçülüp değerlendirme yapılmıştır.

Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi, “Gıda perakende sektöründe çalışanların algıladıkları toksik liderlik davranışlarının, örgütsel depresyon düzeylerine ve örgüt temelli benlik saygılarına anlamlı bir etkisi var mıdır?” şeklindedir.

Araştırmanın Sayıtları

Bu çalışmada, katılımcıların sosyo-demografik sorulara ve ölçek maddelerine doğru ve içten cevaplar verdikleri kabul edilmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma için elde edilen sonuçlar, "Toksik Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Depresyon Ölçeği", "Örgüt Temelli Benlik Saygısı Ölçeği" ve "Sosyo-demografik formdaki" veri sorularıyla sınırlıdır.

Pandemi (Covid-19) döneminden dolayı veriler sadece internet ortamında ulaşılabilen katılımcılarla iletilmiş, yüz yüze cevaplar alınamamıştır. Araştırmada elde edilen veriler gönüllülük esasına dayanarak, İstanbul'da gıda perakende sektöründe markette çalışan 370 kişi ile sınırlıdır. Dolayısıyla elde edilen bulguların genellenebilirliği salgın döneminde, normal koşullardan daha farklı çalışma ortamında hizmet vermekte olan gıda perakende sektöründe market çalışanlarıyla sınırlıdır.

Tanımlar

Toksik Liderlik: Toksik liderlik, örgüte ve örgütteki çalışanlara olumsuz biçimde etki eden genellikle çalışanlarda bir performans kaybına sebebiyet veren olumsuz davranışların bulunduğu liderlik biçimidir (Williams, 2004).

Örgütsel Depresyon: Örgütsel depresyon iş hayatına negatif etkileri olan, çalışanın verimliliğini olumsuz yönde etkileyen, çalışanın işine ve örgütüne bağlılığına olumsuz etkileri olan, çalışanlarda negatif psikolojik etkiler bırakan bir kavramdır (Aslan ve diğerleri, 2014).

Örgüt Temelli Benlik Saygısı: Örgütteki faaliyetlere katılan bireylerin sahip oldukları rollerle ilgili olarak önemli, anlamlı ve değerli olduklarını örgütte hissettikleri değer olduğu belirtilen kavramdır (Pierce ve ark.,1989).

BÖLÜM 1

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Toksik Liderlik

1.1.1. Liderlik ve Toksik Liderlik Kavramı

Örgütlerde liderler, küreselleşme, ekonomik çalkantı, değişken iş piyasaları, sürekli değişen tüketici ihtiyaçları ve ticari sektörü etkileyen karmaşık teknolojiden kaynaklanan birçok zorlukla başa çıkmakla uğraşmaktadırlar (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006). Herhangi bir şirketin en değerli sermayesi olan çalışanlarına liderlik yapmak, özellikle sorunlu dönemlerde daha zorlayıcı olmaktadır. Liderlerin bu süreçte çalışanlarla birlikte bir iş yeri kültürü yaratması son derece önemlidir. Liderlerin çalışanlarını taktir ve motive etmeleri, verimlilik artışı, kar atışı, müşteri sadakatinde artış gibi sonuçlar doğurmakta, bu da organizasyon performansını artırmaktadır (Hewitt Associates, 2005).

Liderlik, kavram üzerinde fikir birliğinin olmaması ve zamanla farklı liderlik tanımlarının öne çıkması nedenleriyle birçok araştırmacı tarafından farklı biçimlerde tanımlanmış olmasına rağmen, liderliğin bir bireyin diğerlerinin davranışını etkilemesi süreci olarak ele alınması üzerinde görüş birliği bulunmaktadır (Avery, 2004; Bass, 1990; Yukl, 2002). Liderliği, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını kendi arzularına göre değiştiren, bu dönemi gerçekleştiren, gelişimi destekleyen, çalışanların ve örgütün hedeflerini benimseyen ve bu yönde rehberlik edecek yönergeler oluşturan kişiler olarak da tanımlanabilir (Bakan, 2008). Burns (1978) başlangıçta liderliği hem liderlerin hem de takipçilerin değerlerini ve motivasyonlarını, istek ve ihtiyaçlarını, beklentilerini belirli hedeflere doğru hareket ettirmeye teşvik eden bireyler olarak tanımlamıştır. Bass (1990) liderliği bir kişilik meselesi olarak grup süreçlerinin odak noktası, uyum, dahil etme, etkinin tatbiki, belirli davranışlar, ikna biçimi, güç, ilişki, hedeflere ulaşmak için bir araç, etkileşimin bir etkisi, farklılaştırılmış bir rol ve bu tanımların birçok kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Nelson (aktaran De Lacy, 2009) ise liderliği çalışma ortamındaki insanların davranışlarına rehberlik etme ve yönlendirme süreci olarak ifade etmektedir. Yukl (2002) liderliğin, takipçilerine neyin yapılması gerektiği, bunun nasıl etkili bir şekilde yapılabileceği ve ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştıran bir etki süreci olduğunu vurgular. Gregoire ve Arendt (2004) ise liderliği, grubun faaliyetlerini ortak bir hedefe doğru yönlendiren, bireyin davranışı olarak görür. Piccolo ve Colquitt'ye (2006) göre liderliğin temelinde örgüt veya gruptaki bir üyenin, grubu veya

örgütü hedeflenen başarıya götürmek için diğer örgüt veya grup üyelerini etkilemesi yer almaktadır. Bu süreçte liderlik insanları etkileme sanatı olarak görülmekte ve bir hedefe ulaşmak için takipçilerde istek ve coşku uyandırma yeteneğine işaret etmektedir (Koontz ve Weihrich, 2008:311).

Liderlik kavramı genel olarak olumlu ve organizasyonlar için sağladığı avantajlar temelinde incelenmiştir. Öte yandan, liderlerde olumsuz tutum ve davranışlar da görülebilmekte ve bunlar takipçilerde hem kendilerine hem de iş ortamlarına yönelik olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bu kapsamda ele alınan liderlik tanımlarından biri de toksik liderliktir.

TDK (2016)'da 'toksik' kelimesi kavramsal olarak toksik, sağlığa zararlı madde olarak tanımlanmıştır. Gangel (2008) ise toksik kelimesini, zehirden ve/veya bir toksinden etkilenen, sakatlığa veya ölüme sebep olan olgu olarak tanımlamıştır. İyi olmayan, yıkıcı olan tüm kavramlar toksik liderliğin tanımı içine girer. Bazı toksik liderlikler şiddet içerirken bazıları şiddet içermez ve örgütsel yaşamda sıklıkla deneyimlenir. Bir kurumda stres seviyesi yüksekse o kurumda toksik olumsuzluklardan bahsedilebilir. Toksisitenin olduğu örgütlerde iletişimde yıkıcı bir dil görülür, bu iletişim şekli çalışanların cesaretlerini kırar sonuç olarak da iyi olan çalışanlar örgütü terk ederler (Gangel, 2008).

Toksik liderlik çok çeşitli davranışları içermektedir. Bazıları, yönetsel yetersizliğin, örgütsel çevikliği ve etkinliği zayıflattığı için toksik olduğuna inanmaktadır (Hogan ve Kaiser, 2005; Whicker, 1996; Conger, 1990; Kellerman, 2004;). Toksik liderlik tanımlarında genel olarak sıklık ve kasıtlılık yer almakta ve tanımlamalarda bireyleri ve grupları doğrudan ve olumsuz etkileyen düşmanlık vurgulanmaktadır (Lipman-Blumen, 2005; Whicker, 1996; Reed, 2004; Kellerman, 2004; Ashforth, 1994). Başka bir açıdan toksik liderlik, bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde etrafına zarar veren, kendi merkezli yıkıcı, kötü ve zararlı liderlik biçimidir (Bayrakçı, 2017). DeAngelis (2009) pasif agresif tarzda gözlemlenen toksik davranışlara işaret etmektedir. Bu davranışların temelinde yatan toksik liderlik çalışanlara zarar vermekte ve örgütsel başarıyı olumsuz etkilemektedir (Kusy ve Holloway, 2009; Ashforth, 1994; Tepper, 2007; Lipman-Blumen, 2005). Kusy ve Holloway'in (2009) çalışmalarına katılan bireylerin yüzde 94'ünün iş hayatları boyunca toksik biriyle çalıştığı belirtilmiştir. Özellikle işyerinde toksik etkilerin yaygınlığı ifade edilmiştir. Bell'in (2017) çalışmasında da takipçilerin yüzde 78'inin toksik bir liderle çalıştığı gösterilmiştir.

Yetkilerini kötüye kullanan toksik yöneticiler keyfi olarak disiplin ve mantıksız standartlar uygularlar, astlarını marjinalleştirerek ve korkutarak üretkenliğe öncelik vermelerini sağlarlar

(Ashforth, 1994; Whicker, 1996). Toksik liderler olumlu bir örgütsel iklimi baltalayan çeşitli derecelerde duygusal istikrarsızlık sergileyen kibirli ve otokratik kişiler olabilirler (Kusy ve Holloway, 2009; Reed ve Olsen, 2010). Toksik liderler veya yöneticiler; bir organizasyonda toksisite oluşumunu etkileyen en önemli faktördür (Bektaş ve Erkal, 2015). İnsanların önünde sözlü tacizde bulunma, övgü veya destekte bulunmama ve kincilik, yaygın toksik lider davranışlarındandır (Tepper, 2007).

Toksik bir lider, çalışanları kendi çıkarları için zayıflatabilir. Her türlü sorun karşısında suçlamak ve kontrolü sürdürmek için dış grupları ve günah keçilerini kullanabilir ve böylece gücünü sürdürmeye çalışır (Conger, 1990; Ashforth, 1994; Lipman-Blumen, 2005). Toksik liderler, kendi gruplarını desteklerken, diğer grupların ihtiyaçlarını ve isteklerini göz ardı edebilir (Pelletier, 2009). İnsanlar ya yanlarında ya da onlara karşıdır ve onlara karşı olanlar aktif olarak cezalandırılır (Whicker, 1996). Daha da kötüsü, gruplarının diğer gruplarla savaşması için çalışır (Conger, 1990). Bu durumlar insanları işlerinden uzaklaştırır, toksik liderler ceza odaklıdır ve kişisel duygularını mesleki konulardan ayıramazlar (Kellerman, 2004).

Toksik lider giderek daha fazla sadakat ve uyuma odaklanır ve takipçileri gayri resmi etkileşim ve birliktelikten caydırır. Kıskançlık, kendini beğenmişlik, öfke, incitme, sıkı kontrol ve iftira, örgütlerde toksik davranışlardır (Bektaş ve Erkal, 2015). Örgütün kuşatma altında olduğu ve hayatta kalmanın takipçilerinin sadakatine bağlı olduğu konusunda ısrar ederek korku yaratırlar. Bu nedenle, bu tür liderlerin bilgi akışı üzerinde sıkı bir kontrol sürdürmesi önemlidir. Gerçekler, onların abartısını nadiren destekler. Bu davranış ilerledikçe, liderin gücü sürdürme girişimleri organizasyon genelinde genişler (Whicker, 1996). Bu süreç, eleştiriyi bastırmaya ve muhalefeti, inisiyatif ve yaratıcılığı etkin bir şekilde ortadan kaldırmaya yardımcı olur (Lipman-Blumen, 2005; Kusy ve Holloway, 2009). İnsanlarla yüzleşmek yerine, kendi egolarını ve itibarlarını şişirerek herhangi bir çatışmayı bastırmak için ötekileştirir ve korkuturlar. Ayrıca, en iyi çalışanlarını ödüllendirme niyeti olmadan, daha sonra iyi iş için kredi alma eğilimindedirler (DeAngelis, 2009). Kusy ve Holloway (2009) bu tür davranışların organizasyonların her seviyesinde görülebilen ve en çok rapor edilenler olarak belirtmiştir. Toksik yönetim tarzı olan bir işletmede umutsuzluk, kızgınlık, moral bozukluğu, iletişim sorunu, depresyon, tükenmişlik, güvensizlik gibi ruhsal bozukluklar; iş verimliliğinin düşmesi ve örgüt içinde fayda-maliyet ilişkisinin bozulması, işe gelmeme ve iş gören devir oranında artış, işi tamamen bırakma ve örgütsel sinizmin, örgütsel depresyonun artması gibi birçok olumsuzluğun yayılması durumu görülmektedir (Bektaş ve Erkal, 2015). Toksik liderlik,

Çalışanları kasıtlı olarak sindiren, ötekileştiren, aşağılayan ve kuruluşun başarısını tehdit eden davranış kalıplarını temsil eder. Çalışanların taciz edici denetimden etkilenme derecesi kişiden kişiye değişir. Kişilik ve bireysel durum gibi birçok faktör kişinin toksisiteye tepkisini etkiler (Tepper, vd, 2001). Sistemik toksik liderlik, örgütsel uyumu zayıflatır (Ashforth, 1994; Reed ve Olsen, 2010). İlginç bir şekilde Tepper (2007), mağdurların işteki yönlendirmeye daha dirençli hale geldiklerini, diğer çalışanlara daha saldırgan davranışlar sergilediklerini ve hatta aile yaşamlarında sorunlar yaşadıklarını belirtir. Çalışanların örgütsel sağlığını olumsuz etkilemektedir.

Özetle toksik lider davranışları yetersizlikten şiddete kadar çeşitlilik gösterebilmektedir (Kellerman, 2004). Bu kapsamlı davranış listesine rağmen, çoğu kuruluş toksisiteyi daha sınırlı bir şekilde yaşar. Bu tür lider davranışları psikolojik ve duygusal olarak taciz edici veya çalışanların geçim ve sosyal bağlılıklarını tehdit edici olabilmektedir (Reed ve Olsen, 2010; DeAngelis, 2009; Einarsen ve diğerleri, 2007). Toksik liderlik davranışları, çalışan çabalarını olumlu kurum kültüründen kendini korumaya ve diğer verimsiz davranışlara yönlendirebilmektedir (Harris, Kacmar ve Zivnуска, 2007).

Toksik liderliğin çalışanlara verdiği zarar, örgütsel sağlığı ve dolaylı olarak örgüt temelli benlik saygısını etkilemektedir. Temel olarak toksik liderliğin sahip olduğu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Padilla, ve diğerleri, 2007: 176):

1. Toksik liderlik çoğu zaman tahrip edici etkiler yaratmaktadır.
2. Toksik liderlik süreci; ikna, etkileme ve bağlılıktan ziyade tahakküm, baskı ve manipölasyonu içerir.
3. Toksik liderlik süreci bencil bir yönelime sahiptir; daha büyük sosyal grubun ihtiyaçlarından çok liderin ihtiyaçlarına odaklanır.
4. Toksik liderliğin etkileri, takipçilerin yaşam kalitesini tehlikeye atan ve örgütün temel hedeflerinden uzaklaştıran sonuçlardır.
5. Toksik örgütsel sonuçlar, sadece toksik liderlerin sonucu değil, duyarlı takipçilerin ve destekleyici bir ortamın ürünüdür.

1.1.2. Kuramsal Yaklaşımlar

Liderlik çalışmalarıyla ilgili literatürünün oldukça zengin olduğu görölmektedir. Bu temelde liderlikle ilgili kuramsal modelleri dört ana grupta kategorize edildiği görölmektedir. İzleyen kısımda bu ana yaklaşımlar, karakter özellikleri teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri, modern liderlik teorileri çerçevesinde incelenecektir.

Özellikler yaklaşımının temel bakış açısı, liderlerin doğuştan geldiğini ve sonradan kazanılmadığını varsaymaktadır. Bass'a (1981) göre, liderler ve lider olmayanlar arasındaki farkı yaratan, bireylerin doğasında bulunan belirli fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklerdir. Yukl (2002), özellik teriminin kişilik, mizaç, ihtiyaçlar, güdüler ve değerler gibi çeşitli bireysel nitelikleri ifade ettiğini belirtmektedir. Bu niteliklere kendine güven, dışa dönüklük, duygusal olgunluk ve yüksek enerji seviyeleri örnek olarak verilebilir. Yukl (2002) bu özelliklerin liderliğe uygun özellikler olduğunu ve iyi liderlik yapan kişilerin bu özelliklerin bol miktarda kombinasyonuna sahip olacağına inanmaktadır. Sonuç olarak bu kuramdaki asıl amaç, Tablo 1’de verilenler gibi liderleri lider olmayanlardan ayırmak için tüm liderlerin doğasında bulunan evrensel bir özellik kümesini tanımlamaktır. (Bass, 1990).

Tablo 1
Özellikler Teorisi’ne Göre Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Yaş	Zekâ	Samimiyet
Boy	Bilgi	Doğruluk
Cinsiyet	Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği	Açık sözlülük
İrk	İnisiyatif sahibi olma	Kendine güven duyma
Yakışıklılık / Güzellik	Hissel olgunluk	Kararlılık
Başkalarına güven verme	Dürüstlük	İş başarma yeteneği

Kaynak: Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.

Özellik yaklaşımına yöneltlen liderliği tam olarak açıklamada yetersiz kaldığı yönündeki eleştiriler üzerine, liderlikteki bir sonraki temel yaklaşım, etkili liderliği değerlendirme çabasını da gösteren davranışsal liderlik türünü incelemeye yönelmişler. Ardından davranışsal liderlik teorisi ve gelişim süreci ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011). Bu yaklaşım, başarılı liderlerin kişilik özelliklerine değil, ne yaptıklarını belirleyerek liderlik davranışlarına odaklanmıştır (Greenberg, 1999). Davranışsal yaklaşımın ilkesi, davranışın özelliklerden daha kolay öğrenilebilmesidir ve insanların başarılı liderlerin davranışlarını taklit ederlerse etkili liderler olabileceğidir (Greenberg, 1999; Northouse, 2021). Davranışsal yaklaşımı inceleyen araştırmacılar, liderlik davranışlarının temelde göreve yönelik ve ilişkiye yönelik davranışlardan oluştuğunu belirlemişlerdir (Northouse, 2021). Görev odaklı liderler, bir görev için hangi sonuçların beklendiğini açıklar, karşılanması gereken performans için belirli hedefler ve standartlar belirler, işle ilgili etkinliklerin eşgüdümünü sağlarlar ve takipçilerinin performansını yakından izlerler. İlişki odaklı liderler ise daha çok kişiler arası ilişki kurmaya odaklanırlar. Çalışanlara zor görevleri yerine getirirken destek ve cesaret verirler (Northouse,

2021). Hellriegel ve diğerkleri (2004) davranışsal liderlik modellerinin, liderlerin neyi etkili ve etkisiz yaptığına, astlarına nasıl görev verdiklerine, başkalarıyla nerede ve ne zaman iletişim kurduklarına ve rollerini gerçekte nasıl yerine getirdiklerine dayandığını belirtmişlerdir. Bunu yaparken liderin davranışsal yaklaşımı, görevlerin takipçileri tarafından ne kadar iyi yerine getirildiğini belirlemektedir (Pfeffer, 2005). Sonuç olarak, davranışsal yaklaşım, insanlara karşı görev ilişkilerine odaklanarak liderlik yapısı hakkında daha fazla iç görü sağlamakta, bir durumda uygun olan tüm davranışların diğerkinde mutlaka uygun olmayacağını vurgulamaktadır (Fiedler, 1978).

Liderlikte bir sonraki temel hareket, liderlerin uygun durumlarla eşleşmesini açıklayan acil durum yaklaşımı olarak adlandırılan teoridir. Durumsallık teorisi, liderlik kavramını evrensel sebeplere dayandırmaz. Liderliği çevre ve çevrenin etkilerinin sonucu olduğunu savunur. (Kızıldaş, 2017). Durumsallık teorisi, durumsal faktörlerin liderlik davranışına ilişkin başarı veya başarısızlık düzeyini belirlemede anahtar olduğunu varsaymaktadır (Fiedler, 1978). Durumsallık yaklaşımı liderliğin belirli durumlara bağlı olduğunu savunmakta, bundan dolayı da önceden davranışın tahmin edilemeyeceğini ileri sürmektedir. Buna göre her duruma adapte olacak tek bir liderlik tarzının olmadığını savunmaktadır (Çelik, 2000). Varsayılan durumsal liderlik modelleri, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli, Fiedler'in durumsallık modeli, House'un amaç -yol modeli ve Lider-üye değişimi teorisidir. Bu teorilerde Fiedler'in kuramı incelenmiştir.

Fiedler 'in (1967) durumsallık teorisi, başarılı grup performansının liderin kişiliğinin ve durumun uygun bir şekilde eşleşmesine bağlı olduğunu varsaymaktadır. Liderliğin etkinliğini belirleyen lider-üye ilişkileri, görev yapısının derecesi ve pozisyon gücü olarak üç durumsal faktör bulunmaktadır. Lider-üye ilişkileri, üyelerin lidere duyduğu güven ve saygı düzeyini; görev yapısı, iş tanımlarının ne ölçüde yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olduğunu; pozisyon gücü de bir liderin gücüne hitap eden işe alma, işten çıkarma, terfiler ve maaş artışları gibi değişkenler üzerinde ne kadar etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu modele göre etkili liderlik liderin tarzını bir durumla eşitlemesine bağlı olarak değişmektedir (Hellriegel ve diğerkleri, 2004).

Yukarıdaki teorilerin ışığında, araştırmalar liderlerin takipçilerini en iyi şekilde nasıl etkileyeceği konusunda fikir birliğine varamamıştır. Bunun sonucunda modern liderlik teorileri ortaya atılmıştır. Modern liderlik teorisinde daha önce ele alınmayan konu ve kavramlar işlenmiştir. Göz ardı edilen bu konular arasında öne çıkan en önemli faktör yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiye dayanmaktadır.

Modern liderlik teorileri, liderlik kavramının rastgele oluşturulmadığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşımların önemli bir noktası, vizyon liderinin mevcut vizyonu diğer çalışanlarla bütünleştirerek yeni vizyonun uygulanmasını koordine eden kişi olmasıdır (Bozkurt ve Göral, 2013). Modern lider teorileri çoğunlukla; Karizmatik lider, dönüşümcü lider, etkileşimci lider, özgürlük tanıyan lider ve demokratik lider teorileri sayılabilir.

Etkileşimci liderlik, belirtilen bir amaca veya hedefe ulaşmak için lider ve takipçi arasında bir değişim yöntemi olarak ele alınmakta (Bass, 1985), liderlik düzeyi, ödül veya ceza yöntemiyle pekiştireç verilerek iş gereksinimlerini karşılamak için çalışanları elde etme yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Russel, 2008). Liderler ve takipçiler etkileşime girdikçe, liderin takipçileri ödüllendirme gücüne sahip olması ve bir görevin başarılması için çalışmanın önemini netleştirmesi esastır. Bu nedenle, ödüllerin ve cezaların kullanılması bu süreçlerin temelini oluşturur, çünkü bunu yapmak takipçilerde beklenen performans seviyelerine ulaşmak için gerekli çabayı gösterecek motivasyonu oluşturacaktır (Bass ve Avolio, 1994). Yetkilerini, daha fazla gayret edene maddi imkan ve unvan sağlamak gibi de kullanabilmektedirler (Güzel ve Akgündüz, 2011: 285). İşlemsel liderler, net hedefler belirleyebilmeli, bireysel rolleri netleştirebilmeli ve takipçilerini belirlenen hedeflere ulaşmaları için motive edebilmelidirler (Avolio & Bass, 2004).

Bir diğer yaklaşım liderlerin çalışanlara müdahale etmediği ve kendi başlarına karar almalarına izin veren tam serbestlik tanıyan bir liderlik tarzıdır. Araştırmacılar, bu tarzın, yeterli deneyime sahip olmayan bireyler arasında en düşük üretkenliğe yol açtığını bulmuşlardır. Bu liderlerin söylediği ortak şeylerden biri "Hiçbir şey yapmamanın performans üzerinde hiçbir etkisi olmayacağı" ve "hiçbir haberin iyi haber olmadığı" dır (Gavriletea ve Dean, 2014, 83). Bu liderler, bir liderin, çalışanların performansına iyi ya da kötü bir yanıt vermemesinin performanslarını etkilemeyeceğini varsayarlar. Bireyler, motive edilmeye veya işlerini nasıl yapacaklarının gösterilmesine gerek kalmadan işlerini ve görevlerini yerine getirebilirler (Hinkin ve Schriesheim, 2008).

Karizmatik lider yaklaşımında ise lider, olumlu güdüleme, yetenekler ve faaliyetlerle dolu bir ortam yaratan kişidir. Bu liderler karizmaları ve özelliklerinden dolayı insanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya ve yeteneklerini maksimum düzeyde göstermeye motive ederler (Conger, 1989). Bu liderler genellikle enerjiye ihtiyaç duyan veya fiziksel görevleri olan veya teknik planları olan projeler için isabetlidir (Wang ve diğerleri, 2005, 173-180). Karizmatik

liderlerin çevresini etkileyebilmelerindeki temel neden olarak kendi kişisel özellikleri ve olağandışı görünüşleri düşünülmektedir. Bu özelliklerin doğuştan geldiği savunulmaktadır. Bunun yanında karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini iddia edenler de bulunmaktadır (Özler, 2013).

Katılımcı liderlik olarak da bilinen, çevreyi karar alma sürecine dahil eden diğer bir tarz demokratik liderliktir. Birçok çalışma, bu stilin, bireyleri en yüksek potansiyellerini kullanmaları için motive etmenin ve bireylerin en büyük çabayı gösterecekleri ve hedeflere ulaşmak için çalışacakları şekilde verimliliği artırmanın en iyi yolu olduğunu göstermiştir. Demokratik liderliğin özelliklerinden biri, liderin bireyleri fikir, bilgi ve bilgi alışverişi yapmaya motive etmesidir. Ayrıca bireyler ve gruplar kendilerini güvenli ve sakin bir ortamda hissederler. Lider en iyi fikirleri alır, bu fikirlerin en iyisini seçebilir ve sorunlar için en iyi çözüme sahip olabilir (Stauffer, 2015, 169). Demokratik lider gruba hizmet eder, grubun değerlerini ve normlarını toplayıp özetler, grubun muhtemel hareketlerinin yönünü algılayıp, gruptan evvel kendisi hareket eder (Ergun, 1981). Bu tarzda, bireyler sonuçlara ve hedeflere odaklanmaları için lider tarafından motive edildiğinden işlerine büyük önem verirler. Diğer yandan roller açıkça tanımlanmadığında, işin en yüksek önceliği zaman olduğunda, lider tecrübeli olmadığında veya yeterli bilgiye sahip olmadığında, demokratik liderlik çalışanların karar alma sürecine katılmasında ve fikirlerinin alınmasında etkili olamayabilir. Demokratik liderlik, bireylerin bilgi sahibi olduğu ve bilgilerini paylaşmada daha deneyimli olduğu bir grupta daha etkilidir. (Barker, 2001, 469).

Dönüşümcü liderlik modeli ise hem bireysel takipçilerde hem de organizasyonda olağanüstü performans ve başarılarla sonuçlanan liderler ve takipçiler arasındaki benzersiz bağı açıklamaya çalışmaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Yammarino ve Dubinsky, 1994). Burns'e göre (1978:4), dönüşümcü liderler takipçilerinde potansiyel güdülerini aramakta ve üst düzey ihtiyaçları karşılamaya çalışmaktadırlar (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991). Liderler tüm kişiyi meşgul edebildiklerinde ve temel ihtiyaçlarının ötesine geçebildiklerinde, takipçilerinde daha büyük bir öz-değer duygusu, öz-kimlik ve kolektif ekip çalışması ortaya çıkmakta ve bu durum takipçilere liderlerinin değerlerini paylaşmaları ve organizasyonlarının vizyonu ile bağlantı kurmaları için ilham vermektedir (Bass, 1999; Bassi & McMurrer, 2007). Dönüşümcü liderlik tarzı düşük iş yükü, işten ayrılma niyeti ve depresyon oranı ile yüksek verimlilik ve iş gören tatminiyle ilişkilidir (Şimşek ve diğerleri 2011: 248).

Geçmişten bugüne liderlik kavramı daha çok olumlu ve kurumlar için avantajlı yönleri vurgulanarak ele alınmıştır. Diğer yandan, bazı olumsuz liderlik davranışlarının takipçileri, olumsuzluğa, verimsizliğe, yıldırmaya yönelttiği görülmektedir. Bir kurumun başında uzun yıllar çalışan liderler birçok yetkinliği kendi himayelerinde toplayabilmekte, bunun sonucunda da kendilerine aşırı güven hali, sonucunu düşünmeden hızlı karar verme durumu, etrafında düşmanlarının olduğu düşüncesi, aşırı kontrol fikri gibi bir ruh hali görülebilmektedir. Bu liderler bulundukları kurum için zararlı ve yıkıcı bir etki bırakabilmektedirler (Koçel, 2014).

Liderlik teorilerinde, liderlerin karanlık yüzü görmezden gelinmektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Liderlikte gözlenen olumsuzluklar vurgulanmamaktadır. Birçok kurumda kötü niyetli davranışlar sergileyen liderler yaygındır (Tavanti, 2011:127). Son zamanlarda liderliğin olumsuz ve karanlık yönlerine dikkat edilmeye ve bilimsel çalışmalarda ele alınmaya başlanmıştır. Bu araştırmalara konu olan kavramlar genel olarak; yıkıcı liderlik (Shaw vd 2011; Woestman ve Wasonga, 2015; Einarsen vd 2007), narsist liderlik (Paunonen vd 2006), kötü davranan liderlik (Tepper, 2007), zorbalık yapan liderlik (Harvey ve diğerleri 2007; Ferris ve diğerleri 2007) ve toksik liderlik (Williams, 2005; Dobbs, 2014; Lipman ve Blumen, 2005; Pelletier, 2009; Wilson Stark, 2003) olarak öne çıkmaktadır.

Toksik liderlik kavramı, başlıca liderlik teorileri ve modellerinden, özellikle Dönüşümcü Lider Model'inden doğduğu belirtilmektedir. Dönüşümcü liderlik modelinde lider bir refah vizyonu getirir, vizyonu canlandırmak için stratejiler ve taktikler geliştirir ve organizasyonu mevcut ve gelecekteki çevrelerinde başarılı kılacak ekibi belirler, geliştirir ve motive eder (Burns, 1978; Western, 2008). Dönüşümcü liderlik modeli liderliğin olumlu ve başarılı yönlerine odaklanır. Ancak bazı araştırmacılar liderliğin olumsuz yanlarına da dikkat çekerek eğer liderlik kavramında olumsuz özellikler dikkate alınmıyorsa o liderlik modelinin etkinliğinin sorgulanması gerektiği görüşünü öne sürdüler (Whicker, 1996; Kellerman, 2004).

Liderliğin karanlık yüzü, yıkıcı liderlik, istismarcı liderlik, iş yeri zorbalığı, toksik liderlik, narsist liderlik ve küçük tiranlık gibi kavramlarla açıklanmıştır. Küçük tiranlık liderlik türünde liderler keyfi kararlar verirler, saygısız ve düşüncesiz davranırlar, çevresindeki takipçilerini kendi düşüncesini kabul etmeye zorlarlar, cesaret kırma eğilimleri vardır ve gereksizce kişileri cezalandırmaya eğilimlidirler (Ashforth, 1994). İstismarcı liderlik türünde liderler sözlü ve sözsüz aşağılama, küçük düşürme, yetersizlik hissettirme, suçlama gibi davranışlar sergilerler (Tepper (2000). Narsist liderlikte ise liderler yüksek bir öz güvene sahiptir. Mükemmeliyetçi bir yapı sergilerler ve bu yapıları nedeniyle takipçilerinde aşağılık hissi uyandırırılar (Kesken & Ünnü, 2011, s. 213). Etik dışı liderlik türünde liderler benmerkezci bir yapı sergilerler. Olayları

manipüle ederler. Statülerini kötüye kullanırlar (Lasakova, 2015). Yıkıcı liderlik türünde liderler karizmalarını ve kişisel güçlerini kullanırlar. Narsistik bir örüntü sergilerler ve daha çok nefret duygusu hakimdir. Bu davranışlarda takipçilerin verim düşüklüğüne, motivasyon kaybına ve örgüt içindeki başarısızlıklarına neden olmaktadır (Padilla, vd., 2007:181). Toksik liderlikte ise liderler uyum sorunu yaşar, memnuniyetsiz bir ruh halleri vardır, çevresindekilere zarar verir ve kişisel eksikliklerini bencillik davranışları ile özdeşleştirip gizlemeye çalışırlar (Whicker, 1996).

Tablo 2
Toksik Liderlik Tanımları

Yazar	Tanım
Whicker 1996:12	Uyum sağlayamayan, olumsuz ruh halinde olan, art niyetli, olumsuz davranışlarıyla etrafındakilerin dengesini bozarak başarılı olan, derinde yetersizlik duygusu olan, ben merkezci yoğunlaşan ve kandırma yeteneği olan liderlerdir.
Flynn, 1999:1	Zor kullanan, aşağılayıcı ve tehditkâr konuşan, ruh hali değişkenlik gösteren, bulunduğu ortamın havasını kendi belirleyen, çalışanları dedikoduya zorlayan, küçümseyen liderlerdir.
Wilson-Starks 2003: 2	Aşırı kontrolcü, yeniliğe kapalı, yaratıcılık özellikleri olmayan, enerjisi düşük tavırlarıyla çalışanlara ve örgüte zarar veren liderlerdir.
Reed 2004:67	Toksik liderliği oluşturan üç etken vardır.: 1. Astlarının refahını düşünmeme. 2. Örgütü olumsuz etkileyen kişilik ve kişiler arası iletişim. 3. Takipçilerin liderleri için çıkarıcı olduklarını öne sürmesi.
Lipman-Blumen 2005:29	Liderlik ettikleri kurum, birey, aile veya toplulukların üzerinde yıkıcı ve işlevsel olmayan davranışlarının sonuçlarının ağır, kalıcı ve toksik etki bırakan liderlerdir.

Kaynak: Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. Unpublished Master Thesis. University of Maryland, ABD.

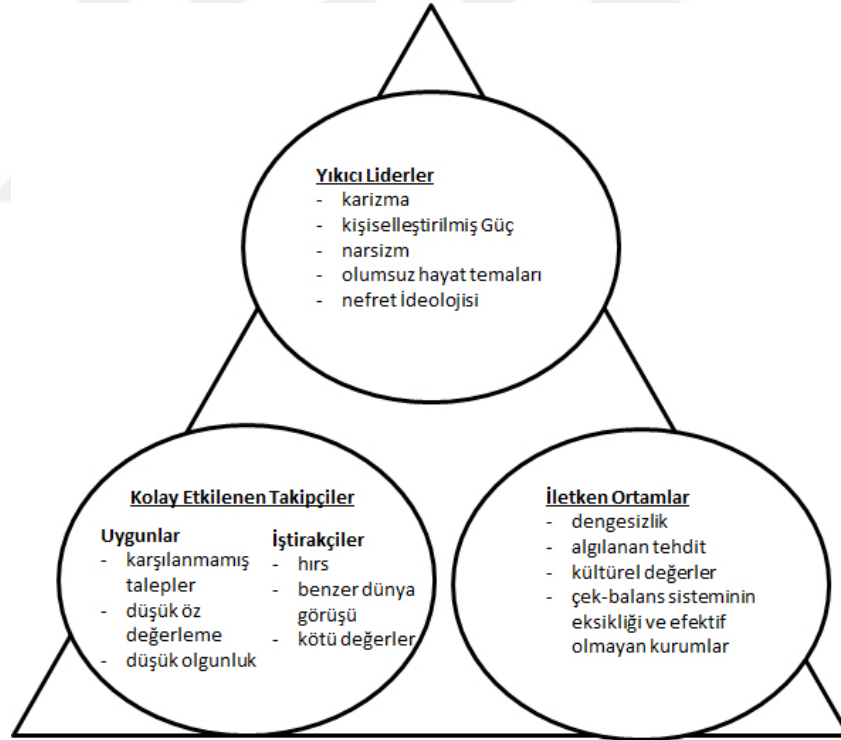
Tablo 2.'de kısaca özetler halinde sunulan toksik liderlik tanımları birçok ülkede ve birçok kurumda sıklıkla karşılaşılan durumlardır. Toksik durumların var olması için hepsinin olmasına gerek yoktur. Genel olarak, bireyleri ya da kurumları doğrudan ya da örtülü olarak tehdit eden, manipülasyon yapan, çalışanları korkutan, aşağılayan davranışlar sergileyen liderlerdir. Toksik liderler çalışanları suçlar, böler, marjinalleştirir, zayıflatır ve korkutur (Kusy ve Holloway, 2009). Olumlu bir örgütsel iklimi baltalayarak hem misyonun hem de insanların aleyhine astlarına eziyet ederler (Lipman-Blumen, 2005; Reed ve Olsen, 2010). Davranışları duvarlar inşa eden, yaratıcılığı ve sadakati yok eden bir ortam yaratır. Herhangi bir liderin veya meslektaşın toksikliğinin üretkenliği etkilediği görülmüştür. Örneğin Kusy ve Holloway'e

(2009) göre toksik davranışa maruz kalanların yüzde 50'sinin çalışmak yerine endişelenerek vakit geçirdiklerini ve yüzde 25'inin iş faaliyetlerini kestiklerini açıkça belirtmişlerdir. Bu tepkiler, uzun vadeli toksisitenin yaratıcılığı ve yeniliği azaltabileceğini ve sıklıkla azalttığını göstermektedir.

1.1.3. Toksik Liderliği Etkileyen Etmenler

Tüm liderlik oluşumu için üç tür alan vardır. Bunlar liderlik gerektiren olay, yön ve otorite ihtiyacını karşılamak için lidere ihtiyaç duyan astlar ve bir kişinin liderlik becerisi ve motivasyonudur. Toksik liderliğin oluşunun tek başına toksik liderin varlığıyla olamayacağı bu davranışın ortaya çıkması için o toksik liderin davranışını destekleyen, ona boyun eğen, toksik liderliği kabullenen takipçilerin de olması ve bu davranışın uygulanabilirliğini kabul eden, kolaylaştıran ortamların olması gerektiği ifade edilmektedir (Padilla ve diğerleri, 2007).

Tablo 3
Toksik Üçgen: Toksik Liderliğin Oluşmasına Neden Olan Üç Etkin Alan



Kaynak: Padilla, A. Hogan, R.&Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*. 18, 176–194.

Tablo 3’ de görülen toksik üçgenin ilk bileşeni, yıkıcı liderlerin özellikleriyle ilgilidir. Literatürde toksik liderlerin genel kişilik özellikleri içinde beş kritik faktöre vurgu yapılmaktadır: olumsuz yaşam temaları, karizma, kişiselleştirilmiş güç kullanımı, narsisizm ve nefret ideolojisi. Benzer olarak Kesken ve Ayyıldız Ünnü (2011, s. 203-209) toksik liderin

kişilik özelliklerini oluşturan beş faktörü; karizma, narsisizm, iktidar arzusu, pesimizm ve nefret ideolojisi olarak sıralamıştır. Toksik liderler, karizma, kişiselleştirilmiş güç ihtiyaçları, narsisizm, olumsuz yaşam bencil bir güce ihtiyaç duyan, ancak retorik becerilerden ve dayanıklılıktan yoksun nefret dolu bireyler önemli bir güce ulaşamayabilir. Benzer şekilde, yardımsever bir dünya görüşüne ve toplumsallaştırılmış güdülere sahip yetenekli konuşmacıların yıkıcı olma olasılığı daha düşüktür. Toksik liderlik için bu özellikler gerekli olsa da yeterli değildir. Pek çok bağlamda ve belirli takipçilerle bağlantılı olarak, potansiyel olarak toksik liderler iktidara ulaşamayabilir. Bu, takipçilerin konularını ve çevresel bağamları gündeme getirmektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007).

Toksik üçgenin ikinci bileşeni duyarlı takipçilerdir. Takipçilerin liderlik sürecindeki rolleri açıkça çok önemlidir (Lord ve Brown, 2004; Yukl, 2002). Barnard (1938), takipçilerin bir liderin otoritesini kabul etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Modern ilişkisel teorileri (Graen ve Uhl-Bien, 1995), liderlik sürecinde takipçilerin rolünü de kabul eder. Kellerman (2004) ve Lipman-Blumen (2005) belirsiz bir dünyada insanların emniyet, güvenlik, grup üyeliği ve öngörülebilirliğe ihtiyaç duyduklarını öne sürmektedir. Bazı takipçiler aslında yıkıcı faaliyetlerden faydalanır ve böylece liderin toksik vizyonuna katkıda bulunur. Grup düzeyinde sosyal düzen, uyum, kimlik ve kolektif faaliyetin koordinasyonu için ihtiyaçlar vardır. İnsanların otorite figürlerine itaat etme (Milgram, 1974), yüksek statülü bireyleri taklit etme (Baharody ve Stoneman, 1985) ve grup normlarına uyma (Asch, 1951) gibi doğal bir eğilimi de vardır. Farklı duyarlı birey türlerini ayırt etmek faydalıdır. Weierter (1997), açıkça tanımlanmış bir benlik kavramından yoksun olan takipçileri liderin değerlerini paylaşanlardan ayırmaktadır. Kellerman (2004) kötü liderliğin gerçekleşmesine izin veren seyirciler ile yıkıma katılan gerçek inananlar olan yardımcıları arasında ayırım yapmıştır.

Takipçiler iki gruba ayrılmaktadır: uyum sağlayanlar ve işbirlikçiler. Uyum sağlayanlar, toksik liderlere korkudan itaat ederken, işbirlikçiler toksik bir liderin gündemine aktif olarak katılmaktadır. Her iki tür de kişisel çıkarla motive edilmekte, ancak endişeleri farklı olmaktadır (Higgins, 1997). Uyum sağlayanlar, işbirlikçiler toksik bir liderle ilişki kurarak kişisel kazanç elde etmeye çalışırken birlikte gitmemenin sonuçlarını en aza indirmeye çalışırlar (Higgins, 1997). Uyum sağlayanlar savunmasızlığı karşılanmamış temel ihtiyaçlara, olumsuz öz değerlendirmelere ve psikolojik olgunlaşmamışlığa dayandırmaktadır. Aksine, işbirlikçiler hırslıdır, bencildir ve toksik liderin dünya görüşlerini paylaşırlar. İki tür takipçi de toksik liderliği destekler. Uyum sağlayanlar pasif olarak kötü liderlerin iktidarı ele geçirmelerine izin verir çünkü karşılanmamış ihtiyaçları ve olgunlaşmamışlıkları onları bu tür etkilere karşı

savunmasız hale getirir. İş birliği yapanlar toksik liderleri destekler çünkü kendilerini dünya görüşleriyle tutarlı bir kuruluştan tanıtmak isterler (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Toksik liderlik davranışı, takipçiler açısından, çalışanların örgüte bağlılıklarında ve iş motivasyonlarında azalmalara neden olmaktadır (Goldman, 2009). Toksik liderliğin takipçilerinin, özellikle iş stresini arttırdığı için işe bağlılıklarında azalma olduğu söylenmektedir. (Hadadian ve Zarei, 2016).

Toksik üçgenin üçüncü alanı uygun ortamlardır. Liderleri, takipçileri ve onların etkileşimlerini çevreleyen çevresel bağlamdır. Çoğu liderlik araştırmacıları durumun önemli olduğunu farkındadır. Toksik liderlik için dört çevresel faktörün önemli olduğu gösterilmiştir: istikrarsızlık, algılanan tehdit, kültürel değerler ve denetim ve dengenin olmadığı kurumlar (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Örgütler için görünür sonuçları olan toksik liderlik davranışı sadece bireyleri etkilemekle sınırlı kalmamakta, örgüt içindeki bu nezaketsizlik ortamı örgüt iklimini etkileyeceğinden, çalışanlara ve hatta etkisi altında olmayan müşterilere bile yayılabilmektedir. (Goldman, 2009). Toksik liderlerin, güçlü kurumlarda güç ve kontrol üzerinde yeterli kontrol ve dengelere sahip istikrarlı sistemlerde başarılı olması zordur. Etkili kurumlar, sistem istikrarı ve uygun kontroller ve dengeler, güçlü takipçilerle birlikte, sistemi ele geçirme girişimlerini gölgede bırakma eğiliminde olacaktır. Ancak bu, elverişli ortamlarla ilgili değerlendirmenin tamamı değildir. Uygun ortamlar toksik liderliğin ortaya çıkmasına katkıda bulunur, ancak toksik liderler ve iş birliği yapan takipçiler bazen yönetimi ele geçirebilir. Toksik yönetimler iktidara ulaştığında, mevcut kurumları ve yasaları baltalayarak denetimlerini pekiştireceklerdir. Buradaki ayrım hem zamansal bir boyutu hem de toksik üçgen modelinin unsurları arasındaki etkileşimi gerektirmektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007). Bunu, yapıcı kurumları merkezi kontrolü güçlendirmek için tasarlananlarla değiştirerek, rakipleri ve muhalifleri ortadan kaldırarak, medyayı manipüle ederek, eğitim sistemlerini istismar ederek, süreci meşrulaştırmak için propaganda yaparlar. Yeni politikalar kısa sürede kültüre yerleşir (Gersick & Hackman, 1990). Daha yüksek bir otorite tarafından onaylanmış mantıksız emirleri yerine getiren insanlar, sonunda durumu normal olarak kabul ederler (Kellman & Hamilton, 1989). Toksik liderliği tespit etmek çok zordur. Özellikle başarının üretkenliğe eşit olduğu kâr amacı güden kuruluşlarda, bir liderin bu bağlamdaki başarıları toksik davranışları gizler; Çoğu zaman, bu davranış tüm organizasyon tarafından göz ardı edilir veya gözden kaçırılır (Goldman, 2009). Ayrıca, takipçilerin lidere benzer hedefleri olması, onun toksisitesinin sonuçlarından faydalanmayı beklemesi, liderin toksisitesinden ve gücünden korkması veya bu toksisiteye karşı duyarsız kalması nedeniyle toksik liderliği belirlemek zordur (Schaubroeck ve diğerleri, 2007).

Çelebi ve diğerleri (2015), Schmidt (2008)'i referans olarak toksik liderliğin ölçüsü olarak, toksik liderliği olumsuz ruhsal durum, çıkarıcılık, değer bilmezlik ve bencilik olarak 4 alt boyut ile ele almışlardır.

Değerbilmez olan toksik liderler değişime kapalı liderlerdir. Bu yüzden kendilerinin değişiminden ziyade etrafındakilerin onlara uymasını ve sergiledikleri toksik davranışı çevrelerine benimsetip bunu içinde bulundukları ortamın kültürü haline getirmeyi hedeflerler (Henley, 2003). Wilson-Starks'e (2003) a göre toksik liderin bulunduğu toksik bir alanda kişiler liderleriyle aynı görüşü savunuyorsa terfilerle, üst pozisyonlara getirilerek ödüllendirilir. Farklı görüşleri paylaşıyor, liderin kararlarını sorguluyor, görüşlerini tartışıyorlarsa önemli pozisyonlara getirilmedikleri gibi terfi hakları ellerinden alınarak cezalandırılabilirler. Toksik ortamda kişiler arası çatışmalar ve işten çıkış hızı yüksek, üretim hızı ise düşüktür.

Günsel'e (2017) göre çıkarıcı olan toksik liderler bağlı çalışanları arasında sadece kendisine fayda sağlayanlara ayrıcalıklı davranırlar. Personelin yaptığı iş karşısında vermiş oldukları emekleri yok sayarak kazanılan başarıyı kendileri üstlenirler. Bağlı çalışanlarına karşı bu şekilde davranırken üstlerine karşı iyi görünmek için yapmacık, samimi olmayan tavırlar sergilerler ve iyi bir imaj bırakmak için makamlarını kullanırlar. Çıkarıcı lider ile çalışan kişiler liderlerini güvenilmez olarak değerlendirirler. Güven ortamının olmayışından kaynaklı olarak da söz konusu örgütte iletişim zayıflar, bilgi paylaşımı azalır ve sessizlik iklimi örgütü kaplar (Gambarotto ve Cammozzo, 2010).

Bitirim ve Eğinli' ye (2008) göre bencil olan toksik liderler iletişimlerinde “ben” ifadesine odaklanan, elde edilen başarıları kendisine mal eden, başarısızlıkları çalışanlara atfeden, yapıcı olmayan ve sürekli olumsuz bir dil kullanan, ego tatmini ön planda olan, astlarını kendisine benzetmeye çalışan ve bu yönü nedeniyle kurumda toksik bir iletişim iklimi yaratan bencil kişilerdir. Toksik liderler kişiliklerinden ziyade makamlarına saygı duyulmasını isteyen, çalışanlarına karşı sevgi yerine korku kullanmayı tercih eden liderlerdir (Henley, 2003).

Kellerman (2004), olumsuz ruhsal durumla ilgili olarak toksik liderlerin yıkıcı davranışlarını; kötü niyetli, dar görüşlü, sert, yozlaştıran olarak tanımlamıştır. Toksik liderler soğuk davranışlar sergileyebilir, ikili ilişkilerde dengesiz hareketlerde bulunabilirler. Bu ise duygularının ön planda olmayışından kaynaklanmaktadır. Toksik liderin davranış örüntüsüne bakıldığında ilk olarak karşı tarafı büyülediği, sonra manipüle ettiği, ardından karşı tarafın kuyusunu kazdığı görülmektedir. Bu davranış örüntüsü bazen kuruma karşı olabildiği gibi bazen de kişilere yönelik olabilmektedir. Hedef kim olursa olsun bu tarz davranışların yıkıcı sonuçlara yol açtığı söylenebilir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 17).

1.1.4. Yurtiçi ve Yurtdışı Araştırma Bulguları

Bakan ve Yılmaz (2019) Kahramanmaraş da tekstil ve metal mutfak sanayi çalışanı 261 kişi üzerinden toksik liderlik davranışlarını tükenmişlik düzeyine etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda toksik liderlik algısının tükenmişlik algısını yordadığı bulunmuştur.

Yalçınsoy ve Işık (2018) Bitlis’ de bulunan iç tekstil firmasının çalışanları ile yaptığı araştırma sonucunda toksik liderliğin ve alt boyutları, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve toksik liderliğin bir kısım boyutlarının işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde yordayıcı etkisi tespit edilmiştir.

Eriş (2019) banka çalışanları ile yaptığı çalışmada mesleki deneyim, medeni durum, eğitim düzeyi, cinsiyet ve kurumdaki çalışma yılına göre toksik liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını bulmuştur. Şirket içindeki statü değişkenine bağlı olarak banka çalışanlarının toksik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Özer ve arkadaşları (2017) sağlık çalışanlarının toksik liderlik algıları üzerine yaptıkları araştırma sonucuna göre katılımcıların demografik özelliklerine göre toksik liderlik eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum ve meslekteki tecrübe arasında anlamlı farklılıklar göstermemiştir.

Günsel (2017) İstanbul ve Kocaeli de 229 çalışan ile liderliğin karanlık yüzü ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda toksik liderlik tarzları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çetinkaya (2017), Denizli’nin Pamukkale ve Merkez Efendi ilçelerindeki orta okullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları toksik liderlik ve tükenmişlik düzeyi ilişkisine bakmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin müdürlerinin davranışlarında toksik liderlik davranışı görmedikleri, az miktarda duygusal tükenmişlik ve bireysel başarı hissinde düşüş olduğunu ama duyarsızlaşma seviyesine gelmedikleri belirlenmiştir. Tükenmişliğin alt boyutları ile toksik liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, düşük ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Araştırmalarında duyarsızlaşma ve kişisel çıkarıcılık alt boyutlarının en yüksek korelasyona sahip alt boyutlar olduğu bulunmuştur. Tükenmişlik, toksik liderliğin alt boyutlarıyla birlikte, duygusal kişisel doyum, tükenmişlik ve duyarsızlaşma duygularının azalmasını yordamaktadır. Ayrıca medeni durumu, yaş, eğitim durumu, unvan, maaş memnuniyeti değişkenleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur.

Güzelyurt (2020) çalışmasında Türkiye’de faaliyet gösteren özel spor salonu yöneticilerinde toksik liderlik davranışı ile koçların işi bırakma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yöneticilerdeki toksik liderlik davranışı ile iş başındaki koçların işi bırakma niyetleri arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Ayrıca toksik liderliğin işi bırakma niyetini öngördüğü sonucuna varılmıştır. Antrenörlerin 'yöneticilerinin algıladıkları toksik liderlik düzeyleri' yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, antrenörlük sertifikası sayısı ve eğitim düzeyine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Daha düşük gelirli antrenörlerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İzgül, Eroymak ve Erdem (2016), Süleyman Demirel Üniversitesi Hastanesi çalışanları ile yaptığı araştırmada sağlık kurumlarında toksik liderlik davranışlarından hangilerinin daha sık sergilendiğini bulmayı hedeflemişlerdir. Çalışmanın sonunda toksik liderliğin narsistik boyutu en çok sergilenen boyut olarak bulunmuştur. Çalışmada genel toksik liderlik düzeyi düşük seviyede bulunmuştur. Ayrıca gelir seviyesi ile toksik liderlik arasında ilgili anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Reyhanoğlu ve Akın (2016) çalışmasında toksik liderlik biçimleri ve örgütsel sağlık ilişkisini incelemiştir. Araştırmasının sonucunda toksik liderlik davranışlarının (yıldırma, istismarcı, narsist, otoriter) örgüt sağlığını olumsuz etkilediğini gözlemlemiştir.

Pekerşen (2015) beş yıldızlı otelde çalışan 449 aşçı ile yapılan çalışmanın sonucunda iş stresi ile iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişki varken toksik davranışlar arasında olumlu yönde ilişki görülmüştür. Araştırmanın bir diğer sonucu ise iş stresinin iş tatminindeki değişimin yüzde 1,3’ünü açıkladığı, toksik davranışlarda ise yüzde 6,1 etkisi olduğudur.

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) 334 öğretmen üzerinden yaptıkları çalışma ile öğretmen algılarına yönelik toksik liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek dört alt boyut ve 30 maddeden oluşmuştur. Araştırmanın sonucunda toksik liderliğin okula ve okulun iklimine negatif etkileri olduğu görülmüştür. Araştırmacılara göre bu şekilde yapılan nitel araştırmalar, toksik liderlik kavramının geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

Demirel (2015) Gaziantep Şehitkamil ilçesinde 370 öğretmen ile yaptığı çalışma ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel sinizmi arasında yüksek derecede anlamlı bir ilişki görülmüş ve toksik liderlik davranışının örgütsel sinizmi yordadığı göstermiştir. Ayrıca yaş ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Kırbaç (2013), toksik liderlik kavramının tanınması ile kurumlardaki iş tatmini, stres, kaygı, tükenmişlik gibi olumsuz duygu ve etkilerin nasıl önlenebileceğine dair bilgi vermek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonucunda tüm örgütlerde az veya çok toksisitenin olduğunu, toksisitenin bulunduğu örgütte hızlı yayıldığını, toksik liderlerin olumsuz davranışlarını kazandığı başarılarla örtmeye çalıştığını, toksik kurum kültürünün oluştuğunu, çalışanlar arası iletişimin de toksik olduğunu, kurumda adalet ve etik gibi kavramların işlevsizleştiğini belirtmiştir.

Malik ve diğerleri (2018) Pakistanlı bir tekstil firmasında çalışan 262 personel ile toksik liderlik ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada toksik liderlik davranışlarının çalışanların duygusal olarak tükenmesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zagross ve Jamileh'in (2016) bilişim sektöründe çalışan 212 çalışan üzerinden toksik liderlik ve iş stresi arasındaki ilişki incelediği araştırmanın sonucunda toksik liderlik ve iş stresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ek olarak toksik liderliğin beş alt boyutunun da iş stresini anlamlı olarak yordadığı gösterilmiştir.

Hitchcock'un (2015) toksik liderlik, işten bırakma niyeti, kurumsal vatandaşlık davranışı ve arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucuna göre toksik liderlik kişilere uzun vadede sağlık ve refah anlamında olumsuzluklar doğurmakta, yıkıcı liderlik davranışları çalışana ve örgüte zarar vermekte ve çalışanlar toksik ortamda kendileri korumaya yönelik davranışlar sergilemektedir.

Chua ve Murray (2015) toksik liderliği algılamada cinsiyete dayalı bilgi işleme farklılıklarının etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların çoğu senaryodaki lideri olumsuz algılamış, liderlerin kadın ya da erkek olmalarına bakılmaksızın kadınların erkeklere oranla toksik liderliği daha olumsuz algıladıkları bulunmuştur. Toksik liderle birlikte olma eğilimi incelendiğinde erkeklerin kadınlardan daha çok toksik liderle bir arada olma eğilimleri olduğu görülmüştür. Toksik davranışın hemcinslerden gelmesi durumunda uyumun daha kolay olduğu görülmüştür. Bu bulgu göz önüne alındığında cinsiyete özel iletişim tarzının olumsuz algıyı dengelemeye yardımcı olabileceği savunulmuştur.

Green (2014) 51 öğretmenle yaptığı çalışmada açık uçlu sorular ve toksik liderlik ölçeği kullanmıştır. Çalışmanın amacı okullarda toksik liderliğin niteliklerini ve toksik liderliğin belirtilerinin neler olduğunu ve okulları ne kadar etkilediğini bulmaktır. Araştırmanın sonuçları

toksik liderliğin bencillik, etik olmama, yetersizlik hissi ve duygusal dalgalanma olarak dört boyutta belirginleştiğini ortaya koymuştur. Açık uçlu sorularda da katılımcılar liderini tarif ederken daha çok ne yaptığına ve diğer kişilerle nasıl iletişimin kurduklarına odaklanmışlardır.

Dobbs (2014) yaptığı çalışmada toksik liderlik ve örgütsel sinizm arasında ilişki bulmuştur. Örgütsel sinizmde toksik liderliğin boyutlarından bir tanesinin olması bile çalışanların sinizm tutumunu etkilemiştir. Toksik liderlik davranışı ve örgütsel sinizm arasında pozitif korelasyon bulgulanmıştır.

Aubrey (2012), toksik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki üzerine yaptığı çalışmada toksik liderlik davranışlarının neler olduğunu tespit etmeyi ve bu davranışlarının kurum kültürü açısından nasıl sonuçlar doğurduğunu ve etkilediğini anlamayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda toksik liderlik davranışlarının çalışanların örgüt bağlılığını ve motivasyonu negatif etkilediği, bunun sonucunda da kurum kültürünün negatif etkilendiği sonucuna varmışlardır.

Roter (2011) Şikago şehrinde 18 hemşirenin katılımı ile derinlemesine görüşme tekniği kullanarak hemşirelerin görüşleri doğrultusunda toksik liderliğin nasıl algılandığını belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda toksik liderlik ile ilgili dört tema oluşmuştur. Bunlar toksik liderin liderlik davranışı, liderin yeterliliği ve tutumu, toksik deneyimlere karşın örgütün yeterliliği ve son olarak hemşirelerin yaşamışlıkları ile ilgili olarak olgunun ortaya çıkışıdır. Araştırmada sonucunda toksik liderin örgüt kültürüne, örgütün iletişimine, örgütteki grup çalışmasına, örgütün bütünlüğüne negatif etkileri olduğu görülmüştür.

Schmidt (2008) toksik liderliği ölçebilecek bir ölçme aracı geliştirmek, toksik liderlik boyutlarını belirlemek amacıyla nicel ve nitel yöntemleri kullanarak bir çalışma yapmıştır. Çalışmada toksik liderliğin istismarcı davranış, otoriter liderlik, narsist davranış, kendini gösterme ve öngörülemeyen davranışlar olarak beş boyutu olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda toksik liderlik davranışlarının örgütte çalışanların iş doyumunu ve işi bırakma davranışlarını önemli ölçüde negatif yönde etkileyebileceği belirtilmiştir.

Goldman (2006) toksik liderlerin sahip oldukları kişilik bozukluklarının örgütlere etkisini bulmaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda kişilik bozukluklarının işlevsiz ve toksik davranışlara sebep olduğu ortaya çıkmıştır.

1.2. Örgütsel Depresyon

1.2.1. Depresyon ve Örgütsel Depresyon Kavramı

İnsan yaşamı boyunca hayat koşulları, iş şartları, stres gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Yaşam koşulları her geçen gün daha da zorlaşıyor olması psikolojik olarak etkilemekte ve üzüntü, huzursuzluk, mutsuzluk, depresyon gibi sonuçlara neden olmaktadır (Akman ve Abaslı, 2016). Depresyon ruhsal bir sorun olarak tanımlanmıştır ve belirtileri olarak sürekli negatif ruhsal durum, benlik saygısında düşüklük, eğlenceli etkinliklere karşı isteksizlik görülmektedir (Amerikan Psikiyatri Derneği, 2013:43). Sezer (2011) depresyonun klinik bir rahatsızlık olarak ele alındığını ve kişinin iş, aile, sosyal hayat başta olmak üzere birçok alanda işlevselliğinde bozulmalara yol açtığını ve depresyondaki kişinin içine kapandığını, sosyal hayata devam edemediğini ve işini devam ettiremediğini belirtmektedir. Depresyonun temel özellikleri iştah azalması ya da artması, kilo kaybı veya alımı, uyku bozukluğu, genel rahatsızlık hissi, endişeli ruh hali, zevk kaybı, enerji düşüklüğü, karar alamama, yavaş düşünme, suçluluk hissi, konsantre olamama, ölüm ve intiharı düşünme olarak tanımlanmaktadır (Beck ve Alford, 2009; Güler, 2006). Depresyon genel olarak bireysel bir durum şeklinde ele alınmaktadır. Fakat depresyonun getirmiş olduğu olumsuz etkiler çalışanlar üzerinden kurumlara da ulaşmaktadır. Tıpkı bir birey gibi kurumların da kendine has kişisel özellikleri vardır ve olumlu ve olumsuz durumlardan etkilenirler (Bakan vd., 2014: 297).

Örgütlerin etkinliklerini devam ettirebilmeleri, hayatta kalabilmeleri için hedeflerine ulaşabilmeleri gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşabilmenin yolu ise örgütün etkili ve verimli bir işleyişinin olmasından geçmektedir (Toytok, 2014:30). Örgütlerde de insanlarda olduğu gibi depresif tavırlar görülebilir. Bu durumun görüldüğü örgütlerde sorumluluk almak yerine olayları dışa atfetme davranışları gözlemlenir (Sezer, 2011). Beklentilerini gerçekleştiremeyen, varlığını sürdürmede sorun yaşayan örgütler içinde bulundukları psikolojik durumdan etkilenirler ve örgüt işleyişini ve yapısına zarar verecek kararlar alabilirler. Bu tarz örgüte zarar verecek, yapısını ve işleyişini olumsuz etkileyecek psikolojik etkilerden bir tanesi de örgütsel depresyondur (Cohen ve Cohen,1993:120; Bilchik, 2000:35).

Örgütsel depresyon iş hayatına negatif etkileri olan, çalışanın verimliliğini olumsuz yönde etkileyen, çalışanın işine ve örgütüne bağlılığına olumsuz etkileri olan, çalışanlarda negatif psikolojik etkiler oluşturan bir kavramdır (Aslan ve diğerleri, 2014). Keleş'e (2016) göre örgütsel depresyon örgütün durağan yapısının haricinde olumsuz yönde gelen bir etkene karşı verdiği psikolojik bir tepkidir. Örgütsel depresyon, örgütteki duygusal engelleri aşamamaktan

kaynaklanabilmektedir (Lussier, 1996:144). Örgütteki olumsuz hava ve yeniliğe açık olmamak (Lussier, 1996:395), örgütsel bağlılığının eksikliği, yabancılaşma duygusu, verimsizlik, düşük iş doyumu (Vardi ve Weitz, 2004) algılanan rahatsızlığa tepki olarak ortaya çıkabilir.

Örgütün depresyonda olduğunu gösteren belirtiler örgütteki genel umutsuzluk, çalışanların kurumu değersiz görmesi, çalışanlarda kurumu ya da birbirlerini suçlama hali, örgütün geleceğe yönelik motive ediciliğin olmaması, karar vermede zorlanma ve bu kararların isabetli kararlar olmaması, örgütün vizyonsuzluğu belirtilmektedir. Örgüte yeni katılanlar depresif ruh haline girmemişlerdir fakat yenilikçi bakış açılarına karşı bir direnç gözlemlenmektedir (Dökmen, 2013).

Örgütsel depresyonun temel belirtisi umutsuzluktur. Umutsuzluk yaşayan kişiler genelde kontrol kaybı, örgütten algılanan destek düzeyinin düşüklüğü, geleceğe yönelik umutsuzluk, karar verme zorluğu, ilgi ve istek kaybı, tedirginlik, kapana sıkışmış hissetme gibi duygu ve düşünceleri ifade etmektedir. Kişilerin bu hislerine rağmen örgüt depresyon olgusunu kabul etmeyebilmektedir (Bilchik, 2000:35). Frankel (2002:2) ise örgütsel depresyon belirtilerini genel bir uyuşukluk hali, yaratıcılığa ve yeniliğe kapalı olma, düşük verimlilik, molaları uzatma, işe geç kalma, işe devamsızlık yapma, şirket içinde minimum iletişim kurma, çalışma isteksizliğinden kaynaklı verimlilikte düşüş, karar verme süreçlerinde gecikme ve başarılan bir olayın ardından sevinç göstermeme olarak tanımlamıştır.

1.2.2. Örgütsel Depresyonu Etkileyen Etmenler

Örgütsel depresyonu meydana getiren faktörler örgüt kaynaklı faktörler, yönetsel faktörler ve bireysel faktörlerden oluşmaktadır.

Stres, örgüt iklimi, tükenmişlik, örgüt kültürü, örgütsel bağlanma ve örgütsel yabancılaşma gibi nedenler örgüt kaynaklı faktörlerdendir. Bu faktörler örgütteki düzenin ve işleyişin bozulmasına, bireylerin negatif duygulanım sergilemesine ve kurumun geleceğini tehlikeye atmasını sağlamaktadır (Keleş, 2016:17).

Bireylerin bedensel veya zihinsel yapısını bozan her türlü etken stres kaynağı olarak değerlendirilebilir. Bu kaynakların bir kısmı bireyin çalıştığı kurum ile ilgili olabilmektedir (Seyhan, 2007). Örgütlerin yaşadıkları stres kontrol altına alınmaz ise örgütsel depresyon doğacaktır (Tarhan, 2014). Örgütlerde kronik stres oluşumunu engelleyebilmek için stres yaratabilecek kaynakların belirlenmesi gerekir (Şahin, 1995).

Bu kaynaklar makro düzeyde örgütün fiziksel şartları, işleyişi ve yönetim modelini içermektedir (Luthans, 1992). Bu etmenlerdeki düzenlemelere ek olarak destekleyici bir örgüt yapısı, işin tanımının netliği, rol karmaşasının engellenmesi, çalışanların gelişimine sağlanan katkı, çalışma ortamında olumlu bir hava oluşturmak stres yönetiminde önemli görülmektedir (Ertekin, 1993; Erdoğan, 1999; Pehlivan, 2000).

Örgütsel depresyonla ilişkili bir etmen de tükenmişliktir. Tükenmişlik insanların iş yaşamlarındaki yorgunluktan, başarı tatminini yaşayamamaktan, motivasyon ve istek kaybından kaynaklanmaktadır (Freudenberger, 1974, akt. Kaya Göktepe, 2016). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği fiziksel cansızlık, sürekli yorgunluk hissi, umutsuzluk, iş ve özel hayattaki olumsuz tutumlar, fiziksel ve zihinsel olabilen bir hastalık olarak ifade etmişlerdir. Tükenmişlik bireysel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bireysel nedenler yaş, medeni durum, çocuk sayısı, istek düzeyi, bireysel hedefler olarak sayılabilirken, örgütsel nedenler olarak da iş yoğunluğu, işin niteliği, iş tanımının belirsizliği, örgütün karar mekanizmalarında yer almamak, çalışma süreleri sayılmaktadır (Izgar, 2001). Bireysel sonuçları sıkışmışlık, yorgunluk, uykusuzluk olarak görünürken (Çiftçi ve Sarıışık, 2015), iş devamsızlığı, işe geç gelme, işe yeterli ilgi göstermeme, yoğunlaşamama gibi belirtilerde örgütsel sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaya, Göktepe, 2016). Özellikle hizmet sektörü çalışanlarının üzerindeki yoğun stres ve işleri için verdikleri yoğun çabanın başarısız olması tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır (Alanoğlu, 2019).

Örgütsel depresyonda etkili süreçlerden biri de örgüt iklimi yani örgütte çalışanların paylaştığı değer, inanç, norm ve uygulamalardır (Silva, Lima ve Baptista, 2004). Örgüt iklimi üyelerin algıları üzerinden belirlenmektedir (Hoy, 2003). Örgüt iklimi çalışanların davranışlarını belirlemede etkili bir araçtır ve örgüte kimlik kazandırmaktadır (Ertekin, 1978). Örgütlerde yöneticiler net hedefler belirleyerek, bağlı çalışanları ile açık bir iletişim dili kullanarak, çalışanlarının düşüncelerini destekleyerek yaratıcılıklarını geliştirebilir (Çekmecelioğlu, 2005). Örgütteki iklim çalışanların motivasyonlarını etkilemektedir (Barutçugil, 2004). Örgüt kültürünün örgütte yerleşmesi uzun zaman almaktadır (Berberoğlu ve Baraz, 1999; Schaubert, 2001). Kişinin örgütten umudunu kesmesi, örgütün değerlerinden, normlarından ve örgüt ilişkilerinden kopmasını ifade eden yabancılaşma (Ergil, 1980) kavramı da örgütsel depresyonda etkili bir faktördür. Yabancılaşma çevresel faktörlerden ya da örgüt temelli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Örgütün yönetim tarzı, geçmişte yaşanan tecrübeler, örgütün çalışma koşulu, işin tanımı, inançlar örgüt temelli yabancılaşma kaynakları olarak ele alınmaktadır (Demirel ve Ünal, 2011). Çalışanların örgüte katkı sağlayabildiği, karar

süreçlerine katılabildiği örgütlerde depresyon düzeyi de azalacaktır (Cohen ve Cohen, 1993).

Liderlik özellikleri, iletişim, mobbing ve çatışma yönetsel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetsel faktörler yönetimden kaynaklanan engellerdir ve çalışanların olumsuz duygular yaşamasına neden olur (Keleş, 2016).

Çalışanların psikolojilerinin olumlu ya da olumsuz olmasında etkili bireysel faktörler kişilik özelliklerini, iş doyumunu, motivasyonu içermektedir. Olumsuzluklar kişilerin kendilerini işe verememelerine, uyum sağlayamamalarına ve örgütte sağlıklı ilişkiler ve iletişim kuramamalarına neden olabilmektedir (Keleş, 2016). Örgütlerde başarılı olmak için motivasyonun yüksek olması önemlidir bir etkidir (Murray, 2016). Örgütlerde yüksek performans bekleyen yöneticilerin bağlı çalışanların motivasyonunu yüksek tutabilmesi önemlidir (Güney, 2012). Motivasyonu yüksek çalışanların iş doyumunda da yüksek olur (Şimşek ve diğerleri, 2011). Örgütsel faktörlerden iş stresi, çalışma ortamı, ödüllendirme, olumsuz yaptırımlar, iş ortamındaki kararlara katılma düzeyi gibi faktörler iş doyumunda etkilidir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012). İş doyumunu yüksek kişilerin yaşam doyumları yüksek, stres düzeyleri düşüktür (Luthans, 2011; Tait, Padgett ve Baldwin, 1989).

Günümüzde özel ve kamu sektöründe çalışanların ruh sağlığının önemi anlaşılmış ve bu alana yönelik yatırımlar dikkat çekici boyuta gelmiştir (Chima, 2004: 6). Depresyondaki örgütlerde işlevsizlik, performans düşüklüğü ve düşük etkili davranışlar görülmektedir (Gray, 2008:10: Bakan vd., 2014: 297). Depresyonda olan organizasyonlarda kasvetli bir hava vardır (Saygılı, Avcı, Ugurluoğlu ve Özer 2016).

1.2.3. Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütler kendilerini oluşturan kişilerden etkilenirler, fakat örgütlerin de tıpkı bireyler gibi kendine has özellikleri vardır. Örgütlerde bireyler gibi hastalanabilirler ve hastalanmaları halinde tıpkı bireylerde olduğu gibi tedavi edilmeleri gerekir. Bireyler gibi kurumsal yapılarda da depresyon görülebilmektedir. Depresyondaki bir kurumun tedavi edilmesi için üç temel aşama vardır. Bunlar; örgütün iyi hissetmesi için örgüte yenilikler katmak, başka bir şeye odaklanmak ve örgüte başarı kazandırarak güven inşa etmektir (Cohen ve Cohen, 1993). Çoğu örgüt insandaki depresyona benzeyen depresyon belirtileri göstermektedir (Frankel, 1997). Örgütteki depresyon diğer depresyonlarda olduğu gibi duygu, biliş ve davranış düzeyinde görülmektedir. Örgütsel depresyonun insanların depresyonundan farkı bireysel olmadığı için bireyde değil örgütün genelinde gözükmesi ve nedenlerinin örgütten kaynaklı olmasıdır. Bu belirtilerin olması depresyonun yöneticiler tarafından fark edilmesini kolaylaştırma ve bu

alandaki çalışmalar yapabilmek için zemin oluşturmaktadır (Sezer, 2011: 44).

Bilchik (2000) örgütsel depresyonu örgütün geneline yayılmış uyuşukluk, saplanma, gelecek planının ve vizyonunun olmaması, yenilikleri denemekten vazgeçmiş olmak olarak tanımlamıştır (Akt. Sezer, 2011). Örgüt depresyonunun da en dikkat çeken belirti umutsuzluk halidir. Örgüt depresyonu örgütün çalışanlarına yayılan bir yapı sergileyebilir, bu yayılma genellikle yöneticiden çalışanlara doğru gerçekleşme eğilimindedir (Bilchik, 2000).

Depresyondaki kişiler bulundukları örgütün bir parçası olmak istemez, verilen görevleri yerine getirmekte zorlanır, sosyal çevre ile ilişkileri iletişim kurmak istemedikleri için azalır ve kişiler bunların sonucu olarak nevroitik bir hal alırlar ve bulundukları örgüt içinde daha fazla içe kapanır, kendilerine dönerler (Sezer, 2011). Örgütlerde yaşanan depresyonu tanımlamada öğrenilmiş çaresizlik davranışları da önemli bir bakış açısı sağlamaktadır. Örgüt depresyonu, paranoid örgüt, obsesif kompulsif örgüt, örgütsel anksiyete, örgütsel travma gibi kavramlar örgüt içinde ve dışındaki psikolojik tepkileri açıklamayı sağlayan başlıca kavramlardır (Sezer, 2010). Ayrıca örgüt düzeyinde veya işgören düzeyinde yaşanan stres ve kaygı örgütsel tükenmişliğe de sebep olmaktadır (Visser ve diğ., 2003; Griffin ve diğ., 2009; Stordeur, D'Hoore ve Vandenberghe, 2001). Sağlık sorunlarının gerçek bir kaynağı olan stres, aynı zamanda örgütsel bir sağlık sorunudur ve örgüt üzerinde olumsuz etkileri vardır. Miller ve diğerleri (1990) işyerindeki stresin, kaygının kurumun amaçlarına ulaşma da bir engel olduğunu ve bunları önlemek için alınan kararların etkili olabileceğini savunmaktadır.

1.2.4. Yurtiçi ve Yurtdışı Araştırma Bulguları

Örgütsel depresyon kavramı yurt içinde ve yurt dışında yeni ele alınmaya başlanmış bir kavramdır. Literatürde yurt dışı kaynakların kuramsal alanda bir temel hazırlarken, yurt içi çalışmaların farklı değişkenlerle örgütsel depresyonu incelediği görülmektedir.

Toytok (2017) 386 öğretmeni referans alarak öğretmenlerin mobbing algıları ile örgütsel depresyon düzeyini incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerde yüksek düzeyde örgütsel depresyon gözlemlenmiştir.

Uçar (2016) güç türleri ile örgütsel depresyon arasındaki ilişkiyi yüksek lisans tezi ile incelemiştir. Çalışmada öğretmenlerin kullandıkları güç türleri ile örgütsel depresyon düzeyleri arasında bir ilişkinin var olduğu belirtilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin, çalıştıkları branş, okul türü ve memleket değişkenlerine göre örgütsel depresyon algıları anlamlı şekilde farklılaştığı bu çalışmanın bir diğer sonucudur. Öğretmenlikte hizmet yılı ve cinsiyet değişkenine göre örgütsel

depresyon ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Akman ve Abaslı (2016) 464 öğrenmenin katılımı ile gerçekleşen araştırma sonucunda öğretmenlerin depresif okul algıları orta düzey olarak belirlenmiş, cinsiyet ve okul türüne göre anlamlı bir gösterirken, eğitim düzeyi, medeni durum ve yaş değişkenlerine göre farklılık göstermemiştir. Araştırmada öğretmenlerin okula yönelik depresif algılarının orta düzeyde olduğu ve cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca medeni durum, eğitim durumu ve yaş değişkenlerinde de farklılık bulunmamıştır.

Saygılı, Avcı, Uğurluoğlu ve Özer (2016) 278 sağlık çalışanının örgütsel algısını incelemiş ve araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon düzeylerinin mesleki statü ve yaş gruplarına göre anlamlı farklılaştığı, çalışma süresi, medeni durum, eğitim ve cinsiyet değişkenlerine göre bir farklılık göstermediği bulmuştur. Araştırmada yaş ile örgütsel depresyon düzeyinin arasında ters orantı olduğu bulunmuştur. Ayrıca diğer sağlık çalışanlarına göre hemşirelerin örgütsel depresyon düzeyi daha yüksek çıkmıştır.

Aktürk (2019) ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerle yapılan çalışma sonucunda örgütsel depresyon algıları ile damgalamanın ayrımcılık ve dışlama, etiketleme ve ön yargı alt boyutları ve örgütsel muhalefetin dikey muhalefet alt boyutları arasında istatistiksel açıdan olumlu ve anlamlı bir korelasyon olduğu görülmüştür. Örgütsel depresyon ile cinsiyet, mesleki geçirilen süre ve medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir.

Atasoy (2018) sağlık çalışanları ile yaptığı çalışmada, örgütsel depresyon düzeylerinin mesleki statüleri, çalışılan birim, eğitim durumu ve cinsiyete göre anlamlı fark gösterdiği ancak medeni durum, yaş ve çalışma süresinin çalışanların örgütsel depresyon açısından bir fark yaratmadığı belirlendi.

Keleş (2016) Öğretmen görüşlerine göre liselerde örgütsel depresyon adlı çalışmada, görev yaptıkları okullarda bulunan öğretmenlerle çok iyi ilişkilere sahip öğretmenlerin düşük düzeyde örgüt depresyonu yaşadıkları; kötü, çok kötü ilişkilere sahip öğretmenlerin ise yüksek düzeyde örgüt depresyonu yaşadıkları sonuçları elde edilmiştir. Görev yaptıkları okullardaki yöneticilerle çok iyi ilişkilere sahip öğretmenlerin düşük düzeyde örgüt depresyonu yaşadıkları; kötü, çok kötü ilişkilere sahip öğretmenlerin ise yüksek düzeyde örgüt depresyonu yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlikte cinsiyet değişkenine göre örgütsel depresyon ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Sağır (2015), 276 ilk ve orta okul öğretmeni ile örgütsel depresyon ve mesleki tükenmişlik

düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada örgütsel depresyon düzeyi arttıkça mesleki tükenmişlikleri de artmakta, örgütsel depresyonu azaldıkça mesleki tükenmişlikleri de azalmaktadır. Elde edilen bu veriyi daha önce örgüt stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmaların sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir.

Bakan, Taşlıyan, Taş ve Efe (2014) evrenini akademisyenler olarak belirlediği örgüt depresyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında örgüt depresyonunun iş tatmini açısından önemini vurgulamıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet ve örgüt depresyonu arasında bir ilişki bulunmazken, yaş değişkeninde bir ilişki bulunmuş ve genç akademisyenlerin örgütsel depresyonu daha yüksek görülmüştür. Ayrıca medeni durum baz alındığında evli akademisyenlerin depresyon düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Akademik unvanın yüksekliği baz alındığında örgütsel depresyon unvan yükseldikçe düşmüştür.

Aslan, Göksoy ve Sağır (2014) Sinop ilindeki ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen, memur ve hizmetleri üzerinde örgütsel depresyona maruz kalma dereceleri araştırmıştır. Araştırma sonucunda görev yapan tüm personelde orta düzey örgütsel depresyona maruz kaldıkları belirlenmiş, en düşük depresyona öğretmenlerin, en yüksek depresyonda ise hizmetlilerin maruz kaldığı görülmüştür. Ayrıca cinsiyet baz alındığında erkeklerin kadınlara göre daha çok örgütsel depresyon hissettiği tespit edilmiştir. Çalışmada yaş arttıkça örgütsel depresyonun arttığı görülmüştür.

Sezer (2011) Ankara'daki liseler arasından rastgele seçilen 6 okul da bilişsel davranışçı terapi ile bütünleştirilen hobi terapi uygulamasının bir eğitim kuruluşunun örgüt depresyonu üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmayı yaparken deneysel bir çalışma şekli belirlemiş ve yöntem olarak ön test – son test ve deney grubu desenleri kullanılmıştır. Deney grubuna altı hafta bilişsel davranışçı yaklaşımla hobi terapi uygulanmış, kontrol grubuna üç hafta sınıf yönetimi eğitimi almıştır. Örgütsel depresyon ölçeği ise çalışma öncesinde, sonrasında ve iki ay sonra uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda bilişsel davranışçı yaklaşımla hobi terapi uygulamasının örgütsel depresyonu azalttığı görülmüştür.

Karatepe ve Ehsani (2012) İran'da müşteri ile yoğun bir şekilde çalışan servis görevlileri evreninde otel çalışanlarının üzerinde tükenmişlik sendromu ile seyreden iş sebepli depresyonu inceleyen bir araştırma modeli geliştirmiş ve bu modeli test etmiştir. Çalışma, müşterinin sözel saldırgan davranışının ve çalışanların örgütsel politika algılarının tükenmişlik yoluyla işle ilgili depresyon üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda müşterilerin sözel saldırgan davranışlarının çalışanların örgütsel politika algısını, tükenmişlik sendromunu ve insanlardan

uzaklaşmaya bağlı depresyonu artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca fiziksel ve duygusal yorgunluğun depresyon üzerinde bir etkisi görülmemiştir.

Bilchik (2000) örgüt temelli depresyon çalışmasında örgütsel depresyonun nedenlerini, belirtilerini ve temel özelliklerini açıklamaya çalışmıştır. Bilchik'in bu çalışması literatüre örgüt depresyonunun tanımını kazandırmıştır. Bu çalışma ile örgütlerinde aynı insanlar gibi psikolojik tepkiler gösterdiği fark edilmiş ve bunun örgütsel düzeyde psikolojik nedenleri incelenmiştir. Çalışmanın en önemli özelliği örgütsel depresyonun, depresyondaki örgütün çalışanlarının duygu ve düşüncelerini kendi cümleleri ile açıklanması ile daha net bir şekilde tanımlanmasıdır.

Baba, Galperin ve Lituchy (1999), 119 hemşire ile örgütsel depresyon ve mesleki ruh sağlığı üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmada hemşirelere iş, stres, tükenmişlik, depresyon, sosyal etkenler, işten ayrılma niyeti ile ilgili anketler uygulanmış ve sonuçlar betimsel istatistik, korelasyon ve pet analizi ile incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda ise tükenmişlik sendromu depresyonun, işe devamsızlığın ve işten ayrılma niyetinin öncülü olarak görülmüştür.

Cohen ve Cohen (1993) 'Paranoid şirket: örgütsel psikiyatristten tavsiyeler, şirketinizin çılgın olabileceği sekiz başka yol' adlı çalışmalarında örgütlerin psikolojik tepkilerini incelemişler ve örgütlerinde tıpkı insanlar gibi kendi karakteristik yapıları olduğunu ve tepkileri bu karakter özelliklerine göre verdiğini, örgütü oluşturan bireylerden ayrı bir şekilde örgütün kendine ait bir alan oluşturduğunu göstermişlerdir. Fakat örgütler insan temelli olduklarından gösterdikleri davranışlar da insan davranışları gibi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda insanlarda olduğu gibi kurumların da örgütsel sağlık analizi ölçme aracı ile tanımlanabileceği görülmüştür.

1.3. Örgüt Temelli Benlik Saygısı

1.3.1. Örgüt Temelli Benlik Saygısı Kavramı

Benlik saygısı uzun zamandır iyi bir ruh sağlığının önemli bir bileşeni olarak kabul edilmiş ve psikoloji alanında, benliğe karşı olumlu bir tutum sağlıklı psikolojik işleyişin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir (Neff, 2002). Benlik saygısı, kişinin kendisinden memnun olması, kendini yukarıda veya aşağıda görmemesi ve kendini değerli görmesi anlamına gelmektedir (Ersoy, 2013). Benlik saygısı, kişinin kendi kendini değerlendirmesinden, kendi benlik kavramı özelliklerinin ve yeteneklerinin birleşiminden oluşur (Flouri, 2006; Osborne, 1997; Pope ve McHale, 1988) ve genel olarak bireyin kendine yönelik tutumlarda ifade edilen kişisel bir değerlilik yargısı olarak tanımlanmaktadır (Coopersmith, 1967). Araştırmalar sonucunda,

benlik saygısının kişisel tutum ve davranışı açıklayan önemli bir değişken olduğu bulunmuştur (Otluoğlu, 2015). Buna dayanarak, insanlar benlik saygısının bir bireyin işine ve organizasyonuna karşı tutum ve davranışını da etkilediğine inanırlar. Benlik saygısı, kişinin kendisini gerçekten sevmesi ve değer vermesi anlamına gelmektedir (Robins, Gosling, ve Trzesniewski, 2002). Benlik saygısı yüksek olan insanlar kendilerini iyi hissederler ve hayattaki zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilirler. Yüksek benlik saygısı, hızla değişen bir ortama uyum sağlamanın ve günlük yaşamla başa çıkmanın temelini oluşturur. Bir kişinin benlik saygısı yüksekse, yeni şeyler denemeye, daha yakın ilişkiler geliştirmeye, özgüvenini sürdürmeye ve esnek kalmaya istekli olur (Potter, Gosling ve Trezesniewski, 2001). Orth, Robins ve Meier (2009) düşük benlik saygısı olan bireylerin yeterli başa çıkma kaynaklarına sahip olmadıkları için depresyona eğilimli olduklarını, yüksek benlik saygısına sahip olanların olaylarla etkili bir şekilde başa çıkabildiklerini ve sonuç olarak depresyona girmekten kaçındıklarını göstermektedir.

Benlik saygısı, hiyerarşik bir düzeyi olan, çeşitli boyutları olan ve bir bireyin yeteneği, anlamı ve değeri olduğuna dair inancı anlamına gelen bir olgudur (Coopersmith, 1967). Coppersmith, Wells ve Marwel'den gelen anlayışa dayanarak, Pierce ve ark. (1989) örgütsel bağlamda (Örgütsel Temelli Benlik Saygısı) yeni bir benlik saygısı kavramı tanımlamışlardır. Örgütsel benlik saygısının, örgütteki faaliyetlere katılan bireylerin sahip oldukları rollerle ilgili olarak önemli, anlamlı ve değerli olduklarını örgütte hissettikleri değer olduğunu belirtmişlerdir. Yani örgüt temelli benlik saygısı kişilerin örgüt ortamında örgütün bir üyesi olarak kendilerine yükledikleri değerdir (Akalin, 2006).

Örgütsel bağlamda benlik saygısı, kişinin dahil olduğu organizasyondaki bireysel gururu olarak da yorumlanmaktadır. Örgütsel temelli özgüvenleri yüksek olan bireylerin, örgütün üyeleri olarak yeterlilik duygusuna ve ihtiyaçlarını geçmiş örgütsel tecrübeleriyle çözülebileceği hissine sahip olacakları ifade edilmiştir. Örgütsel benlik saygısı yüksek çalışanlar kendilerini örgütün değerli, etkili ve verimli çalışanları olarak görecektir (Keleş, 2015). Örgütlerde benlik saygısı, öz değerlendirme ve bireylerin örgüt içindeki işlerinden edindikleri deneyimlerle elde ettikleri benlik saygısını da içermektedir (Pierce ve Gardner, 2004).

Örgütsel bağlamda benlik saygısı olan kişi, organizasyon veya işyerindeki faaliyetlerinde benzersiz, önemli ve değerli olduğuna inanır. İşyerinde ve organizasyonda oluşan benlik saygısı ise bireylerin sahip olduğu iş motivasyonunu, iş tutumlarını, iş davranışını, bireysel performansı ve örgütsel performansını etkilemektedir. Örgüt temelli benlik saygısı bireyin kendini

organizasyonun bir parçası olarak kendisini değerli hissetmesidir (Pierce ve Gardner, 2004). Kendi organizasyonlarına bağlı olarak yüksek özgüvene sahip olduklarından, çalıştıkları kuruma karşı ve üst düzeyde daha olumlu bir tutum sergilemeleri beklenebilir (Erden, 2011).

1.3.2. Örgüt Temelli Benlik Saygısını Etkileyen Faktörler

Benlik saygısı, bireysel öz yeterliliği de artırabilen çeşitli güç faktörlerinden etkilenmektedir. Pierce vd., (1989) örgütteki bireylerin benlik algılarında etkili olduğunu belirttiği üç örgütsel deneyim kategorisi önermiş, bu faktörlerin benlik saygısının sahip olduğu güce benzediğini, ancak yine de bireysel çalışmaya dayandığını belirtmiştir. (Pierce ve Gardner, 2004). Bu faktörler şu şekilde kategorize edilmiştir;

Çalışma ortamının yapısı: Çalışma ortamlarının yapısı, işyerinde çalışanların örgüt temelli benlik saygısı düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Çok katı kurallara ve kontrollere sahip mekanik bir organizasyonda çalışanlar kendilerini güvensiz hissedecek ve görevlerini yerine getirme konusunda isteksiz olacaklardır (Yıldırım, 2003). Yapılandırılmış bir çalışma ortamı katı bir şekilde yürütüldüğünde, çalışanlar fikirlerinin değerli olmadığını düşünecek ve öz denetim gerçekleştirmeleri zorlaşacaktır. Öz denetimin başarısızlığı çalışanlarda kendilerine güvenilmediği inancı oluşturmakta ve bireyler örgütte yetersizlik duyguları ile sonuçlanan özyönetim ve özdenetim becerilerini sorgulamaktadırlar. Tersine, sosyal bir sisteme sahip kuruluşlar, bireylerin daha çok dahil olma fırsatlarına benzeyen özerklik ve etkiye sahip olmalarına izin vermekte, çalışanlar kendilerini yönlendirebilmekte ve özdenetim, bireysel inanç, yeterlilik ve yeteneklere ilişkin algılarını artırarak daha yüksek bir seviyeye sahip olmaktadır. Çalışanlarına girdi oluşturmak, karar vermek ve kendilerini yönlendirmek için eğitim verme fırsatları sağlayan yöneticiler, daha yüksek düzeyde örgütsel temelli benlik saygısı ile ilişkilidir (Norman, Gardner ve Pierce, 2015).

Bir çalışana sosyal ortamında önemli kişiler tarafından iletilen mesajlar: Bireyler, önemli kişilerden (liderler, amirler veya meslektaşlar) kendilerinin işlerini başarılı bir şekilde sergilediğine, organizasyonu desteklediğine ve başarılarının bilindiğine dair mesajlar veya bilgiler aldıklarında, örgütsel benlik saygıları artmaktadır. Organizasyondaki diğer çalışanların olumlu yorumları çalışanın organizasyonda kendini değerli hissetmesini sağlarsa, çalışanın organizasyona dayalı benlik saygısı artacaktır. (Aksu, 2017: 12). Bu nedenle, çalışanlarının organizasyona daha fazla katkıda bulunabilmesi için üstlerinin çalışanlarına gerekli alanı sağlaması gerekir. Çalışanları kontrol eden ve onları sıkı bir şekilde yönlendiren patronlar veya yöneticiler, çalışanlara iletilen mesajın çalışanın yetersizliği ve iş yapmadaki yetersizliği olarak

yorumlanması nedeniyle olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır (Norman, Gardner ve Pierce, 2015).

Etkililik ve yeterlilik ile ilgili bireysel duygular ve deneyimler: Üzerinde çalıştıkları bir işin veya bir projenin başarısı gibi deneyimlerinden kaynaklanan bir yeterlilik ve yeterlilik duygusuna sahip olan bireyler, kendileri hakkında olumlu bir imajı sürdüreceklerdir. Organizasyonlarda başarı deneyimi, bireysel örgütsel benlik saygısını desteklerken, başarısızlık deneyimi tam tersi etkiye sahip olmaktadır (Pierce ve Gardner, 2004).

Örgüt temelli benlik saygısı ile ilgili yapılan araştırmalarda bu durumun bazı kavramlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların motivasyonu, iş performansı ve tatmini, örgütsel tatmin, bağlılık ve vatandaşlık, örgüte değer katacak davranışlarda bulunma örgüt temelli benlik saygısının sonuçlarındandır (Yıldırım vd., 2016; Akalın, 2006: 58).

1.3.3. Kuramsal Yaklaşımlar

Benlik saygısı kavramı ve etkileri 19. yüzyıldan beri araştırma ve kuram geliştirme çalışmalarının odak noktalarından birini oluşturmuştur (Owens, 1991). Psikanalitik yaklaşımlardan sonra, teorik ve deneysel ilgi alanlarına dayalı olarak benlik saygısının yeniden tanımlanmasını sağlayan davranışçılık akımı ile benlik saygısı çeşitli kişilik teorilerinde vurgulanmaya başlanmıştır (Wells ve Marwell, 1976). Rogers (1951) benliğin kişilikte merkezi öneme sahip olduğu ve hem başkalarının hem de kendisinin olumlu bakmaya ihtiyaç duyduğu fikrini ileri sürmüştür (Skube, 1995) ve Maslow (1970) ise kendini gerçekleştirme kavramına odaklanmıştır, benlik saygısını kendini gerçekleştirme kavramının ön koşulu olarak görmüştür. Coopersmith (1967) benlik saygısını benlik hakkında daha güçlü bir öz değerlendirme, kendi özelliklerinin onaylanması veya onaylanmaması ve değerliliğin yargılanması olarak ifade etmiş (aktaran Owens, 1991) ve benlik saygısının başarı, değerler, özlemler ve savunmalar olmak üzere dört önemli unsuru olduğunu belirtmiştir. Öte yandan Rosenberg, yüksek benlik saygısı olan insanların zayıf yönlerini görmelerine rağmen, kendi değerlerini kabul ettiklerini ve kendilerini değerli gördüklerini belirtmiştir (Waggoner-Weir, 1991). Rosenberg'e göre, yansıtıcı değerlendirmeler, sosyal karşılaştırmalar, kendini atfetme ve psikolojik merkezilik benlik kavramını oluşturmakta ve eğer bir kişi başkalarının kendine yönelik tutum veya görüşlerinden etkilenirse, o kişi kendini başkalarının bakış açılarına dayalı olarak değerlendirmektedir (Fletcher, 1995). Eklektik bir yaklaşım, benlik saygısının önceki deneyimler ve gelecekteki beklentiler tarafından şekillendirilebileceğini, bunun sonucunda benlik saygısının durumsal duyguların bir kombinasyonu olduğunu varsaymaktadır (Osborne,

1996). Bilişsel model aynı zamanda benlik saygısının çevreden alınan değerlendirici dönütlere ve öz değerlendirmelere bağlı olduğunu ifade etmektedir (Kernis, 2006). Duygusal modelde ise hem küresel benlik saygısı hem de değerlendirici geribildirim, öz değerlendirme ve öz değer duygularını etkilemektedir (Kernis, 2006).

Genel olarak, benlik saygısını açıklayan modeller benlik saygısının nasıl inşa edildiğini araştırmaya ve açıklamaya çalışmıştır. Önceki modellerin ortak özelliği, benlik saygısını öz değerlendirme olarak açıklamaları ve geri bildirimlerin yorumlanmasını olumlu veya olumsuz olarak açıklamalarıdır. Öte yandan, benlik saygısı ölçümlerine odaklanan ve benlik saygısının altında yatan etmenleri keşfetmeye çalışan yaklaşımların da kavrama önemli katkıları bulunmaktadır.

Örgütsel temelli benlik saygısı kurgusunun kökleri Korman'ın (1970,1971,1976) eserlerine dayanmaktadır. Örgütte olup bitenler, çalışanların benlik saygılarında önemli bir rol oynamakta ve bu da daha sonra çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Pierce ve arkadaşları (1989) örgüt temelli benlik saygısı üzerine yaptıkları çalışmalarda Korman'dan etkilenmişlerdir. Çalışmalarında örgüt temelli benlik saygısı yüksek çalışanların sürekli olarak olumlu tutum ve davranışlar sergiledikleri, yüksek örgüt temelli benlik saygısının yüksek kurumsal bağlılık ve motivasyona yol açtığı gösterilmiştir.

Benzer şekilde, Korman'ın bireyin benlik saygısının kişinin geçmiş deneyimleriyle şekillendiği iddiasına dayanarak, Elloy ve Patil (2012) bireylerin işyerinde karşılaştıkları deneyimlerin örgüt temelli benlik saygısı düzeylerini etkilediğini, özellikle geliştirilen tutumların bu temelde ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. Nitekim Pierce ve diğerleri (1989, 1993) örgütsel bağlamın bir bütün olarak bireylerin örgüt içindeki değerleri ve değerleri hakkında sahip oldukları inançları etkilediğini ileri sürmüştür. Daha ileri araştırmalar, örgüt temelli benlik saygısı yüksek bireylerin yüksek iş motivasyonu (Pierce ve diğerleri, 1989) ve yüksek içsel motivasyon (Hui, Lee 2000) sergilediklerini, ayrıca daha iyi iş performansına sahip olduklarını göstermiştir (Van Dyne & Pierce, 2004). Mcallister ve Bigley (2002), bireysel psikolojik durumların da örgüt temelli benlik saygısı düzeylerini etkilediğini öne sürmüşlerdir. Carson, Landford ve Roe (1997) mekanik çalışma biçimleri, yönetimsel kaygının olmaması, rol çatışması ve rol belirsizliğini ortaya çıkaran iş tasarımları gibi yapısal faktörlerin, çalışanların düşük örgüt temelli benlik saygısına katkıda bulunduğunu ileri sürmüştür. Öte yandan, yüksek örgüt temelli benlik saygısının gelişmesi bireysel ve organizasyonel performansa katkıda bulunmaktadır (Pierce, 1989).

1.3.4. Yurtiçi ve Yurtdışı Araştırma Bulguları

Acaray (2018) İstanbul'da faaliyet gösteren temizlik, gıda, kozmetik firmaları ile yaptığı araştırmada psikolojik iyi oluşun iş performansına olumlu bir etkisi olduğunu, bu ilişkide örgüt temelli benlik saygısı ve çalışma tutkunluğunun aracılık rolü oynadığını göstermiştir.

Akyüz'ün (2019) gerçekleştiği çalışmada iş doyumu ile benlik saygısı arasında ve benlik saygısı ile iş doyumu düzeyini olumlu yönde etkileyen yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Talip'in (2019) çalışmasının amacı, etik liderlik ve Makyavelizm'in takım etkililiği üzerindeki etkisini belirlemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkide organizasyon temelli benlik saygısının düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Liderliğin etik yönleri ile takım etkililiği arasındaki ilişkide veya Makyavelizm ile takım performansı arasındaki ilişkide örgüt temelli benlik saygısının düzenleyici bir rol oynamadığı bulunmuştur.

Başgüt (2019)' un medikal satış temsilcileriyle yaptığı araştırmada evli çalışanların örgütsel benlik saygısı düzeyinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu görüldü.

Aksoy (2019) çalışanların yetenek yönetimine vermiş oldukları tepkilerde örgüt temelli benlik saygısının rolü adlı çalışmada yetenek yönetiminin örgüt temelli benlik saygısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve örgütsel benlik saygısı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulunmuştur. Bunların yanı sıra aylık gelire göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yüner (2018) tarafından öğretmenler üzerinde yapmış olan araştırmada, örgüt temelli benlik saygısı cinsiyet değişkeni temelinde ele alınmış, erkek öğretmenlerin örgüt temelli benlik saygısı düzeyleri daha yüksek bulunmuş, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerinin ise anlamlı fark oluşturmadığı gözlemlenmiştir.

Yıldırım vd. (2016) dört farklı özel hastanede çalışanı 150 katılımcısı olan bir çalışma yapmıştır. Çalışmada algılanan örgütsel destek ve örgüte dayalı benlik saygısının ihbarcı davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuç olarak örgütsel destek ve örgüt temelli benlik saygısının ihbarcılık davranışına pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmüştür.

Otluoğlu (2015) İstanbul'da bulunan özel sektörde çalışan 184 beyaz yakalı çalışanın dahil olduğu çalışmada örgütsel nedenlerden dolayı yaşanan olumsuz şokların iş performansına etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarında örgütsel nedenlerden dolayı yaşanan olumsuz

şokların görev performansını negatif etkilediği, örgüt temelli benlik saygısının görev performansını pozitif yönde etkilediği, yüksek seviyedeki örgüt temelli benlik saygısının, örgütsel nedenlerden dolayı yaşanan olumsuz şokların görev performansına olan negatif etkisini azaltarak biçimlendirici değişken rolü üstlendiği görülmüştür.

Sakal ve Yıldız (2015) istismarcı yönetim ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkideki kültürel güç mesafesini ölçmenin aracı etkisinin yanı sıra düzenleyici ve örgütsel öz saygıyı incelemiştir. Araştırmaya 156 hizmet sektörü çalışanı katılmıştır. Araştırmanın sonucunda istismarcı yönetim algısı ile sessizlik ve kabullenici boyutları arasında pozitif bir ilişki, bu ilişkide örgüt tabanlı benlik saygısının kısmen aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.

Tüllef (2020) Yaptığı çalışmada, örgüt temelli benlik saygısının rol belirsizliği ve iş performansı üzerindeki etkilerini ölçmek olmakla birlikte yaş eğitim seviyesi ve tecrübeye göre üç kavramın gerçekleştikleri düzeylerde anlamlı bir farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır. Yaş gruplarına ve mesleki tecrübeye göre farklılıklar detaylı incelendiğinde örgüt temelli benlik saygısı kavramı açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Aksel (2013) İstanbul ve İzmir’de bulunan 280 tam zamanlı çalışan ile birlikte çalışanların iş yerinde demokratik algıları ile örgütsel muhalefet stratejileri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki ile benlik saygısı ile örgüt temelli benlik saygısının koşullu değişken ilişkisine çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda kurumsal demokrasi algısının muhalefet iletişim stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, örgüt temelli benlik saygısının söz konusu ilişkide kısmi koşullu değişken etkisi olduğu ve benlik saygısının herhangi bir aracı etkisi görülmemiştir.

Erden (2011) İstanbul ve çevresindeki özel sektör çalışanlarıyla örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide, örgüt temelli benlik saygısının aracılık etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı örgüt temelli benlik saygısı üzerinden açıklamadığı, örgüt temelli benlik saygısının aracılık rolünden öte örgütsel adaletin örgüt temelli benlik saygısından bağımsız olarak örgüt bağlılığa katkısı olduğu görülmüştür. Gelir durumu grupları bakımından da örgüt temelli benlik saygısı değişkeni için anlamlı bir fark bulunmadığını göstermiştir.

Uçar ve Ötken (2010) yaptıkları çalışma, algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin yanı sıra devam eden bağlılık ile olumsuz bir ilişki olduğunu bulmuştur. Örgütsel yapıya dayalı benlik saygısının, algılanan

örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında kısmen aracılık yaptığı ve ayrıca algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında tam bir aracı değişken olduğu bulunmuştur. Normatif bağlılık açısından örgüt temelli benlik saygısının bir aracı rolü bulunmamıştır.

Akalın (2006) 1 devlet ve 3 özel hastanede çalışan hemşire ve doktor ile algılanan örgütsel desteğin örgüte duygusal bağlılığın gelişimine etkisi ve bu etkinin gücünü belirlemede örgütsel benlik saygısının engelleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgüte duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur. Ayrıca, örgütsel benlik saygısı üzerinde düzenleyici bir etki bulunmazken, örgüte duygusal bağlılık üzerinde doğrudan olumlu bir etki bulunmuştur. Temel hipotezlerin yanı sıra yaş cinsiyet eğitim durumu, görev, görev süresi gibi bazı demografik değişkenlerin örgüt temelli benlik saygısı ile anlamlı bir fark olmadığı sonucu bulunmuştur.

Aksu (2017) Örgüt temelli benlik saygısı, istismarcı yönetim ve psikolojik iyi-oluş arasındaki ilişkilerin belirlenmesi adlı çalışmada, temel hipotezlerin yanı sıra yaş cinsiyet, medeni durum, görev süresi gibi bazı demografik değişkenlerin örgüt temelli benlik saygısı ile anlamlı bir fark olmadığı sonucu bulunmuştur.

Yıldırım (2003) Adana’da kamu sektörüne ait tekstil fabrikasında çalışan 600 kişi ile çalışma hayatında örgüt temelli benlik saygısı, bağlılık, adalet ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenler üzerinde çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel adalet ve örgüt temelli benlik saygısının örgüte bağlılığın alt boyutlarını açıklamaya katkı sağladığı görülmüştür. Ayrıca örgüte bağlılığın tüm alt boyutlarını açıklamada örgüt temelli benlik saygısının etkisi görülmüştür.

Dolunay (2002) Keçiören ilçesinde genel eğitim ve mesleki liselerde görev yapan öğretmenler ile yaptığı çalışmada, genel tükenmişlik düzeyleri mesleki deneyim, öğretmenlik yapmanın temel nedeni, yaş, mesleği gönüllü olarak seçme, kendine uygun bir meslek bulma, mesleğin etkililik düzeyi, mesleki geleceği değerlendirme, çalışma ortamından memnuniyet, üstlerinden tarafından takdir edilmek, toplumda meslek bulmak, eğitim sisteminden memnuniyet, aylık gelir ve geleceğe yönelik değişkenlerle önemli ölçüde farklılık gösterdiğini bulmuştur.

Wolff ve Demir’in (2019) çeşitli üniversitelerde araştırma görevlileri üzerinde yaptığı çalışmada, sadece yardımsever liderliğin örgüt temelli benlik saygısını olumlu olarak yordadığı görülmüştür.

Elloy ve Patil (2012) tarafından ABD’nin batısında ağır üretim fabrikasında çalışan 215 kişi ile

yapılan araştırmada tükenmişliğin üç boyutunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, bireysel başarıyı azaltma) örgüt temelli benlik saygısıyla arasında olumsuz ilişki olduğu görülmüştür.

Hui ve Lee (2000) tarafından örgüt temelli benlik saygısı ve örgütsel belirsizlik algısı ve sonuçları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü çalışılmıştır. Çalışma sonucunda örgüt temelli benlik saygısı yüksek olan kişilerin örgütsel belirsizlik algısına daha az duyarlı oldukları bulunmuştur.

Pierce ve Gardner (2009) ABD’ deki bir maden şirketinde 236 kişi ile kişisel değerlendirmeler ve algılanan iş özellikleri ile örgüt temelli benlik saygısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İnceleme sonucunda örgüt temelli benlik saygısının kişilik ve algılanan iş özelliklerine pozitif etki ettiği görülmüştür.

Hughes ve Palmer (2007) küçük bir teknoloji şirketinde 84 sürekli ve şartlı çalışan ile psikolojik sözleşme ve örgüt temelli benlik saygısının örgütsel bağlılık üzerine etkisini çalışmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda örgüt temelli benlik saygısının psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

1.4. Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon ve Örgüt Temelli Benlik Saygısı Arasındaki İlişkiler

Örgütsel depresyonu meydana getiren faktörler örgüt kaynaklı faktörler, yönetsel faktörler ve bireysel faktörler ele alınmaktadır. Liderlik özellikleri, iletişim, mobbing ve çatışma yönetsel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetsel faktörler yönetimden kaynaklanan engelleri içerir ve bireylerin psikolojisini olumlu ya da olumsuz anlamda etkilerler, genel olarak da çalışanların olumsuz duygular yaşamasına neden olurlar (Keleş, 2016). Bir grubun motivasyonunu, yeteneklerini, amacını, gruptaki organizasyonun düzenlenmesini mantıksal ve duygusal yönleri ile ele alan süreç liderlik olarak tanımlanır (Hoy ve Miskel, 2010).

Toksik liderler kurum içinde çalışanlara karşı korkutma, manipüle etme, yakın takipte bulunma, kibirli davranma ve aşağılama gibi davranışlar sergilerler. Bu davranışlar sadece liderin kendisini zehirlemez kurumda çalışan personeli de etkiler. Çalışanlarda kaygı, depresyon, tükenmişlik, korku, sosyal ortamlardan kaçınma, duygusal hasar, uykusuzluk, sürekli yorgunluk gibi sağlık problemleri görülebilir (Webster vd., 2016). Bu veriler göz önüne alındığında toksik liderin örgüt içindeki çalışan devir hızında artışa, üretimde kapasitesinde düşüşe, yeniliklerde azalmaya, departmanlar arası çatışmaya sebep olduğu söylenebilir (Wilson-Starks, 2003).

Toksik liderlerin sergiledikleri davranışların kurumlarda olumsuz bir iklim yarattığı bu ikliminde çalışanlarda olumsuz sonuçlara neden olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde toksik liderlik davranışlarının personel ve kurum için negatif sonuçlar doğurduğu (Schmidt, 2008), örgütsel iletişim, güven ve personel bağlılığına zarar verdiği (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Bozkurt vd., 2018), örgütün verimini düşürdüğü (Kusy ve Holloway, 2009), örgüt iklimini zehirlediği, işten ayrılmaları arttırdığı ve örgütte dedikodu kültürünü arttırdığı (Walton, 2007) görülmüştür. Literatür tarandığında toksik liderlik ve benlik algısı üzerinde etkili olan tükenmişlik düzeyi arasında yapılan çalışmalar da dikkat çekmektedir. Çetinkaya (2017), öğretmenlerin toksik liderlik algıları ve tükenmişlik düzeyini 352 öğretmen üzerinde incelemiştir. Araştırma sonucunda toksik liderliğin öğretmenlerin duyarsızlaşmasına, duygusal olarak tükenmelerine, başarı hissinde azalmaya neden olduğu görülmüştür. Örgütsel depresyon ve mesleki tükenmişlik yakın ilişkili kavramlardır. Sağır (2015) öğretmenlerde yaptığı tükenmişlik düzeyi ve örgütsel depresyon ilişkisi araştırmasında tükenmişlik düzeyi ve örgütsel depresyon arasında pozitif ilişki görmüştür. Sonuç olarak örgütsel depresyon arttıkça tükenmişlik düzeyinin arttığı görülmektedir.

Toksik liderler organizasyonun parasını önemsemez; değerli çalışanların kaybına neden olurlar (Kimura, 2003). Anksiyete, depresyon, tükenmişlik, duygusal ve fiziksel sağlık sorunları (Indradevi, 2016) toksik liderliğin yol açabileceği olumsuz sonuçlar olarak da gösterilebilir. Toksik liderler, çalışanların moralini, motivasyonunu ve öz saygısını düşürmeye çalışan ve örgütsel depresyon ve tükenmişliği alevlendiren yıkıcı davranışlar sergiler (Pelletier, 2010). Toksik liderler, çok yıkıcı davranan, işlevsiz kişiliklere sahip olan ve bunları sergileyen kişilerdir (Reed, 2015).

Toksik lider davranışları kurumlar ve çalışanları için negatif sonuçlar doğurabilmektedir (Schmidt, 2008). Toksik liderlik davranışlarının çalışanlarda ortaya çıkarttığı negatif durumlarla ilgili yapılan çalışmalar sonucunda toksik lidere maruz kalan çalışanların sinirli ve gergin olduğu, odaklanmakta sorun yaşadığı, iş performanslarında düşüş olduğu, işyerinde stres, kaygı ve depresyon yaşadığı ve tüm bu yaşadıklarının sonucunda da saldırgan ve çatışmaya eğilimli davranışlar sergilediği görülmüştür. (O'Connor ve diğerleri, 1995; Goldman, 2006; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Frost, 2003). Başka çalışmalarda toksik liderlik davranışlarının kurum içi iletişime zarar verdiği, örgütsel güveni azalttığı, örgütsel bağlılığı zayıflattığı, örgütteki verimliliği düşürdüğü, örgüt iklimini zehirlediği, örgütsel sağlığa

zarar verdiği, işten ayrılmaları arttırdığı gösterilmiştir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Appelbaum ve diğerleri, 2007; Kusy ve Holloway, 2009; Walton, 2007). Çalışanlara robotmuş gibi davranan (Wilson ve Starks, 2003), çalışanların yetki ve kararlarını sorgulayıp onları kırma ve yok etme anlayışına sahip olan liderler, çalışanları kısıtlayarak onların coşkusunu, yenilikçi yönünü ve bireyselliklerini yok etmektedirler (Mehta ve Maheshwari 2014). Toksik liderlik davranışlarına maruz kalan kişilerin ortak olarak belirttiği şikayetler düşük iş tatmini, yüksek kaygı, depresyon, karar alma zorluğu, verimlilikte azalma, çaresizlik duygusu, hayal kırıklığı, yenilikçilikte azalma, ruhsal sorunlar, mide problemleri olarak tanımlanmaktadır (Ashforth, 1994). Ayrıca Schmidt (2008: 19), iyi ve anlayışlı lidere sahip olan çalışanların iş hayatında yüzde 40 daha az depresyon, endişe ve iş stresi yaşadıklarını belirterek çalışan depresyonunda liderliğin önemini belirtmiştir.

Örgüt temelli benlik saygıyı etkileyen üç faktör tanımlanmıştır. Bunlar, çalışma ortamının yapısı, bir çalışana çalışma ortamında önemli kişiler tarafından iletilen mesajlar, etkililik ve yeterlilik ile ilgili bireysel duygulardır. Çalışanlar, önemli kişilerden (liderler, amirler) bireyin işini başarılı bir şekilde sergilediğine, organizasyonu desteklediğine ve başarılarını bildiğine dair mesajlar veya bilgiler aldıklarında, örgütsel benlik saygısı düzeyleri de artmaktadır. Çalışanları kontrol eden ve onları sıkı bir şekilde yönlendiren yöneticiler, çalışanlara ilettikleri mesajların çalışanın yetersizliği ve iş yapmadaki yetersizliği olarak yorumlanması nedeniyle olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır (Norman, Gardner ve Pierce, 2015). Toksik liderlerin davranışlarının hem çalışanlar hem de organizasyon için olumsuz sonuçları vardır. Kişisel olarak saldırıya uğrayan çalışanlar düşük performans ve benlik saygısı sergilerler (Pelletier, 2010).

Toksik liderlik, liderin yıkıcı davranışlarda bulunması veya işlevsiz kişilik özellikleri nedeniyle bağlı bulunan çalışanlarına, örgütüne ve diğer örgüt çalışanlarına kalıcı ve büyük zarar vermesi durumunu yansıtır (Lipman-Blumen, 2010: 214). Toksik liderliği takipçilerini demotive eden, motivasyonlarını düşüren, benlik saygısını azaltan, yıkıcı davranışlar gösteren liderlik şekli olarak özetleyebiliriz (Pelletier, 2010: 376). Pelletier (2010) çalışanlar tarafından toksik olarak algılanan liderlerin davranışlarını, toksik liderliğin boyutlarını ve çalışanların yıkıcı liderlikle ilgili deneyimlerini incelemiştir. Çalışmada nicel ve nitel yöntemler kullanılmıştır. Doğrudan, yani nitel veriler ışığında, çalışanların benlik saygısına yönelik saldırılar, sahtekârlık, küfür ve/veya hakaret etmek, sosyal dışlanma, bölünme, eşitsizliğin teşviki, iş veya çalışanların kişisel güvenliğine yönelik tehditler, tam serbestlik sağlamak olarak sekiz davranışsal boyut belirlenmiştir.

Nicel yöntemde ise söz konusu boyutlara ilişkin liderlik davranışlarının yarar ve zararları hakkındaki algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu veriler ışığında en yıkıcı ve zararlı olarak algılanan toksik liderlik davranışı yüzde 98 oranında herkes içinde alay etmek yani benlik saygısına saldırı boyutu olarak belirlenmiştir. Kısaca örgüt temelli benlik saygısını etkileyen etmenler arasında çalışanın önemli kişilerden (lider ve yöneticisinden) aldığı mesajlar vardır. Yıkıcı liderlik olarak da ifade edilen toksik liderlik davranışlarının çalışanların örgüt temelli benlik saygısını olumsuz etkilediği söylenebilir.

Depresyon ile ilgili teoriler incelendiğinde düşük benlik saygısının depresyona yol açabileceğini ortaya çıkıyor (Abramson ve diğerleri 1978). Depresyon ve benlik saygısını ilişkisini açıklayan çalışmalar olmakla birlikte bu ilişki ile ilgili belirsizlik devam etmektedir (Abramson, Seligman ve Teasdale 1978). Depresyon mu düşük benlik saygısına neden oluyor yoksa düşük benlik saygısı mı depresyonu tetikliyor, tam olarak açıklanamamaktadır (Orth ve diğerleri, 2008). Literatürde Örgütsel depresyon ile örgüt temelli benlik saygısı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Depresyon ve benlik saygısı arasındaki ilişkiyle ilgili farklı modeller vardır. Bunlardan en temel üç tanesi ise kırılgnalık modeli, yara izi modeli ve ortak faktör modelidir.

Kırılgnalık Modeli: Yapılan araştırmalarda kişilerin benlik saygısı düzeyleri arttıkça depresif semptomlar gösterme düzeyleri düştüğü görülmektedir (Butler ve diğerleri, 1994). Düşük benlik saygısı kişisel ve kişilerarası düzeyde depresyona neden olabilmektedir. Düşük benlik saygısı olan bireyler kendileri ile ilgili genel olarak başarısızlık içeren durumlara odaklanırlar. Ayrıca çevresi ve arkadaşları tarafından değersiz olduklarını düşünürler. Bu da depresif semptomlar göstermelerine neden olur. Kişiler arası seviyede baktığımızda benlik saygısı düşük olan kişiler çevreleriyle olan etkileşimlerinde sürekli olarak olumsuzluk arama eğilimde olurlar (Giesler ve ark., 1996). Benlik saygısı düşük olan bireylerde kendileri için işlevsiz düşünme biçimleri hakimdir. Bu da onları sosyal çevreden soyutlamaya neden olmaktadır. (Ottenbreit ve Dobson, 2004). Kırılgnalık modeline göre kişisel ve kişiler arası düzeyde yaşanan olumsuz düşünce ve atıflar kişinin depresyona girmesine neden olmaktadır.

Yara İzi Modeli: Düşük benlik saygısı ve olumsuz göndermeler depresyon sebebi olarak görmemekte, düşük benlik saygısını ve olumsuz atıfları depresyonun bir sonucu olarak görmektedir. Depresyon sonrasında benlik saygısı düzeyinin değişeceğini önermektedir. Sürekli değişkenlik gösteren benlik algısıyla, çevreye karşı olan algıların değişmesini depresyonun sebep olacağı bir durum olarak ele almaktadır. (Orth ve ark. 2008). Depresyon

kişilerin kendilerini ve çevreleri hakkındaki algılamalarını değiştirir. Bu değişim kişinin kendisine duyduğu saygıyı azaltabilmektedir. Lewinsohn ve diğerleri, (1981) yaptığı çalışmada bu hipotez test edilmiş ancak çalışmada scar modeli lehine ipuçları olmasına rağmen, tam olarak kanıtlanamamıştır.

Ortak Faktör Modeli: Bu model, kırılganlık ve yara izi modellerine ek olarak, depresyon ve benlik saygısı arasındaki ilişkiyi aynı nitelikteki ölçeğin iki farklı ucu olarak görmektedir. Bu modele göre depresyon ve benlik saygısı arasındaki ilişkinin bir sırası yoktur. Bunun nedeni, düşük benlik saygısı ve depresyonun daha geniş bir yapının parçası olmasıdır. Her ikisi de birbirini etkileyebilir (Watson ve ark., 2002).

Benlik saygısının düşük olması, kaygı, motivasyonda azalma, intihar eğilimi, depresyon gibi duygusal ve davranışsal bozukluklara ve yeme bozuklukları neden olabilmektedir (Öz ve diğerleri, 2009). Düşük benlik saygısı olan bireyin özgüveni de düşük olmakta, hızlıca umutsuzluğa kapılmakta, herhangi bir konudaki tartışmada eleştirilmekten çekindiği için fikirlerini beyan edememekte ve katılımcı olmaktan ziyade dinleyici rolünde kalmayı tercih etmektedir (Korkmaz, 1996).

Örgütsel etkinliğin sağlanmasında etkili etmenlerden biri de örgüt temelli benlik saygısıdır. Hui ve Lee (2000) yüksek örgüt temelli benlik saygısına sahip iş görenlerin daha fazla motivasyonun daha fazla olduğunu ayrıca performans göstergelerinde arttığını saptamışlardır. Pierce, Gardner ve Crowley (2016), Örgüt temelli benlik saygısı yüksek iş görenlerin depresyon yaşama oranlarının daha az, mutluluk duygularının ise daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bireysel olarak değerlilik hissini yaşayan iş görenler, kendilerine karşı güven duyulduğunu bilirler. Yöneticilerin ve iş arkadaşlarının ona karşı duyduğu güveni boşa çıkarmamak için çalışırlar. Örgüt içinden önemli olduklarını hissettikleri zaman örgütün başarısı için her şeyi yapabileceklerine inanırlar. Bu durumda örgüt içinde örgütsel bağlar da artacaktır (Akt: Yüner, 2018: 779).

Örgüt temelli benlik saygısının depresyonla ilişkili olduğunu gösteren pek çok çalışma vardır. Widmer ve arkadaşları (2012) örgüt temelli benlik saygısıyla hayata karşı pozitif davranış arasında anlamlı ve olumlu korelasyon görülmüştür. Matsuda-Chapman ve Ishikawa (2012) Japon çalışanlarla yaptıkları araştırmalarında örgüt temelli benlik saygısı ile somatik ve depresif belirtiler arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki olduğunu bulmuştur. Jex ve Elacqua (1999) örgüt temelli benlik saygısı ile yakın zamanda yaşanan fiziksel tükenme, kişinin işindeki mutsuzluğu ve depresyon arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır.

BÖLÜM 2

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları (ölçekler ve kişisel bilgi formu), veri toplama ve analiz yöntemleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmada market çalışanlarının toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı arasındaki ilişki çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir ve nicel yöntemlerden ilişkisel tarama yöntemi tercih edilmiştir. Yapılan araştırmada market çalışanlarının toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyleri bağımlı değişken iken, market çalışanlarının eğitim durumu, medeni durum, yaş, cinsiyet, pozisyonu, pozisyonundaki görev süresi, aylık geliri, gelir memnuniyeti, arkadaşlarla ilişkisi, ayrılma nedenleri bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. Verilerin toplanması için anket yolu, çözümlenmesinde ve yorumlanmasında istatistiki metotlar kullanılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul genelinde gıda perakende sektöründe çalışan market çalışanları, örneklemine ise uygun örnekleme yöntemi ile belirlenen tesadüfi olarak seçilen, market çalışanı 370 kişi (114 kadın, 256 erkek) oluşturmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada; katılımcı olan gıda perakende sektöründe markette çalışanların sosyo-demografik bilgilerini elde etmek için araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Katılımcı market çalışanlarının, algıladıkları toksik liderlik düzeylerini ölçmek için “Toksik Liderlik Ölçeği”, market çalışanlarının şirket içinde depresyon düzeyini ölçmek için “Örgütsel Depresyon Ölçeği”, şirket içinde benlik saygılarını ölçmek için “Örgüt Temelli Benlik Saygısı Ölçeği” kullanılmıştır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Market çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim düzeyi, şirket içi statü, statüdeki çalıştığı yıl, şirketteki çalıştığı yıl, tüm çalışma hayatı yılı, aylık net geliri, ayrılma nedenini belirlemeye yönelik 10 sorudan oluşmaktadır. Sorular olgusal, davranış, düşünce, tutum-inanç ve bilgi içerikleri altında hazırlanmıştır. Katılımcı market çalışanlarına sosyo-demografik bilgiler dışında, 5’li Likert tipi cevaplayabilecekleri aşağıda belirtilen sorular da sorulmuştur.

- Gelir açısından işinizden ne derece memnunsunuz?
- Çalışma arkadaşlarınızla ilişkinizi nasıl değerlendirirsiniz?

2.3.2. Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ)

Market yöneticilerinin göstermiş olduğu toksik liderlik özelliklerinin market çalışanları tarafından hangi düzeyde algılandığını belirlemek için “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Schmidt (2008) tarafından geliştirilen ölçek, Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır. Ölçeğin orijinal formu, toplam 30 maddedir. Ölçek “Olumsuz Ruhsal Durum”, “Çıkarcılık”, “Değer Bilmezlik”, “Bencillik” olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Toksik liderlik ölçeğinin güvenirliğinin belirlenmesinde Cronbach α değeri kullanılmıştır. Ölçeğin Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından yapılan çalışmada güvenirlik değeri 0.96 olarak bulunmuştur. Araştırmacı tarafından ise güvenirlik katsayısı .95 olarak bulunmuştur. Güvenirlik katsayıları $\alpha > 0,80$ olduğundan ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu söyleyebiliriz (Kalaycı, 2010).

Çalışmada kullanılan verilerin faktör analizleri sonucunda KMO değeri 0,957 ve Bartlett testi χ^2 değeri 8155,733 ($p = 0,00$) olarak bulunmuştur. Bulunan değerler, değişkenler arasında iyi düzeyde ilişki ($KMO \geq 0,7$) olduğunu göstermektedir (Can, 2016).

Ölçekte, beşli likert tipi derecelendirme esas alınmıştır. Bu derecelendirme “5 - Tamamen katılıyorum”, “4 - Katılıyorum”, “3 - Kısmen katılıyorum”, “2 - Katılmıyorum” ve “1 - Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda ulaşılan değerler “1,00 – 1,79 Kesinlikle Katılmıyorum”, “1,80 – 2,59 Katılmıyorum”, “2,60 – 3,39 Orta düzeyde katılıyorum”, “3,40 – 4,19 Katılıyorum” ve “4,20 – 5,00 Kesinlikle katılıyorum” olarak sınıflandırılmıştır. Ölçekte en olumsuz cevap en yüksek kategoriye ifade etmektedir. Alınan puanın yüksek olması toksik liderlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

2.3.3. Örgütsel Depresyon Ölçeği (ÖDÖ)

Bu araştırmada market çalışanların örgütsel depresyon algı düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla Sezer (2011) tarafından geliştirilen Örgüt Depresyonu Ölçeği (ÖDÖ) kullanılmıştır. Ölçek toplam 42 maddeden oluşmaktadır ve tek boyutludur. Cevap seçenekleri derecelendirme “5 - Tamamen katılıyorum”, “4 - Katılıyorum”, “3 - Kısmen katılıyorum”, “2 - Katılmıyorum” ve “1 - Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yer almaktadır. Sezer (2011) e göre ölçekteki

maddelerin faktör yük değerleri .301 - .816 arasındadır. Kalan soruların madde-toplam ilişkilerine göre 0.313 ile 0.777 arasında değiştiği ve bu faktörün tek başına açıkladığı varyansın %38.384 ve güvenirlik katsayısının ise 0.941 olduğu belirtilmiştir. Ölçeğin son tekrar testi uygulamasında güvenirlik puanları yüksek ($r = .91$; $p < .01$) bulunmuştur. Araştırmacı tarafından ise güvenirlik değeri ,891 bulunmuştur.

Örgüt Depresyon Ölçeği" ne ilişkin madde frekanslarına ilişkin bulgularda, olumsuz ifadeler tersine puanlanarak hesaplama yapılmıştır. Ölçekteki 3., 4., 5., 10., 12., 13., 16.,17., 18., 22., 24., 28., 30., 32., 36., 38., 39., ve 41. maddeler tersine puanlanmaktadır. Ölçekte en olumsuz cevap en yüksek kategoriye ifade etmektedir. Alınan puanın yüksek olması kişinin algıladığı örgütsel depresyonunun düşük olduğunu anlamına gelmektedir.

2.3.4. Örgüt Temelli Benlik Saygısı Ölçeği (ÖTBSÖ)

İş görenlerin örgüt temelli benlik saygısı (organizational-based self-esteem) değişkenini ölçmek için Pierce ve diğerleri (1989) nin geliştirdiği 10 maddeli örgüt temelli benlik saygısı ölçeği kullanılmıştır. Türkçeye uyarlaması Erden (2011) tarafından gerçekleştirilen ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu bulunmuştur. Ölçekte yer alan sorulara örnek vermek gerekirse: "Çalıştığım kurum bana güvenir." Bu ölçek için hesaplanan Cronbac's alfa değeri 0,93 bulunmuştur. Yapılan çalışmada ise " $\alpha=0,89$ " olarak bulunmuştur. Bu düzey ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu söylenebilir (Hair vd.,, 2010; Nunnally ve Bernstein, 1994).

Ölçeğin KMO istatistiği 0.873, Bartlett küresellik testi ise %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır($X^2(45) = 989.853$, $p < 0.05$). Tek boyut ile ölçek varyansının %62.125'i açıklanabilirken, ölçek maddelerinin faktör puanları 0.649 - 0.838 arasındadır. Ölçeğin iç tutarlılık puanı ise 0.928 olarak bulunmuştur.

Ölçekte, beşli likert tipi derecelendirme esas alınmıştır. Bu derecelendirme "5 - Tamamen katılıyorum", "4 - Katılıyorum", "3 - Kısmen katılıyorum", "2 - Katılmıyorum" ve "1 - Kesinlikle katılmıyorum" şeklinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda ulaşılan değerler "1,00 – 1,79 Kesinlikle Katılmıyorum", "1,80 – 2,59 Katılmıyorum", "2,60 – 3,39 Orta düzeyde katılıyorum", "3,40 – 4,19 Katılıyorum" ve "4,20 – 5,00 Kesinlikle katılıyorum" olarak sınıflandırılmıştır. Alınan puanın yüksek olması örgüt temelli benlik saygısının yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçekte en olumlu cevap en yüksek kategoriye ifade etmektedir.

2.4. Verilerin Toplanması

Yapılan araştırmada sosyo-demografik bilgi formu, “Toksik Liderlik” ölçeği. “Örgütsel Depresyon” ve “Örgüt Temelli Benlik Saygısı” ölçekleri belirtilen sırayla birleştirilmiştir. Katılımcılara market çalışanları için hazırlanan yönergeyle ve hep aynı sıra ile internet ortamında üç ay süreyle, gönüllülük esasına göre sunulmuştur. Anket katılımcı market çalışmış katılımcılara elektronik ortamda gönderilmiştir. Toplam 105 soru olarak hazırlanan anketi 370 market çalışanı eksiksiz doldurmuştur.

Gıda perakende sektöründe markette çalışmış, algılanan toksik liderlik davranışları, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasındaki ilişkinin ölçülmesinde anketi gönüllük esasına uygun olarak cevaplayanların verdikleri yanıtlar ve görüşleri esas alınmıştır. Toplanan verilerle istatistiksel yöntem kullanılmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, market çalışanlarından toplanan verilerin tümü, SPSS 22.0 programı ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde parametrik ya da parametrik olmayan analiz tekniklerinin hangisinin seçileceğini belirlemek için önce ölçeklerin çarpıklık basıklık değerlerine bakılmış, veri için değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin (-1.5, +1.5) aralığında olduğu ve dolayısıyla normal dağılım özelliği gösterdiği tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu temelde değişkenler arası birlikte değişim ilişkileri Pearson Çarpım Momentler Korelasyon analizi, gruplar arası karşılaştırmalarda ikili karşılaştırmalar için ikili gruplar Bağımsız gruplar t testi, ikinin üzerindeki gruplar için ANOVA testi ile anlamlılık aranmıştır. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplarda olduğunu belirlemek için ek post hoc analiz yöntemleri kullanıldı. Hangi post hoc çoklu karşılaştırma yönteminin kullanılacağına karar vermek için, grup dağılımlarının varyanslarının homojenliği hipotezi önce Levene’s testi kullanılarak test edildi ve grup varyansları homojen olduğunda ($p > 0.05$) LSD, homojen olmadığı durumlarda ise Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Yordayıcı ilişkiler ise Regresyon analizi ile çözümlenmiştir.

BÖLÜM 3

BULGULAR

Bu araştırmada perakende sektöründe mağaza çalışanlarının algıladıkları toksik liderlik davranışları, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

3.1. Betimsel İstatistikler

Araştırmanın örneklemini oluşturan, İstanbul’da farklı marketlerde çalışan 370 kişiden elde edilen veriler temelinde belirlenen betimleyici istatistikler izleyen kısımda verilmiştir. Market çalışanlarının sosyo-demografik özelliklere göre dağılımı ve önemli merkezi eğilim ve dağılım ölçütleri aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4
Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Öğrenim Durumu, Görev Değişkenleri İçin
Frekans ve Yüzde Değerleri

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	114	30,8
	Erkek	256	69,2
Yaş	18-25	87	23,5
	26-30	108	29,2
	31-40	141	38,1
	41 ve üzeri	34	9,2
Medeni Durum	Bekar	198	53,5
	Evli	172	46,5
Eğitim Düzeyi	İlköğretim Mezunu	17	4,6
	Lise Mezunu	168	45,4
	Ön lisans Mezunu	87	23,5
	Lisans Mezunu	95	25,7
	Lisansüstü Mezunu	3	,8
Şirket İçi Statü	Mağaza Personeli	104	28,1
	Mağaza Müdür Yardımcısı	162	43,8
	Mağaza Müdürü	104	28,1

Tablo 4 İncelendiği zaman araştırmaya katılan çalışanların 114’i (%30,8) kadın, 256’si (%69,2) ise erkektir. Yaş değişkenine bakıldığında çalışanların 87’si (%23,5) 18-25 yaş, 108’i (%29,2) 26-30 yaş, 141’i (%38,1) 31-40 yaş, 34’i (%9,2) 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların yaş ortalaması 30,70 tir. Medeni durum değişkenine bakıldığında çalışanların 198’si (%53,5)

bekar, 172'si (%46,5) ise evlidir. Eğitim düzeyi değişkenlerine bakıldığında zaman araştırmaya katılan çalışanların 17'si (%4,6) ilköğretim mezunu, 168'si (%45,4) lise mezunu, 87'si (%23,5) ön lisans mezunu, 95'i (%25,7) lisans mezunu, 3'ü (%0,8) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Şirket içi statü değişkenine bakıldığında çalışanların 104'ü (%28,1) mağaza personeli, 162'si (%43,8) mağaza müdür yardımcısı, 104'si (%28,1) ise mağaza müdürü olduğu görülmektedir.

Tablo 5
Görev Süresi, Şirketteki Çalışma Süresi, Toplam Çalışma
Süresi Değişkenleri için Frekans ve Yüzde Değerleri

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Şirket İçi Statüdeki Geçirdiği Yıl	0-3 Yıl	207	55,9
	4-6 Yıl	97	26,2
	7-9 Yıl	35	9,5
	10-15 Yıl	21	5,7
	16 Yıl üzeri	10	2,7
Şirketteki Çalışma Süresi	0-3 Yıl	142	38,4
	4-6 Yıl	108	29,2
	7-9 Yıl	57	15,4
	10-15 Yıl	46	12,4
	16 Yıl üzeri	17	4,6
Toplam Çalışma Süresi	0-3 Yıl	70	18,9
	4-6 Yıl	86	23,2
	7-9 Yıl	69	18,6
	10-15 Yıl	83	22,4
	16 Yıl üzeri	62	16,8

Tablo5 İncelendiği zaman araştırmaya katılan çalışanların; Şirket içi statüdeki geçirdiği süresi değişkenine bakıldığında çalışanların 207'si (%55,9) 0-3 Yıl, 97'si (%26,2) 4-6 Yıl, 35'i (%9,5) 7-9 Yıl, 21'i (%5,7) 10-15 Yıl, 10'u (%2,7) 16 yıl üzeri olarak belirlenen çalışma yılları aralığındadır. Şirketteki görev süresi değişkenine bakıldığında çalışanların 142'si (%38,4) 0-3 Yıl, 108'i (%29,2) 4-6 Yıl, 57'si (%15,4) 7-9 Yıl, 46'sı (%12,4) 10-15 Yıl, 17'si (%4,6) 16 yıl üzeri olarak belirlenen çalışma yılları aralığındadır. Tüm iş hayatı süresi değişkenine bakıldığında çalışanların 70'i (%18,9) 0-3 Yıl, 86'ü (%23,2) 4-6 Yıl, 69'ü (%18,6) 7-9 Yıl, 83'sı (%22,4) 10-15 Yıl, 62'i (%16,8) 16 yıl üzeri olarak belirlenen çalışma yılları aralığındadır.

Tablo 6

Aylık gelir, Gelir Memnuniyeti, Çalışma Arkadaşlarıyla İlişki Memnuniyeti, Ayrılma Sebebi Değişkenleri için Frekans ve Yüzde Değerleri

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Aylık Gelir	2.300- 3.000tl	316	85,4
	3.001- 10.000tl	54	14,6
Gelir Memnuniyeti	Hiç katılmıyorum	105	28,4
	Katılmıyorum	82	22,2
	Kısmen Katılıyorum	132	35,7
	Katılıyorum	51	13,8
Çalışma Arkadaşlarıyla İlişki Memnuniyeti	Kötü	4	1,1
	Ne kötü ne iyi	47	12,7
	İyi	185	50,0
	Çok İyi	134	36,2
Ayrılma Sebebi	Yöneticim	84	22,7
	Ücret	26	7,0
	Kariyer fırsatının olmaması	22	5,9
	Askerlik ve evlilik	52	14,1

Tablo 6 İncelendiği Aylık gelir değişkenine bakıldığında çalışanların 316'ı (%85,4) 2.300-3.000tl, 54'si (%14,6) 3.000-10.000tl, olarak belirlenen aylık gelir aralığındadır. Gelir memnuniyeti değişkenine bakıldığında çalışanların 105'i (%28,4) Hiç katılmıyorum, 82'si (%22,2) Katılmıyorum, 132'si (%35,7) Kısmen Katılıyorum, 51'ü (%13,8) Katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyeti değişkenine bakıldığında çalışanların, 4'ü (%1,1) Kötü, 47'i (%12,7) Ne kötü ne iyi, 185'i (%50,0) İyi, 134'ü (%36,2) çok iyi cevabını verdiği görülmektedir. İşten ayrılma değişkenlerine bakıldığı zaman araştırmaya katılan çalışanların 84'ü (%22,7) yöneticim, 26'sı (%7,0) ücret, 22'si (%5,9) Kariyer fırsatının olmaması, 52 kişide (%14,1) Askerlik ve evlilik işten ayrılma seçeneği olarak cevap vermişlerdir.

Tablo 7

Örgütsel Depresyon Ölçeği Puanları İçin Betimleyici İstatistik Değerleri

Boyutlar	n	Min	Maks.	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Depresyon	370	1,12	3,49	2,63	,4839	-,588	-,098

Tablo 7 incelediğinde Örgütsel Depresyon Ölçeği (ÖDÖ) basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5

ve -1,5 aralığında ve normal bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Bu temelde yapılan analizlerde parametrik teknikler tercih edilmiştir. Araştırmaya katılan market çalışanlarının örgütsel depresyon ölçeğine verdikleri cevapların standart sapmaları ve ortalamalarına bakıldığında katılımcıların ölçeğin “Örgütsel Depresyon” “Kısmen Katılıyorum (Ort.: 2,63)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 8
Toksik Liderlik Ölçeği Puanları için Betimleyici İstatistik Değerleri

Boyutlar	n	Min.	Maks.	$\bar{x}$	ss	Çarpıklık	Basıklık
Değer Bilmezlik	370	1,00	5,00	3,68	,7463	-,506	,529
Çıkarıcılık	370	1,00	5,00	3,89	,8204	-,763	,248
Bencillik	370	1,00	5,00	3,75	,8172	-,408	-,084
Olumsuz Ruhsal Durum	370	1,00	5,00	3,90	,7801	-,678	,504
Toplam Puan	370	1,00	5,00	3,79	,6747	-,690	,939

Tablo 8’de yer aldığı üzere Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ) ve alt boyutları kullanılarak elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerine baktığımızda ölçekte elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 ve - 1.5 arasında olduğu görülmekte ve normal bir dağılım gösterir. Çalışmada market çalışanları tarafından toksik liderlik ölçeğindeki yanıtların ortalama ve standart sapması incelendiğinde, katılımcılar Değer Bilmezlik” boyutu için “Katılıyorum (Ort.: 3,68)”; “Çıkarıcılık” boyutu için “Katılıyorum (Ort.: 3,89)”; “Bencillik” boyutu için “Katılıyorum (Ort.: 3,75)”; “Olumsuz Ruhsal Durum” boyutu için “Katılıyorum (Ort.: 3,90)” ve “Toksik Liderlik Genel” için ise “Katılıyorum (Ort.: 3,79)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 9
Örgüt Temelli Benlik Saygısı Ölçeği Puanları için Betimleyici İstatistik Değerleri

Boyutlar	n	Min	Maks.	$\bar{x}$	ss	Çarpık.	Basık.
Örgüt Temelli Benlik Saygısı	370	1,00	5,00	3,33	,7317	-,067	,478

Tablo 9 incelediğinde Örgüt Temelli Benlik (ÖTÖSÖ) çarpıklık ve basıklık değerlerine baktığımızda ölçekten alınan puanların basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 aralığında ve normal bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan market çalışanlarının “Örgüt Temelli Benlik Saygısı” ölçeğine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde katılımcıların “Örgüt Temelli Benlik saygısı” boyutunda “Kısmen Katılıyorum (Ort.: 3,33)” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir.

3.2. Korelasyon Çözümlemesi Bulguları

Ele alınan sosyo-demografik değişkenlerle (Yaş, eğitim durumu, şirket içi statü, statüdeki görev yılı, gelir memnuniyeti, çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyeti) bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Biçiminde sorulan araştırma sorusunun yanıtını bulmak için uygulanan korelasyon analizinde elde edilen Pearson Korelasyon Katsayıları Tablo 10'da verilmiştir. Literatürde farklı sınıflandırmalar olsa da genellikle (0,00-0,30) zayıf, (0,31-0,49) orta, (0,50-0,69) güçlü, (0,70- ,100) çok güçlü ilişki olarak yorumlanır. (Tavşancıl, 2006).

Tablo 10
Sosyo-Demografik Değişkenlerle Bağımlı Değişkenler Arasında İlişkiler

Değişkenler	Toksik Liderlik	Örgütsel Depresyon	Örgüt Temelli Benlik Saygısı
Yaş	.090	-.023	.008
Eğitim Durumu	.007	-.080	.094
Şirket İçi Statü	.021	-.010	.053
Statüdeki Görev Yılı	.088	.033	-.004
Gelir Memnuniyeti	.040	.240*	.183*
Çalışma Arkadaşlarıyla İlişki	-.080	.140*	.143*

(* p<0.05)

Tablo 10 incelediğinde yaş değişkeni ile toksik liderlik, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasından anlamlı bir ilişki yoktur ($p>.05$). Eğitim durumu değişkeni ile toksik liderlik, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasından anlamlı bir ilişki yoktur ($p>.05$). Şirket içi statü değişkeni ile toksik liderlik, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasından anlamlı bir ilişki yoktur ($p>.05$). Şirket içi statüdeki görev yılı değişkeni ile toksik liderlik, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasından anlamlı bir ilişki yoktur ($p>.05$). Gelir memnuniyeti ile toksik liderlik arasında anlamlı bir ilişki yokken ($p>.05$), örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı ile gelir memnuniyeti arasında düşük düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<.05$ Sırasıyla $r = .240$ ve $r=.183$). Bu bulgu gelir memnuniyeti arttıkça örgütsel depresyon düzeyinin azaldığı ve örgüt temelli benlik saygısı düzeyinin arttığı anlamına gelmektedir.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyeti ile toksik liderlik arasında anlamlı bir ilişki yokken ($p>.05$), örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı ile çalışanlarla ilişki arasında düşük düzeyli, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<.05$ Sırasıyla $r = .140$ ve $r=.143$). Bu bulgu

çalışma arkadaşlarıyla ilişki arttıkça örgütsel depresyonun düzeyinin azaldığı ve örgüt temelli benlik saygısı düzeyinin arttığı anlamına gelmektedir.

İstanbul’da gıda perakende sektöründe markette çalışanların örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı, toksik liderlik ve toksik liderlik alt boyutları düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Araştırma sorusu korelasyon analizi ile yanıtlanmış elde edilen sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11
Bağımlı Değişkenler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgüt Temelli Benlik saygısı	Örgütsel Depresyon	Toksik Liderlik	TL Değer-bilmezlik	TL Çıkarıcılık	TL Bencillik	TL Olumsuz Ruhsal Durum
Örgüt Temelli Benlik saygısı	1	,449**	-.032	-,025	-,039	,030	-,060
Örgütsel Depresyon		1	-.361**	-,303**	-,367**	-,244**	-,276**
Toksik Liderlik			1	,903**	,895**	,740**	,831**
TL Değerbilmezlik				1	,720**	,498**	,683**
TL Çıkarıcılık					1	,622**	,614**
TL Bencillik						1	,660**
TL Olumsuz Ruhsal Durum							1

** $p < .05$,

Tablo 11 incelendiğinde pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; Örgütsel depresyon algıları ile örgüt temelli benlik saygısı düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif ($r = .449$; $p < .05$) yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgu çalışanların örgütsel depresyon düzeyi azaldıkça örgüt temelli benlik saygısı düzeyinin arttığı anlamına gelmektedir.

Toksik liderlik algıları ile örgütsel depresyon düzeyleri arasında orta düzeyde ve negatif ($r = -.361$; $p < .05$) yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların algılarına göre, yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel depresyon algıları ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu bulgu çalışanların algıladıkları toksik liderlik düzeyinin artmasıyla örgütsel depresyon düzeyinin arttığı anlamına gelmektedir.

Toksik liderlik algıları ile örgüt temelli benlik saygısı düzeyleri arasında anlamlı ($p > .05$) bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Toksik liderlik davranışlarının alt boyutları ile örgütsel depresyon algıları arasında negatif yönde, zayıf ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Örgütsel depresyon algıları ile toksik liderlik değerbilmezlik alt boyutu arasında orta düzeyde ve negatif ($r=-.303$; $p<.05$) yönde ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel depresyon algıları ile toksik liderlik çıkarıcılık alt boyutu arasında orta düzeyde ve negatif ($r=-.367$; $p<.05$) yönde ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel depresyon algıları ile toksik liderlik bencillik alt boyutu arasında zayıf düzeyde ve negatif ($r=-.244$; $p<.05$) yönde ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel depresyon algıları ile toksik liderlik olumsuz ruhsal durum alt boyutu arasında zayıf düzeyde ve negatif ($r=-.276$; $p<.05$) yönde ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgular, çalışanların algıladıkları toksik liderlik alt boyutları düzeyinin artması ile örgütsel depresyon düzeyinin de arttığı anlamına gelmektedir

Örgüt temelli benlik saygısı ile toksik liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>.05$).

3.3. Gruplar Arası Karşılaştırmalar

Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı puan ortalamalarının demografik değişkenlere göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ikili gruplar bağımsız gruplar t testi, üç ve daha fazla gruplar için ANOVA testi ile anlamlılık aranmıştır. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplarda olduğunu belirlemek için ek post hoc analiz yöntemleri kullanıldı. Hangi post hoc çoklu karşılaştırma yönteminin kullanılacağına karar vermek için, grup dağılımlarının varyanslarının homojenliği hipotezi önce Levene's testi kullanılarak test edildi ve grup varyansları homojen olduğunda ($p> 0.05$) LSD, homojen olmadığı durumlarda ise Tamhane çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Kadın çalışanlarla erkek çalışanlar arasında bağımlı değişken (algılanan toksik liderlik ve alt boyutları, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı) düzeyleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için bağımsız gruplar t-testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

Katılımcıların Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı, Toksik Liderlik ve Alt Boyutları Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{x}$	ss	t	sd	p
Örgütsel Depresyon	Kadın	114	2,65	.446	,580	370	,562
	Erkek	256	2,62	.500			
Örgüt Temelli Benlik Saygı	Kadın	114	3,42	.682	1,692	370	,102
	Erkek	256	3,28	.750			
Toksik Liderlik	Kadın	114	3,84	.658	,822	370	,412
	Erkek	256	3,77	.682			
TL_Değer Bilmezlik	Kadın	114	3,65	.776	,421	370	,674
	Erkek	256	3,69	.733			
TL_Çıkarıcılık	Kadın	114	3,93	.784	,655	370	,513
	Erkek	256	3,87	.836			
TL_Bencillik	Kadın	114	3,88	.727	2,188	370	,030
	Erkek	256	3,69	.849			
TL_ Olumsuz Ruhsal Durum	Kadın	114	4,01	.790	1,746	370	0,82
	Erkek	256	3,85	.772			

Tablo 12 incelendiğinde çalışanların toksik liderlik, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı cinsiyet değişkenine göre, örgütsel depresyona yönelik algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik algıları da cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik değer bilmezlik alt boyutu algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik çıkarıcılık alt boyutu algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik olumsuz ruhsal durum alt boyutu algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik bencillik alt boyutu algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,188$; $p<.05$). Kadın çalışanların ($X=3.88$), erkek çalışanlara ($X=3,69$) göre toksik liderlik bencillik alt boyutu algıları daha yüksektir.

Bekar çalışanlarla evli çalışanlar arasında bağımlı değişken (Toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı) düzeyleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için bağımsız gruplar t-testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 13’ de gösterilmiştir.

Tablo 13

Katılımcıların Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı, Toksik Liderlik ve Alt Boyutları Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{x}$	ss	t	sd	p
Örgütsel Depresyon	Bekar	198	2,60	.497	-1,137	370	,256
	Evli	172	2,665	.467			
Örgüt Temelli Benlik Saygı	Bekar	198	3,24	.774	-2,440	370	,016
	Evli	172	3,42	.667			
Toksik Liderlik	Bekar	198	3,76	.695	-1,046	370	,296
	Evli	172	3,83	.649			
TL_ Değer Bilmezlik	Bekar	198	3,65	.777	-,701	370	,484
	Evli	172	3,71	.710			
TL_ Çıkarıcılık	Bekar	198	3,84	.829	-1,117	370	265
	Evli	172	3,94	.809			
TL_ Bencillik	Bekar	198	3,71	.822	-1,020	370	,309
	Evli	172	3,80	.811			
TL_ Olumsuz Ruhsal Durum	Bekar	198	3,87	.799	-,694	370	,490
	Evli	172	3,93	.758			

Tablo 13 İncelendiğinde çalışanların örgütsel depresyona yönelik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik değer bilmezlik alt boyutu algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik çıkarıcılık alt boyutu algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik bencillik alt boyutu algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik olumsuz ruhsal durum alt boyutu algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t= -2,4340$ $p<.05$). Evli çalışanların ($X=3,42$), bekar çalışanlara ($X=3.24$) göre örgüt temelli benlik saygıları daha yüksektir.

Çalışanların aylık gelir değişkenine göre bağımlı değişken (Toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı) düzeyleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için bağımsız gruplar t-testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 14’ de gösterilmiştir.

Tablo 14

Katılımcıların Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı, Toksik Liderlik ve Alt Boyutları Düzeylerinin Aylık Gelir Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{x}$	ss	t	sd	p
Örgütsel Depresyon	2.300- 3.000tl	316	2,46	.026	2,629	370	,009
	3.001- 10.000tl	54	2,66	.071			
Örgüt Temelli Benlik Saygısı	2.300- 3.000tl	316	3,11	.041	2,312	370	,021
	3.001- 10.000tl	54	3,36	.043			
Toksik Liderlik	2.300- 3.000tl	316	3,79	.037	0,049	370	,961
	3.001- 10.000tl	54	3,79	.102			
TL_ Değer Bilmezlik	2.300- 3.000tl	316	3,69	.042	0,622	370	,534
	3.001- 10.000tl	54	3,62	.101			
TL_ Çıkarıcılık	2.300- 3.000tl	316	3,89	.044	0,152	370	859
	3.001- 10.000tl	54	3,87	.133			
TL_ Bencillik	2.300- 3.000tl	316	3,77	.441	-0,164	370	,870
	3.001- 10.000tl	54	3,77	.134			
TL_ Olumsuz Ruhsal Durum	2.300- 3.000tl	316	3,88	.043	-1,095	370	,274
	3.001- 10.000tl	54	4,01	.108			

Tablo 14 İncelendiğinde çalışanların toksik liderlik algıları aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik değer bilmezlik alt boyutu algıları aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik çıkarıcılık alt boyutu algıları aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik bencillik alt boyutu algıları aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>.05$). Çalışanların toksik liderlik olumsuz ruhsal durum alt boyutu algıları aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>.05$).

Çalışanların örgütsel depresyon algıları aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t=2,629$; $p<.05$). Aylık geliri 2.300-3000tl olan çalışanların ($X=2,46$), 3.001-10.000tl çalışanlara ($X=2.66$) göre örgütsel depresyon puanları daha yüksektir. Bu bulguya göre düşük gelirli market çalışanlarının daha yüksek gelirli market çalışanlarına göre örgütsel depresyon düzeyleri daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t=2,312$; $p<.05$). Aylık geliri 2.300-3000tl olan çalışanların ($X=3,11$), aylık geliri 3.001-10.000tl olan çalışanlara ($X=3.36$) göre örgütsel temelli benlik saygıları daha yüksektir. Bu bulguya göre düşük gelirli market çalışanlarının daha yüksek gelirli market çalışanlarına göre örgüt temelli benlik saygısı düzeyleri daha düşük olduğu söylenebilir.

Yaş temelinde oluşturulan gruplar (18-25 yaşlar, 26-30 yaşlar, 31-40 yaşlar 41 ve üzeri yaşlar) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için ANOVA analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 15’ de gösterilmiştir.

Tablo 15

Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Toksik Liderlik	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
18-25 Yaş (1)	87	3,75	.678	G. arası	3.209	3	1.070	2.278	.070
26-30 Yaş (2)	108	3,76	.689	G. içi	164.792	366	.450		
31-40 Yaş (3)	141	3,77	.684	Toplam	168.001	369			
41 yaş üstü (4)	34	4,08	.515						
Toplam	370	3,75	.710						
Örgütsel Depresyon	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
18-25 Yaş (1)	87	2,58	.505	G. arası	1.257	3	.419	1.800	.147
26-30 Yaş (2)	108	2,70	.503	G. içi	85.159	366	.233		
31-40 Yaş (3)	141	2,64	.464	Toplam	86.415	369			
41 yaş üstü (4)	31	2,48	.436						
Toplam	370	2,63	.483						
Örgüt Temelli Benlik Say.	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
18-25 Yaş (1)	87	3,28	.828	G. arası	.916	3	.305	.568	.636
26-30 Yaş (2)	108	3,35	.690	G. içi	196.661	366	.537		
31-40 Yaş (3)	141	3,37	.734	Toplam	197.577	369			
41 yaş üstü (4)	31	3,17	.516						
Toplam	370	3,33	.731						

Tablo 15 incelediğinde görüldüğü üzere çalışanların toksik liderlik algıları arasında yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Çalışanların örgütsel depresyon algıları arasında yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları arasında yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$).

Eğitim durumu temelinde oluşturulan gruplar (ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisans üstü) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için ANOVA analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 16’ da gösterilmiştir.

Tablo 16

Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Toksik Liderlik	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
İlköğretim (1)	17	3,75	.481	G. arası	.275	3	.092	.200	.896
Lise (2)	168	3,78	.700	G. içi	167,726	366	.458		
Ön lisans (3)	87	3,84	.666	Toplam	168,001	369			
Lisans ve Lisans Üstü (4)	98	3,78	.660						
Toplam	370	3,79	.674						
Örgütsel Depresyon	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
İlköğretim (1)	17	2,72	.474	G. arası	.927	3	.232	1.322	.267
Lise (2)	168	2,67	.469	G. içi	85,488	366	.234		
Ön lisans (3)	87	2,56	.459	Toplam	86,415	369			
Lisans ve Lisans Üstü (4)	98	2,60	.529						
Toplam	370	2,63	.483						
Örgüt Temelli Benlik Say.	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
İlköğretim (1)	17	3,07	.850	G. arası	2,265	3	.755	1.415	.238
Lise (2)	168	3,30	.657	G. içi	195,312	366	.532		
Ön lisans (3)	87	3,31	.841	Toplam	197,577	369			
Lisans ve Lisans Üstü (4)	98	3,43	.695						
Toplam	370	3,33	.731						

Tablo 16 incelediğinde çalışanların toksik liderlik algıları arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Çalışanların örgütsel depresyon algıları arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$).

Şirket içi statü temelinde oluşturulan gruplar (Personel, müdür yardımcısı, müdür) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için ANOVA analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17

Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Şirket İçi Statüye Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Toksik Liderlik	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
Personel (1)	104	3,77	.658	G. arası	.100	2	.050	.109	.897
Müd.Yrd.(2)	162	3,80	.678	G. içi	167.901	367	.457		
Müdür (3)	104	3,80	.690	Toplam	168.001	369			
Toplam	370	3,79	.674						
Örgütsel Depresyon	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
Personel (1)	104	2,65	.467	G. arası	.093	2	.046	.197	.821
Müd.Yrd.(2)	162	2,61	.494	G. içi	86.322	367	.235		
Müdür (3)	104	2,64	.486	Toplam	86.415	369			
Toplam	420	2,63	.483						
Örgüt Temelli Benlik Saygı	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
Personel (1)	104	3,29	.643	G. arası	.685	2	.342	.638	.529
Müd.Yrd.(2)	162	3,30	.804	G. içi	196.892	367	.536		
Müdür (3)	104	3,39	.696	Toplam	197.577	369			
Toplam	370	3,33	.731						

Tablo 17 incelendiğinde çalışanların toksik liderlik algıları arasında unvanlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Çalışanların örgütsel depresyon algıları arasında şirket içi statü göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları arasında şirket içi statü göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$).

Şirket içi statüde çalıştığı yıl temelinde oluşturulan gruplar (0-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10-15 yıl, 16 yıl ve üzeri) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için ANOVA analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18

Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Şirket İçi Statüde Çalıştığı Yıla Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Toksik Liderlik	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
0-3 Yıl (1)	207	3,76	,686	G. arası	1,985	4	,496	1,091	,361
4-6 Yıl (2)	97	3,76	,662	G. içi	166,016	365	,455		
7-9 Yıl (3)	35	3,97	,734	Toplam	168,001	369			
10-15 Yıl (4)	21	3,89	,537						
16 Yıl üzeri (5)	10	3,99	,556						
Toplam	370	3,79	,710						
Örgütsel Depresyon	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
0-3 Yıl (1)	207	2,61	,483	G. arası	,422	4	,105	,448	,774
4-6 Yıl (2)	97	2,67	,489	G. içi	85,993	365	,236		
7-9 Yıl (3)	35	2,58	,504	Toplam	86,415	369			
10-15 Yıl (4)	21	2,71	,460						
16 Yıl üzeri (5)	10	2,62	,463						
Toplam	370	2,63	,483						
Örgüt Temelli Benlik Say.	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p
0-3 Yıl (1)	207	3,34	,788	G. arası	,904	4	,226	,420	,794
4-6 Yıl (2)	97	3,28	,692	G. içi	196,673	365	,539		
7-9 Yıl (3)	35	3,26	,581	Toplam	197,577	369			
10-15 Yıl (4)	21	3,34	,713						
16 Yıl üzeri (5)	10	3,55	,330						
Toplam	370	3,33	,731						

Tablo 18 incelediğinde çalışanların toksik liderlik algıları arasında şirket içi statüde çalıştığı yıl değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Çalışanların örgütsel depresyon algıları arasında şirket içi statüde çalıştığı yıl değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları arasında şirket içi statüde çalıştığı yıl değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$).

Gelir memnuniyeti temelinde oluşturulan gruplar (Hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, katılmıyorum) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için ANOVA analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 19’ da gösterilmiştir.

Tablo 19

Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Gelir Memnuniyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) LSD, Tamhane Test Sonuçları

Toksik Liderlik	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Hiç Katılmıyorum (1)	105	3,82	,733	G. arası	2,773	3	,924	2,048	,107	
Katılmıyorum (2)	82	3,72	,613	G. içi	165,228	366	,451			
Kısmen katılmıyorum (3)	132	3,74	,645	Toplam	168,001	369				
Katılıyorum (4)	46	3,99	,696							
Toplam	365	3,79	,674							
Örgütsel Depresyon	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Hiç Katılmıyorum (1)	105	2,42	,535	G. arası	6,935	3	2,312	10,644	,01	4>1 3>1 2>1
Katılmıyorum (2)	82	2,68	,413	G. içi	79,481	366	,217			
Kısmen katılmıyorum (3)	132	2,74	,403	Toplam	86,415	369				
Katılıyorum (4)	46	2,70	,536							
Toplam	365	2,63	,483							
Örgüt Temelli Benlik Saygısı	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Hiç Katılmıyorum (1)	105	3,07	,853	G. arası	9,467	3	3,15	1,851	,01	3>1 2>1
Katılmıyorum (2)	82	3,40	,550	G. içi	188,110	366	,514			
Kısmen katılmıyorum (3)	132	3,45	,660	Toplam	197,577	369				
Katılıyorum (4)	46	3,41	,782							
Toplam	365	3,33	,731							

Tablo 19 incelediğinde çalışanların toksik liderlik algıları arasında gelir memnuniyetine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Çalışanların örgütsel depresyon algıları arasında gelir memnuniyetine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=10,644$; $p<.05$). Tamhane testi sonuçlarına göre çalışanların örgütsel depresyona yönelik algıları “Katılmıyorum” diyenlerin ($X=2.68$), “Hiç katılmıyorum” diyenlere ($X=2.42$) göre daha yüksek olduğu, “Kısmen katılmıyorum” diyenlerin ($X=2.74$), “Hiç katılmıyorum” diyenlere ($X=2.42$) göre, “Katılıyorum” diyenlerin ($X=2.70$), “Hiç katılmıyorum” diyenlere ($X=2.42$) göre daha yüksek olduğu daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre gelir memnuniyeti azaldıkça örgütsel depresyonun arttığı görülmektedir.

Çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları arasında gelir memnuniyetine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=1,851$; $p<.05$). Tamhane testi sonuçlarına göre çalışanların örgüt temelli benlik saygısına yönelik algıları “Katılmıyorum” diyenlerin ($X=3.40$), “Hiç katılmıyorum” diyenlere ($X=3.07$) göre daha yüksek olduğu, “Kısmen katılmıyorum”

diyenlerin ($X=3.45$), ‘‘Hiç katılmıyorum’’ diyenlere ($X=3.07$) göre daha yüksek olduğu gör÷lmektedir. Bu bulgu genelde gelir memnuniyeti arttıkça örgüt temelli benlik saygısının arttığı gör÷lmektedir.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyeti temelinde oluşturulan gruplar (Ne kötü ne iyi, iyi, çok iyi) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için ANOVA analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20

Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeylerinin Çalışma Arkadaşlarıyla İlişki Memnuniyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) LSD Test Sonuçları

Toksik Liderlik	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Ne kötü ne iyi (1)	47	4,06	,601	G. arası	4,694	2	2,347	5,275	,006	1>2,3
İyi (2)	186	3,72	,655	G. içi	163,306	363	,445			
Çok İyi (3)	133	3,80	,705	Toplam	168,001	365				
Toplam	366	3,79	,674							
Örgütsel Depresyon	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Ne kötü ne iyi (1)	47	2,42	,570	G. arası	2,532	2	1,266	5,538	,004	3>1 2>1
İyi (2)	186	2,65	,453	G. içi	83,883	363	,229			
Çok İyi (3)	133	2,68	,473	Toplam	86,415	365				
Toplam	366	2,63	,483							
Örgüt Temelli Benlik Saygısı	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Ne kötü ne iyi (1)	47	3,14	,891	G. arası	4,066	2	2,033	3,856	,022	3>2,1
İyi (2)	186	3,29	,627	G. içi	193,511	363	,527			
Çok İyi (3)	133	3,45	,783	Toplam	197,577	365				
Toplam	366	3,33	,731							

Tablo 20 incelediğinde çalışanların toksik liderlik algıları arasında çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyetine göre anlamlı bir farklılık olduğu gör÷lmektedir ($F=5,275$; $p<.05$). LSD testi sonuçlarına göre çalışanların toksik liderlik algıları ‘‘Ne kötü ne iyi’’ diyenlerin ($X=4,06$), ‘‘İyi’’ diyenlere ($X=3,72$) göre ve ‘‘Çok iyi’’ diyenlere ($X=3,80$) göre daha yüksek olduğu gör÷lmektedir. Bu bulgu çalışma arkadaşlarıyla ilişkim orta diyenlerin iyi ve çok iyi diyenlere göre daha fazla toksik liderlik davranışı algıladıkları gör÷lmektedir.

Çalışanların örgütsel depresyon algıları arasında çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyetine göre anlamlı bir farklılık olduğu gör÷lmektedir ($F=5,538$ $p<.05$). LSD testi sonuçlarına göre çalışanların örgütsel depresyon algıları ‘‘çok İyi’’ diyenlerin ($X=2,68$), ‘‘Ne kötü ne iyi’’ diyenlere ($X=2,42$) daha yüksek olduğu gör÷lmektedir. ‘‘İyi’’ diyenlerin ($X=2,65$), ‘‘Ne kötü ne iyi’’ diyenlere ($X=2,42$) göre daha yüksek olduğu gör÷lmektedir. Bu bulgu çalışanın arkadaşlarla ilişkisi arttıkça örgütsel depresyonun azaldığı gör÷lmektedir.

Çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları arasında çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyetine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=3,856$; $p<.05$). Tamhane testi sonuçlarına göre çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları çok iyi diyenlerin ($X=3,45$), ‘‘İyi’’ diyenlere ($X=3,29$) göre ve ‘‘Ne kötü ne iyi’’ diyenlere ($X=3,14$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu çalışanın arkadaşlarla ilişkisi arttıkça örgüt temelli benlik saygısının arttığı görülmektedir.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyeti temelinde oluşturulan gruplar (ne kötü ne iyi, iyi, çok iyi) arasında toksik liderlik alt boyutlar düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için ANOVA analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21

Toksik Liderlik Alt Boyut Düzeylerinin Çalışma Arkadaşlarıyla İlişki Memnuniyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Lsd, Tamhane Test Sonuçları

TL Değer Bilmezlik	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Ne kötü ne iyi (1)	47	3,93	,724	G. arası	5,128	2	2,564	4,695	,010	1>2
İyi (2)	186	3,58	,691	G. içi	200,397	363	,546			
Çok İyi (3)	133	3,71	,747	Toplam	205,525	365				
Toplam	366	3,68	,746							
TL Çıkarıcılık	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Ne kötü ne iyi (1)	48	4,26	,685	G. arası	8,462	2	4,231	6,472	,002	1>2,3
İyi (2)	186	3,81	,826	G. içi	239,916	363	,654			
Çok İyi (3)	133	3,85	,825	Toplam	248,377	365				
Toplam	366	3,89	,820							

Tablo 21 incelendiğinde çalışanların toksik liderlik değer bilmezlik alt boyutu algıları arasında çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyetine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=4,695$; $p<.05$). LSD testi sonuçlarına göre çalışanların toksik liderlik değer bilmezlik alt boyutu algıları ‘‘Ne kötü ne iyi’’ diyenlerin ($X=3,93$), ‘‘İyi’’ diyenlere ($X=3,58$) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çalışanların toksik liderlik çıkarıcılık alt boyutu algıları arasında çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyetine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=6,472$; $p<.05$). LSD testi sonuçlarına göre çalışanların toksik liderlik çıkarıcılık alt boyutu algıları ‘‘Ne kötü ne iyi’’ diyenlerin ($X=4,26$), ‘‘İyi’’ diyenlere ($X=3,81$) göre ve ‘‘Çok iyi’’ diyenlere ($X=3,85$) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu arkadaşlarla ilişki düzeyi arttıkça toksik liderlik çıkarıcılık düzeyi azalmaktadır diyebiliriz.

Ayrılma nedeni temelinde oluşturulan gruplar (Yöneticim, ücret, kariyer fırsatının olmaması, askerlik ve evlilik) arasında toksik liderlik, örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı düzeyi bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için ANOVA analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22

Toksik Liderlik, Örgütsel Depresyon, Örgüt Temelli Benlik Saygı Düzeylerinin Ayrılma Nedenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) LSD, Tamhane Test Sonuçları

Toksik Liderlik	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Yöneticim (1)	84	4,05	,592	G. arası	21,845	4	5,461	13,639	,000	1>2,3,4 2>4 3>4
Kariyer fırsatının olmaması (2)	22	3,66	,543	G. içi	163,29	180	,447			
Askerlik, Evlilik (3)	52	3,62	,781	Toplam	168,00	184				
Ücret (4)	26	3,06	,789							
Toplam	184	3,79	,674							
Örgütsel Depresyon	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Yöneticim (1)	84	2,41	,521	G. arası	5,789	4	1,447	6,552	,000	4>1 3>1 2>1
Kariyer fırsatının olmaması (2)	22	2,55	,464	G. içi	80,626	180	,221			
Askerlik, Evlilik (3)	52	2,70	,441	Toplam	86,415	184				
Ücret (4)	26	2,62	,388							
Toplam	184	2,63	,483							
Örgüt Temelli Benlik Say	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Yöneticim (1)	84	3,33	1,127	G. arası	3,159	4	,790	1,483	,207	
Kariyer fırsatının olmaması (2)	22	3,25	,628	G. içi	194,41	180	,533			
Askerlik, Evlilik (3)	52	3,19	,780	Toplam	197,57	184				
Ücret (4)	26	3,13	,784							
Toplam	184	3,33	,731							

Tablo 22 incelediğinde çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları arasında ayrılma sebebine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir($p>.05$).

Çalışanların toksik liderlik algıları arasında ayrılma sebebine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($F=13,639$; $p<.05$). LSD testi sonuçlarına göre “Yöneticim” ($X=4,05$) diyenlerin, “Kariyer fırsatının olmaması” ($X=3,66$) diyenlere, “Askerlik veya evlilik nedeniyle” ($X=3,62$) diyenlere ve “Ücret nedeniyle” ($X=3,06$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. “Kariyer fırsatının olmaması” ($X=3,66$) diyenlerin, “ücret nedeniyle” ($X=3,06$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. “Askerlik veya evlilik nedeniyle” ($X=3,62$) diyenlerin, “ücret nedeniyle” ($X=3,06$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre “Yöneticim” diyenlerin diğer işten ayrılma nedenlerinden anlamlı derecede toksik liderlik davranışlarını daha yüksek algıladıkları görülmektedir. Ücret nedeniyle işten ayrılanların diğer işten ayrılma nedenlerinden daha düşük toksik liderlik davranışı algıladıkları görülmektedir.

Çalışanların örgütsel depresyon algıları arasında ayrılma sebebine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=6,552$; $p<.05$). LSD testi sonuçlarına göre çalışanların örgütsel depresyon algıları “Ücret nedeniyle” ($X=2,62$) diyenlerin, ‘Yöneticim’ ($X=2,41$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. ‘Kariyer fırsatının olmaması’ ($X=2,55$) diyenlerin, ‘Yöneticim’ ($X=2,41$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. ‘Askerlik veya evlilik nedeniyle’ ($X=2,70$) diyenlerin, ‘Yöneticim’ ($X=2,41$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre ayrılma nedeninin ‘Yöneticim’ diyenlerin diğer işten ayrılma nedenlerinden anlamlı derecede örgütsel depresyonu daha yüksek algıladıkları görülmektedir.

Ayrılma nedeni temelinde oluşturulan gruplar (Yöneticim, ücret, kariyer fırsatının olmaması, askerlik ve evlilik) arasında toksik liderlik alt boyut düzeyleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır? Şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için ANOVA analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23

Toksik Liderlik Alt Boyut Düzeylerinin Ayrılma Nedenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) LSD, Tamhane Test Sonuçları

TL Değer Bilmezlik	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Yöneticim (1)	84	3,87	,693	G. arası	24,394	4	6,098	12,289	,000	1>2,3,4 2>4 3>4
Kariyer fırsatının olmaması (2)	22	3,48	,479	G. içi	181,131	180	,496			
Askerlik, Evlilik (3)	52	3,51	,813	Toplam	205,525	184				
Ücret (4)	26	2,86	,824							
Toplam	184	3,68	,746							
TL Çıkarıcılık	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Yöneticim (1)	84	4,20	,708	G. arası	28,341	4	7,085	11,753	,000	1>2,3,4
Kariyer fırsatının olmaması (2)	22	3,70	,738	G. içi	220,036	180	,603			
Askerlik, Evlilik (3)	52	3,66	,867	Toplam	248,377	184				
Ücret (4)	26	3,10	1,037							
Toplam	184	3,89	,820							
TL Bencillik	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Yöneticim (1)	84	4,05	,792	G. arası	15,786	4	3,947	6,244	,000	1>3,4 2>4
Kariyer fırsatının olmaması (2)	22	3,79	,728	G. içi	230,694	180	,632			
Askerlik, Evlilik (3)	52	3,60	,903	Toplam	246,480	184				
Ücret (4)	26	3,23	,838							
Toplam	184	3,75	,817							
TL Olumsuz Ruhsal Durum	N	X	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Yöneticim (1)	84	4,14	,730	G. arası	17,790	4	4,447	7,850	,000	1>3,4 2>4 3>4
Kariyer fırsatının olmaması (2)	22	3,81	,614	G. içi	206,784	180	,567			
Askerlik, Evlilik (3)	52	3,80	,891	Toplam	224,574	184				
Ücret (4)	26	3,22	,875							
Toplam	184	3,90	,780							

Tablo 23 incelendiğinde çalışanların toksik liderlik değer bilmezlik alt boyutu algıları arasında ayrılma sebebine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=12,289$; $p<.05$). LSD testi sonuçlarına göre çalışanların toksik liderlik değer bilmezlik alt boyutu algıları “Yöneticim” ($X=3,87$) diyenlerin, “Kariyer fırsatının olmaması” ($X=3,48$) diyenlere, “Askerlik veya evlilik nedeniyle” ($X=3,51$) diyenlere ve “Ücret nedeniyle” ($X=2,86$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. “Askerlik veya evlilik nedeniyle” ($X=3,51$) diyenlerin, “Kariyer fırsatının olmaması” ($X=3,48$) diyenlere ve “ücret nedeniyle” ($X=2,86$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların toksik liderlik çıkarıcılık alt boyutu algıları arasında ayrılma sebebine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. ($F=11,753$; $p<.05$). Tamhane testi sonuçlarına göre çalışanların toksik liderlik çıkarıcılık alt boyutu algıları “Yöneticim nedeniyle” ($X=4,20$) diyenlerin” Askerlik veya evlilik nedeniyle” ($X=3,66$) diyenlere, “Kariyer fırsatının olmaması” ($X=3,48$) diyenlere ve “Ücret nedeniyle” ($X=3,10$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların toksik liderlik bencillik alt boyutu algıları arasında ayrılma sebebine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=6,244$; $p<.05$). LSD testi sonuçlarına göre çalışanların toksik liderlik bencillik alt boyutu algıları “Yöneticim nedeniyle” ($X=4,04$) diyenlerin “Askerlik veya evlilik nedeniyle” ($X=3,66$) diyenlere ve “Ücret nedeniyle” ($X=3,23$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. “Kariyer fırsatının olmaması” ($X=3,70$) diyenlerin “Ücret nedeniyle” ($X=3,10$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların toksik liderlik olumsuz ruhsal durum alt boyutu algıları arasında ayrılma sebebine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=7,850$; $p<.05$). LSD testi sonuçlarına göre çalışanların toksik liderlik olumsuz ruhsal durum alt boyutu algıları “Yöneticim” ($X=4,14$) diyenlerin, “Askerlik veya evlilik nedeniyle” ($X=3,80$) diyenlere ve “Ücret nedeniyle” ($X=3,22$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. “Kariyer fırsatının olmaması” ($X=3,81$) diyenlerin “Ücret nedeniyle” ($X=3,22$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. “Askerlik veya evlilik nedeniyle” ($X=3,80$) diyenlerin, “ücret nedeniyle” ($X=3,22$) diyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre tüm toksik liderlik alt boyutlarında yöneticiden kaynaklı işten ayrılma nedeninin diğer işten ayrılma nedenlerinden daha yüksek toksik liderlik davranışı algıladıkları görülmektedir. Ücret nedeniyle işten ayrılanların diğer işten ayrılma nedenlerinden daha düşük toksik liderlik davranışı algıladıkları görülmektedir.

3.4. Regresyon Analizi Bulguları

Market çalışanlarında toksik liderlik düzeyinin örgütsel depresyon düzeyi üzerinde yordayıcı bir etkisi var mıdır? şeklinde belirlediğimiz araştırma sorusunun yanıtı için regresyon analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 24’ de gösterilmiştir.

Tablo 24

Katılımcıların Toksik Liderlik Düzeyinin Örgütsel Depresyon Düzeyini Yordama Düzeyine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit	3,617	,135		26,895	.000
Toksik Liderlik	-,259	,035	-,361	-7,419	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Depresyon R = .361, R ² = .130, F = 55.08, p = .001					

Tablo 24 incelendiğinde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olduğundan, kurulan regresyon modeli anlamlıdır. İlişkinin etkisini tahmin etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; Çalışanların toksik liderlik davranışlarının örgütsel depresyon üzerinde olumlu ve zayıf anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R² değeri 0.130 olarak hesaplanmıştır (R = 0.361; R² = 0.130; $p < 0.05$). Bu değer, örgütsel depresyon için davranışsal (varyans) değişkenin % 13.0 'ünün modeldeki bağımsız değişkene, yani toksik liderlik algılarına atfedildiğini göstermektedir. Regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenin Beta katsayısı= -.361 ($p < 0.05$). Buna göre, toksik liderliğin bir örgütsel depresyon düzeyi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu bulgu algılanan toksik liderlik düzeyinin örgütsel depresyon düzeyini arttırdığı anlamına gelmektedir.

Market çalışanlarında toksik liderlik düzeyinin örgüt temelli benlik saygısı düzeyi üzerinde yordayıcı bir etkisi var mıdır? şeklinde belirlediğimiz araştırma sorularının yanıtı için regresyon analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 25’ de gösterilmiştir.

Tablo 25

Katılımcıların Toksik Liderlik Düzeyinin Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeyini Yordama Düzeyine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit	3,463	,218		15,891	,000
Toksik Liderlik	-,035	,057	-,032	-,621	,535
Bağımlı Değişken: Örgüt Temelli Benlik Saygısı R = .02, R ² = .001, F = 386, p = .535					

Tablo 25 incelendiğinde anlamlılık düzeyi $p > .05$ olduğundan kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmamıştır. Regresyon analiz sonuçlarına göre; Çalışanların toksik liderlik davranışları algısının örgüt temelli benlik saygısına anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Market çalışanlarında örgütsel depresyon düzeyinin örgüt temelli benlik saygısı düzeyi üzerinde yordayıcı bir etkisi var mıdır? şeklinde belirlediğimiz araştırma sorularının yanıtı için regresyon analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26

Katılımcıların Örgütsel Depresyon Düzeyinin Örgüt Temelli Benlik Saygısı Düzeyini Yordama Düzeyine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit	1,541	,189		8,167	,000
Örgütsel depresyon	,679	,070	,449	9,642	,000
Bağımlı Değişken: Örgüt Temelli Benlik saygısı R = .449, R ² = .202, F = 92.968, p = .000					

Tablo 26 incelendiğinde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olduğundan, kurulan regresyon modeli anlamlıdır. İlişkiyi tahmin etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; Çalışanlarda örgütsel depresyon düzeyinin örgütsel benlik saygısı üzerinde olumlu ve düşük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen değeri şu şekilde hesaplanmıştır. R²: .202 (R = .449; R² = .202; $p < 0.05$). Bu değer, örgüt temelli benlik saygısı değişkeninin (varyans) %20,2'sinin modeldeki bağımsız değişken olan örgütsel depresyon tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenin Beta katsayısı: -449'dur ($p < 0.05$). Buna göre örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısına dayalı davranış üzerinde $p < 0,05$ olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bulgu örgütsel depresyon düzeyleri azaldıkça örgütsel temelli benlik saygısını düzeyini arttırmaktadır.

Market çalışanlarında toksik liderlik alt boyutu düzeylerinin örgütsel depresyon düzeyi üzerinde yordayıcı bir etkisi var mıdır? şeklinde belirlediğimiz araştırma sorularının yanıtı için regresyon analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27

Katılımcıların Toksik Liderlik Alt Boyutlarının Örgüt Depresyonu Düzeyini Yordama Düzeyine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Depresyon	Sabit	3,572	26,389	,000	14,790	,00	0,139
	Değer Bilmezlik	-,041	-,861	,390			
	Çıkarıcılık	-,031	-,617	,538			
	Bencillik	-,175	-3,804	,000			
	Olumsuz Ruhsal Durum	,005	,120	,905			

Tablo 27 incelediğinde “Çıkarıcılık”, “Değer Bilmezlik”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” ile “Örgütsel Depresyon” arasındaki neden sonuç ilişkisi anlamlı olarak bulunmuştur ($F = 14,790$; $p = ,00$). “Örgütsel Depresyon” düzeyinin belirleyicisi olarak “Değer Bilmezlik”, “Çıkarıcılık”, “Bencillik”, “Olumsuz Ruhsal Durum” değişkenleri ile ilişkisinin düşük düzeyde olduğu bulunmuştur ($R^2 = 0,139$). Market çalışanlarının algıladıkları “Bencillik” düzeyi “Örgütsel Depresyon” düzeyini azaltmaktadır ($\beta = -0,175$). Market çalışanlarının algıladıkları “Çıkarıcılık” düzeyi “Örgütsel Depresyon” düzeyini yordamamaktadır ($p = ,538$). Market çalışanlarının algıladıkları “Değer Bilmezlik” düzeyi “Örgütsel Depresyon” düzeyini etkilememektedir ($p = ,390$). Market çalışanlarının algıladıkları “Olumsuz Ruhsal Durum” düzeyi “Örgütsel Depresyon” düzeyini yordamamaktadır ($p = ,90$).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada gıda perakende sektörü market çalışanlarında toksik liderlik algısı, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bölümde, analizler sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak araştırma sonuçları alanyazın ile karşılaştırılmış, sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmaya katılan market çalışanlarından elde edilen betimsel istatistikler temelinde liderlerine yönelik yaptıkları değerlendirmelere göre yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının yüksek seviyede olduğu; market çalışanlarının örgütsel depresyon algılarının ve örgüt temelli benlik saygısı düzeylerinin orta seviyede olduğu söylenebilir.

Sosyo-demografik özelliklerle bağımlı değişkenler arası korelasyon çözümlemesi sonuçlarına göre gelir memnuniyeti ile örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasında düşük düzeyli, olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu gelir memnuniyeti arttıkça, örgütsel depresyon düzeyinin azaldığı, örgüt temelli benlik saygısı düzeyinin arttığı anlamına gelmektedir. Alanyazında genel olarak çalışanların gelir düzeyinin iş doyumunu ve örgüt temelli benlik saygısı ile ilişkisi ele alınmış, gelir düzeyi arttıkça iş doyumunun arttığı ve iş doyumunun artışıyla depresyon düzeyinin azaldığı, benlik saygısının arttığı bulgulanmıştır (Sünter ve diğ., 2006; Aydın, 2012; Akman ve Abaslı, 2016). Tekirgöl (2011) çalışmasında gelir düzeyi dengeli olanların mesleki benlik saygısının, gelir düzeyi düşük olanlara oranla daha yüksek olduğunu göstermiştir. Pierce ve Gardner (2004) benzer olarak, çalışanların ücretlerinin kendine verilen değeri yansıttığını bundan dolayı da ücretin iş performansını ve örgüt temelli benlik saygısını etkilediğini bulmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgu literatürü destekler niteliktedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun gelir düzeyinin düşük olduğu göz önüne alındığında, İstanbul gibi bütün olanaklara sahip bir şehirde ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir gelire sahip olamamanın yarattığı sorunlar, ek olarak uzun süreli çalışma ortamında rutin işler yapmanın iş doyumları, depresyon ve benlik saygısı düzeyleri gibi süreçlerle ilişkili olması beklenen bir sonuçtur. Gelir memnuniyetini destekleyen bir diğer bulgu, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı algıları arasında aylık gelire göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bulguya göre düşük gelirli market çalışanlarının daha yüksek gelirli market çalışanlarına göre örgüt temelli benlik saygısı daha düşük, örgütsel depresyon düzeyleri daha yüksek sonucu bulunmuştur. Benzer bulgular diğer çalışmalarda da elde edilmiştir (Dolunay, 2002; Tekin, 2018). Bunda etkili süreçlerden biri de çalışanların elde ettikleri gelirden memnuniyet düzeyleridir. Çalışanların gelir memnuniyeti azaldıkça örgütsel depresyonun

arttığı görülmektedir. Çetinkaya'nın (2017) çalışmasında da ücretlerini yeterli bulmayan öğretmenlerin ücretini yeterli bulanlara oranla duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik gibi olumsuz duyguları deneyimleme düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Öte yandan çalışanların toksik liderlik algıları arasında aylık gelire göre oluşturulan gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Benzer bulgular diğer çalışmalarda da elde edilmiştir (Güzelyurt, 2020; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016). Elde edilen bulguların literatürle tutarlı olduğu görülmektedir.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyeti değişkeni ile örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı arasında düşük düzeyli, olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerden memnuniyet düzeyi arttıkça örgütsel depresyon düzeyi azalmakta, örgüt temelli benlik saygısı artmaktadır. Keleş (2016) de benzer olarak öğretmenlerin arkadaşları ile ilişki memnuniyetine göre örgütsel depresyon düzeylerinin ters yönlü ve anlamlı olarak değiştiğini göstermiştir. Akyüz'ün (2019) araştırmasında örgütsel benlik saygısı ile iş tatmini arasında yüksek olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Çelikkanat (2002) da iş doyumu ile meslektaşlarla ilişkiler arasında yüksek bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Çalışmadaki bir diğer bulgu da çalışanların toksik liderlik algıları arasında çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyetine göre anlamlı bir farklılık olduğudur. Bu farklılık çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyetine göre toksik liderliğin alt boyutlarından değerbilmezlik ve çıkarıcılık alt boyutlarında da görülmüştür. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkim orta diyenlerin iyi ve çok iyi diyenlere göre daha fazla toksik liderlik davranışı algıladıkları bulunmuştur. Bu bulgu, Wilson-Starks'ın (2003) toksik liderlerin çalışanlara uyguladıkları sıkı kontrol mekanizmaları, çalışanları kendilerini tecrit etmeye zorlama, iletişim ve bilgi akışını kontrol etme ve güvensiz bir ortam yaratma yoluyla çalışanların yaratıcılığını engellediği ve sağlıksız bir organizasyon iklimi oluşturduğu şeklindeki ifadesi ile tutarlıdır Aynı şekilde toksik liderliğin örgüt içi iletişime zarar verdiğini, örgüte olan güveni ve bağlılığı azalttığını, örgütsel performansı düşürdüğünü, örgüt içinde dedikodu kültürünü artırdığını, örgüt iklimini zehirlediğini ve çalışan çıkış devrini artırdığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Appelbaum ve diğerleri, 2007; Kusy ve Holloway, 2009; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Walton, 2007).

Çalışanların örgütsel depresyon algıları arasında da çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışanların arkadaşlarla ilişkisi arttıkça örgütsel depresyonun azaldığı görülmektedir. Keleş'in (2016) araştırmasında da çalışma arkadaşlarıyla çok iyi ilişkilere sahip öğretmenlerin düşük düzeyde örgüt depresyonu

yaşadıkları; kötü, çok kötü ilişkilere sahip öğretmenlerin ise yüksek düzeyde örgüt depresyonu yaşadıkları sonuçları elde edilmiştir. Bulgu literatürle uyumlu ve beklentiyle tutarlıdır. Araştırmada çalışma arkadaşlarıyla ilişkim iyi diyenlerin orta diyenlere göre örgüt temelli benlik saygısı algıları yüksek bulunmuştur. Bulgu Akyüz'ün (2019) örgüt temelli benlik saygısı ile iş tatmini arasında elde ettiği yüksek düzeyli pozitif bir ilişki bulgusuyla tutarlıdır. Bulguyu destekler nitelikte Çelikkanat'ın (2002) araştırmasında da iş tatmini ile iş arkadaşlarıyla ilişkiler arasında yüksek düzeyli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tütüncü (2000) de yaptığı araştırmada iş tatminini etkileyen en önemli etkenlerden birinin çalışanların iş yerlerindeki ilişkileri ve iletişimleri olduğu belirlenmiştir. Genel olarak ele alındığında çalışma arkadaşlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin önemli olduğu, kurulan olumlu ilişkilerin iş ortamıyla ilgili algıları da olumlu etkilediği söylenebilir.

Yapılan araştırmada market çalışanlarının medeni durum ve cinsiyet değişkeni göre algılanan toksik liderlik ve alt boyutları ile örgütsel depresyon düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer bulgular diğer çalışmalarda da elde edilmiştir (Eriş,2019; Çetinkaya, 2017; Özer ve arkadaşları, 2017; Uçar, 2016; Keleş, 2016; Saygılı ve diğerleri, 2016; Aktürk, 2019; Akman ve Abaslı, 2016) Örgüt temelli benlik saygısı ile cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmazken (Akalin, 2006; Aksu, 2017), evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgüt temelli benlik saygıları daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer bulguya Başgüt (2019) yaptığı çalışmada da ulaşılmıştır. Akalin (2006) tarafından yapılan çalışmada anlamlı bir fark olamamasına rağmen, az da olsa evli çalışanların lehine yani bu araştırmaya yakın sonuçlar bulunmuştur. Bekar çalışanların iş haricindeki yaşamda evli çalışanlara göre daha az sorumluluk sahibi olmaları, evli çalışanların şirketlerinin onlara vermiş olduğu görevleri karşılamak için daha fazla istekli oldukları bu sorumlulukları yerine getirdikten sonra kendilerini için algıladıkları değerin arttığı ve sonuç olarak daha fazla örgüt temelli benlik saygısına sahip oldukları söylenebilir. Bulgunun literatürle tutarlı ve beklentiyle uyumlu olduğu görülmektedir.

Market çalışanlarının yaş, eğitim düzeyi, şirketi içi statü ve statüde çalıştığı yıl temelinde oluşturulan değişkenler ile algılanan toksik liderlik, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki ve farklılık olmadığı bulunmuştur. Toksik liderlikle ilgili benzer bulgular diğer çalışmalarda da elde edilmiştir (Çetinkaya, 2017; Güzelyurt, 2020; Demirel, 2015; Eriş, 2019; Özer ve arkadaşlarının, 2017). Örgütsel depresyon algılarına ilişkin diğer araştırmalar da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Atasoy, 2018; Akman ve Abaslı, 2016; Saygılı ve diğerleri, 2016; Aktürk, 2019; Uçar, 2016). Örgüt temelli benlik saygısı ilgili benzer

bulgular diğer çalışmalarda da elde edilmiştir (Akalin, 2006; Aksu, 2017; Tülle, 2020; Yüner, 2018). Yaş değişkenine göre farklı sonuçların çıkmaması katılımcı grubun genç bir yaş grubunda olmasının etkisi yüksektir. Katılımcıların neredeyse yarısı 30 yaş altındadır. Yarısına yakını 30-40 yaş aralığındadır. Özellikle şirket içi statüde çalıştığı yıl ilk üç yıl olanlar %55, ilk beş olanlar %80'lerde olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında market çalışanlarının ağırlıklı genç olmaları ve kariyerlerinde (yönetici-çalışan fark etmiyor) yeni olmaları yani daha homojen bir grubun olması, anlamlı fark çıkmamasını açıklayabilir. Şirket içi statü temelinde oluşturulan gruplar (Personel, müdür yardımcısı, müdür) ile algılanan toksik liderlik, örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısı düzeyleri arasında yapılan çalışmanın aksine anlamlı fark bulunan çalışmalarda mevcuttur (Eriş, 2019; Atasoy, 2018; Bakan ve diğerleri, 2014). Yapılan çalışmalar hastane ve üniversite yapılmış olup çalışma ortamı ve organizasyon daha büyük olması nedeniyle, yapılan çalışma daha küçük organizasyonlar olan market çalışanlarını kapsaması nedeniyle müşteri üst yönetici ve satış baskısını müdür, müdür yardımcısı ve tüm personeller aşağı yukarı eşit düzeyde hissetmeleri nedeniyle anlamlı fark olmamasını bu şekilde ifade edebiliriz. Bulguların literatürle tutarlı ve beklentiyle uyumlu olduğu görülmektedir.

Ayrılma sebebine göre çalışanların toksik liderliğin ve tüm alt boyutları algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre toksik liderlik ve tüm alt boyutlarında yöneticiden kaynaklı işten ayrılma nedeninin kariyer fırsatının olamaması, evlilik, askerlik ve ücret nedeniyle işten ayrılma nedenlerinden daha yüksek toksik liderlik davranışı algıladıkları görülmektedir. Ücret nedeniyle işten ayrılanların diğer işten ayrılma nedenlerinden daha düşük toksik liderlik davranışı algıladıkları görülmektedir. İşten ayrılma ile ilgili araştırmalar incelendiğinde birçoğunda ücret tatmininin işten ayrılmayla ilişkisinin vurgulandığı görülmektedir. Fakat çalışanların işten ayrılma davranışı göstermesinde bireysel, örgütsel etkenlerde etkilidir (Lum vd., 1998). Bu kapsamda Yıldız'ın (2014) işten ayrılma niyetinin üzerinde, ücret tatminsizliği, terfi alamama, yöneticiyle yaşanan sorunların etkili olduğu bulgusu, Güzelyurt, (2020) ve Yalçınsoy ve Işık, (2018) bulguları araştırmada elde edilen bulguyla tutarlıdır. İşten ayrılma niyetlerini etkileyen örgütsel nedenler, örgüt kültürü, örgüt iklimi, iş arkadaşlıkları ile olan ilişkiler, yöneticiler ile olan ilişkiler, kariyer ve gelişim fırsatları, ücret, tükenmişlik durumu, stres olarak sıralanabilir (Aslan ve Etyemez, 2015; Kaya ve Kıran, 2011). Toksik liderler çalışanların sağlığını olumsuz yönde etkilemekte buna bağlı olarak örgütün sağlık harcamalarını arttırmakta, işe devamsızlığa neden olmakta, işten ayrılmaya ve çalışan devir hızının artışına neden olmaktadır (Schmidt, 2008). Çalışanların örgütsel depresyon algıları arasında ayrılma sebebine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre ayrılma nedeninin yöneticim diyenlerin diğer işten ayrılma nedenlerinden anlamlı

derecede örgütsel depresyonu daha yüksek algıladıkları görülmektedir. Literatüre baktığımızda örgütsel depresyonu etkileyen etmenler liderlik özellikleri, iletişim, mobbing ve çatışma yönetsel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetsel faktörler yönetimden kaynaklanan engellerdir ve çalışanların olumsuz duygular yaşamasına neden olur (Keleş, 2016). Bu bilgiler ışığında örgütsel depresyonu etkileyen toksik liderlik davranışları nedeniyle işten ayrılma nedenin en yukarısında yönetici olduğu söylenebilir. Aslan ve Etyemez (2015), Onay ve Kılıcı (2011) ve Faiz (2019) yaptıkları araştırma bulguları araştırmada elde edilen bulguyla tutarlı ve literatür ile örtüşmektedir. Çalışanların örgüt temelli benlik saygısı algıları arasında ayrılma sebebine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Literatüre baktığımızda örgüt temelli benlik saygısını etkileyen etmenler arasında liderler, amirler veya meslektaşlar gelen kendilerinin işlerini başarılı bir şekilde sergilediğine, organizasyonu desteklediğine ve başarılarının bilindiğine dair mesajlar örgütsel benlik saygıları artmaktadır (Aksu, 2017). İşten ayrılma nedeni yöneticim diyenlerin örgüt temelli benlik saygısı düzeylerinin diğer işten ayrılma nedenlerinden farklılaşacağı beklenmesine rağmen anlamlı bir fark görülmemiştir. Toksik liderlik davranışlarının örgüt temelli benlik saygısını yordamadığı ve ilişki bulunmaması bilgisi ışığında işten ayrılma sebeplerinin homojen dağıldığı söylenebilir. Benzer sonuçlar Wolff ve Demir (2019) ile Talip (2019) yaptığı araştırmalarda bulunmuştur. Bulgunun literatürle tutarlı ve beklentiyle uyumlu olmadığı görülmektedir.

Bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı ve algılanan toksik liderlik aralarındaki etki ve ilişkilerle ilgili olarak elde edilen bulgulara göre; örgüt temelli benlik saygısı düzeyi arttıkça örgütsel depresyon azalmakta, toksik liderlik algısı arttıkça örgütsel depresyon düzeyi de artmaktadır. Toksik liderlik alt boyutlarından bencillik, olumsuz ruhsal durum ve çıkarıcılık arttıkça örgütsel depresyon algısı da artmaktadır. Market çalışanlarının algıladıkları toksik liderlik düzeyinin örgütsel depresyonları üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu ve aralarında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre çalışanların algıladıkları toksik liderlik düzeyinin artmasıyla örgütsel depresyon düzeyinin arttığı görülmektedir. Uçar (2016) da benzer olarak güç türleri ile örgütsel depresyon arasındaki ilişkiyi incelemiş, öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları arasında zorlayıcı güç boyutunda anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bulgularla ilgili alanyazın incelendiğinde genel olarak toksik liderlik ile örgütsel tükenmişlik, örgütsel sinizm ve örgüt temelli benlik saygısı arasındaki ilişki ele alınmış, toksik liderlik arttıkça örgütsel tükenmişlik, örgütsel stres ve örgütsel sinizm, örgütsel stresin arttığı bulgulanmıştır (Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015; Zagross ve Jamileh, 2016; Hadadian ve Zarei, 2016). Benzer bulgulara yaptıkları çalışmalarda da ulaşılmıştır (Malik ve diğerleri, 2018; Bakan ve Yılmaz, 2019; Bhandarker ve Rai, 2019). Literatür

incelendiğinde örgütsel depresyonu etkileyen yönetsel faktörler, liderlik özellikleri, iletişim, mobbing ve çatışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel depresyonun etkileyen yönetsel faktörler, yönetimden kaynaklanan engelleri içerir ve bireylerin psikolojisini olumlu ya da olumsuz anlamda etkilerler, genel olarak da çalışanların olumsuz duygular yaşamasına neden olurlar (Keleş, 2016). Toksik liderler kurum içinde çalışanlara karşı korkutma, manipüle etme, yakın takipte bulunma, kibirli davranma ve aşağılama gibi davranışlar sergilerler. Bu davranışlar sadece liderin kendisini zehirlemez kurumda çalışan personeli de etkiler. Çalışanlarda kaygı, depresyon, tükenmişlik, korku, sosyal ortamlardan kaçınma, duygusal hasar, uykusuzluk, sürekli yorgunluk gibi sağlık problemleri görülebilir (Webster vd., 2016). Toksik liderlik davranışlarına maruz kalan kişilerin ortak olarak belirttiği şikayetler düşük iş tatmini, yüksek kaygı, depresyon, karar alma zorluğu, verimlilikte azalma, çaresizlik duygusu, hayal kırıklığı, yenilikçilikte azalma, ruhsal sorunlar, mide problemleri olarak tanımlanmaktadır (Ashforth, 1994). Ayrıca Schmidt (2008), iyi ve anlayışlı lidere sahip olan çalışanların iş hayatında yüzde 40 daha az depresyon, endişe ve iş stresi yaşadıklarını belirterek çalışan depresyonunda liderliğin önemini belirtmiştir. Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik liderlik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, bu kavramların özelliklerini ve boyutlarını karşılaştırdılar. Çalışmada toksik liderliğin örgütsel sağlığa negatif etki edeceği varsayımıyla şu önermelerde bulunulmuştur; Toksik liderler örgütte olumsuz bir atmosfer yaratacak ve bunun sonucunda çalışanların iş tatmini, örgüte ve yöneticiye olan güven, işten ayrılma niyeti ve stres gibi örgütsel ve kişisel sonuçlar olumsuz olacaktır. Sonuç olarak çalışanın örgütsel vatandaşlığını, aidiyetini düşüreceği belirtmiştir. Toksik liderliğin örgütsel sağlığı, özellikle çalışanların bulunduğu örgüt psikolojisini olumsuz etkileyebileceğini söylemişlerdir. Alan yazındaki çalışmalar da toksik liderlik düzeylerinin örgütsel depresyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu regresyon sonuçları da bu ilişkiyi desteklemektedir.

Toksik liderlik davranışlarının örgüt temelli benlik saygısının üzerinde bir etkisinin ve aralarında anlamlı ilişkinin olmadığı görülmektedir. Wolff ve Demir (2019) yaptığı çalışmada benzer bulgulara ulaşılmıştır. Otoriter liderliğin örgüt temelli benlik saygısı ile etkileşimsel bir ilişkisi ve etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Talip (2019) araştırmasında örgüt temelli temelli benlik saygısının, liderliğin etik algıları ile etik performansı arasındaki ilişkide ve Makyavelizm ile ekip performansı arasındaki ilişkide bir rol oynamadığını bulmuştur.

Literatüre baktığımızda Örgüt temelli benlik saygısı etkileyen üç faktör tanımlanmıştır. Bunlar, çalışma ortamının yapısı, bir çalışana çalışma ortamında önemli kişiler tarafından iletilen mesajlar, etkililik ve yeterlilik ile ilgili bireysel duygulardır. (Pierce ve diğerleri,1989).

Liderlerden, amirlerden gelen kendilerinin işlerini başarılı bir şekilde sergilediğine, organizasyonu desteklediğine dair mesajlar örgüt temelli benlik saygıları artmaktadır. Çalışanları kontrol eden ve onları sıkı bir şekilde yönlendiren yöneticiler, çalışanlara iletilen mesajın çalışanın yetersizliği ve iş yapmadaki yetersizliği olarak yorumlanması nedeniyle olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır (Norman, Gardner ve Pierce, 2015). Toksik liderlik ile benlik saygısı ilişki ve etki içinde olması beklenmesine rağmen ilişki ve etki görülmemiştir. Bulgunun literatürle tutarlı olmadığı görülmektedir. Toksik liderlik davranışlarının örgüt temelli benlik saygısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı regresyon sonuçları da bu ilişkiyi desteklemektedir.

Market çalışanlarının örgütsel depresyon düzeylerinin örgüt temelli benlik saygısı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu ve aralarında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre örgütsel depresyon düzeyleri azaldıkça örgütsel temelli benlik saygısı düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki çalışmalar da bu araştırma bulgusunu desteklemekte Butler ve Constantine (2005), Gündüz (2012) Elloy ve Patil (2012) ve Türkmenoğlu (2020) çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde benlik saygısı yüksek olan kişilerin örgüt içinde kendilerini değerli, önemli ve faydalı gördükleri sonucuna varılmıştır. Bundan dolayı benlik saygısı yüksek olan kişiler tükenme sürecine girmez ve güçlü kalırlar. Alan yazındaki çalışmalar da örgütsel depresyon düzeylerinin örgüt temelli benlik saygısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu regresyon sonuçları da bu ilişkiyi desteklemektedir.

Sonuç olarak araştırmada örgütsel depresyon, örgüt temelli benlik saygısı, algılanan toksik liderlik arasında ilişkiye bakılmış, yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre market çalışanlarının toksik liderlik ile örgütsel depresyon arasında, depresyon ile benlik saygısı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, toksik liderlik ile benlik saygısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. T-testinin sonuçlarına göre market çalışanlarının benlik saygısı düzeyleri medeni duruma göre evli olanların lehine olarak farklılaşmıştır. Gelir memnuniyeti ve ilişki memnuniyeti arttıkça benlik saygısı artmakta, örgütsel depresyon seviyesi azalmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla ilişki memnuniyeti arttıkça algılanan toksik liderlik davranışı azalmaktadır. İşten ayrılma değişkenine göre yöneticiden kaynaklı işten ayrılma nedeninin kariyer fırsatının olamaması, evlilik, askerlik ve ücret nedeniyle işten ayrılma nedenlerinden daha yüksek örgütsel depresyon düzeyi ve toksik liderlik davranışı algıladıkları görülmektedir. Doğrusal basit regresyon analizi sonucunda toksik liderlik örgütsel depresyonu anlamlı olarak yordadığı, toksik liderliğin örgüt temelli benlik saygısını yordamadığı, örgütsel

depresyonun örgüt temelli benlik saygısını yordadığı bulunmuştur.

Araştırmacılar için öneriler;

- Araştırmada market yöneticilerinin sergilemiş oldukları toksik liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel depresyon ve örgüt temelli benlik saygısına etkisi incelenmiştir. Benzer bir çalışmada, örgütsel depresyonunu olumlu veya olumsuz manada etki edebilecek farklı liderlik tipleri ile yapılabilir.
- Bu araştırma gıda perakende sektörünün market kanalında “Toksik Liderlik”, “Örgütsel Depresyon” ve “Örgüt Temelli Benlik Saygısı” kavramları ile yapılmış, derinlemesine incelenebilmesi için çeşitliliğe gidilerek perakende sektörünün diğer alanların ile yöneticilerle yoğun ilişkide olan hizmet sektörlerinin çeşitli alanlarında araştırmalar yapılabilir.
- Araştırmanın örneklemini İstanbul ili markette çalışan yönetici ve personellerle sınırlıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarındaki sınırlılığı aşmak için; Coğrafi, kültürel ve toplumsal etkileri göz önüne alındığında araştırmanın örneklemini tüm Türkiye olarak genişletilebilir.
- Araştırmalarda daha çok toksik liderliğin örgütsel sağlığı etkileyen değişkenleri ile kullanılmış olup, örgütsel sağlığın yanı sıra toksik liderliğin bireysel sağlığı etkileyecek değişkenlerle de araştırmalar yapılabilir.
- Market yöneticilerinin sergilemiş oldukları toksik liderliğin düzeyini ve yaygınlığını tespit etmeye yönelik daha kapsamlı örgüt ikliminin olumsuz etkileyen örgüt tükenmişliği, stresi, sinizmi ve mobbing ile ilişkili araştırmalar yapılabilir.

Uygulayıcılar için öneriler;

- İşe alım ve yönetici terfilerinde toksik liderlik özelliklerini ölçebilecek envanterler oluşturulabilir. Bu doğrultuda terfi ve işe alımlar yapılabilir. Toksik liderlik özellikleri gösteren adaylar ayrıştırılabilir.
- Yönetici seçimi alanında çalışan işe alım ve terfi profesyonellerinin örgütsel davranış alanına hakim olması ve etkili liderlik potansiyelini etkin bir şekilde değerlendirebilmesi için eğitim aldırılabilir.
- Marketlerin üst yönetim kadrosu dâhil tüm çalışanlara belli aralıklarla toksik iletişimi

ortadan kaldıracak ya da azaltacak ve toksik iletişimin zararları hakkında farkındalığı arttıracak örgüt içi eğitimler verilebilir.

- Toksik liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin örgüt içindeki depresyonu olumsuz etkilemesini önlemek için alanında uzman kişi veya kurumlardan profesyonel destek alınabilir.
- Toksik liderlik davranışları gösterdiği anlaşılan yöneticiler, kurumlarına ve çalışanlarına zarar vermemek için iş dışında çeşitli spor ve kültürel etkinliklerde zaman geçirmeleri için teşvik edilebilirler.
- Toksik liderliğin ve toksik liderlik davranışının, örgütsel iklimde kalıcı olumsuz etkileri bırakabileceği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar üzerinde toksik liderliğin etkilerini görebilmek için, belirli aralıklarla ölçüm yapılabilir ve ölçüm sonuçlarına göre aksiyon alınabilir.
- İnsan kaynakları birimi, örgütün kültürüne uygun olacak şekilde insan odaklı yönetim anlayışı için, mevcut iletişim engellerini (toksik iletişimi) belirleyip, bu engelleri ortadan kaldıracak iyileştirme planlamaları yaparak açık iletişim ortamı oluşturabilir. Ayrıca yöneticilerin örgütsel depresyonuna yol açabilecek toksik liderlik özelliklerini önleyici, azaltıcı uygulamalar da hayata geçirilebilir.
- Toksik iklime sahip şirketler için, toksisitenin yayılmasını tamamen durdurmak veya önlemek için araştırmalar yapılabilir. Bu şekilde çalışanlar üzerindeki örgütsel depresyon baskısını azaltabilir.

KAYNAKÇA

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. & Teasdale, J. D. (1978). Learned Helplessness In Humans: Critique and Reformulation. *Journal Of Abnormal Psychology*, 87(1), 49.
- Acaray, A. (2018). Psikolojik İyi Oluşun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Temelli Benlik Saygısı ve Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü. *ICOAEF'18 IV. International Conference On Applied Economics And Finance & Extended With Social Sciences*, Kuşadası.
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz-Saygı*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Akman, Y. ve Abaslı, K. (2016). Öğretmenlerin Depresif Okul Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 1111-1124.
- Aksel, S. F. (2013). *Relationship Between Workplace Democracy and Organizational Dissent Behavior*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, Z. (2019). *Employee Reactions To Talent Management: The Role Of Organization-Based Self-Esteem*. Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi, Turkey.
- Aksu, N. (2017). *Örgüt Temelli Benlik Saygısının Psikolojik İyi Oluşa Etkisinde İstismarcı Yönetimin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kars.
- Aktürk, A. (2019). *Öğretmenlerin Damgalama Eğilimleri ve Örgütsel Muhalefet Davranışlarının Örgütsel Depresyonu Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Akyüz, M. (2019). Çalışma Hayatının Önemli Kaldıraçları: Örgütsel Desteğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgüt Temelli Öz-Saygının Aracılık Rolü. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1-14.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları ile Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim

Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic And Statistical Manual Of Mental Disorders* (5th Ed.). Arlington, Va: Author
- Appelbaum, S.H. & Roy-Girard, D. (2007). Toxins İn The Workplace: Affect On Organizations And Employees. *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 7(1), 17-28.
- Asch, S. E. (1961). Effects Of Group Pressure Upon The Modification And Distortion Of Judgments. In *Documents Of Gestalt Psychology*. University Of California Press.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty Tyranny İn Organizations. *Human Relations*, 17(7), 755-778.
- Aslan, D., Aslan, H., Göksoy, S. ve Sağır, M. (2014). Öğretmenlerin ve Yardımcı Personelin Örgütsel Depresyona Maruz Kalma Dereceleri. *Ulusal Eğitim Yönetim Kongresi, Bildiri Özeti*.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İş Görenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Atasoy, A. (2018). Sağlık Çalışanların Örgütsel Depresyon Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 14 (2), 41-56.
- Aubrey, D. W. (2012). *The Effect Of Toxic Leadership*. Army War Coll Carlisle Barracks Pa.
- Avery, G. C. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms And Cases*. London: Sage.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1991). Leading İn The 1990s: The Four I's Of Transformational Leadership. *Journal Of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Aydın, İ. (2012). *Örgütsel Depresyon Kaynakları ve Yönetimi: Yozgat Emniyet Müdürlüğü Bünyesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bozok Üniversitesi. Yozgat.
- Baba, V., Galperin, B. L. & Lituchy, T. R. (1999). Occupational Mental Health: A Study Of Work-Related Depression Among Nurses İn The Caribbean. *International Journal Of Nursing Studies*, 36(2), 163-169.
- Baharody, G. ve Stoneman, Z. (1985). Peer İmitation: An Examination Of Status And Competence Hypotheses. *Journal Of Genetic Psychology*, 146, 161-170
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(14), 13-40.

- Bakan, İ. ve Yılmaz, S. Y. (2019). Toksik Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Bakan, Ş., Taşlıyan, M., Taş, F. ve Aka, N. (2014). Örgüt Depresyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Bir Üniversitedeki Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(01), 295-315.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook Of Leadership*. New York: Macmillan
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. London: Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). *Stodgills Handbook Of Leadership* London: Collier Macmillan.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership. *Journal Of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: Sage.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades Of Research And Development İn Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organisational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bassi, L. & McMurrer, D. (2007). Maximising Your Return On People. *Harvard Business Review*, 85(3), 115-123.
- Barker, R. A. (1997). How Can We Train Leaders If We Do Not Know What Leadership is?. *Human Relations*, 50(4), 343-362.
- Barker, R. A. (2001). The Nature Of Leadership. *Human Relations*, 54(4), 469-494.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions Of The Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barutçugil, G. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başgüt, S. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme İlişkisinde Örgüt Temelli Benlik Saygısının Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Bayrakçı, E. (2017). Zehirli Liderlik, Örgütsel Zehirlenme ve Zehirlenmeyi Gidermede İfşa Olasılığı Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Route Educational And Social Science Journal*, 4(6), 34-56.

- Beck, A. T. & Alford, B. A. (2009). *Depression: Causes And Treatment*. (2nd Edition). Philadelphia: University Of Pennsylvania Press
- Bell, R. M. (2017). *The Dysfunction Junction: The Impact Of Toxic Leadership On Follower Effectiveness*. Doctoral Dissertation, Regent University.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2015). Örgütlerde Toksisite Davranışları: Toksik Duygu Deneyimleri Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliği Çalışması. *Research Journal Of Business And Management*, 31(4), 519-529.
- Berberoğlu, G. & Baraz, B. (1999). Tusaş Motor Sanayi AŞ’de Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2), 29-52.
- Bhandarker, A. & Rai, S. (2019). “Toxic Leadership: Emotional Distress And Coping Strategy”, *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, 22(1), 65-78.
- Bilchik, G. S. (2000). Organizational Depression. [Örgütsel Depresyon] H&HN: *Hospitals & Health Networks*. 74 (2), 34-38.
- Blumenthal, J. A., Smith, P. J. & Hoffman, B. M. (2012). Is Exercise A Viable Treatment For Depression? *ACSM's Health & Fitness Journal*, 16(4), 14.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4).
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. & Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Burke, R. J. (2017). Toxic Leaders: Exploring The Dark Side. *Effective Executive*, 20, 10-14.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Butler, A. C., Hokanson, J. E. & Flynn, H. A. (1994). A Comparison Of Self-Esteem Lability And Low Trait Self-Esteem As Vulnerability Factors For Depression. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 66(1), 166.
- Butler, S. K. & Constantine, M. G. (2005). Collective Self-Esteem And Burnout İn Professional School Counselors. *Professional School Counseling*, 9(1), 55-62.
- Can, A. (2016). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel veri Analizi (4.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Carson, K. D., Carson, P. P., Lanford, H. & Roe, C. W. (1997). The Effects Of Organization-Based Self-Esteem On Workplace Outcomes: An Examination Of Emergency Medical Technicians. *Public Personnel Management*, 26(1), 139-155.

- Chima, F. O. (2005). Depression And The Workplace: Occupational Social Work Development And Intervention. *Employee Assistance Quarterly*, 19(4), 1-20.
- Chua, S. M. Y. & Murray, D. W. (2015). How Toxic Leaders Are Perceived: Gender And Information-Processing. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Cohen, W. & Cohen, N. (1993). *The Paranoid Corporation: And 8 Other Ways Your Company Can Be Crazy. Advice From On Organizational Shrink*, Newyork American Management Association. Emerald
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind The Mystique Of Exceptional Leadership*. Jossey-Bass
- Conger, J. A. (1990). The Dark Side Of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44-55
- Coopersmith, S. (1967). *The Antecedents Of Self-Esteem*. W.H. Freeman, San Francisco.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 23-39.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çelik, V. (2000). *Örgüt Kültürü ve Yönetimi (2. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikkat, A.C. (2002). İş Doyumu ve Tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları*, 9, 186- 193.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çiftçi, G. & Sarıışık, M. (2015). *Tükenmişlik (Burn Out)*. Küçükaltan, D., Aydın, Ş., Tükeltürk G., Gürkan Ç. (Editörler). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık, S. 217-230.
- De Angelis, P. M. (2009). *Blindsided--Recognizing And Dealing With Passive-Aggressive Leadership In The Workplace*. Paula M De Angelis, Phd.
- De Lacy, J. C. (2009). *Employee Engagement: The Development Of A Three Dimensional Model Of Engagement; And An Exploration Of Its Relationship With Affective Leader Behaviours*. Doctoral Dissertation, Queensland University Of Technology.
- Demirel, G. ve Ünal, A. (2011). Meslek Yüksekokullarında Turizm Eğitimi Alan Öğrencileri Örgütsel Yabancılaşma Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: *Pınarhisar MYO Örneği*, II. Uluslararası VI. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu.
- Demirel, N. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları*

- ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.
- Dobbs, J. M. (2014). *The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, And Organizational Cynicism*. Doctoral Dissertation, University Of San Diego.
- Dolunay, A. B. (2002). Keçiören İlçesi Genel ve Ticaret-Teknik-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumunu. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 51-62
- Dökmen, Ü. (2013). *Küçük Şeyler 1. (31. Baskı)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eğimli, A.T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124-140.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A Definition And Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Elloy, D. & Patil, V. (2012). Exploring The Relationship Between Organization Based Self-Esteem And Burnout: A Preliminary Analysis. *International Journal Of Business Social Sciences*, 3(9), 283-288.
- Erden, N. S. (2011). *Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkide Örgüt Temelli Benlik Saygısının Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Ergil, D. (1980). *Yabancılaşma ve Siyasal Katılma*. Ankara: Olgaç Matbaası.
- Ergun, T. (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, TODAİE Yayınları, No:191, Ankara.
- Eriş, Y. (2019). *Toksik Liderliğin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi Bir Kamu Bankası Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Tekirdağ.
- Ersoy, E. (2013). *Ortaokul Öğrencilerinin Algıladıkları Anne Baba Tutumları ile Benlik Saygısı ve Depresyon Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Faiz, E. (2019). Aşırı İş Yüğü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki

- Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10 (1) 26-38.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R. & Harvey, M. G. (2007). Strategic Bullying As A Supplementary, Balanced Perspective On Destructive Leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
- Fiedler, F. E. (1967). *The Theory Of Leadership Effectiveness*. New York: Mcgraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model And The Dynamics Of The Leadership Process: Advances In Experimental Social Psychology. *New York: Academic Press*, 11, 59-112.
- Fletcher, R. B. (1995). *Body Composition And Self-Esteem: A Validation Of Selected Self-Esteem Measures*. Master's Thesis, University Of Alberta. Alberta. Retrieved April 16, 2009, From Proquest Digital Dissertations Database.
- Flouri, E. (2006). Parental Interest In Children's Education, Children's Self-Esteem And Locus Of Control, And Later Educational Attainment: Twenty-Six Year Follow-Up Of The 1970 British Birth Cohort. *British Journal Of Educational Psychology*, 76(1), 41-55.
- Flynn, G. (1999). Stop Toxic Leaders Before They Stop You! *Workforce*. 44-46.
- Frankel, L. P. (1997). Healthy Executive, Healthy Company. *Workplace Vitality*.
- Frankel, L. (2002). *What To Do If Your Company Is "Depressed"*.
- Frost, P. J. (2003). Toxic Emotions At Work. Boston. Massachusetts: *Harvard Business School Press*
- Gambarotto, F. & Cammozzo, A. (2010). Dreams Of Silence: Employee Voice And Innovation In A Public Sector Community Of Practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, (2), 166-179.
- Gangel, K. O. (2008). *Surviving Toxic Leaders: How To Work For Flawed People In Churches, Schools, And Christian Organizations*. ABD: Wipf And Stock Publisher
- Gavriletea, M. D. & Dean, C. W. (2014). Laissez-Faire Leadership: Doing Nothing And Its Destructive Effects. *European Journal Of Management*, 83-84.
- Gersick, C. J. & Hackman, J. R. (1990). Habitual Routines In Task-Performing Groups. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 47, 65-97.
- Giesler, R. B., Josephs, R. A. & Swann Jr, W. B. (1996). Self-verification In Clinical Depression: The Desire For Negative Evaluation. *Journal Of Abnormal Psychology*, 105(3), 358.
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder And The

- Dysfunctional Organization, *Journal Of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Goldman, A. (2009). *Transforming Toxic Leaders*, An Imprint Of Stanford University Press, California.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development Of Leader–Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Gray, H. (2008). Work And Depression In Economic Organizations: The Need For Action. *Deveopment And Learning In Organizations: An International Journal*, 22(3), 9-11.
- Greenberg, J. (1999). *Managing Behaviour In Organisations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Green JE. (2014). Toxic Leadership In Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1):18-33.
- Gregoire, M. B. & Arendt, S. W. (2004). Leadership: Reflections Over The Past 100 Years. *Journal Of The American Dietetic Association*, 104, 395-403.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A. & Baker, D. N. (2009). Job Involvement. Job Stress, Job Satisfaction And Organizational Commitment And The Burnout Of Correctional Staff. *Criminal Justice And Behavior*. 37(2), 239-255.
- Güler, B. K. (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Ankara: Liberte Yayınları.
- Gündüz, B. (2012). Self-Efficacy And Burnout In Professional School Counselors. *Educational Sciences: Theory And Practice*, 12(3), 1761-1767.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzel, T. & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 279-296.
- Güzelyurt, O. (2020). *Özel Spor Salonu Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı, Spor Yönetimi Programı, Denizli.
- Hadadian, Z. & Zarei, J. (2016). Relationship Between Toxic Leadership And Job Stress Of Knowledge Workers. *Studies In Business And Economics*, 11(3), 84-89.

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *"Multivariate Data Analysis"*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Harris, J. K., Kacmar, K. M. & Zivnuska, S. (2007). An Investigation Of Abusive Supervision As A Predictor Of Performance And The Meaning Of Work As A Moderator Of The Relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 252-263
- Harvey, M., Treadway, D. & Heames, J. (2007). The Occurrence Of Bullying In Global Organizations: A Model And Issues Associated With Social/Emotional Contagion. *Journal Of Applied Social Psychology*, 37(11), 2576-2599
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H. B., Louw, L. & Oosthuizen, T. (2004). *Management* (2. South African Ed.). Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
- Henley, K. (2003). Innovative Leader. *Winston Brill-Articles*, 12(6), 571-600.
- Hewitt Associates LLC. (2005). *Employee Engagement*. Retrieved June 19, 2012, From [Http://Www.Hewit.Com/Hewitt/Services/Talent/Subtalent/Employee_Engagement.Htm](http://www.hewitt.com/hewitt/services/talent/subtalent/employee_engagement.htm).
- Higgins, E. T. (1997). Beyond Pleasure And Pain. *American Psychologist*, 52, 1280–1300.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2008). An Examination Of" Nonleadership": From Laissez-Faire Leadership To Leader Reward Omission And Punishment Omission. *Journal Of Applied Psychology*,
- Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship And Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff*. Doctoral Dissertation, University Of San Diego, San Diego, USA
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review Of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Hoy, W. K. (2003). *School Climate*. In J. W. Guhtrie (Ed.) *Encyclopedia Of Education* (Second Edition) (Pp. 2121-2124). New York: Thompson Gale.
- Hoy, K. M. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Nobel.
- Hughes, L. W. & Palmer, D. K. (2007). "An Investigation Of The Effects Of Psychological Contract And Organization-Based Self-Esteem On Organizational Commitment In A Sample Of Permanent And Contingent Workers". *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 14(2): 143156.
- Hui, C. & Lee, C. (2000). Moderating Effects Of Organization-Based Self-Esteem On The

- Relationship Between Perception Of Organizational Uncertainty And Employee Respons. *Journal Of Management*, 26(2): 215-232.
- Indradevi, R. (2016). Toxic Leadership Over The Years—A Review. *Purushartha-A Journal Of Management, Ethics And Spirituality*, 9(1), 106-110.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- İzgüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016 Özel Sayı, 262-276
- Jex, S. M. & Elacqua, T. C. (1999). Self-Esteem As A Moderator: A Comparison Of Global And Organization-Based Measures. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 72(1), 71-81.
- Landis, EA, Hill, D. & Harvey, MR (2014). Liderlik Teorileri ve Tarzlarının Bir Sentezi. *Yönetim Politikası ve Uygulama Dergisi*, 15 (2), 97.
- Lasakova, A. & Remisova, A. (2015). Unethical Leadership: Current Theoretical Trends And Conceptualization. *Procedia Economics And Finance*, 34, 319-328.
- Legrand, F. & Heuze, J. P. (2007). Antidepressant Effects Associated With Different Exercise Conditions In Participants With Depression: A Pilot Study. *Journal Of Sport And Exercise Psychology*, 29(3), 348-364.
- Lewinsohn, P. M., Steinmetz, J. L., Larson, D. W. & Franklin, J. (1981). Depression-Related Cognitions: Antecedent Or Consequence? *Journal Of Abnormal Psychology*, 90(3), 213.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure Of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Leaders And Corrupt Politicians And How We Can Survive Them*. NY: Oxford University Press, New York.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. In F. Bournois, Duvalhamel, J., Roussillon, S., & Scaringella, J. (Ed.), *Handbook Of Top Management Teams* (Pp. 214-220). London: Palgrave Macmillan
- Lord, R. G. & Brown, D. G. (2004). *Leadership Processes And Follower Self-Identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. & Sirola, W. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, Or Organizational Commitment?. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 19(3), 305-320.

- Lussier, R. N. (1996). *Human Relations In Organizations*. (3rd Edition). Boston: Irwin Mcgraw Hill.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. (6. Basım). Singapor: Mcgraw-Hill Inc, 563-564.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evide-Based Approach* (Twelfth Edition). Newyork: Mcgraw-Hill/Irvin.
- Kalaycı, S. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı. Ankara: Asil Yayın.
- Karatepe, O. M. & Ehsani, E. (2012). Work-Related Depression İn Frontline Service Jobs İn The Hospitality İndustry: Evidence From Iran. *Journal Of Human Resources İn Hospitality & Tourism*, 11(1), 16-35
- Kaya, G. A. (2016). *Tükenmişlik Sendromu*. (1. Baskı). İstanbul, Nesil Yayınları.
- Kaya N. ve Kıran S. (2011). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Çalışma Yasamı Kalitesi ve Etkileyen Etmenlerin Değerlendirilmesi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş, E. (2015). *Yaşam Doyumunu Yordayan Örgütsel Değişkenler: Örgüt Temelli Özsaygının Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Keleş, E. (2016). *Öğretmen Görüşlerine Göre Liselerde Örgütsel Depresyon*. Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Van.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business Press.
- Kellman, H. C. & Hamilton, V. L. (1989). *Crimes Of Obedience: Toward A Social Psychology Of Authority And Responsibility*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kernis, M. H. (2006). *Self-Esteem Issues And Answers*. New York: Psychology Press.
- Kesken, J. & Ayyıldız-Ünnü, N. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Kımtır, N. (2008). *Benlik Saygısı ve Dindarlık İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kızıldaş, E. (2017). *Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Başkent

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kimura, H. (2003). Overcome Toxic Management. *Nursing Management*, 34(1), 26.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayınevi.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış. Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2008). *Essentials Of Management: An International Perspective*. New Delhi: Tata Mcgraw-Hill Publishing.

Korkmaz, M. (1996) *Yetişkin Örneklem İçin Bir Benlik Saygısı Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Korman, A. K. (1970). Toward An Hypothesis Of Work Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 54(1), 31-41

Korman, A. K. (1971). Organizational Achievement, Aggression And Creativity: Some Suggestions Toward An Integrated Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 6, 593-613.

Korman, A. K. (1976). Hypothesis Of Work Behavior Revisited And An Extension. *Academy Of Management Review*, 1, 50-63.

Kusy, M. & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities And Their Systems Of Power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Malik S. M., Sattar. S., Younas S. & Nawaz, K. M. (2018). The Workplace Deviance Perspective Of Employee Responses To Workplace Bullying: The Moderating Effect Of Toxic Leadership And Mediating Effect Of Emotional Exhaustion. *Review Of Integrative Business And Economics Research*, 8(1), 33-50.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, 2, 99-133.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation And Personality*. New York: Harper & Row Publishers.

Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D. & Backhouse, C. J. (2006). Transformational Leadership And Organisational Culture: The Situational Strength Perspective. *Journal Of Engineering Manufacture*, 220, 941-949

Matsuda-Chapman, Y. & Ishikawa, R. (2012). Organization-Based Self-Esteem And Employee Wellbeing. *Stress Science Research*, 27, 40-48.

Mcallister, D. J. & Bigley, G. A. (2002). Work Context And The (Re)Definition Of Self: How Organizational Care Influences Organization-Based Self-Esteem. *Academy Of*

- Management Journal*, 45: 894–904.
- Mehta, S. & Maheshwari, G.C. (2013). Consequence Of Toxic Leadership On Employee Job Satisfaction And Organizational Commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Milgram, S. (1974). *Obedience To Authority*. New York: Harper & Row.
- Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G. & Lyles, J. S. (1990). An Integrated Model Of Communication Stress And Burnout In The Workplace. *Communication Research*. 17(3), 300-326
- Murray, K. (2016). *Liderlik ve iletişim*. (Çev: Ü. Şensoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal Çalışma Basım Tarihi 2014).
- Neff, T. M. (2002). What Successful Companies Know That Law Firms Need To Know: The Importance Of Employee Motivation And Job Satisfaction To Increased Productivity And Stronger Client Relationships. *JL & Health*,
- Norman, S. M., Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (2015). Leader Roles, Organization-Based Self-Esteem, And Employee Outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice*. Sage Publications.
- Nunnally, J. C. & Benstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. Newyork: Mc-Graw Hill
- O'Connor, C., Connelly, M. S. Gessner, T. L. & Mumford, M. D. (1995). Charismatic Leaders And Destructiveness: An Historiometric Study. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 529–555.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 363-372
- Orth, U., Robins, R. W. & Roberts, B. W. (2008). Low Self-Esteem Prospectively Predicts Depression In Adolescence And Young Adulthood. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 95(3), 695.
- Orth, U., Robins, R. W. & Meier, L. L. (2009). Disentangling The Effects Of Low Self-Esteem And Stressful Events On Depression: Findings From Three Longitudinal Studies. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 97(2), 307.
- Osborne, J. W. (1997). Race And Academic Disidentification. *Journal Of Educational Psychology*, 89(4), 728.
- Osborne, R. E. (1996). *Self An Eclectic Approach*. Massachusetts: Allyn And Bacon
- Otluoğlu, K. Ö. Ç. (2015). Örgütsel Nedenlerle Yaşanan Olumsuz Şokların İş Performansına

- Etkisi: Örgüt Temelli Özsaygının Biçimlendirici Değişken Rolü. *Orta Doğu Teknik Üniversitesi Gelişme Dergisi*, 42: 221-246.
- Ottenbreit, N. D. & Dobson, K. S. (2004). Avoidance And Depression: The Construction Of The Cognitive–Behavioral Avoidance Scale. *Behaviour Research And Therapy*, 42(3), 293-313.
- Owens, K. B. (1991). *An Integrative Self-Enhancement And Basic-Skill Program And Its Impact On Students' Global Self-Esteem, Academic Self-Concept, And Academic Performance*. Doctoral Dissertation. Saybrook University.
- Öz, R., Yılmaz, H. B. & Akçay, N. (2009). Tip 1 Diyabetli Çocuklarda Benlik Saygısını Etkileyen Faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 330-8.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G. & Avcı, K. (2017). A Study On Toxic Leadership Perceptions Of Healthcare Workers. *Global Business And Management Research: An International Journal*, 9(1), 12–23.
- Özler, N. D. E. (2013) *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 94-123.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*. 18, 176–194.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., verkasalo, M., Leikas, S. & Nissinen, V. (2006). Narcissism And Emergent Leadership İn Military Cadets. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Pehlivan, İ. (2000). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem
- Pelletier, K. L. (2009). *The Effects Of Favored Status And Identification With Victim On Perceptions Of And Reactions To Leader Toxicity*. The Claremont Graduate University.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity: An Empirical Investigation Of Toxic Behavior And Rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Pekershen, Y. (2015). *Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin.
- Pfeffer, J. (2005). Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management Of People. *Academy Of Management Executive*, 19(4), 95-106.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership And Job Behaviors: The

- Mediating Role Of Core Job Characteristics. *Academy Of Management Journal*, 49, 327-340.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. (1989). Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement And Validation. *Academy Of Management Journal*. 32(3), 622-648
- Pierce, J. L. & Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem Within The Work And Organizational Context: A Review Of The Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal Of Management*, 30(5), 591-622.
- Pierce, J. L. & Gardner, D. G. (2009). Relationships Of Personality And Job Characteristics With Organization-Based Self-Esteem. *Journal Of Managerial Psychology*, 24(5): 392-409
- Pierce, J. L., Gardner, D. G. & Crowley, C. (2016). Organization-Based Self-Esteem And Well-Being: Empirical Examination Of A Spillover Effect. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 25(2), 181-199.
- Pope, A. W., Mchale, S. M. & Craighead, W. E. (1988). *Self-Esteem Enhancement With Children And Adolescents*. Pergamon Press.
- Potter, J., Gosling S.D. & Trezesniewski K. (2001). Personality Correlates Of Self Esteem. *Journal Of Research In Personality*, 35: 463–482.Doi: 10.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*. 84(4), 67-71.
- Reed, G. E. (2015). *Tarnished: Toxic Leadership In The US Military*. USA: Nebraska Press.
- Reed, G. E. & Olsen, R. A. (2010). *Toxic Leadership: Part Deux*. Army Combined Arms Center Fort Leavenworth Ks Military Review.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459
- Robins, R. W., Trzesniewski, K. H., Tracy, J. L., Gosling, S. D. & Potter, J. (2002). Global Self-Esteem Across The Life Span. *Psychology And Aging*, 17(3), 423.
- Rogers, C. R. (1951). Client-Centered Therapy Its Current Practice. *Implication, And Therapy*.
- Roter, A. B. (2011). *The Lived Experiences Of Registered Nurses Exposed To Toxic Leadership Behaviors*. Doctoral Dissertation. Capella University, Minnesota, USA.
- Russel, J. E. A. (2008). Promoting Subjective Well-Being At Work. *Journal Of Career Assessment*, 16, 117-131
- Sağır, M. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Depresyon ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Turkish Journal Of Education*, 4(3), 29-42.
- Sakal, Ö. & Yıldız, S. (2015). *İstismarcı Yönetim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki*

- İlişkide Güç Mesafesi ve Örgütsel Tabanlı Benlik Saygısı Değişkenlerinin Rolü.*
3. Örgütsel Davranış Kongresi (S. 389-395). Gaziosmanpaşa Üniversitesi: (6-7 Kasım 2015) Bildiriler Kitabı.
- Saygılı, M., Avcı, K., Uğurluoğlu, Ö. & Özer, Ö. (2016). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Depresyon Düzeylerinin Belirlenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(3), 260-272.
- Schauber, A. C. (2001). Effecting Extension Organizational Change Toward Cultural Diversity: *A Conceptual Framework. Journal Of Extension*, 39(3), 25-35.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F.O., Ganster, D.C. & Kepes, S. (2007). Destructive Leader Traits And The Neutralizing Influence Of An “Enriched” Job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251
- Schmidt, A. A. (2008). *Development And Validation Of The Toxic Leadership Scale.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maryland Üniversitesi, ABD.
- Seyhan, N. (2007). *Halk-Polis Karşılaşmasında Stres Faktörü Stad Örneği Uygulaması.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Sezer, S. (2010). Bilişsel Davranışçı Yaklaşımla Bütünleştirilen Hobiterapî Uygulamasının Bir Eğitim Kurumunun Örgüt Depresyonu Üzerindeki Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(23), 36-50.
- Sezer, S. (2011). Örgüt Depresyonu Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Psikometrik Niteliklerinin Belirlenmesi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 39-50.
- Shaw, J. B., Erickson, A. & Harvey, M. (2011). A Method For Measuring Destructive Leadership And Identifying Types Of Destructive Leaders İn Organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590.
- Silva, S., Lima, M. L. & Baptista, C. (2003). OSCI: An Organisational And Safety Climate Inventory. *Safety Science*. 42: 205–220.
- Skube, K. D. (1995). *Self-Esteem: A Descriptive Study Of Students Of San Diego Unified School District At Grades 4, 6, 8, 10, And 12 Related To Components Of Self-Esteem.* Doctoral Dissertation, University. San Diego.
- Stauffer, D. A. (2015). Valuable Novelty: A Proposed General Theory Of İnnovation And İnnovativeness. *International Journal Of Innovation Science*, 169- 182.
- Stordeur, S., D'hoore, W. & Vandenberghe, C. (2001). Leadership Organizational Stress And Emotional Exhaustion Among Hospital Nursing Staff. *Journal Of Advanced*

Nursing. 35(4), 533-542.

- Sünter, A.T., Canbaz, S., Dabak, Ş., Öz, H. & Pekşen, Y. (2006). Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 16(1), S.9-14.
- Şahin, N. H. (1995). *Stresle Başa Çıkma. Olumlu Bir Yaklaşım*. İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- Şimşek, M., Akgemici, T. & Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2007). *Using Multivariate Statistics* (Vol. 5, Pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.
- Tait, M., Padgett, M. Y. & Baldwin, T. T. (1989). Job And Life Satisfaction: A Reevaluation Of The Strength Of The Relationship And Gender Effects As A Function Of The Data Of The Study. *Journal Of Applied Psychology*, 74, 5027.
- Talip, M. (2019). *Etik Liderlik ve Makyavelizmin Ekip Etkililiği Üzerine Etkileri: Örgüt Temelli Benlik Saygısının Düzenleyici Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Tarhan, N. (2014). *Stresi Mutluluğa Dönüştürmek*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tavanti, M. (2011). Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns In Organizational Leadership And How To Deal With Them. *Human Resource Management (HRM)*, 6:127- 136.
- Tavşancıl, E. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile veri Analizi. *Nobel Yayıncılık, Ankara*.
- Tekin, M. (2018). Sağlık Alanında Çalışan Sosyal Hizmet Uzmanlarının Mesleki Benlik Saygılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tekirgöl, Y. D. (2011). *Çalışanlarda Mesleki Benlik Saygısının İş Tatmini ve Yaşam Mutluluğu ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences Of Abusive Supervision. *The Academy Of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. & Shaw, J. D. (2001). Personality Moderators Of The Relationship Between Abusive Supervision And Subordinates Resistance. *Journal Of Applied Psychology*, 86(5), 974-983.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision In Work Organizations: Review, Synthesis, And Research Agenda. *Journal Of Management*, 33(3), 261-289.
- Toytok, E. H. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik

- Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi. (Düzce İli Örneği).* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Toytok, E. H. (2017). Perception Of Mobbing By Teachers And Organizational Depression: A Correlational Model Study. *Universal Journal Of Educational Research*, 5(N12a), 168-175.
- Tüllef, E. (2020). Örgüt Temelli Öz-Saygı Kavramının Rol Belirsizliği ve İş Performansı Kavramları Üzerindeki Etkileri. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 16 (2), 219-236.
- Türk Dil Kurumu. (2016, 12 4). Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü. Türk Dil Kurumu Websayfası: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&view=bilimsanat&kategori=terim&hng=md&kelime=toksik Adresinden Elde Edildi.
- Türkmenoğlu, M. (2020). Dışlanma ve Tükenmişlik Sarmalında Örgüt Temelli Benlik Saygısı: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 11 Sayı: Ek, 50-64.
- Tütüncü, Ö. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:3*,
- Uçar, L. (2016). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ve Örgütsel Depresyon: Bir İlişkisel Tarama Modeli*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uçar, D. ve Ötken, A. B. (2010). Algılanan Örgütsel Destek ve Şirkete Bağlılık: Örgüt Temelli Öz-Saygının Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2): 85-105.
- Van Dyne, L. & Pierce, J. L. (2004). Psychological Ownership And Feelings Of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes And Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 25(4), 439-459.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior In Organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Visser, M. R., Smets, E. M., Oort. F. J. & De Haes, H. C. (2003). Stress Satisfaction And Burnout Among Dutch Medical Specialists. *Canadian Medical Association*

Journal. 168(3), 271-275.

- Waggoner-Weir, M. S. (1991). *The Positive Action Program And Self-Esteem Of 6th- Grade Students*. Doctoral Dissertation. University Of Montana. Missoula. Retrieved April 16, 2009, From Proquest Digital Dissertations Database.
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity-An Inevitable Affliction Of Organisations? *Organisations And People*, 14(1), 19-27.
- Wang, E., Chou, H. W., & Jiang, J. (2005). The Impacts Of Charismatic Leadership Style On Team Cohesiveness And Overall Performance During ERP Implementation. *International Journal Of Project Management*. 173-180
- Watson, D., Suls, J. & Haig, J. (2002). Global Self-Esteem In Relation To Structural Models Of Personality And Affectivity. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 83(1), 185.
- Webster, V., Brough, P. & Daly, K. (2016). Fight, Flight Or Freeze: Common Responses For Follower Coping With Toxic Leadership. *Stress And Health*, 32(4), 346-354.
- Weierter, S. (1997). Who Wants To Play "Follow The Leader?" A Theory Of Charismatic Relationships Based On Routinized Charisma And Follower Characteristics. *Leadership Quarterly*, 8, 171-193.
- Wells, E. & Marwell, G. (1976). *Self-Esteem Its Conceptualization And Measurement*. London: Sage Publications.
- Western, S. (2008). *Leadership: A Critical Text*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Ltd.
- Widmer, P. S., Semmer, N. K., Kälin, W., Jacobshagen, N., & Meier, L. L. (2012). The Ambivalence Of Challenge Stressors: Time Pressure Associated With Both Negative And Positive Well-Being. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(2), 422-433.
- Williams, C. (2004). Toxic Leadership In USA Army. *Military Review*, 67-71
- Williams, C.D.F. (2005). *Toxic Leadership In The US Army*, Army War Coll Isle Barracks USA.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders*. Westport, CT: Quorum Books
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. *Transleadership, Inc*, 1, 2016.
- Woestman, D.S. & Wasonga, T.A. (2015). Destructive Leadership Behaviors And Workplace Attitudes In Schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163
- Wolff, A. & Demir, G. (2019). Paternalistik Liderliğin Etkileşimli Yüzü ve Örgüt Temelli Özsaygı Arasındaki İlişki. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 8 (1), 79-88.
- Yalçınsoy, A. & Işık, M. (2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkinine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal Of Social*

Sciences, 17 (3), 1016-1025.

- Yammarino, F. & Dubinsky, A. (1994). Transformational Leadership Theory: Using Levels Of Analysis Determine Boundary Conditions. *Personal Psychology*, 47(4), 787-811.
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239): 1-32.
- Yıldırım, M. H., Güvenç, K. & Sunman, G. (2016). “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Özsaygının İhbar Davranışına Etkisi: Aksaray İlinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama” [Bildiri]. 15. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 26-28 Mayıs 2016, (409-418). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Yıldız, S. M. (2014). İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 137-146.
- Yukl, G. (2002). *Leadership In Organisations*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yüner, B. (2018). Örgüt Temelli Öz-Saygı ve Örgütsel Duygusal Bağlılığa İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, (19), 1- 23 Doi: 10.21565/
- Zagross, H. ve Jamileh, Z. (2016). Relationship Between Toxic Leadership And Job Stress Of Knowledge Workers. *Studies In Business And Economics*, 11(3), 84-89

EKLER

EK 1

Araştırmamıza Hoş geldiniz!

Çalışmanın amacı; Çalışan bireylerin iş ortamında olumlu / olumsuz yönetici davranışları nedeniyle örgüt içinde yaşadığı çeşitli duygu ve düşünceleri bilimsel olarak incelemek amacıyla yapılmaktadır. Sizlerden istenen verilen sorulara ne derecede katıldığınızı kişisel düşünceleriniz doğrultusunda belirtmenizdir. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Sizden kimliğinizle ilgili hiçbir kişisel bilgi (Ad, soyad, şirket bilgisi vs..) istenmemektedir. Elde edilecek bilgiler başka kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Sadece yüksek lisans tezi kapsamında bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket yaklaşık 10 dk. sürmektedir. Ankete katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Desteğiniz için teşekkür ederim.

ANKET

BÖLÜM 1 KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Kişisel ve Mesleki Bilgiler

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Yaşınız : (.....yaş)

Medeni durumunuz : () Evli () Bekâr

Eğitim durumunuz : () İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans

Şirket içi statü : () Personel ()Müdür Yardımcısı ()Mağaza Müdürü

Şirket içi Statüdeki yılınız : (..... yıl)

Şirketteki Çalışma süresiniz: (..... yıl)

Toplam çalışma süresiniz: (..... yıl)

Aylık geliriniz: (.....tl)

Yaptığınız işi gelir yönünden tatmin edici buluyor musunuz? :

() Hiç katılmıyorum () Katılmıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

Çalışma arkadaşlarınızla ilişkinizi nasıl değerlendirirsiniz? :

() Çok kötü () Kötü () Ne kötü ne iyi () İyi () Çok iyi

EK 2

2. BÖLÜM (YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI)

TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ (TLÖ)

Açıklama: Bu kısımda daha önce çalıştığınız veya şimdi çalışmakta olduğunuz en çok problem yaşadığınız marketteki yöneticinizin davranışlarını düşünerek size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Çalışanlarına pek değer vermez.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.	1	2	3	4	5
4	Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.	1	2	3	4	5
5	Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlarını halk nazarında küçültür.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir.	1	2	3	4	5
8	İletişimi emirler şeklindedir.	1	2	3	4	5
9	İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.	1	2	3	4	5
12	Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.	1	2	3	4	5
13	Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.	1	2	3	4	5
15	Ustlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.	1	2	3	4	5
16	Kişisel çıkarlarını önde tutar.	1	2	3	4	5
17	Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
18	Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.	1	2	3	4	5
19	Terfi/makam en önemseydiği şeydir.	1	2	3	4	5
20	Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.	1	2	3	4	5
21	Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
22	Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.	1	2	3	4	5
23	Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.	1	2	3	4	5
24	Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
25	Mükemmel bir kişi olduğuna inanır	1	2	3	4	5
26	Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.	1	2	3	4	5
27	Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.	1	2	3	4	5
28	Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsız) kimse ona yaklaşmak istemez.	1	2	3	4	5
29	Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.	1	2	3	4	5
30	Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.	1	2	3	4	5

EK 3

3. BÖLÜM						
ÖRGÜTSEL DEPRESYON ÖLÇEĞİ (ÖDÖ)						
Açıklama:		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Lütfen her ifadeye ne derece katıldığınızı ilgili dönemi düşünerek işaretleyiniz.						
MADDELER						
1. Kurumumda çatışmalara yapıcı çözümler getirilir.						
2. Çalışanların düşüncelerine saygı gösterilir.						
3. Kişilerarası iletişim yapıcı olmaktan çok yıkıcıdır.						
4. Çalışanlarda genel olarak bir halsizlik hali mevcuttur.						
5. Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarında belirsizlik vardır.						
6. Kurumum yeniliklere açıktır.						
7. Çalışanlar teşvik edilip ödüllendirilir.						
8. Karar almadan önce öğretmenlerin fikirleri alınır ve değerlendirilir.						
9. Bu kurumda çalıştığım için kendimi değerli ve şanslı hissediyorum.						
10. Çalışanlar okulun geleceği konusunda umutsuzdur.						
11. Çalışanlar şevkle çalışmaktadır.						
12. Her zaman yönetimin görüşü uygulanır.						
13. Farklı görüşlere karşı çıkılır.						
14. Kurumum sürekli gelişmekte ve ilerlemektedir.						
15. Çalışanların sorunlarıyla hemen ilgilenilir ve giderilmeye çalışılır.						
16. Çalışanların çoğu işini severek yapmaz.						
17. Çalışanlar gereksiz işlerle uğraşmaktan, gerçek işlerini tam olarak yapamamaktadır.						
18. Çalışanların çoğu iş yerinde mutsuzdur.						
19. Çalışanlar birbirlerinin gelişmelerine yardımcı olmaktadır.						
20. Çalışma ortamımız her zaman iyileştirilir.						
21. Kurumdaki değişimler ümit vericidir.						
22. Kurumun fiziki koşulları bakımsızdır.						
23. Kurumum yeni şeyler öğrenmeye elverişlidir.						
24. Bürokratik nedenlerden okulum gelişmemektedir.						
25. Kurumumda gelişim için planlar yapılır ve uygulanır.						
26. Kurumumda çalışanlar ihtiyaçları giderilmeye çalışılır.						
27. İdare ile uyum ve işbirliği içinde çalışılmaktadır.						
28. Yönetim çalışanlara eşit davranmaz.						
29. Yöneticiler çalışanların sorunlarını dinlemeye açıktır.						
30. Çalışanların çoğu ek sorumluk almak istemez.						
31. Yönetim çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmesi için bütün imkânlarını kullanır.						
32. Kurumumda işler yavaş ilerler.						
33. Çalışma koşullarımdan memnunum.						
34. Kurumumda politika ve prosedürlere daima uyulur.						
35. Değerlendirmeler nasıl çalıştığuma göre yapılır.						
36. Çalışanlarda işe geç kalma çok olur.						
37. Çalışanların fikirleri, projeleri idare tarafından dinlenir ve desteklenir.						
38. Çalışanlar değişime direnç gösterir.						
39. Çalışanların performansı düşüktür.						
40. Çalışmamın kalitesi hakkında, düzenli olarak geri bildirim alırım.						
41. Bir çatışma durumunda herkes birbirini suçlar.						
42. Kurumumda yenilikler takip edilir.						

EK 4

BÖLÜM 4

ÖRGÜT TEMELLİ BENLİK SAYGISI ÖLÇEĞİ (ÖTBSÖ)

Soruları LÜTFEN HER BİR İFADEYE NE DERECE KATILDIĞINIZI DAİRE İÇİNE ALARAK İŞARETLEYİNİZ. 5'li ölçekte düşüncenizi en doğru yansıtan seçeneğe (X) işareti koyunuz.
(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Örgüt Temelli Öz Saygı ile ilgili İfadeler	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım kurumda bir değerim var.					
2. Çalıştığım kurumda ciddiye alınırım.					
3. Çalıştığım kurum bana önem verir.					
4. Çalıştığım kurum bana güvenir.					
5. Çalıştığım kurum bana karşı sadakat gösterir.					
6. Çalıştığım kurumda farklılık yaratabilirim.					
7. Çalıştığım kurum bana değer verir.					
8. Çalıştığım kuruma faydalı olurum.					
9. Çalıştığım kurumda verimli bir kişiyimdir.					
10. Çalıştığım kurumda iş birliği yaparım.					